



A04237
(Magasin U)

SELVSTYRTE TEAM ELLER TEAM PÅ SELVSTYR

**EN EVALUERING AV
ORGANISASJONSMODELL OG
OMORGANISERINGSPROSESSEN
I RESSURSDIVISJONEN I
OLJEDIREKTORATET**

**Bergen
januar 2000**

Til rapporten



INNHold

0. SAMMENDRAG	2
1.0 INNLEDNING.....	5
2.0 OPPDRAGET	5
3.0 METODE.....	6
3.1 Utvalg	7
4.0 RESULTATER.....	7
4.1 Underliggende premisser	8
4.1.1 Personalets oppfatning av bakgrunnen for omorganiseringen.....	10
4.1.2. Svake og sterke sider ved den gamle organisasjonen og tidligere lederskap.....	11
4.1.3. Målsettingene for omorganiseringen.....	13
4.2 Intensjoner	14
4.2.1 Intensjoner vedrørende organisasjonsstruktur	15
4.2.2 Intensjoner vedrørende prosessen.....	16
4.2.3 Intensjoner vedrørende resultater	17
4.3 Logisk analyse av samsvar mellom forutsetninger og struktur, prosess og resultater.....	18
4.4 Observasjoner.....	20
4.4.1 Observasjoner vedrørende organisasjonsstruktur.....	20
4.4.1.1. Prosessveilederrollen.....	27
4.4.1.2 Fagkoordinatorrollen.....	31
4.4.1.3 Ansvarsforholdene i organisasjonen.....	33
4.4.2 Evaluering av det reelle samsvar mellom intensjonene og observasjonene på organisasjonsmodell	38
4.4.3 Observasjoner vedrørende omorganiseringsprosessen	39
4.4.4 Evaluering av det reelle samsvar mellom intensjonene og observasjonene på prosessen	57
4.4.5 Resultater interne utfall	59
4.4.6 Evaluering av det reelle samsvar mellom intensjonene og observasjonene på resultater og utfall.....	66
4.4.7 Ikke planlagte handlinger	67
5. VURDERINGER	72
5.1 Forutsetningene.....	72
5.2 Hovedmålene	73
5.2.1 En flatere organisasjon	74
5.2.2 Sikre opprettholdelse av- og effektiv utnytting av nødvendig fagkompetanse.....	75
5.2.3 Bedre mulighetene for personlig utvikling for arbeidstakerne	76
5.2.4 Øke verdiskapningen gjennom effektivisering og kvalitetsforbedringer på produktsiden.	76
5.2.5 Samlet vurdering	77
5.3 Vurderinger av prosessen.....	77

0. SAMMENDRAG

AFF ved Norges Handelshøyskole har i perioden sept. – des. 1999 gjennomført en evaluering av omorganiseringen av Ressursdivisjonen i Oljedirektoratet og av den implementerte organisasjonsmodellen.

Ressursdivisjonen hadde et positivt utgangspunkt for å gjennomføre en omorganisering. Det lå ikke i kortene at omorganiseringen ville medføre nedbemanninger eller ressursnedskjæringer. Organisasjonen hadde over år hatt fokus på behovet for organisasjonsendringer, det forelå en omfattende klimaanalyse med konkret informasjon om forbedringspunkter, store grupper av de ansatte var klart motiverte for å gjennomføre endringer, fagforeningene var positive og pådrivende og et nytt lederskap i OD og i Ressursdivisjonen stimulerte utviklingsperspektivene. Vårt inntrykk er at de fleste ansatte så at de hadde mer å vinne enn å tape på en omfattende omorganisering.

På den andre siden vet vi at omorganiseringer og omstillingsprosesser er komplekse og krevende, med rike muligheter for å mislykkes. Ressursdivisjonen stod således overfor betydelige menneskelige, prosessuelle og organisatoriske utfordringer, ikke minst i forhold til sine kunder og andre viktige aktører i omgivelsene.

Det ble skissert 4 sentrale målsettinger for omorganiseringen:

1. Etablere en flatere organisasjon med kun ett nivå mellom saksbehandlere og sjefsmøte.
2. Sikre opprettholdelse av- og effektiv utnytting av nødvendig fagkompetanse.
3. Bedre mulighetene for personlig utvikling for arbeidstakerne
4. Øke verdiskapningen gjennom effektivisering og kvalitetsforbedringer på produktsiden.

AFF gjennomførte 40 intervjuer med representanter fra ulike interessentgrupper i prosessen og den gamle organisasjonen. Dette representerer ca. 90 timer med intervjuer og et betydelig informasjonstilfang med stor fordypning langs de ulike problemstillingene.

Rapporten tar sitt utgangspunkt i de underliggende premissene for omorganiseringen og ser nærmere på bakgrunn, utfordringer og forandringsbehov. Det fremgår tydelig av dokumentstudier og intervjuer at endringene i petroleumpolitikken, i industrien og i omgivelsene generelt, samt byråkratisering og trivselsproblematikk internt har medført et stort behov for å øke organisasjonens fleksibilitet, styrke fagligheten og forbedre sentrale arbeidsmiljøforhold. Fokuset på Ressursdivisjonen og dens ansatte som en kunnskapsorganisasjon er sterkt og bidrar også til valget av ny organisasjonsmodell.

Omorganiseringen ble styrt i retning av en organisasjon basert på selvstyrte team, noe som i seg selv innebærer et klart brudd med tradisjonell statlig forvaltningsorganisering og tradisjonelle styrings- og kontroll systemer. Det ble etablert et ledelsesteam bestående av Prosessveiledere og Fagkoordinatorer, som individuelt ikke kunne overstyre teamene. Overstyringsprinsippet i organisasjonen ble konkretisert til at kun et samlet ledelsesteam kunne gjøre dette. Det ble

organisert 4 fagnettverk innenfor geofag, økonomi, reservoar- og utbyggingsteknologi for å ivareta den personlige og strategiske fag- og kompetanseutviklingen i divisjonen.

Ressursdivisjonen innførte en organisasjonsmodell som bygger på et nytt ledelsesparadigme basert på tillit og myndiggjøring av medarbeiderne. Dette er en radikal endring og krevende organisasjonsform som innebærer nye roller for både ledere og arbeidstakere. De intervjuede formidler at det ble bred oppslutning rundt modellen, men med enkelte ansatte som var avventende og noen som var sterkt imot modellen. Omorganiseringsgruppen som utarbeidet modellen hadde en komplisert oppgave. På den ene siden skulle de utforme en modell basert på mandatet, og på den andre siden legge grunnlaget for at de ansatte kunne bidra til å påvirke og utvikle modellen. Enkelte ansatte kritiserte modellen for å være for vag, mens andre mente den la for sterke føringer på prosessen og løsningen. Slik sett kan det virke som modellvalg og presentasjon fant et nivå som la grunnlag for å skape en god prosess der de fleste kunne innvolvere seg og følte at de hadde gode påvirkningsmuligheter.

Gjennomføringen av selve omorganiseringsprosessen skulle bygge på bred deltakelse og involvering av de ansatte. Man la vekt på at det skulle være en åpen prosess og det ble vektlagt å skape lett tilgjengelige systemer for informasjon, kommunikasjon og diskusjon. Det ble avsatt ressurser for å tilrettelegge og fasilitere omorganiseringsprosessen og det ble lagt opp til et omfattende kompetansehevingsprogram.

Intervjuene viser en gjennomgående tilfredshet med den valgte organisasjonsmodellen. Det pekes imidlertid både på strukturelle og prosessuelle forbedringspunkter. På det strukturelle plan er det klare påpekninger av at ledelsesteamet er for stort, for reaktivt og for utydelig. Det pekes også på at mange ansatte opplever at det er konflikter og uavklarte forhold i teamet. Mange konkretiserer at de opplever rollene som Prosesssveileder og Fagkoordinator som uklare og problematiske i den forstand at de utøves noe ulikt. Det er også noe kritikk rundt kommunikasjonsmønsteret mellom enkelte produktteam, enkeltpersoner i ledelsesteamet og sentrale kunder fordi dette oppleves som en videreføring av tidligere hierarkiske strukturer. Samlet sett blir ledelsesteamet fulgt med argusøyne i organisasjonen og enkeltpersonene og gruppen gies stor oppmerksomhet av saksbehandlerne og teamene. Dette illustrerer hvor kritisk og sentralt det er å utvikle et synlig, samkjørt og kompetent ledelsesteam i denne organisasjonsmodellen.

De enkelte produksjonsteamene fungerer noe variabelt. Det virker som om et stort flertall av dem fungerer etter intensjonene, men at ca. 1/3 av dem krever klare justeringer, enten av strukturell karakter eller av prosessuell karakter. Enkelte ansatte peker på behovet for en større differensiering i teamtenkningen. Man mener at det kan utvikles egne verktøyer og prosessuelle virkemidler som ligger opp mot prosjektorganisering i de gruppene som etableres rundt ad-hoc oppgaver av kortere varighet. Det pekes her på at for stort prosessuelt fokus kan være kontraproduktivt.

Fagnettverkene var et velkomment organisatorisk element som de ansatte knytter store forventninger til. Det pekes på at disse har begynt å fungere bra på enkelte områder, men med noe variasjon knyttet til utøvelsen av fagkoordinatorrollen.

Det element i prosessen som de intervjuede har størst kritikk mot er knyttet til håndteringen av søkeprosessen til ledelsesteamet. Svært mange viser omsorg for enkelte tidligere ledere som ikke

fikk plass i ledelsesteamet og som opplevde dette belastende. Mange peker på at ivaretagelsen av disse kunne vært bedre. Utover dette får selve gjennomføringsprosessen en gjennomgående positiv evaluering på sentrale dimensjoner som medvirkning, åpenhet, informasjon, kommunikasjon og gjennomføring. Mange peker på problemer med en del praktiske forhold i implementeringsfasen, men disse synes å ha blitt mindre etterhvert.

Det rapporteres en viss usikkerhet rundt resultatvariablene i organisasjonen. På trivsels- og utviklingssiden gies det gode tilbakemeldinger, med visse unntak av enkeltpersoner som sliter noe. Mange mener at de tverrfaglige arbeidsprosessene går bra med bedring i kvalitet og effektivitet, og at teamorganiseringen gir fleksibilitet og handlekraft. En stor del av informantene mener at målene med omorganiseringen i hovedsak er nådd og sier også at de mener at de fleste er fornøyde og tildels stolte over det de har gjennomført og oppnådd.

Det er større usikkerhet om dette blir oppfattet av omgivelsene pga. av vansker med kontaktpunkter og kommunikasjon i grensesnittet mot omgivelsen. Den foreliggende rapporten kan ikke sees som noen valid evaluering av de eksterne resultatene av omorganiseringen. En evaluering av disse forholdene vil være en viktig oppfølging av den foreliggende studien og et viktig bidrag i den videre utviklingen av Ressursdivisjonen.

1.0 INNLEDNING

Ressurs divisjonen i Oljedirektoratet har gjennomført en omfattende omorganisering i perioden 1998-99. AFF ved Norges Handelshøyskole ble sammen med andre institusjoner invitert til å levere et tilbud på gjennomføringen av en evaluering av omorganiseringen, og ble senere valgt som leverandør av evalueringsprosjektet.

Evalueringen ble gjennomført i perioden sept. – des. 1999. Prosjektleder for AFF var seniorkonsulent Bjørn Helge Gundersen. AFFs øvrige stab på prosjektet var seniorkonsulentene Mai Vik og Arne Kjøde.

2.0 OPPDRAGET

R-divisjonen ønsket et bredest mulig informasjonstilfang som grunnlag for evalueringen. Man valgte å anvende kvalitative metoder, som gir grunnlag for større dybde og bredere oppfølging av informasjonen som fremkommer i datafangsten.

Evalueringsstudien dekker de ulike interessentgruppene i organisasjonen og i endringsprosessen (Toppledelse, ledelsesteam, tidligere ledere, tilretteleggere og arbeidstakerrepresentanter og øvrige arbeidstakere).

Evalueringsarbeidet er delt i to faser. Den første fasen har et internt fokus i utvalget av informanter. Fase 2 er en separat studie og har et eksternt fokus i utvalget av informanter som øvrige enheter i OD, departementene og selskapene, og dermed også et fokus på de eksterne resultatmålene for omorganiseringen. Denne delen av undersøkelsen vil gjennomføres og rapporteres separat fra den foreliggende studien.

Det er referert til fire hovedmål for omorganiseringen

1. Etablere en flatere organisasjon med kun ett nivå mellom saksbehandlere og sjefsmøte.
2. Sikre opprettholdelse av- og effektiv utnytting av nødvendig fagkompetanse.
3. Bedre mulighetene for personlig utvikling for arbeidstakerne
4. Øke verdiskapningen gjennom effektivisering og kvalitetsforbedringer på produksiden.

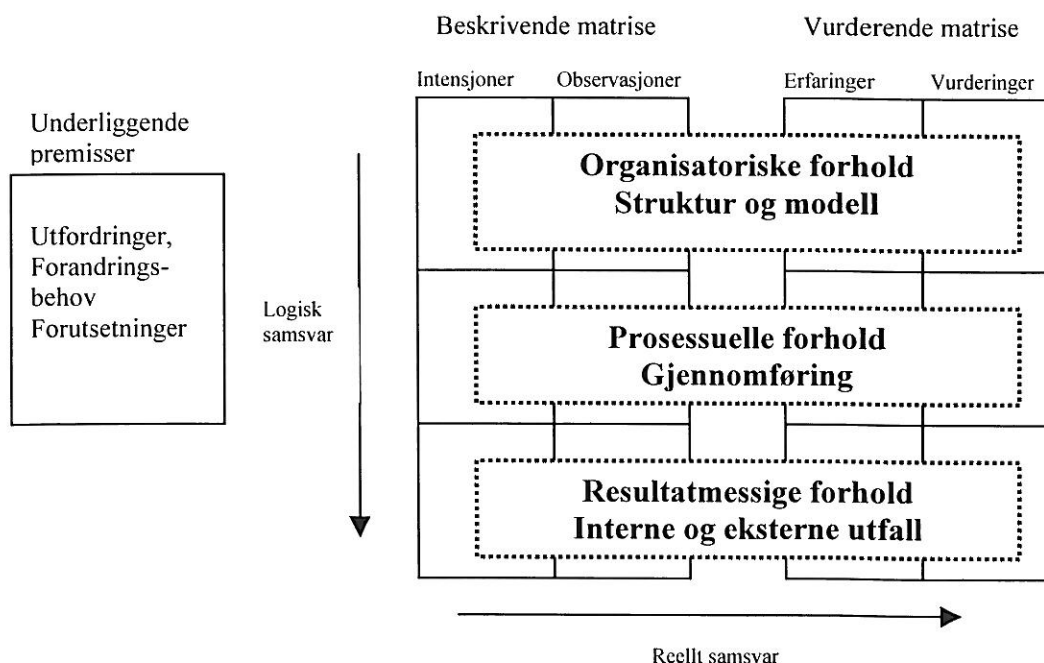
Gjennom evalueringsarbeidet ønsket R-divisjonen å få svar på om målsettingene er nådd og samtidig en evaluering av gjennomføringen av endringene.

Rammene for evalueringsundersøkelsens design og datafangst er skissert under:

1. **De underliggende premisser, rasjonaler og situasjonelle betingelser for organisasjonsendringene.** Dette ble dokumentert gjennom dokumentanalyser og intervjuer med sentrale aktører i organisasjonsutviklingen.

2. Det ble tatt ut data på **intensjonene med organisasjonsutviklingen**. Datafangsten ble systematisert langs tre dimensjoner, nemlig strukturelle (organisatoriske) intensjoner, prosessuelle (gjennomføringsmessige) intensjoner og intensjoner med hensyn til resultater (utfall). Dette dannet grunnlaget for å gjøre en analyse av det logiske samsvar mellom mål, virkemidler og resultater.
3. Det ble gjennomført 40 omfattende intervjuer varierende fra 1 – 4 timer for å **kartlegge hvordan ulike interessenter opplevde de reelle endringene som ble gjennomført, måten dette ble gjort på, deres opplevelser av dette og resultatene de mener å se**. Denne datafangsten ble også systematisert langs de tre ovenfornevnte dimensjonene. Dette dannet grunnlaget for å gjennomføre en analyse av det reelle samsvaret mellom intensjonene og observasjonene, altså mellom det man hadde til hensikt å gjøre og det man egentlig gjorde, det man ønsket å oppnå og det man reelt oppnådde. Dette avdekket også ikke-realiserede intensjoner, ikke planlagte handlinger og ikke-tilsiktete utfall.
4. De samlede **resultatene ble vurdert i forhold til målsettinger og sentrale erfaringer med omorganiseringsprosesser**.

I figuren under er designet illustrert.



3.0 METODE

Man ønsket en kvalitativ evalueringsundersøkelse. På basis av dette ble det valgt å legge opp til semistrukturerte intervjuer med en stipulert tidsramme på ca. 2 timer pr. intervju og med et utvalg på 40 informanter. I praksis varierte intervjuene fra 1 til 4 timer, med en samlet intervjuetid på ca. 90 timer. Intervjuene ble gjennomført på basis av en intervjuguide som er vedlagt (vedlegg 1).

Rapporten vektlegger å la informantene stemmer komme tydelig frem. Intervjuene var detaljerte, med grundige beskrivelser av de subjektive opplevelsene informantene satt med fra omorganiseringsprosessen. Sitatene er illustrasjoner på disse personlige perspektivene og er vesentlige data i den foreliggende undersøkelsen. Vi har valgt å ta med sitater som er ulikt formulert, men har det samme budskapet, særlig der disse sitatene er betegnende for flertallet av informantenes synspunkter.

Studien er på basis av sin metodemessige karakter mer deskriptiv og eksplorerende enn vurderende/tolkende. Noen vurderinger blir tatt opp i siste del av rapporten, men vi anser vurdering og tolking som en viktig prosess for organisasjonen i kjølvannet av evalueringsstudien.

Anonymiteten til informantene er forsøkt ivarettatt så som langt mulig. I de enkelttilfeller dette har vært vanskelig har dette vært tatt opp med informanten før intervjuet.

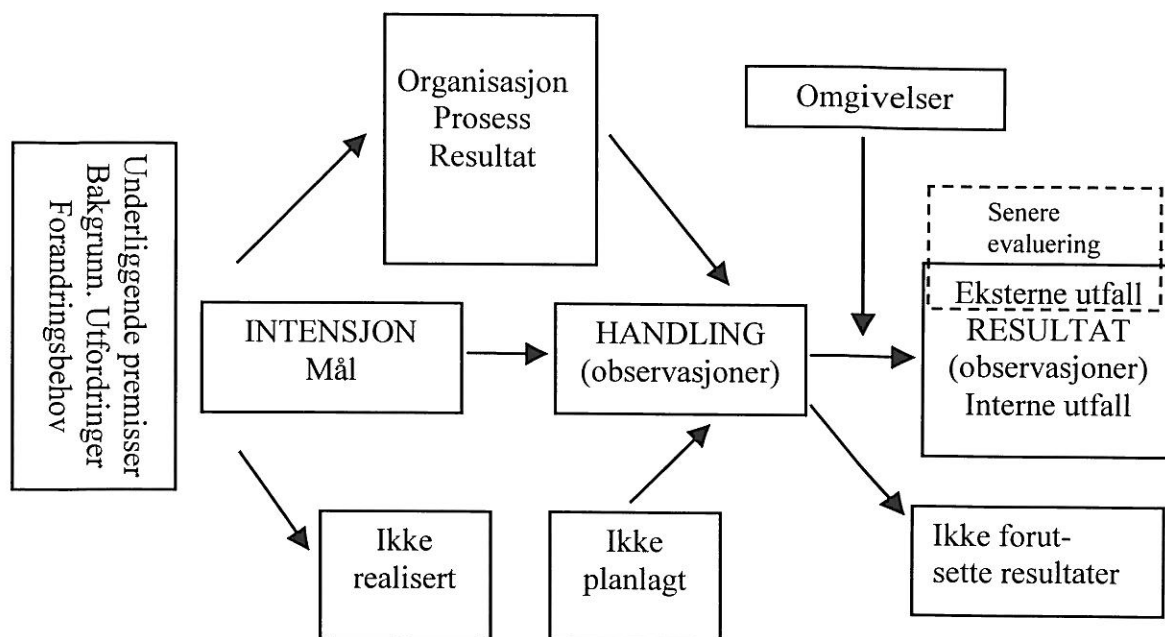
3.1 Utvalg

I utgangspunktet ble samtlige medlemmer av ledelsen i R-divisjonen, samt tilretteleggerne for omorganiseringsprosessen satt opp på intervju listen. Det øvrige utvalget av informanter tok utgangspunkt i en inndeling av personalet der det ble laget en matrise langs de to dimensjonene faglig bakgrunn og tidligere organisatorisk tilhørighet. Ut fra dette ble hele personalet kategorisert og satt opp alfabetisk i de ulike cellene i matrisen. Basert på antallet i hver celle, ble det gjort en relativ fordeling til totalantallet intervjuer man ønsket å gjennomføre. Deretter ble informantene trukket ut i den rekkefølgen de sto opplistet alfabetisk. Skulle det intervjues 3 ingeniører fra en av de tidligere avdelingene som hadde 12 ingeniørers navn i cellen, ble hver 4. ingeniør fra denne tidligere enheten trukket ut fra listen. Samtlige intervjuer ble gjennomført, også intervjuene av OD tilsatte som for tiden hadde tjenestested utenfor R-divisjonen.

Utvalget bestod av 15 kvinner og 25 menn. De hadde en gj. snitts ansettelsestid i OD på 10,3 år med en spennvidde fra 2 til 23 år.

4.0 RESULTATER

I det følgende vil resultatene bli presentert i henhold til tematiseringen av datafangsten skissert ovenfor. Dette er for oversiktens skyld sammenfattet i følgende modell



4.1 Underliggende premisser

Oljedirektoratet har eksistert siden 1972. Direktoratets hovedoppgave er å legge til rette for høyst mulig verdiskapning og bidra til at petroleumsvirksomheten drives sikkert, at ressursene utnyttes forsvarlig og at miljømessige hensyn ivaretaes.

Oljedirektoratet er inndelt i to hoveddivisjoner – Ressursdivisjonen og Sikkerhetsdivisjonen. I tillegg har direktoratet en Administrasjonsavdeling, en Juridisk avdeling, et Informasjonskontor og et avdelingskontor i Harstad. Direktoratet ledes av Oljedirektøren, som har Ressursdirektør, Sikkerhetsdirektør, Avdelingsdirektørene for Juridisk- og Administrasjonsavdelingen, Informasjonssjef og Underdirektør som rapporterer direkte.

Enhetene i OD er inndelt i avdelinger og seksjoner. Dette gjaldt også R-divisjonen inntil ny organisasjonsmodell ble innført. Pr dags dato er R-divisjonen organisert som selvstyrte team, bortsett fra Avdelingskontoret i Harstad som fortsatt er en egen avdeling med egen leder. Denne enheten blir således ikke berørt av den foreliggende evalueringsundersøkelsen.

På lik linje med øvrige direktorater er OD styrt av Tildelingsbrev fra overordnet departement, styringshåndbok og overordnet rammeverk. Ressursdivisjonen rapporterer til Olje og Energi departementet som også er den viktigste oppdragsgiveren til divisjonen.

R-divisjonen sentrale posisjon i den totale forvaltning av ressursene og verdiskapningen innenfor petroleumssektoren, den korte historien og den intense utviklingstakten næringen har hatt både nasjonaløkonomisk, strukturelt og teknologisk har bidratt til at man har hatt et sterkt omverdenorientert perspektiv på virksomheten.

I den senere tid har man sett et økende tempo i endringene både i samfunnet og arbeidslivet generelt, i petroleumsbransjen og i de økonomiske og politiske rammebetingelsene. OD og R-divisjonen står overfor en rekke betydelige utfordringer knyttet til internasjonalisering, liberalisering og omstrukturering av selskaper og næringen generelt. Samtidig står man overfor vesentlige endringer i driftsforutsetninger som oljepris, teknologi og miljøkrav som vil komplisere avveiningene mellom samfunnsøkonomiske og bedriftsøkonomiske kriterier for lønnsomhet.

Man har gjort mange tilpasninger i R-divisjonen for å tilpasse seg endringene i omgivelsene og optimalisere organisasjonen. Den siste omorganiseringen inngår i, og bygger på denne tradisjonen, men representerer på mange måter en mer radikal omstilling enn tidligere omorganiseringer.

Oljedirektoratet fikk ny direktør tidlig i 1997 og ny R-direktør senere på året. I tiden etter dette oppstod det vakanser i to avdelingsdirektørstillinger i R-divisjonen Disse stillingene ble holdt vakante utover våren. Det nye lederskapet stimulerte allerede eksisterende forventninger til at det ville bli gjennomført forbedrings- og utviklingstiltak i OD og i R-divisjonen. Den nye ledelsen signaliserte i en rekke sammenhenger nye perspektiver for organisasjonen. Orienteringen mot de økende forandringsprosessene i omgivelsene ble forsterket og organisasjonens utfordringer i forhold til dette ble fokusert. Samtidig åpnet man opp for å diskutere et mer enhetlig og samlet direktorat, bruken av mer fleksible arbeidsformer og nye organisasjonsmodeller preget av fleksibilitet og færre ledelsesnivåer.

Våren –98 fikk man resultatene fra en klimaundersøkelse som gav sterke signaler om at arbeidsmiljøet hadde en rekke forbedringspunkter knyttet både til ledelsesforhold og organisering.

Ledermøtet i R-divisjonen vedtok i feb. –98 å opprette en gruppe som skulle se nærmere på organiseringen av divisjonen. Gruppen skulle være bredt sammensatt med deltakere fra alle nivå, inkludert organisasjonene. I april –98 ble gruppen formelt nedsatt for å utarbeide et forslag til ny organisering av R-divisjonen.

Mandatet for gruppen ble formulert som følger:

”Gruppen skal gjennom en åpen prosess utarbeide forslag til:

- en omorganisering av R-divisjonen som sikrer en flatere organisasjon, målsettingen er kun ett nivå mellom saksbehandlere og der vedtak fattes/sjefsmøte.
- Identifisere R-divisjonens hovedprodukter (gjennomgående oppgaver/oppgaver som går igjen fra år til år og ad hoc oppgaver/enkeltstående prosjekt) og med bakgrunn i denne informasjon

vurdere mulighetene for å organisere R-div med en blanding av prosjekt- og linjeorganisasjon. Herunder også vurdere mulighetene for at ledere i begge roller får/har personalansvar for medarbeidere.

- Spesielt skal gruppen se på hvordan en eventuell omorganisering fortsatt sikrer at nødvendig fagkompetanse blir opprettholdt.”

Parallelt med dette ble det på oljedirektørens initiativ nedsatt en forprosjektgruppe som la grunnlaget for OD-2000 prosjektet. Dette prosjektet innebærer en overordnet og helhetlig fokusering på OD og fremtiden. Basert på forprosjektet som løp i perioden mai – okt. -98 ble prosjektet ”OD 2000” etablert med målsetting å klargjøre hvordan OD skal møte framtidens utfordringer i petroleumsvirksomheten. OD 2000 er delt i tre programområder.

1. Klargjøre og forankre ODs strategier
2. Kartlegge og forbedre ODs arbeidsprosesser
3. Forbedre ODs kultur og samarbeidsklima

I OD 2000 sammenheng er omorganiseringen i R-divisjonen allerede trukket inn som en prosess som har et klart grensesnitt mot forhold som behandles av prosjektet. Erfaringer og resultater fra R-divisjonen er således et viktig innspill i det pågående arbeidet med utviklingen av den totale organisasjonen OD.

4.1.1 Personalets oppfatning av bakgrunnen for omorganiseringen

Samtlige intervjuede ble spurt om deres oppfatning av bakgrunnen for omorganiseringen. Det var en gjennomgående samstemmighet om de bakenforliggende årsakene til at det var nødvendig å gjøre noe med organisasjonen. De aller fleste intervjuede oppgav de fleste eller alle av de grunnene som er illustrert med sitater nedenfor. Sitatene er gjengitt i samme rekkefølge som frekvensfordelingen av svarene gav. Den første begrunnelsen var den hyppigst brukte.

”Mange ansatte var misfornøyde med arbeidssituasjonen og frustrerte på manglende faglig utvikling og påvirkningskraft. Det var for mye lederstyring og byråkrati i linjen. Vansker med å samarbeide på tvers. Personalet hadde ventet på forandring lenge og viste dette i klimaundersøkelsen.”

”Vi fikk en ny leder som virkelig lyttet og forstod problemene i organisasjonen og forholdet til omgivelsene, samtidig ble det vakanser i ledelsen”.

”Omgivelsene forandret seg fort og vi ble akterutseilt. Departementet hadde mange siviløkonomer og sosialøkonomer, de beveget seg bort fra styringsorientering til markedsorientering og konsesjonspolitikken har endret seg. Styringsverket kom under lupen og hele OD er under evaluering.”

”Klimaundersøkelsen gav mye informasjon om nødvendige endringer i ledelse og organisasjon.”

”Det var behov for å rotere og bruke kompetansen/ressursene på en bedre måte.”

”Vi har tradisjon for endring.”

”Det var behov for å tilpasse organisasjonsmodellen til hvordan en del av organisasjonen faktisk jobbet.”

Hovedinntrykket av dette spørsmålet viser at det er en omforent og samlet oppfatning av forståelsen av bakgrunnen for omorganiseringen. Et annet vesentlig moment knyttet til omorganiseringen var at den ikke innebar nedbemanning. Dette skaper helt andre rammer for prosessene enn om det fra starten av er tale om at en gruppe ansatte mister jobbene sine. Dette er en grunnleggende positiv forutsetning for arbeidet som ble gjort i R-divisjonen som det er viktig å ha med som et grunnpremiss.

4.1.2. Svake og sterke sider ved den gamle organisasjonen og tidligere lederskap

For å trenge dypere inn i personalets opplevelse av bakgrunnen for omorganiseringen ble informantene også bedt om å beskrive det de oppfattet som svake og sterke sider ved den organisasjonsformen de hadde før omorganiseringen. Det var stort overlapp i synspunktene på den gamle organisasjonen. Nedenfor er det gjengitt et sammendrag av de intervjuedes synspunkter på disse spørsmålene.

Organiseringen av R-divisjonen før omorganiseringen beskrives som en linjeorganisasjon med funksjonsdeling knyttet til faseinndelingen i industrien. Rundt denne inndelingen av arbeidsprosessene var det bygget opp en hierarkisk organisasjon med en ledelsesstruktur av R-direktøren, avdelingsdirektører, seksjonsledere og prosjektledere. På enkelte områder var det igangsatt mer matrise/prosjektorganisering etter forrige omorganisering i divisjonen i 1996.

Enhetene var preget av sterke fagmiljøer og stabile ledelsesstrukturer og utviklet over tid ulike kulturelle særtrekk. Over tid synes det som om organisasjonen ble stadig mer preget av manglende fleksibilitet. Sterke fagledere holdt fast på sine ressurser og fokuserte i stor grad på å drive frem leveranser på sine avgrensede områder. Dette medførte oppsplitting av organisasjonen og manglende helhetstenkning, vansker med effektiv bruk av kompetanse og ressurser og nedprioritering av personalledelse. Medarbeiderne opplevde at faglig og personlig utvikling ble nedprioritert og at trivsel og motivasjon ble lidende.

Grunnplanen i organisasjonen synes å ha tillempet seg oppgavenes krav og utviklet samarbeidsstrukturer som fikk preg av å gå på tvers av eksisterende strukturer. Organisasjonen var beslutningsorientert gjennom de formelle strukturene i linjeorganisasjonen. Lederne fungerte i for stor grad som supersaksbehandlere innefor sine fagområder og det utviklet seg mønstre av overforbruk av enkelte medarbeidere og mistriivsel og stagnasjon hos store grupper av øvrige

ansatte. De byråkratiske linjene og skottene mellom enhetene skapte forsinkelser og treghet i saksgangen og kunne i enkelte sammenhenger gå utover kvalitet og effektivitet.

Mange pekte på at ledergruppen hadde tatt opp disse forholdene og gjennomført flere omorganiseringer av mindre omfang. Disse tilpasningene og justeringer av organisasjonen endret imidlertid ikke på de sentrale strukturene i organisasjonen og ble gjentatte ganger beskrevet som kosmetiske endringer.

Den gamle organisasjonens sterkeste side ble av de fleste karakterisert ved dens oversiktliggheit og ryddighet. Enkelte intervjuede mente også at det var sterk tilhørighet og samhold i enhetene og at de trivdes bra under disse forholdene.

Sitatene nedenfor er beskrivende for de oppfatningene som ble tilkjennegitt under denne delen av intervjuet.

”Det var klare ansvarslinjer og fagområder. Det var lett å kommunisere i linjen og informasjonsflyten var god og rask og administrative funksjoner fungerte godt ”.

”Det var lett å identifisere hvor du måtte gå for å få informasjon og bistand.”

”Det var gode rutiner på budsjett- og personaloppfølging”

”Organisasjonen var saksbehandlingsorientert. Enkelte oppgaver kunne løses raskt der medarbeiderne brukte hverandre på tvers.”

”1.linjelederne fulgte de ansatte opp i det daglige”.

”Du hadde én sjef som hadde et forhold til deg.”

”Kontakten med omverdenen var oversiktlig”.

Følgende sitater er illustrerende for karakteristikkene av ledelsesfunksjonene i den tidligere organisasjonen.

”Høy kvalitet”

”Ledelsesfunksjonene var av variabel kvalitet. Vi hadde en del uheldige episoder med dårlig personalbehandling. Personalbehandlingen var ikke prioritert i enhetene.”

”Vanskelig å få til samordning av ressurser, dårlig samarbeid mellom en del ledere. Litt kamp mellom linje og matrisebaserte prosjekter”

”Mange opplevde at de ikke fikk nok ansvar og var overstyrt. De kunne føle arbeidet sitt som unyttig”.

”Det ble for mye supersaksbehandling av toppene, for mye gjenbruk av enkelte personalressurser og en del ledere som ble leie av å høre på all misnøyen”.

”Lederne passet på sakene, var faglig orienterte og sjekket også ut omgivelsenes posisjoner. Den enkelte leder kunne bli et lite politisk sekretariat”.

”Lederne var flinke fagfolk, men dårlige på det mellommenneskelige”

”Klare lederroller, men for dårlig delegering, for mye kontroll”

”Hierarkisk og byråkratisk”.

”Ledelsesnivåene var ikke samkjørte med produserende personell. Seksjonslederne satt mellom barken og veden”.

”Noen av lederne fungerte bra, men det var mye misnøye fra mellomledere og grunnplanet”.

”Lederne var her fordi de hadde vært her i 20 år, ikke fordi de var gode ledere. De skjønte ikke at de ledet en kunnskapsbedrift”.

”Mye detaljstyring og mange var lite tilgjengelige.”

”Sjefene tok æren – andre gjorde jobben.”

”Lederne var synlige på prestisjefylte områder.”

”Det var ingen kjent, uttalt ledelsesfilosofi. Tilfeldige beslutninger.”

”Varierende kvalitet. Skjøt først og spurte etterpå.”

”Det var lett å bli stigmatisert.”

4.1.3. Målsettingene for omorganiseringen

Informantene ble spurt om deres oppfatninger av hva målsettingene med omorganiseringen var. Alle informantene hadde en oppfatning av målsettingene som overlappet med omorganiseringsgruppens mandat, selv om ikke alle trakk frem samtlige mål. Dette skulle indikere at dette mandatet var godt kjent blant arbeidstakerne.

Den målsettingen som refereres hyppigst går på at man ønsket en organisasjon som hadde større fleksibilitet og tilpasningsdyktighet i forhold til omgivelsenes krav og behov og som derved var fremtidsrettet og kundeorientert. Så fulgte det å oppnå større tverrfaglighet og bedre samarbeid,

økt effektivitet og kvalitet, flatere organisering, bedre trivsel og arbeidsmiljø og det å frigjøre den enkeltes ressurser og potensiale.

Også her er det gjengitt et representativt utvalg av sitater for å illustrere synspunktene som kom frem under intervjuene.

”Det var vanskelig å få øye på hva som var hovedmålsettingen i begynnelsen. Etterhvert ble klima/mellommenneskelige forhold mer sentralt som mål. Senere ble fokuset lagt på at R-divisjonen skulle bli mer kompetent og konkurransedyktig i fremtiden”.

”Bli en mer effektiv og dynamisk organisasjon gjennom raskere saksbehandling, øke produktivitet.”

”Styrke det faglige, la hver ansatt få utviklingsmuligheter og utnytte kompetansen bedre”.

”Utnytte forskerkompetansen bedre.”

”Kunne møte utfordringene i framtiden. Etterhvert blir det mindre olje å lete etter.”

”Vitalisere organisasjonen gjennom involvering og medbestemmelse, la de ansatte følge produktene gjennom prosessen frem til ferdigstillelse. Få folk til å trives”.

”Bli mer fleksible og omverdenorienterte”.

”Øke R-divisjonen faglige integritet. For mye ledelse gir for mye politikk. Fagfolkene ville legge frem saker basert på faglige vurderinger. OED er et politisk sekretariat. Måten saker vinkles og velges ut på kan fort bli litt ”javel statsråd” aktig. De kan be om avgrensede utredninger og isolerte svar for å unngå at OD behandler saker i bredere perspektiv. Det viktigste for oss er å opprettholde en sterk faglig integritet.”

4.2 Intensjoner

Beskrivelsen av intensjonene bak omorganiseringen er delt i tre.

Under punktet ”organisasjon” vil intensjoner knyttet til organisasjonsdesign bli gjennomgått.

Under overskriften ”prosess” vil intensjonene for selve prosessen, både innhold og gjennomføring, bli beskrevet. Disse intensjonene kan delvis leses ut av en rekke dokumenter som går forut for etableringen av omorganiseringsgruppen og er i stor grad knyttet opp til forberedelsene til omorganiseringsprosessen. De sentrale planene (som også kan velges å sees på som intensjoner) for selve gjennomføringen av omorganiseringen fremkommer mer som et resultat av arbeidsprosessen i omorganiseringsgruppen og modellvalget. På grunn av at prosessen i seg selv står så sentralt som virkemiddel i omorganiseringen velger vi å behandle disse planene som handlinger innenfor rammene av omorganiseringen, og derved som en del av selve omorganiseringsprosessen.

Avslutningsvis vil intensjonene knyttet til resultatene for omorganiseringen bli gjennomgått. Intensjonene for hva man ønsket å oppnå med omorganiseringen er delt mellom et sett av målsettinger som har et internt fokus og et sett med eksternt orienterte mål. I denne sammenheng vil vekten ligge på de internt orienterte intensjonene fordi intervjuene ble gjennomført blant ansatte i R-divisjonen. Disse ble likevel spurt om sine oppfatninger av hvilke konsekvenser de mener omorganiseringen har hatt for omgivelsene. Disse observasjonene vil bli tatt med rapporten. En evaluering av omverdenens egne oppfatninger utstår til en senere undersøkelse.

4.2.1 Intensjoner vedrørende organisasjonsstruktur

De tidligste føringene i forhold til omorganiseringen som fremkommer i den gjennomgåtte dokumentasjonen går tilbake til ledergruppens samling i oktober 1997. Vi finner der klare signaler fra den nye R-direktøren som fokuserer på

- a. Kundeorientering. God dialog og samhandling med premissleverandører
- b. Myndiggjøring av saksbehandlernivå. Beslutningsmyndighet der kompetansen er.
- c. Faglig integritet, høy kvalitet og kompetanse bak produktene. Ikke politisk sekretariat
- d. Effektivitet, evne til å betjene kundene på en rask og direkte måte
- e. Utvikling av ledelsesfunksjonene, styringsprinsippene og klima i organisasjonen

Samtidig som disse signalene er klare og perspektivene omfattende, fremgår det også av referatet fra samlingen at det var enighet om organisatoriske endringer burde skje med mindre justeringer innen R-divisjonen eksisterende rammer. Større endringer måtte sees i helhetlig OD sammenheng.

I fellesskap pekte man også på klare forbedringspunkter i måten ledergruppen fungerte på. Man referer at man ville jobbe for at "sjefsmøtet" blir et felles forum hvor en diskuterer og løser oppgaver i fellesskap. Avdelingsdirektørene ble invitert til å bidra i en åpen diskusjon om fremtidig organisering på bakgrunn av vakansene i organisasjonen.

De neste konkrete indikasjonene på hvordan man ønsket å utforme organisasjonen finner vi i referatene fra møtene med fagforeningene i jan/feb –98 og dokumentasjonen omkring etableringen av omorganiseringsgruppen.

Intensjonene som formuleres her var i første rekke fokusert på at man ønsket en flatere organisasjon. Målsettingen var at det bare skulle være et nivå mellom saksbehandlere og sjefsmøte. Det ble videre fokusert på at hovedproduktene til R-divisjonen, både gjennomgående-, rullerende- og ad-hoc oppgaver skulle danne utgangspunktet for organiseringen.

I mandatet til omorganiseringsgruppen, i de første referatene fra møtene og i ulike presentasjoner som ble gitt til de ansatte fremgår det at man fokuserte på en blanding av linjeorganisasjon og matriseorganisasjon. I matriseorganiseringen så man muligheten for å prosjektoorganisere og integrere faglige ressurser rundt produktene.

Man formulerte tidlig intensjoner om å utvikle lederrollen innenfor rammen av den nye organisasjonen. I disse intensjonene fremstod linjelederrollen og prosjektlederrollen som sentrale i ledelsesstrukturen. Det ble lagt føringer på at begge rollene skulle vurderes i forhold til å forvalte personalansvaret. I referatet fra diskusjonen om mandatet til omorganiseringsgruppen blir det fokusert på at man i praksis vil få en ny lederrolle i organisasjonen. Utfordringene ble knyttet til at lederne ville bli mer tilretteleggere enn tradisjonelle ledere og at den flate organiseringen vil øke kompleksiteten i organisasjonen. Diskusjonene om lederrollen bygget også på klare intensjoner om rotasjon i disse rollene, et tema som gikk tilbake til ledersamlingen høsten-97.

Intensjonene knyttet til arbeidstakerrollen i den nye organisasjonen ble i stor grad knyttet opp til myndiggjøring, ansvarliggjøring og delegering. Det ble også lagt vekt på at strukturen skulle stimulere og legge tilrette for tverrfaglig samarbeid og effektiv kompetanseutnyttelse.

I det samme referatet blir det også pekt på at den nye organisasjonsformen vil være svært ulik resten av OD. Det man planla i R-divisjonen ville påvirke forholdet til øvrige enheter i OD og OD som helhet. Det ble også fokusert på forholdet til den øvrige omverden, særlig Olje og Energi departementet (OED). Kommunikasjon og informasjon til omgivelsene ble drøftet og oppgaven ble naturlig nok tillagt direktøren i R-divisjonen.

Som det fremgår av de refererte intervjuene under den innledende delen av rapporten hadde arbeidstakerne en rimelig klar oppfatning av hvilke mål man hadde med omorganiseringen. De intervjuede signaliserte også at disse målsettingene ble delt av hele organisasjonen og at målene i seg selv ikke skapte noen konflikter eller uenighet. Det skulle derfor være rimelig å konkludere med at dette både ble kommunisert klart nok og omfattende nok ut i organisasjonen og at målsettingene samsvarte med de ansattes behov for endringer i organiseringen.

4.2.2 Intensjoner vedrørende prosessen

I referatet fra møtet med de tillitsvalgte i feb. -98 gir R-dir. uttrykk for at han ikke ønsket å iverksette større endringer i inneværende år, men de tillitsvalgte gav klart uttrykk for at prosessen burde fremskyndes. Referatet konkluderer med at man på basis av signalene fra de tillitsvalgte ville se på mulighetene for å slutføre arbeidet med en ny organisasjonsmodell innen sommeren 1998.

R-dir. la ønsket om bredest mulig deltakelse fra alle nivå, inklusive organisasjonene til grunn for etableringen av omorganiseringsgruppen. I møtet med fagforeningene i feb. 98 ble de bedt om å utnevne to representanter til gruppen. Det tok lang tid før dette kom på plass og gruppen kom først i arbeid i månedskiftet april/mai. Den bestod ved oppstart av 8 personer og hadde en tilrettelegger knyttet til seg.

Under etableringen av omorganiseringsgruppen ble begrepet ”åpen prosess” innarbeidet som en grunnleggende intensjon for arbeidet med organisasjonsforandringene. Referatet fra gruppens første møte viser til erfaringene med prosessen fra 1996 (R-2000) og understreker behovet for å involvere alle i divisjonen fra starten av prosessen. Det heter også i referatet fra det første møtet i omorganiseringsgruppen at gruppen ”på fritt grunnlag og i en åpen prosess skal komme med forslag i henhold til mandatet, som vil bli behandlet i ledermøtet.” Det fremgår ikke hvilke intensjoner man har for den videre prosedyre for behandlingen av forslaget.

I den videre diskusjonen om åpenhet ble det lagt vekt på å bruke R-divisjonen intranett som kommunikasjons-/informasjonsmedium. Her ville man legge ut all informasjon (dokumenter, referat, vedlegg etc.. Man ville videre oppfordre alle medarbeiderne til å holde seg oppdatert og komme med innspill i prosessen. Man ønsket også å åpne en diskusjonsgruppe på intranettet og det ble opprettet en kontaktperson for å ta imot konkrete innspill til gruppens møter.

Alle medarbeiderne skulle bli oppfordret til å bruke gruppens medlemmer som videreformidlere og informanter. Det skulle også bli sendt ut en e-post til samtlige medarbeider med informasjon om hvor informasjonen kunne finnes og om omorganiseringsgruppen og premissene for arbeidet i denne. Blant annet fremgår det av referatet at man ville gjøre oppmerksom på at deltakerne ikke deltok i gruppen som representanter for noe faggruppe eller enhet, og derfor kan motta og komme med innspill på fritt grunnlag.

Allerede fra ledersamlingen i okt. –97 ble det fokusert på opplæring/kompetanseheving på ledelse, organisasjon og styringssystemer. Man ønsket å komme frem til en felles forståelse for en fremtidig organisasjonsform i sjefsmøtet. Tidlig i arbeidet i omorganiseringsgruppa klargjorde deltakerne også et behov for å tilføre kompetanse på ”begreper/modeller innen moderne organisasjonsutvikling. Dette for å sikre at medlemmene legger samme forståelse til grunn for f.eks. matriseorganisering, prosjektorganisering og selvstyrte grupper.

Intensjonene for grundig opplæring av alle ansatte ble tidlig formulert av omorganiseringsgruppen som et viktig ledd i omorganiseringen. Dette budskapet synes også å ha hatt stor gjennomslagskraft blant de ansatte. Alle intervjuede hadde bitt seg merke i at det fra tidlig i prosessen var sagt mye om at alle skulle få nødvendig opplæring i nye arbeidsformer og i teamarbeid.

4.2.3 Intensjoner vedrørende resultater

En sentral intensjon med omorganiseringen var å øke verdiskapningen gjennom effektivisering og kvalitetsforbedringer på produksiden. Det kanskje mest sentrale målet i denne sammenheng synes å være behovet for å definere oppgavene klarere og dermed tilrettelegge for bedre arbeidsprosesser i oppgaveløsningen.

Nært opp til dette ligger også intensjoner knyttet til bedre og raskere tilpasning til omgivelsenes forandringer og behov. Disse intensjonene finner vi i dokumentasjonen av diskusjonene forut for omorganiseringen og ble konkretisert til bedret responstid og fleksibilitet.

I forlengelsen av dette punktet ligger det også en intensjon om et sterkere strategisk fokus og mer helhetlige og klarere prioriteringer av de viktigste/riktigste oppgavene i divisjonen.

En annen sentral intensjon med omorganiseringen var knyttet til fortsatt bedring av mulighetene for personlig og faglig utvikling for arbeidstakerne. Dette området går igjen som et sentralt fokus i dokumenter og planer i R-divisjonen. Over de siste årene har divisjonen gjort en del på dette, delvis innenfor rammene av egen målsettinger og delvis innenfor rammene av generelle prosesser i OD. Klimaundersøkelsen i R-divisjonen kom f.eks. som en følge av divisjonens egen kompetanseplan.

Klimaundersøkelsen i seg selv kastet nytt lys på behovene for å arbeide videre med trivsels- og utviklingsforhold og la også føringer på hvilke intensjoner man utviklet for omorganiseringen. Undersøkelsen gav et klarere fokus på å behovet for gjøre mer med organisasjons- og ledelsesforholdene, noe som også har blitt understreket av fagforeningene. Samtidig ble det lagt vekt på å skape en organisering som fremmet den enkelte arbeidstakers mulighet for læring og utvikling, ansvarsfølelse, myndighet og mulighet for påvirkning av egen arbeidssituasjon.

Denne intensjonen er nært knyttet til en annen intensjon for resultatene av omorganiseringen, nemlig å sikre opprettholdelse av- og effektiv utnytting av nødvendig fagkompetanse. Denne intensjonen er sammensatt og griper inn på flere områder. Både intern organisering, organisasjonens rykte som en interessant og god arbeidsplass og rekrutteringspolitikk er sentrale områder i denne sammenheng.

4.3 Logisk analyse av samsvar mellom forutsetninger og struktur, prosess og resultater

Et viktig spørsmål i denne delen av evalueringen er om det fremstår som realistisk at R-divisjonen kan få til det de ønsker å oppnå ut fra de logiske sammenhengene mellom intensjonene på organisasjonsplan, prosess og resultater slik de fremkommer ovenfor.

Samlet sett fremstår R-divisjonen som en organisasjon som var klar for å gjennomføre viktige organisasjonsendringer på det tidspunktet initiativet ble tatt. Personale og fagforeninger, ledelse og viktige instanser i omgivelsene synes å ha overlappende motivasjon for- og interesse av å utvikle organisasjonen. De sentrale forutsetningene som danner intensjonene for den fremtidige organiseringen av R-divisjonen var knyttet til forståelsen av R-divisjonen som en kunnskapsorganisasjon med høyt utdannede og spesialiserte medarbeidere, en tydelig ambisjon om å gjøre organisasjonen kundeorientert og en klar oppfatning av at effektivitet og verdiskapning ville være avhengig av en fleksibilitet og tilpassningsdyktighet. Som tidligere nevnt må man også vektlegge at det ikke lå krav om nedbemanninger bak omorganiseringen slik at

organisasjonen og fagforeningene unngikk å måtte forholde seg til de innebygde konfliktene og vanskelighetene i slike forutsetninger.

Nytt lederskap både i OD, R-divisjonen og vakanser i sentrale lederstillinger skapte et klima for å utfordre tradisjonell forvaltningstenkning mht organisasjon og ledelse. Fra Olje Direktørens side ble organisasjonen utfordret til å tenke igjennom om man utnyttet mulighetene som lå i styringssystemet. Samtidig viste både klimaundersøkelser og interne erfaringer med arbeidsprosessene i enheten at organisasjonen var preget av klassiske byråkratiske sykdomstegn med tildels alvorlige utslag i negative arbeidsmiljøforhold.

Synet på ODs og R-divisjonens fremtidige utfordringer var klart tegnet opp og formuleringene av kravene organisasjonen må forholde seg til i fremtiden ble beskrevet som svært krevende. De tidligste intensjonene for et fremtidig organisasjonsdesign var imidlertid ganske forsiktige og kan sees på som tradisjonelle oppmykninger av byråkratiske systemer. Føringerne var tildels uklare både med hensyn til utforming og innhold i lederrollen og organisasjonsstruktur.

Synet på endringstempoet og omfanget av endringene var også noe forsiktig. På mange måter fremstår det et misforhold mellom forutsetninger, behovsbeskrivelser og målsettinger på den ene siden og de i utgangspunktet forsiktige formulerte organisasjonsmessige konsekvenser og design på den andre siden. Dette mønsteret kan man for såvidt kjenne igjen både fra tidligere prosesser i R-divisjonen og andre organisasjoners omorganiseringsprosesser. Slike forandringsprosesser truer stabiliteten i organisasjonen og provoserer tradisjonelle makthierarkier og ledelsesstrukturer, spesielt når det i premissene ligger at antall lederstillinger vil bli redusert. I R-divisjonen ble imidlertid utviklingsplanene støttet av fagforeningene som faktisk ble pådrivere i forhold til tempo og omfang i forandringsarbeidet.

Mange omorganiseringer mislykkes fordi det ikke er samsvar mellom behovene for endring, det man ønsker å oppnå og de organisatoriske løsningene man velger. Slik utgangspunktet var for intensjonene i R-divisjonen i denne tidlige fasen kunne dette fort bli resultatet. Man stod derfor i en situasjon som kunne ha gitt noe av det samme resultatet man fikk ved omorganiseringen i 1996. Denne prosessen synes å ha blitt preget av å ha vært toppstyrt, av manglende involvering og for små endringer, noe som skapte frustrasjon i organisasjonen.

Det som er kvalitativt anderledes i intensjonssettet for denne omorganiseringen ligger i det prosessuelle elementet.

Måten selve prosessen for omorganiseringen ble fremstilt på i de tidlige intensjonene viser at man la opp til lite toppstyrt prosess. Veien er ikke beskrevet og sluttresultatet er rimelig åpent og vagt formulert. Når det gjelder intensjonene for hvordan omorganiseringsprosessen skulle gjennomføres er det særlig to prinsipper som fremstår som viktige. Det første er de klare målsettingene om at det skal være en åpen prosess og planene for hvordan dette skal gjøres. Det andre viktige prinsippet er den brede involveringen av ulike interessegrupper i organisasjonen og etterhvert en involvering av svært mange ansatte.

Gjennom å legge rammer for at "veien blir til mens man går den", skapes det helt spesielle prosessuelle forutsetninger. Det uklare, om enn noe konservative organisatoriske målet man skisserer, åpenheten i prosessen, involveringen og nedenfra og opp dynamikken kan

erfaringsmessig gi en interaksjonseffekt som kan bringe endringsprosesser inn i dristige og kreative spor og med et sterkt eierskap blant de ansatte. I litteraturen rundt omstillingsprosesser og endringsledelse vil dette være en type tilstand som man ønsker å tilstrebe, men som også inneholder risikoelementer.

Det pekes i forskningslitteraturen på at denne formen for utviklingsprosess er en svært krevende form for både arbeidstakere og ledere. Den tar tid, skaper uro, irritasjon og frustrasjon som bringes inn i dialogprosessene og den går klart utover produktiviteten i perioder. Utfordringen for ledere og prosessansvarlige blir i disse fasene å tåle uvissheten, konfliktene, kritikken, forvirringen og kaoset som kan oppstå i slike endringsprosesser.

Et siste viktig element i arbeidet med å lykkes med en slik prosess ligger i at det avsettes nok tid, ressurser og riktig kompetanse til å gjennomføre nødvendige opplæringstiltak og at disse er presise nok til å dekke de behovene for kompetanseheving på de ulike nivåene og områdene i den nye organisasjonen. Det formidles både skriftlig og i intervjuene at opplæring og kompetanseheving på både saklige og prosessuelle forhold ville bli et viktig ledd i omorganiseringsprosessen og i oppfølgingen av denne. Det ble også tidlig utarbeidet konkrete planer for slike programmer. Kvaliteten på disse synes å fremstå som tilstrekkelige både i omfang, kompetanseprofil og langsiktighet. Det man kan stille et spørsmål ved er om graden av differensiering i forhold til den nye styrings- og ledelsesstrukturen man ser konturene av i modellen fremstår som for lite gjennomarbeidet.

Som konklusjon vil vi derfor i denne delen av evalueringen peke på at det er mye som taler for at R-divisjonen hadde gode forutsetninger for å lykkes med en god omorganiseringsprosess som faktisk kunne hjelpe organisasjonen med å nå sine ambisiøse mål og skape de forventede resultatene. De foreliggende risikoelementene er i all vesentlighet knyttet til hvor konsekvent organisasjonen kan stå ved de underliggende intensjonene for gjennomføringsprosessen og derved mobilisere hele organisasjonen bak utforming og implementering av organisasjonsløsningen man kommer frem til. Ved sviktende mot vil ledelsen lett kunne ta initiativet fra personalet og iverksette tradisjonelle styringsinitiativer for å rydde opp i den ”kaoslignende” situasjonen som oppstår. Samlet sett vil vi derfor anta at spesifikke trekk ved prosessen vil være avgjørende for hvordan omorganiseringen lykkes.

I neste del av evalueringsundersøkelsen vil vi gå inn på de observasjoner vi har gjort rundt omorganiseringen. Disse observasjonene bygger delvis på dokumentasjonen av prosessen, slik det fremkommer i skriftlig form og på de 40 intervjuene vi har gjort blant ansatte.

4.4 Observasjoner

4.4.1 Observasjoner vedrørende organisasjonsstruktur

I denne delen av rapporten vil modellen slik den fremstod i ulike dokumenter og presentasjoner bli gjennomgått. Over noe tid ble modellen konkretisert og utviklet, både før ledelsesteamet ble etablert og gjennom arbeidsprosessene i ledelsesteamet. Disse konkretiseringen knyttet til roller

og oppgaver vil bli omtalt.

Videre vil vi gjengi resultatene fra spørsmålene som omhandlet de ansattes oppfatninger av ulike sider ved organisasjonsmodellen.

Gjennom arbeidet i omorganiseringsgruppen ble ulike organisasjonsprinsipper og -modeller vurdert og drøftet. Forslaget som til sist ble fremlagt for et utvidet ledermøte og senere for den øvrige organisasjonen bygget på selvstyrte team.

Begrunnelsene for valget av denne modellen ble knyttet til bedre produktkvalitet og økt effektivitet, til bedre forhold for den enkelte ansatte og til bedre ledelsesprosesser i organisasjonen. Følgende argumenter gikk igjen i en rekke presentasjoner av modellen:

”Fordelen med selvstyrte team, i forhold til mange andre organisasjonsformer er bl.a:

- Større innflytelse og ansvar hos den enkelte
- Mer fellesskap og samarbeid
- Bedre helhetsforståelse
- Større rom for kreativitet
- Større fleksibilitet i forhold til ytre endringer
- Bedre mulighet til rotasjon og skifte av arbeidsoppgaver
- Bedre istand til å forhindre og løse konflikter
- Større trivsel

Selvstyrte team gir ledelsen (som også er et team) mulighet til:

- Mer tid til menneske og utvikling
- Mindre saksbehandling
- Mer, og bedre, kommunikasjon
- Mer tid til strategiarbeid og langsiktig arbeid
- Større helhetsforståelse
- Bedre prioriteringer”

Modellen som omorganiseringsgruppen la fram for organisasjonen ble beskrevet i møter, notater og på foilsett. De grunnleggende prinsippene for selvstyrte team i modellen fremgikk å være:

- Organiseringen av teamstrukturen tar sitt utgangspunkt i produktene divisjonen skal levere
- Teamene er tverrfaglig sammensatt
- Teamene har ingen formell leder
- Teamene har stor frihet til å velge sin arbeidsform
- Teamene har begrenset størrelse
- Teamene følger produktet gjennom hele produksjonsfasen
- Teamene styres av organisasjonens virksomhets- og aktivitetsplan
- Teamene styres av kundenes produktkrav og tidsrammer

- Teamene står i dialog med kundene og representerer divisjonen i kundekontakten
- Teammedlemmene er felles ansvarlige for resultatene de oppnår
- Teamene kan kun overstyres av en samlet divisjonsledelse

For å ivareta fag- og kompetanseutviklingen i organisasjonen ble organisasjonsmodellen supplert med fire fagnettverk som skulle dekke fagområdene geofag, økonomi, reservoar og utbyggingsteknologi. Fagnettverkene skulle koordineres av fire fagveiledere og tilrettelegge for kompetanseheving gjennom fagseminarer, workshops, kontakt med ytre kompetansemiljøer og fagstudier.

I tillegg ble det pekt på behovet for å sikre tverrfaglig kompetanseutvikling innen IT, kvalitet, ledelse, verdi/kultur, teamarbeid samt arbeidsprosesser/styring. Denne kompetanseutviklingen ble lagt inn i teamene. I modellen som ble presentert ble slike oppgaver knyttet til rollen som prosessveileder.

Ledelses- og styringssystemet som ble presentert i modellen bestod således av et nivå av selvstyrte team, en divisjonsledelse sammensatt av R-direktøren, åtte prosessveiledere og fire fagveiledere.

Divisjonsledelsens hovedoppgaver ble knyttet til:

- ”Målstyring, strukturering av organisasjon/oppgaver, ressursfordeling i samarbeid med teamene/gruppene
- ”Høringsinstans” for teamene/gruppene dersom det er tvil om oppgaven ligger innenfor R-divs felles mål
- Rådgivere for teamene/gruppene når behovet melder seg
- Kontaktledd/”sil” for ad hoc oppgaver utenfor team/gruppe områdene
- R-divs ansikt i de mange utadvendte oppgavene som ikke faller innenfor noen av teamenes/gruppenes område.
- Koordineringsansvar for kvalitets-, kompetansesystem og organisasjonsutvikling.
- Personalansvar (medarbeidersamtaler og lønnsforhandlinger).”

Beskrivelsene av oppgavene og rollene til prosessveilederne og fagveilederne fremgår også av omorganiseringsgruppens presentasjoner av sin modell.

Fagveilederrollen ble beskrevet som følger:

- ”Koordinatoransvar for sine respektive fag
- Skal ikke jobbe i konkrete team/grupper
- Skal kunne initiere fagstudier
- Være i forkant av kompetanseutviklingen innen sitt fag
- Koordinere innspill fra alle innen sitt fagområde
- Sørge for et nødvendig tverrfaglig fokus og samarbeid

- Ansvarlig for opplæringsbudsjettet innen sitt fagområde
- Delta i eksterne faglige nettverk
- Rotasjonsstilling: 2-5 år”

De første beskrivelsene av fagveilederrollen gir uklare beskrivelser av forholdet deres til divisjonsledelsen. I enkelte sammenhenger refereres det til at de deltar i denne, i andre sammenhenger angies det at de kan delta etter behov.

Prosessveilederrollen beskrives som følger:

- ”Støttespiller/ressursperson overfor teamene
- Klarlegging av overordnede mål/strategier og verdier
- Toveis kommunikasjon for å sikre at helhetshensyn blir ivaretatt
- Være informasjonskanal ved behov
- Være støttespiller i teamprosesser mht mellommenneskelige relasjoner
- Sørge for nødvendig nettverk
- Rotasjonsstilling: 1-3 år.”

Modellen ble lagt til grunn for en implementeringsfase som også innebar videre konkretisering av selve modellen. Det lå i dette at divisjonsledelsen også kalt ledelsesteamet, som var det første elementet i modellen som ble etablert, fikk en sentral arbeidsoppgave i å videreutvikle modellen og gjennomføre implementeringen.

De endringene som kan spores i modellen frem til utlysning av rotasjonsstillingene i R-div går på at fagveilederrollen går over til å betegnes som fagkoordinator og får en entydig plassering i ledelsesteamet. Teamet kommer således til å bestå av 13 medlemmer inkludert R.dir, og det betegnes som R-direktørensstab. I arbeidet med å bygge opp teamstrukturen i divisjonen forlot man videre tanken på å bygge på noen få hovedproduktgrupper som utgangspunkt, og konsentrerte seg i stedet for å organisere teamene med utgangspunkt i beskrivelser av alle produktene som lå innefor divisjonens virksomhets- og aktivitetsplan.

Etter ledelsesteamets bearbeiding av omorganiseringsgruppens forslag ble det lagt frem en teamstruktur bestående av 40 selvstyrte team basert på konkrete produktbeskrivelser. Mange medarbeidere deltok i flere team, men hadde et team som primær tilknytning. Teamene hadde også varierende grad av temporalitet, varierende fra permanente team med lang tidshorisont til rene prosjektorienterte team med en avgrenset tidshorisont. Innenfor ledelsesteamet knyttet man et særlig ansvar for fire hovedområder (gass, utbygging, leting og IT) til fire prosessveiledere. De tre første ansvarsområdene var særlig knyttet til R-divisjonen grensesnitt mot omverdenen mens IT ansvaret var mer internt rettet.

I forlengelsen av at modellen ble lagt frem ble det gjennomført en vurdering av hvordan organisasjonsmodellen kunne innpasses i de eksisterende administrative rutine og prinsippene i OD og statsforvaltningen. Gjennom innspill fra Administrasjonsavdelingen i OD gjorde man de nødvendige tilpasninger til økonomisystem og fullmaktsstruktur, man så på de nye

stillingsbetegnelsene og hvordan de kunne innplasseres i eksisterende system, rapporteringssystemet, saksbehandlingsprinsippene, dokumenthåndtering og budsjetteringsprinsipper. Ved iverksetting av modellen forelå det et grunnriss for håndtering av enkelte administrative rutiner og ansvarsområder. Teamene var gjennomgående ansvarliggjort og oppgaver og funksjoner var plassert der. Det forelå ikke noen beskrivelse av behovet for administrative ressurser eller andre støttefunksjoner i organisasjonsmodellen.

Den nye organisasjonsmodellen ble iverksatt den 1.2 1999.

De intervjuede ble spurt om hvordan mål og modell ble kommunisert ut i organisasjonen. Det er et gjennomgående svar at de fleste ansatte ikke helt forstod modellen og særlig ikke implikasjonene av den. Dette er knyttet til flere forhold som sitatene nedenfor illustrerer.

”De ansatte skjønnte behovet for en radikal omlegging og gav positive tilbakemeldinger på dette. Noen syntes ting gikk for sent, noen forstod ikke modellen og begrepene helt, mens noen få andre, særlig mellomledere og fremskutte prosjektledere var negative og tildels motarbeidende”.

”Da modellen ble presentert hadde det nesten en religiøs overtone. Som om de sa at ”det vi har hatt har vært så dårlig og de vi skal få er så bra”. Kritiske spørsmål ble nærmest banket ned”.

”En del ansatte ble frustrerte fordi den presenterte modellen ikke hadde alle detaljene og enkelte ikke så sin egen posisjon i den. Andre så mulighetene for utvikling, mens atter andre ville se senere og var avventende”.

”Mange har i ettertid sagt at de ble overrasket over omfanget av endringsprosessen. De forutså ikke så store forandringer”

”Mange klarte ikke å se for seg hvordan hverdagen ville bli i den nye modellen”.

”Modellen ble oppfattet som utydelig og teoretisk”.

”Det var vanskelig å få tid nok til å forklare og konkretisere godt nok”.

”Det ble ikke utarbeidet en klar kobling mellom ny organisasjonsmodell og en ny strategi, tilhørende virksomhetsplan og aktivitetsplan”.

”De som ikke var med på prosessen i omorganiseringsgruppen følte nok lite eierskap og forstod ikke alt i begynnelsen. Modellen var løst formulert og det var ikke gjort gode nok konsekvensanalyser i forarbeidet”.

”Man gikk ikke godt nok inn på hvilket forhold organisasjonen ville få til omverdenen og andre enheter i OD”.

”Det var vanskelig å se forholdet til regelverk, forskrifter og styringssystemer”.

”Lederne burde vært fulgt opp personlig i den første fasen og fått informasjon om modellen og konsekvensene av dette”.

Disse besvarelsene illustrerer godt det dilemmaet omorganiseringsgruppen og R-direktøren stod i når man på den ene siden ønsket å lansere en modell for fremtidig organisering og på den andre siden ønsket å legge opp til en prosess med reell involvering og medvirkning i utviklingen og implementering av modellen. Man må angi retning og ambisjoner samtidig som man må skape åpning nok til at medarbeiderne får reelle påvirkningsmuligheter. Dette vil alltid skape rom for at noen oppfatter signalene som for uklare og blir frustrert av dette. Spørsmålet blir derfor ikke om modellen og den første presentasjonen var klar og uferdig, men om den var- og/eller ble kommunisert var for vagt og utydelig i fortsettelsen. Svaret på dette spørsmålet vil vi komme tilbake til senere i rapporten.

Intervjuet inneholdt en rekke spørsmål om informantenes vurdering av ulike sider ved organisasjonen slik de opplevde den på intervjuetidspunktet. I denne delen av rapporten vil vi gjennomgå funnene på disse delene av intervjuene og kommentere disse fortløpende. Vi vil også her la de intervjuedes stemmer lyde gjennom å referere en del sitater som illustrerer informantenes oppfatninger og variasjonsbredden i synspunktene. Så langt vi føler det meningsfylt vil vi her skille mellom informasjonen som kommer fra ledelsesteamet og fra øvrige ansatte.

På spørsmålet om hvordan informantene oppfattet den totale organisasjonen i dag gir de ansatte en overveiende positiv beskrivelse av egen trivsel og av hvordan organisasjonen fungerer. Mange av dem hadde tilleggskommentarer på ulike forbedringsområder og utdypninger av hva de opplevde som bra. En rekke av forbedringspunktene vil bli tatt grundigere opp under gjennomgangen av de ulike organisatoriske elementene som blir gjennomgått nedenfor. Her vil vi gjengi et utvalg sitater som er illustrerende for tilleggskommentarene folk hadde.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Det er meningsfylt å jobbe her nå. Det er enhetsfølelse i teamet og vi jobber bra. Jeg savner enkelte typer informasjon fra de andre teamene. Slikt fikk vi mer uformelt før eller vi linjen. Informasjonssystemet vårt må utvikles for å støtte opp om slike behov i teamene og i forhold til den enkeltes oppgaver”.

”Organiseringen gir muligheter til å utvikle oss som mennesker, dvs. vår samarbeidsevne, hensynstaken, ydmykhet og respekt for andres ideer og kunnskaper. Vi har mer kontakt på tvers med saksbehandlerne og det er mer lærerikt, effektivt og hever kvaliteten. Når det gjelder informasjonsflyten vet vi mindre om hva ledelsen gjør. Vi trenger å få vite mer om strategi og utvikling”.

”De som kun hadde 10 – 20% deltakelse i et team som var deres første ønske har glidd ut av disse teamene. Utskiftingene har ført til bedring. Det er ryddigere tilknytninger nå. De som har funnet sin plass, føler at det går bra innenfor teamene”.

”Vi har en god toppleder, det betyr mye for hele organisasjonen”

”Vi er mer ilag, har en god tone og skillelinjene er borte. Vi opplever at dette gir effekt”.

”Det er positivt å jobbe i blandede team. Jeg hører rykter om at noen ønsker tilbake i de gamle avdelingene, men jeg er fornøyd med endringene. Jeg var avventende fordi jeg hadde opplevd omorganiseringer før og var lei av slikt fordi det aldri ble bra. Den nye teammodellen er bedre. Folk trekkes inn og fungerer bedre. Vi er fleksible og Prosessveilederne er flinke til å medvirke til overføringer og rotasjon”.

”Trivselen er bedret og det sosiale liv er i positiv endring. Hverdagen er likevel preget av at folk er på møter og er lite tilgjengelige. Fagnettverkene har også begynt å fungere.”

”Trivselsfaktoren er gått opp. Teambegrepet misbrukes en del. Vi har flere ad hoc prosjekter og oppfølgingsgrupper der det er feil å kalle det team og legge opp til teamutvikling og relasjonsbygging. Det er rett og slett kontraproduktivt og ineffektivt”.

”Når nye oppgaver/hindringer oppstår, er det lett for å trekke på gammelt nettverk. Men tidligere isolerte miljøer er blitt bedre integrert.”

”Folk sitter der de alltid har sittet og samhandler med sine tidligere naboer. Formelle maktstrukturer er tatt bort – uformelle består.”

”Alt skal være så positivt.”

”Vi opptre som en ny organisasjon. Vi setter fokus på viktige ting. Folk trives.”

”Det oppleves som en logisk og naturlig måte å organisere oss på. God stemning.”

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Organisasjonen er dramatisk forskjellig fra tidligere. Det er ikke lenger administrative skiller som hindrer samarbeid. Forståelsen for behov for faglig samarbeid på tvers av faggruppene er mye større. Tidligere ledere har fremdeles sentrale roller, men innflytelsen blir mer og mer i kraft av hva de bidrar med. Det kan være et problem at de fleste fysisk sitter sammen med dem de tidligere arbeidet sammen med (samme faggruppe) og at det gode tverrfaglige samarbeidet lider noe av dette. Det bør vurderes å gjennomføre en større kontorflytting for å bryte dette også.”

”Det går bra, jeg ønsker meg ikke tilbake til den gamle organisasjonen. Vi må utvikle oss sterkt på vårt strategiske fokus i ledelsen. Vi må også effektivisere bruken av administrative støttefunksjoner”

”De fleste er fornøyd med organisasjonen. Litt misnøye med teamene, men det er ingen som har falt helt utenfor. Det er stor grad av enighet om å kjøre videre og mange ser at det er lettere å fokusere på arbeidsoppgavene, samle kompetansen om disse, bemanne rundt oppgavene og få fram talenter og ressurser.”

”Pendelen svinger tilbake fra den mest ekstreme modellen. Det er mulig at PV ene har begynt å dele teamene seg imellom uoffisielt. Det må mer struktur til både på planprosesser og på administrative støttefunksjoner. Det foregår også en segmentering mellom fag- og prosess veiledning i organisasjonen.”

”Organisasjonen burde vært flinkere til å trekke lærdommer av det som skjer underveis og få det over i videreutviklingen av modellen vår. Vi kan gjøre mye mer på å utvikle design og funksjon fremover.”

”Jeg opplever det som en god organisasjon i dag.”

”Jeg føler at den fungerer bra i dag. Bedre enn jeg forventet. Ledelsesteamet har for lite tid, blir farget av driftsoppgaver, administrasjon etc. og har et problem med dette.”

”Det er en bra organisasjon, men det er fortsatt en del gamle strukturer som forstyrrer oss i den daglige fungeringen. Det er litt ulikt tempo i prosessene i ulike deler av organisasjonen, men dette handler om tidligere erfaringer og organisasjonsstrukturer.”

”Vi har en god og spennende organisasjon, men med flere forbedringspunkter og justeringsmuligheter. Vi må bruke mye tid på å stimulere meningsutveksling og dialoger om forbedring. Det gjelder både teamene og fagnettverkene. Fagnettverkene må ikke stimuleres som en fagavdeling eller en linjeorganisasjon der det etterhvert plasseres produksjonsoppgaver og prosjekter. Da får vi skjulte og uformelle strukturer som undergraver organisasjonen.”

På spørsmålet om hvordan informantene vil beskrive ledelsesfunksjonen i organisasjonen viser svarene at samtlige intervjuede har en klar oppfatning av de grunnleggende strukturene i ledelsesfunksjonen i R-divisjonen. Forholdet mellom direktør, ledelsesteam og teamene er klart oppfattet. Overstyringsprinsippet er kjent og selvstyringsprinsippet er forstått. Når det gjelder styringsmekanismene i organisasjonen virker det også gjennomgående forstått at virksomhets- og aktivitetsplaner med utspring i divisjonens- og OD s strategier står sentralt.

De intervjuede gir mer sprikende synspunkter når de kommer inn på kvalitative evaluerende vurderinger om hvordan ledelsessystemet fungerer. Dette gjelder ledelsesteamet, teamene, rollene i ledelsesteamet, fagnettverkene og arbeidstakerrollen, og det gjelder betraktningene rundt strategier, planer og ansvarsbegrepet.

Alle disse temaene blir grundigere behandlet i deler av intervjuet som går spesifikt på det enkelte teama. For å unngå unødige gjentakelser velger vi derfor å ta opp disse synspunktene under spørsmålene der de blir undersøkt grundigere og meningene kommer tydeligere frem.

4.4.1.1. Prosessveilederrollen

Prosessveilederne og Fagkoordinatorene er nøkkelroller i organisasjonen. De utgjør ledelsesteamet i organisasjonen og som alle ledelsesnivåer i organisasjoner vil disse trekke til seg en betydelig oppmerksomhet og fokus fra øvrige ansatte. Denne overvåkingen av ledelsen vil ytterligere bli forsterket av at man har etablert en ny ledelse og en ny ledelsesform. Vi vet fra erfaring og forskning at denne voldsomme fokuseringen og oppmerksomheten kan være ganske overraskende på nye ledere og ledere som trer inn i nye roller. Det er ingen grunn til å anta at man vil unngå en slik fokusering og meningsdanning om ledelsesfunksjonene i en organisasjon med selvstyrte team. Gjennom intervjuene gikk det da også klart frem at de aller fleste hadde klare meninger og oppfatninger av ledelsesteamet og rollene i dette.

Det er ingen intervjuede som klart gir uttrykk for at rollen burde vært fjernet. De aller fleste har en overordnet forståelse for hva innholdet og oppgavene til PV ene går ut på. De sentrale temaene som går igjen er knyttet til at PV ene har vært for fjerne og passive i forhold til teamene, at ansatte er usikre på hvordan rollen skal utøves i praksis, på hva de gjør i hverdagen og på kompetansen deres. Det gies også uttrykk for at det er noe varierende praksis blant PV ene og at noen klarer seg bra i rollen og andre mindre bra.

Nedenfor har vi gjengitt en rekke sitater som illustrerer meningene de ansatte avspeiler i forhold til denne rollen.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Vi har ikke sett så mye til dem. De skal inviteres når vi trenger dem. Det er en litt uventet rolle å forholde seg til for oss. Noen blir mer etterspurt enn andre”.

”De har vært usynlige og lite aktive. Av og til stiller jeg meg spørsmålet om vi har bruk for dem slik de fungerer?”

”Prosessveilederne har vært lite synlige. Men plutselig dukket det opp fire på én uke!”

”Vet ikke hva denne rollen skulle innebære. Jeg vet ikke forskjell på prosessveileder og fagkoordinator. Men én av dem har vært på besøk i teamet. Hensikten med møtet var litt uklart.”

”Prosessveilederne kommer med nye tanker og friske ideer som passer overens med den nye organisasjonsformen. Virker positivt. De gjør en god jobb.”

”Teamene har ikke brukt prosessveilederne noe særlig. Vi brukte kun en i oppstarten. Hvis teamene fungerer godt har vi ikke bruk for dem”.

”PV ene må ha oversikt over organisasjonen og være bevisst på konsekvensene av å flytte folk fra team til team. De må tenke gjennom løsningene og gjøre mer utvelgelse, kartlegging av arbeidsoppgaver og behov og vektlegge styring og koordinering av helheten”.

”Jeg er usikker på hva de driver på med og hva de bruker tiden til. Jeg føler ikke at de bidrar noe særlig i organisasjonen. Mange tviler på kompetansen deres. De er nybegynnere

i en helt ny rolle uten faglig bakgrunn for det de skal gjøre. De vil ikke trenge seg på og blir derfor avventende og lite proaktive og utviklende. Jeg tenker mer på dem som problemløserer”.

”Prosessveileder er et tåkete begrep. Har ikke noe innhold for meg. Antar det fungerer bra.”

”Holdningen i organisasjonen er at en ser lite til dem. De sitter mest på kontorene sine. Meningen var at de skulle støtte teamene, men det er få av den omtenkssomme typen.”

”De bør gå mer rundt og snakke med folk. Personalpleien blir ikke ivaretatt.”

”Forventningene har blitt klarere. Medarbeidersamtalsystemet har ført til nødvendige justeringer. Jeg er spent på oppfølgingen og hvordan det går når nye veiledere som ikke har ledelseserfaring skal roteres inn i teamet”.

”PV ene vet ikke hva som foregår i teamene. De har ikke vært ute i miljøene. De har vært opphengt i administrative ting og isolert seg. De må oppsøke, undersøke og forsøke å hjelpe, stimulere og veilede team. De burde også hatt ansvar for bestemte team. Hvis teamene selv skal velge er det vanskelig å være proaktiv. Det er vanskelig å lære teamene å kjenne, utvikle tillit og se problemene. Det foregår en kamp mellom dogmatisme på vegne av modellen og pragmatisme på vegne av behovene i teamene. Noen er redde for at PV ene skal utvikle relasjoner til som knytter bånd, favoriserer og lager skjulte ledelsesstrukturer. Andre mener at profesjonelle veiledere må kjenne sine subjekter godt. Jeg tror at det finnes skjulte lister over hvordan teamene er fordelt mellom PV ene”.

”Vi har hatt en diskusjon om organisering i teamet. PV en var med og vi ble hørt. PV en var ikke fanget av egen prestisje”.

”PV ene må være i stand til å fange opp problemer i teamene eller personlige problemer. De må utvikle seg på relasjonelle ferdigheter og få lederutvikling for å forstå den nye lederrollen og utvikle den kompetansen den hviler på. De må forstå grupper, ellers blir det tilfeldig, de må ha tverrfaglige og strategiske ferdigheter og de må utvikle selvinnikt”.

”PV ene er for mye på sak/produkt og vurderer rett og galt svar i sakene vi jobber med utifra sokkelstrategi. De burde hatt mer fokus på hva som skjer her i OD og i teamene. Kanskje det hadde vært bedre med et rent PV team og et strategiteam som direktøren kunne trukket på”.

”Jeg er usikker på denne rollen. Noen klarer seg bra, er katalysatorer som bistår og tilrettelegger. Andre mangler kunnskaper og rolleforståelse. Ledelsesteamet må tilføres kompetanse, rolleforståelse og profesjonalitet”.

”De er ikke aktive nok. Har mye å fokusere på i eget team, så de har ikke vært veiledere for teamene. Teamene kan bli flinkere til å invitere dem inn. Vi er litt redde for å trenge oss på”.

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

"PV skulle først og fremst være den som setter medarbeideren og teamet i stand til å løse oppgavene på best mulig måte, blant annet ved å stille gode og utfordrende spørsmål og se til at aktivitetene er i henhold til planer og strategier. Dette fungerer i stor grad bra når PV faktisk bruker tiden sin på dette. For mye tid går med til administrative oppgaver, og medarbeiderkontakten blir skadelidende."

"Roller er komplisert, istandsette, men ikke styre. Jeg føler meg trygg på å se teamenes arbeidsprosesser i forhold til oppgavene, men synes det er vanskeligere å tilrettelegge for utvikling i gruppedynamikken. Jeg burde hatt mer kompetanse på det menneskelige samspillet i grupper."

"For mange forventer fremdeles at vi skal være ledere. Vi fungerer nok noe variabelt, og blir litt ironisert over. Alle ser ikke verdien av tilrettelegging og veiledning på teamsamarbeid."

"Vi har vært for reaktive i den første fasen og rundt etableringen av teamene i den nye strukturen. Det virker som om det er lettere å være proaktive i forhold til etableringen av nye team."

"Det er store kontraster i disses fungering, kan for ulike ting og vektlegger forskjellige ting"

"Vi trenger bedre og dypere rolleforståelse og bredere kompetanse både på strategier og på prosesskonsultasjon. Vi har eksempler på PV inntreder i team som har virket overstyrende og ledende. Heldigvis fikk vi reaksjoner fra teamene på dette:"

"Det er fortsatt uklarheter i rollen, og det er ulike syn på videreutvikling av den. Det er mulig at vi ikke har tilstrekkelig forståelse for hvor viktig denne rollen er i en slik organisasjon."

"Rammene for PV ene er for løse. Ingen har ansvar for å følge opp enkeltteam eller personer. I stedet for å fokusere på teamfungering, fellesskap i teamene, konfliktløsning og samhandling, har veilederne i større grad gått inn på oppgave og ressursstyring. Enkelte PV har blitt spesialister på sentrale problemstillinger og får derved en fagorientering mot teamene"

Gjennom intervjuene med ledelsesteamet avspeiler det seg at mange av medlemmene har sammenfallende synspunkter med de øvrige intervjuede. I svarene kan man se visse uklarheter i rollene og mulige forbedringspunkter. Informantene gav mer informasjon om dette på spørsmålene under gjennomgangen av hvordan teamene fungerer. Her følger sitater fra intervjuene med medlemmene i ledelsesteamet. Temaet vil bli grundigere gjennomgått under denne delen.

4.4.1.2 Fagkoordinatorrollen

Fagkoordinatorrollen ble også vurdert av de intervjuede. Alle intervjuede bekrefter at en rolle knyttet opp til faglig utvikling innenfor de ulike faggruppene er en viktig del av organisasjonen. Rollen hadde også betydelige forventninger knyttet til seg. Svarene avspeiler imidlertid ulike forventninger til rollen, usikkerhet i forhold til hvordan rollen fungerer og at det er noe varierende praksis innenfor rammene av rollen. Dette synes i sin tur å påvirke hvordan fagnettverkene fungerer. Følgende sitater illustrerer godt spennvidden i hvordan de ansatte opplever hvordan FK rollen fungerer i organisasjonen.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Denne rollen er i ferd med å gå seg til. Det er en omfattende rolle og de må ha tid til å fylle den hvis fagnettverket skal fungere tilfredsstillende. Jeg vet at bildet er mer blandet i andre nettverk. Mange synes at møtene ligner mer på de gamle seksjonsmøtene. Administrative saker har begynt å dominere. Gjennomgang av saker av saker fra ledelsesteamets møter brukes f.eks som temaer og diskusjonsgrunnlag. Mange kjeder seg og faget fortrenses. Det er for uklare og uavklarte forventninger og beskrivelser av rollen, derfor blir praksis varierende. Det er uheldig hvis fagnettverkene blir rapporteringslinjer og et fellesskap rundt driftsoppgaver. Da kan vi få polarisering og splitting mellom gruppene i R-divisjonen”.

”Det virker som om de er vingeklippet og plassert på sidelinjen. Jeg føler at de nå har feil vinkling på oppgavene. FK ene begynner å bli irrelevante for teamene. Rollen er veldig annerledes nå enn i begynnelsen. Nå sitter de igjen med kompetanse, kurs og opplæring. Dette gir mindre mulighet for påvirkning i ledergruppen. Jeg tror de møter mye motstand der”.

”Fagkoordinatorene har jobbet mye, men mye gjenstår. Rollen må få sitt rom og status i organisasjonen. Det kommer nok etterhvert. Vi opplever kanskje litt av det samme som skjedde i den gamle organisasjonen. Fag skyves tilside når konkrete oppgaver oppstår”.

”Denne rollen var klarere enn PV rollen. Fagforummøtene er positive for organisasjonen. Datasiden har falt ut, ingen var FK for disse områdene. Fagnettverkene må ikke bli nye avdelinger med prestisje og profesjonskamp”.

”I utgangspunktet var det ingen fagkoordinator på IT-området. Det ble ikke vurdert som fag. Det vekket mange såre følelser. Men det er på plass nå. Virker som det fungerer greit.”

”De ivaretar faget i ledelsesteamet. Fungerer bedre enn prosessveilederne.”

”De fungerer minst like dårlig som prosessveilederne.”

”Denne rollen er også begynt å bli klarere, men har enda ikke funnet sin form helt”.

”Krav og forventninger til denne rollen må klargjøres bedre. Den fungerer varierende”.

”Jeg trodde i utgangspunktet at FK ene skulle sørge for at den faglige jobben som ble gjort i teamene skulle være god nok, at det handlet om kvalitetssikring, en slags ressursperson. De er blitt til koordinatore på kurs og opplæring og følger opp karriereplaner, personlig faglig utvikling og organisasjonens behov for faglig kompetanse. Jeg tror de føler det er vanskelig å definere rollen”.

Nedenfor er det gjengitt en del sitater fra intervjuene med ledelsesteamet som er betegnende for spredningen i oppfatningene.

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Fungerer litt ulikt. Det er stor usikkerhet/uenighet i ledelsesteamet om hva denne rollen skal være

”FK ene skulle ha fokus på organisasjonens samlede kompetanse og på den enkelte medarbeiders kompetanse. Sørge for at organisasjonen utvikler seg i forhold til de krav som stilles og de hovedoppgaver organisasjonen har. Det virker som om FK ene har noe ulik angrepsvinkel på disse oppgavene. Ledelsesteamet har ennå ikke utviklet særlig mye erfaringer fra FK enes arbeid, og jeg er usikker på hvordan rollen faktisk blir fylt.”

”Det er mulig at fagkoordinatorene opplever seg som et B-lag. Det er litt uklare grenseoppganger mellom rollene våre. Dessuten er det ulikheter i hvor langt FK ene og PV ene går i å gi den enkelte ansvar.”

”FK ene skal ikke være inne på team/personell delen. Det var store forventninger om dette, og nå råder det usikkerhet om rollen. Rollen må utvikles til noe mer enn en person som sikrer kurs og opplæringsplaner i fagnettverkene. FK ene er oppgitte nå, får ikke brukt ressursene sine. Vi overstyres av PV ene og er i mindretall. Har mistet peppen i det siste.”

”FK ene burde ikke vært plassert i ledelsesteamet. Vi er for mange og rollene er for ulike. FK ene må sloss for sine fagområder. Jeg tror de føler seg tilsidesatt, særlig etter delingen vi har gjort i teamets arbeidsprosesser. Jeg tror også at FK ene ser at det ikke fungerer for rollen, men det er vanskelig å få en reell diskusjon om dette. Det blir fort følelsesmessig. Det som kan skje er at fagnettverkene blir nye linjeorganisasjoner som etterhvert kan undergrave organisasjonen.”

”Fagnettet fungerer greit – det gis god tilbakemelding fra organisasjonen.”

”Det mangler en kobling mellom strategidiskusjoner og fagutvikling. Fagkoordinatorene er ikke med i viktige strategidiskusjoner. Styrken med tverrfaglighet i lederteamet blir ikke aktivt utnyttet.”

”FK ene burde ikke vært i ledelsesteamet. Deres rolle er også ulikt implementert. Vi bør passe på at fagnettverkene ikke blir nye fagavdelinger som bygger gjerder mot andre.”

”Det er ulike forståelser av rollen og ulik bruk av denne rollen.”

I gjennomgangen av fagkoordinatorrollen med medlemmene av ledelsesteamet fremstod det tydeligere skillelinjer i oppfatningen av hvordan rollen fungerer. Slik de ulike informantene beskriver oppfatningene sine av rollen kan man se at det her ligger reelle spenningsfelter både knyttet til utforming og praksis i rollen og mellom gruppen av fagkoordinatorer og prosessveiledere. Det virker som om utviklingen av rollen har skapt noen brustne forventninger blant fagkoordinateurene, samtidig som både saksbehandlere og medlemmer av ledelsesteamet uttrykker bekymring for at fagnettverkene skal bli arenaer for driftsorienterte diskusjoner og gjenoppstå som en skyggeorganisasjon basert på de gamle fagseksjonenes premisser. Hvorvidt dette er en avspeiling av realitetene er vanskelig å vurdere utifra intervjuene, men problemstillingene bør gies oppmerksomhet.

4.4.1.3 Ansvarsforholdene i organisasjonen

De intervjuede ble bedt om å gi en vurdering av ansvarsforholdene i organisasjonen. På dette spørsmålet kommer det, ikke overraskende, frem at medlemmene i ledelsesteamet gjennomgående ser ansvarsforholdene klarere enn de øvrige ansatte i organisasjonen. Usikkerheten rundt ansvarsforholdene blant de ansatte er ikke gjennomgående, men tydelig nok til at en videre diskusjon og klargjøring av verdigrunnlag, ansvar og arbeidstakerrollen synes viktig for organisasjonen.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Jeg føler ansvaret klart i de store linjene, men det står noen avklarende diskusjoner igjen”.

”Jeg opplever ansvarsforholdene som et problem. Internt i teamet er det OK, men for organisasjonen er det uoversiktlig.”

”Jeg vet ikke hvem som har signaturrett/-ansvar lenger. Dette er et problem.”

”Teamets ansvar er klart definert. Saker av prinsipiell art som kan danne presedens blir drøftet med jurister. Dersom teamet vurderer at man trenger en ”tung” underskrift, skriver fagkoordinator under.”

”Det kan være vanskelig å finne de ansvarlige i mange sammenhenger, dette har blitt vanskeligere”.

”Jeg føler at enkelte i ledelsesteamet undergraver ansvars plasseringen for produktene i teamene. Det har skjedd at produkter fra teamene har blitt forandret på tvers av overstyringsprinsippet og skaper litt usikkerhet om hvordan ansvaret skal håndteres”.

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Hvert individ har ansvar for seg selv, og teamet har et felles ansvar for produktet. Det formelle sluttansvaret ligger hos R-dir.. Disse prinsippene ser vi alle.”

”Ansvarsforståelsen faller på plass bit for bit. Teamene tar ansvar og enkeltmedarbeiderne tar personlig ansvar.”

”Myndighet er delegert til teamene. Fullmaktene konkretiseres sammen med Adm. avdelingen. Praksismodeller og beskrivelser for denne myndighetsutøvelsen i teamene vil etterhvert konkretiseres i et fullmaktssystem. Mellom styringsverket/fullmaktssystemet og utøvelsen av dette i teamene skal det ligge et verdsett for alle ansatte i R-divisjonen. Sluttansvaret ligger hos R-direktøren.”

”Det er en klar oppfatning av at sluttansvaret tilligger R-direktøren. Det begynner å bli klarhet og akseptering av at teamene fronter produktene og står ansvarlige for dem.”

”Jeg føler at vi ikke har plassert ansvaret for kvalitetssikring i teamstrukturen. Rapporteringssystemet og personalansvaret er også uklart for meg. Ingen i ledelsesteamet har ansvar for faste team eller for et gitt utvalg av personale. Hvordan medarbeidersamtale-systemet skal håndteres over tid blir derfor uklart.”

”Jeg har litt vansker med å se rammene for det personlige ansvaret vi har”

Alle intervjuede ble spurt om hvordan de opplever at teamet fungerer i dag. Enkelte intervjuede hadde synspunkter både på eget/egne team, på mange av teamene og også på hvordan de opplevde ledelsesteamet. Medlemmene av ledelsesteamet hadde et klart fokus på ledelsesteamet og konsentrerte mye av informasjonen de gav rundt dette. I presentasjonen av intervjuene med saksbehandlere vil vi skille mellom deres synspunkter på eget/egne team og deres oppfatninger av ledelsesteamet. Tilsvarende blir gjort med sitatene fra samtalene med ledelsesteamets medlemmer.

Grovt sett kan det virke som om ca. 1/3 rapporterer at teamene deres fungerer svært godt. 1/3 mener det fungerer, men at det er noen klare forbedringspunkter, mens 1/3 formidler at de har problemer i teamene. Dette går mest i retning av team som er for store eller som er av utpreget temporær karakter.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte omkring eget og andre produktteam.

”Jeg var frustrert før, brukte kanskje bare 60% av kapasiteten min. Jeg skiftet område og har fått en ny vår og blomstret opp i teamorganiseringen. Jeg er litt usikker på om alle teamene lever opp til intensjonene, særlig dette med at alle skal ta ansvar og at vi skal bidra i fellesskap og være flere om oppgavene. Jeg mener at vi har en tendens til å isolere oss med gamle arbeidsoppgaver. Vi er ikke kommet langt nok, men trives og har det bra. Vi var i

utvikling gjennom opplæringsfasen, men har stivnet litt. Vi skal gjennom "10 000 km. service" nå og må bruke denne muligheten til videre utvikling".

"Mitt team fungerer bra. Vi har metoder for å etablere nye team og mitt arbeid i teamene er kjempeartig".

"Mitt team fungerer veldig bra. Vi har produkter, kunder og personlig match og tilbringer mye tid sammen i løpende arbeidsprosesser".

"Linkene mot andre team fungerer godt. Vi har arbeidsdeling og gjensidighet og føler at det er akseptert at vi spiller på personer i andre team."

"Teamet sliter med datastrømmen og tilgang på informasjon. Vi har problemer med å samle teamet. Alt det administrative falt på meg fordi vi har så mange deltidsdeltakere. Mest av alt synes jeg vi er et prosjektteam som har et avgrenset liv".

"Jeg har ikke vært heldig med teamene. Jeg kom i et for stort team der folk fortsatte med sine gamle oppgaver. Da problemene oppstod ble dette rapportert til ledelsen. Som en konsekvens av dette ble vi nedlagt og splittet. Jeg trodde vi skulle ta konfliktene, utfordre og utvikle. Jeg mener vi kunne ha blitt et bra team og skapt et fruktbart samarbeid. Vi var begynt på ting som var spennende. Det nye lille teamet fungerer heller ikke bra. Vi møtes sjelden og bruker tiden til å diskutere om vi skal legge det ned".

"Det er ulik organisering i teamene. Noen har ledere og talsmenn utad. Hos oss har vi likestilte roller."

"Mitt team er et eksempel på at vi er en gruppe og ikke et team. Det likner litt på en gammel seksjons måte å fungere på. Flere team sliter med dette"

B) Sitater fra intervjuer med ansatte omkring ledelsesteamet.

"Ledelsesteamet skal assistere og tilrettelegge for teamene. Det som skjer nå er at ledelsesteamet likner mer på det gamle sjefsmøtet. Oppdragsgiverne i OED tar kontakt med "hattene". Intensjonene var at kontaktene skulle gå direkte til teamene, nå er det for stor grad av styring av "hattene". OED kontakter konsekvent ledelsen via "hattene". Vi får en saksgang som likner på den gamle modellen. Ledelsesteamet og R-dir. støtter ikke konsekvent opp om den nye modellen og teamene utad. Dette virker demotiverende".

"Ledelsesteamet er ikke kommet langt. Ute i teamene har ting falt mer til ro".

"Ledelsesteamet må få fram aktivitetsplanen. Dette er viktig for å få styringssystemet til å fungere. De sitter for mye i møter med seg selv".

Saksbehandlerne hadde en rekke andre synspunkter på fungeringen til ledelsesteamet. Disse ytringene kom imidlertid under samtale om selve gjennomføringsprosessen og vil derfor bli omtalt i neste del av rapporten som omhandler nettopp dette.

Medlemmene i ledelsesteamet hadde mange refleksjoner omkring hvordan teamet fungerer. Generelt virker det som om samtlige har konkrete oppfatninger av hvordan teamet kan gjøres bedre. Noen medlemmer av teamet viser til at det skjer en positiv utvikling i teamet og at man får jobbet med tilpasninger. De fleste problemoppfatningene og beskrivelsene indikerer imidlertid svært ulike problemforståelser og løsningsstrategier. På mange måter avspeiler disse sitatene også ulikhetene og spenningsfeltene om de sentrale rollene i teamet, slik de kom til uttrykk ovenfor. Sitatene nedenfor forteller med all tydelighet at ledelsesteamet har en betydelig utfordring i å få til forbedringer i sin teamfungering.

C) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Mitt hjertesukk: Ledelsesteamet er for stort og feil sammensatt. Hele omorganiseringsprosessen hadde gått mye bedre hvis teamet hadde det samme målet, nemlig en velfungerende teamorganisasjon.”

”Vi har teammedlemmer som er helt imot teamorganiseringen. Vi er et stort team der konfliktene ikke er løst. Det store problemet er tillit både i teamet og i forhold til andre team. Vi sliter med å klare å slippe ansvaret helt til de andre teamene. Noen av medlemmene i ledelsesteamet satt i omorganiseringsgruppen og hadde mye kunnskap og forståelse inne. Andre kom inn både med og uten ledererfaring og uten noen særlig ballast om modellen, og burde fått en god oppdatering. Det har vært vanskelig å etablere en god dialog i teamet. Selv føler jeg at jeg ikke kommer igjennom med mine synspunkter og vi sliter med helt grunnleggende konflikter.”

”Vi mistet mye tid på ørkesløse diskusjoner. Vi fikk ikke formulert ting og lagt saker om organiseringen bak oss. De dukket opp igjen uten at vi fikk løst konfliktene som lå bak dem. Det var ikke noen felles forståelse i teamet vedrørende roller, forholdet til andre team og ledelsesteamets rolle. Det ble derfor formidlet forskjellige ting ut i organisasjonen. Fasiliteringen av ledelsesteamet ble lite effektiv. Det ble en konflikt som medførte at tilretteleggerne ble skjøvet ut. Derfor ble det vanskelig å ta opp dynamiske forhold i teamet og skape utvikling.”

”Jeg hadde mye ledererfaringer før jeg kom inn i teamet og jeg hadde mye erfaringer med omgivelsene våre, men jeg føler ikke at dette har blitt anerkjent og brukt på noen god måte. Det er ofte 13 meninger om ting og det går konflikter langs fag/produkt grensene. Jeg har min sterke side på produkt og oppgaveløsning og ikke så mye på menneske. Slik det fungerer er i dag med mye prat og at alle har meninger om alt reduserer mitt engasjement.”

”Ledelsesteamet fungerer variabelt. 13 mennesker som skal komme fram til konsensus. Delingen vi har gjort nå passer med det persongalleriet vi har, men det er ikke noen god

ide. Gruppen av fagkoordinatorer drar ikke godt sammen, selv om rollen fungerer noenlunde bra”.

”Ledelsesteamet har mye igjen å lære. Strategibevisstheten er stor, men det mangler mye på konsensus. Nå må vi ta tak i de viktige oppgavene. Jeg føler at R-dir. er litt tilbakeholden med å forsvare modellen utad og stå konsekvent på denne. Derfor brukes de gamle nøkkelpersonene på samme måte som før. Dette kan være en måte å redusere risikoen i forhold til omgivelsene på, men det øker den interne risikoen. Bruken av hattene og kjente kontaktpunkter kan undergrave de viktigste endringsprosessene som nå må skje i organisasjonen. Hattene virker negativt internt. Signalet er at ting er som før. Alle som brukes utad sitter i ledelsesteamet. Dette fører til splittelse i ledelsesteamet og de interne teamene blir liggende i etterkant av det som skjer eksternt.”

”Ledelsesteamet sliter mer og mer. Det er to medlemmer som allerede har søkt seg vekk. Hele historien vår har vært et slit. Vi slet med implementeringsproblemer i 3 mnd. Det var mye mistenksomhet og skepsis til hverandre, også til tilretteleggerne. R-direktøren deltok lite på møtene i denne fasen pga. utenforliggende forhold, dette var også uheldig, selv om han tok beslutninger når det ble nødvendig. Konfliktene medførte at vi reviderte intern organisering i ledelsesteamet. Konfliktene ble ikke løst, og mange ganger er spenningene i teamet til å ta og føle på.

”Ledelsesteamet forsvant litt for de andre ansatte i etableringsfasen. Vi fikk mange spørsmål om dette og det var vanskelig å håndtere. I dag jobber ledelsesteamet bra, men vi ligner litt på det gamle ledermøtet. Vi har slitt med å dele ansvar og finne fellesansvar. Vi er for mange i teamet og har begynt å dele oppgavene og temaene som ikke trenger fellesbehandling. Dette avlaster plenumsmøtene. Vi har også fått en deling i en gruppe og et forum for prosessveilederne og en for fagkoordinatorene.”

”Fagkoordinatorene glir vekk ifra teamene i den nye utviklingen i ledelsesteamet.”

”Ledelsesteamet er i utvikling, gjør nye tilpasninger av arbeidsform og rolleklargjøring. Vi arbeider for å få et klarere strategi/ledelsesfokus og ikke bli så hengt opp i drift, men dette er vanskelig.

”Ledelsesteamet ble satt sammen av en blanding av folk som ikke visste hva selvstyrte team var, andre som var flammende entusiaster og av atter andre som var erklærte motstandere av modellen, dette preger teamet enda.”

D) Sitater fra intervjuer med medlemmene av ledelsesteamet omkring produktteamene.

”Vi har visse vansker med å få teamene til å ta ansvar, være på offensiven og med informasjonsflyten mellom teamene. Problemene blir mindre og det går seg til etterhvert. Kompetansenivået er økende. De største problemene har vært knyttet til fordelingen av administrative støttefunksjoner. Korttidsteamene har fortsatt problemer her. Det er

diskutert om disse funksjonene skal sentraliseres. Vi har også tilpasset deltakelse i flere team, og det ser ut til at max. antall team bør være tre.”

”Når det gjelder de andre teamene så ble en del av dem lite effektive. Dette var særlig teamene som vokste ut av tidligere organisering rundt sett av oppgaver/seksjoner eller geografiske områder. Disse teamene møttes kun for å fordele oppgaver og koordinere aktiviteter, det kom ikke igang noen prosesser og det var fritt frem for uløste konflikter. Dette gikk utover produktene de arbeidet med. Alle disse teamene ble løst opp og omstrukturert til team rundt produkter.”

”Når det gjelder de andre teamene hører jeg nesten unisont at de sliter alle sammen.”

Som det fremgår av de to første sitatene så er de sammenfallende med synspunktene fra saksbehandlerne, noe vi også opplevde i intervjuene. Det var kun et enkeltstående medlem som opplevde at alle teamene i organisasjonen slet med fungeringen sin.

Når det gjelder personalets samlede vurdering av sterke og svake sider ved den nye organiseringen var saksbehandlerne svært samlet om opplevelsen av å ha blitt ansvarliggjort og organisasjonens fleksibilitet og effektive ressursutnyttelse som sentrale sterke sider.

Svakhetene var primært knyttet til forholdene rundt ledelsesteamets roller og teamets fungering. Utover dette hadde de fleste synspunkter på at det administrative systemet i organisasjonen var en gjennomgående svak side, selv om disse rutinene ble beskrevet som å være i bedring. Dette er synspunkter som også har kommet frem i tidligere spørsmål, og ytterligere sitater fra disse svarene vil etter vår mening ikke bringe inn ny informasjon i rapporten.

4.4.2 Evaluering av det reelle samsvar mellom intensjonene og observasjonene på organisasjonsmodell

I dette kapittelet vil vi kort vurdere samsvaret mellom de intensjonene man tidlig la til grunn for den fremtidige organisasjonsmodellen og hvordan organisasjonen reelt fremstår gjennom beskrivelser i dokumenter og gjennom intervjuer. Det grunnleggende spørsmålet som stilles her er om R-divisjonen klarte å skape den organisasjonen en ønsket å få til. Mer vurderende betraktninger omkring funksjonelle sider ved den nye organisasjonsstrukturen vil bli tatt opp i den siste delen av rapporten.

Som vi var inne på innledningsvis var de tidlige intensjonene for organisasjonsmodell lite konkrete, selv om det lå en del sentrale ambisjoner i beskrivelsene. Selve modellen ble i den tidlige fasen omtalt som en hybrid mellom linje- og prosjektorganisering. Man ville ha en flat organisasjon med kun et nivå mellom leder og saksbehandlernivå. Man ønsket å utvikle ledergruppen til et fellesforum hvor man diskuterte og løste saker i fellesskap. Videre ønsket man å organisere virksomheten og ressursene rundt hovedproduktene til divisjonen og å utvikle tverrfaglige arbeidsprosesser. Lederrollen ble omtalt som ny, med et langt klarere fokus på tilrettelegging en tradisjonell hierarkisk ledelse. Lederne skulle rotere i lederstillinger.

Arbeidstakerrollen skulle endres i retning av å få et langt større personlig ansvar, større myndighet og større rom for å påvirke egen situasjon.

Det generelle inntrykket vi sitter igjen med er at den organisasjonsmodellen man utformet og implementerte ble betydelig mer radikal sett i et omorganiseringsspektiv, enn man snakket om i de tidlige intensjonene for modellen. I dette ligger det at modellen ivaretar en rekke av de tidlige intensjonene for omorganiseringen, og på noen områder går lenger i å virkeliggjøre intensjonene enn de første modellbeskrivelsene. Følgelig mener vi å se at den valgte organisasjonsstrukturen i større grad enn den mer konservative hybridmodellen det var snakket om innledningsvis, var tilpasset de fremtidige funksjonskrav til R-divisjonen som direktøren beskrev på ledermøtet i okt. 97. Modellen er utpreget flat, den har skapt helt nye ledelses- og styringsstrukturer som bryter fundamentalt med tradisjonelle byråkratiske- og matrisemodeller. I forlengelsen av dette er tradisjonelle lederstillinger borte og erstattet med roller og benevnelser som indikerer helt nye lederroller i organisasjonen, der rotasjon er et gjennomgående prinsipp. Arbeidstakerrollen er myndiggjort og produksjonsfellesskapene er tverrfaglige og gitt omfattende fullmakter og beslutningsmyndighet. Organisasjonsstrukturen er lik ideelle beskrivelser av organisasjonsmodeller som vi kjenner fra de mest dynamiske kunnskapsorganisasjonene i næringslivet.

Når dette er sagt er det sider ved organisasjonsstrukturen som ikke svarer helt til de tidlige intensjonene som ble beskrevet innledningsvis. Det er en rekke observasjoner rundt ledelsesteamet som indikerer at både størrelse, rollefordelinger og ansvars- og oppgavefokus ikke har skapt alle de forutsetningene man ønsket. Dette avspeiles av at flere intervjuede trekker paralleller til hvordan den gamle ledergruppen fungerte. Vi snakker her om et særdeles viktig element i den totale organisasjonsmodellen. Det er sannsynlig at fungeringen i ledelsesteamet, hvordan de løser sentrale oppgaver knyttet til strategi og virksomhetsplanlegging og utøvelsen av de to sentrale rollene i teamet er kritiske suksessfaktorer på litt lengre sikt.

Organiseringen av teamene rundt produkter har kommet langt og evalueres som bra for de fleste av teamene og av informantene. Likevel reises det spørsmål ved om funksjonsnivået i en del team og likeledes om en unyansert bruk av teamkonseptet og fokuset på teamprosesser er funksjonelt og produktivitet i utpregede ad-hoc orienterte, tidsavgrensede produksjonsoppgaver.

Samlet sett er det vår oppfatning at R-divisjonen har realisert sin intensjoner for en ny organisasjonsstruktur, og på enkelte områder har vært mer konsekvente i forhold til dokumenterte endringsbehov enn tidlige intensjoner la opp til. På de områdene der det er behov for videre utvikling og justeringer er nok noe av forklaringene på at ikke alle intensjoner er realisert knyttet til at implementering tar tid og at man må ta nødvendig tid for at prosesser og tilpasninger skal finne sted. Når det gjelder ledelsesteamet og rollediskusjonene er det sannsynlig at strukturelle forhold spiller en viktigere rolle og derfor må taes opp til revisjon. Dette er forhold som vi vil komme tilbake til i vurderingene på slutten av rapporten.

4.4.3 Observasjoner vedrørende omorganiseringprosessen

Det foreligger mye dokumentasjon fra arbeidet i omorganiseringsgruppen i form av referater, presentasjoner og innspill til gruppen. Basert på disse dokumentene kan man beskrive prosessen frem mot presentasjonen av den nye organisasjonsmodellen.

Det fremgår av referatene at omorganiseringsgruppen diskuterte virksomheten i R-divisjonen langs en rekke dimensjoner for å identifisere grunnleggende prinsipper for den nye organisasjonsmodellen. Produktene ble vurdert ut fra oppgavens temporære sider, geografiske forankring, funksjonelle og prosessuelle sider med forankring i industrielle forhold m.m.. Samtidig innhentet gruppen informasjon om ulike organisasjonsmodeller og erfaringer fra organisasjonsteorien.

Ulike modeller for organisering ble gjennomdrøftet og vurdert i gruppen og lagt ut i informasjonskanalene. Gruppen hentet inn kunnskaper gjennom interne ressurspersoner i OD og fra faglitteratur.

Personalet i R-divisjonen ble orientert om gruppens arbeid via e-post, gjennom egne sider på intranettet, gjennom allmøter og gjennom møter med fagmiljøer og gruppemøter. Tilbakemelding og innspill fra personalet ble stimulert gjennom møtene og gjennom e-post og diskusjonsgruppe på intranettet. Over tid ble svært mange ansatte involvert i diskusjonene.

Omorganiseringsgruppen fikk verdifulle og gjennomtenkte innspill i skriftlig form som berørte vesentlige problemområder av både strukturell og prosessuell karakter. I et innspill pekes det eksempelvis på at dataområdet ikke har vært representert i gruppen og hvilke temaer som derved har blitt oversett. Det argumenteres for at dette kan svekke dette miljøet og oppgavene de løser.

Modellen for å organisere divisjonen ble tiltakende radikal sammenlignet med utgangspunktet som var skissert i mandatet. Sent sommeren -98 ble man enige i gruppen om å arbeide videre med en konkretisering av en organisasjonsmodell basert på selvstyrte team. En rekke innspill til gruppen var positive til en såpass radikal omorganisering. R-direktøren skriver i et notat til de andre i omorganiseringsgruppen datert 0707-98:

”Jeg tror at de fleste i R-divisjonen er klare/modne. Dersom vi som gruppe ser en vei å gå der vi ivaretar kjernen i mandatet og ser at produktene/resultatene sikres, har jeg ingen betenkeligheter med å prøve og selge en organisasjonsendring som går hele veien, fremfor å ta omveien med en hybrid som kan skape misforståelser og problemer.”

Modellen ble konkretisert og drøftet frem til den ble presentert for et utvidet ledermøte den 14.09.98. Man hadde da beskrevet to sentrale roller, Prosessveiledere og Fagveiledere, senere kalt fagkoordinatorer. Det var også definert et ledelsesteam som skulle bestå av 8 prosessveiledere og 4 fagkoordinatorer (PV og FK) samt R-direktøren. Det var besluttet at rollene skulle være rotasjonsstillinger. De skulle besettes gjennom en intern utlysningssprosess blant et fristilt personell. Ledelsesteamet skulle utarbeide en aktivitetsplan for alle produktene i R-divisjonen for 1999 og organisere selvstyrte team rundt denne. Det skulle gjennomføres en opplæringsplan der ledelsesteamet gjennomgikk programmet først og de øvrige teamene i rask rekkefølge etterpå.

Etter presentasjonen av modellen ble det iverksatt et arbeid for å få lagt planer for implementeringen. Tilretteleggergruppen i R-divisjonen stod sentralt i arbeidet med dette, samtidig som R-direktøren gjennomførte den avtalemessige tilretteleggingen av

omorganiseringen. Intensjonen var at man ville få ledelsesteamet på plass slik at disse kunne drive arbeidet med konkretisering og implementering videre. Omorganiseringsgruppen ble i praksis nedlagt etter deres arbeid var presentert.

Tidsrammene for gjennomføringen ble knyttet til følgende milepæler:

1998

25.09 Ferdigstilling av utvelgelseskriterier for rollene i ledelsesteamet

02.10 Ferdigstilling av prosedyrer, opplæringskonsept

15.10 Ferdig med formell godkjenning, utlysning av stillingene i ledelsesteamet

16.11 Utvelgelse av PV og FK, etablering av ledelsesteam, igangsetting av opplæring

15.12 Ferdigstilling av teamstruktur og bemanning basert på ønsker om plassering i team

1999

01.01 Implementering av ny organisasjon

Møtene med tillitsvalgte ble gjennomført kort tid etter modellen var lagt fram og resulterte i en protokoll datert 13.10.99. I den heter det bl. annet:

”2. Medarbeiderne som per i dag er ansatt som seksjonssjefer og avdelingsdirektører, inkludert tilsetting i stilling som prosjektkoordinator og prosjektdirektør, fristilles fra sine nåværende posisjoner og overføres til stilling som sjefsingeniør. De beholder sin nåværende lønn.....

3..... Ledelsen skal i løpet av høsten 1999 legge frem til behandling en plan for den videre gjennomføring av rotasjonsordningen. Det innebærer en diskusjon om styrt rotasjon, uten ansettelsesprosedyrer, men inntil annet er avtalt gjelder nåværende tilsetningsordninger. ”

Protokollen omhandlet også at teamene skulle bemannes etter ønsker fra de ansatte, at forslaget til teaminndeling og bemanningsplan skulle legges frem for de tillitsvalgte og at modellen skulle vurderes med utgangspunkt i arbeidsmiljø og tilbakemelding fra eksterne kontakter, innen utgangen av år 2000. I tillegg ble det enighet om at OD Harstad ble holdt utenfor omorganiseringen og beholdt sin nåværende struktur.

Uten at dette kom frem i protokollen tok medlemmer i NOPEF opp posisjonen til IT virksomheten i den nye organisasjonsmodellen. De ønsket at det også skulle etableres en fagkoordinatorstilling og et fagnettverk for denne virksomheten i R-divisjonen

Stillingene ble deretter utlyst. Det kom inn 26 søknader på stillingene. Alle tidligere ledere, bortsett fra en søkte, i tillegg til en rekke andre ansatte. Alle søkerne ble intervjuet som en del av tilsettingsprosessen. Før offentliggjøringen av tilsettingene den 27.11, hadde R-dir. en samtale med samtlige 26 søkere.

Ledelsesteamet startet umiddelbart på sin første oppgave som var å etablere teamstrukturen som skulle legges til grunnlag for at de ansatte kunne ønske seg inn i det teamet de så naturlig for dem.

I siste halvdel av oktober ble det opprettet et team som ble kalt Referanseteamet. Dette teamet er ikke nevnt i tidligere planer eller dokumentasjon. Det fremgår av intern e-mail kommunikasjon fra tilretteleggergruppen at det har vært diskutert å skape et diskusjonsforum for omorganiseringen. Sammensetning og mandat omtales i et referat fra oppstartsmøtet 21.10.99:

”Bakgrunn:

Ønsker å utnytte engasjementet og kunnskapen i hele R-divisjonen også i implementeringsfasen.

Mandat:

- Gi anbefalinger til ledelsesteamet om produkt, team, opplæring, implementering etc.
- Generere diskusjoner om veien videre slik at hele divisjonen får mulighet til å delta.

Mål:

- Bidra til at implementeringsfasen går så glatt som mulig og at alle i R får mulighet til å delta med sitt unike engasjement i omstillingsprosessen.
- Bidra til at omorganiseringen gjør R til et attraktivt sted å jobbe hvor alle blir ivaretatt og hvor vi produserer rette produkter med nødvendig kvalitet.

Produkt:

Gjennom innspill, diskusjoner etc komme med ideer og forslag som kan resultere i

- Konkrete tiltak i implementeringsfasen
- Skriftlige forslag til ledelsesteamet
- Økt forståelse, engasjement og vilje

Kritiske suksessfaktorer:

Balansegangen mellom å være til støtte og hjelp i omorganiseringsprosessen uten at ledelsesteamet og resten av teamene føler at de er blitt fratatt ansvar og frihetsgrader.”

Det viste seg fort at tidsplanen ikke var realistisk og ledelsesteamet satte datoen 1.2. 1999 som dato for innføring av den nye organisasjonen. Teamlisten ble klar rundt årsskiftet og ønskeprosessen ble gjennomført. De ansatte fikk gjennomgående plass i det teamet de ønsket.

I det følgende vil vi gå gjennom de delene av intervjuet som er knyttet til selve omorganiseringsprosessen. Dvs. hvordan de ansatte opplevde arbeidet med å utforme en ny organisering og innføringen av denne.

Det var stor samstemmighet om at de fleste ansatte i R-divisjonen var målbærere for at omorganiseringen var nødvendig. Ca. en ¼ trakk frem at direktøren spilte en sentral og viktig rolle i å sette temaet på dagsordenen og stimulere prosessen. Følgende sitater er betegnende for svarene:

”Alle var enige om at noe skulle gjøres”.

”Mange ansatte, sammen med R-dir. og selvsagt omorganiseringsgruppen”.

”De aller fleste var med og støttet opp om prosessen, men noe skepsis var der”.

”Klimaundersøkelsen førte til erkjennelse. Den gamle ledelsen tok tak i dette og personalet var klar for endringer”.

”Den tidligere ressursdirektøren gjennomførte mange tilpasninger. Den nye R-dir. videreførte dette. Sentrale personer og sterke personligheter i organisasjonen støttet opp og fikk de fleste innstilt på endring”.

I intervjuet ble de ansatte spurt om hvordan selve modellen oppstod. Samtlige av informantene knyttet valget av organisasjonstype og utviklingen av modellen til arbeidsprosessen i omorganiseringsgruppen. Enkelte hadde en oppfatning av at R-direktøren hadde erfaringer med selvstyrte team fra tidligere, og derfor var instrumentell i at gruppen valgte denne modellen. Tre informanter mente at tilretteleggeren i omorganiseringsgruppen var en viktig påvirkningskilde i valget av modell.

Når det gjelder informantenes oppfatning av endringsviljen i organisasjonen så understøtter svarene på dette spørsmålet det mønsteret vi har sett tidligere, nemlig at store grupper i organisasjonen var svært motiverte for forandringer. Flere viser imidlertid til en viss usikkerhet, skepsis og avventende holdning blant enkelte ansatte, uten at det tegner seg noe gjennomgående mønster på hvor dette lå i organisasjonen. De delene av organisasjonen som hyppigst nevnes i sammenheng med minst endringsvilje er ledelsesnivået og datamiljøene. For begge disse vises det til at omorganiseringen skapte utrygghet. Nedenfor er det gjengitt noen illustrerende sitater for informantenes svar på spørsmålet om endringsviljen i organisasjonen.

”De ansatte som hadde vært mest lederstyrt var mest oppsatt på endring. Enkelte mindre grupper var i mot endringene, men på ulike premisser. Noen ansatte ble utrygge og mistet støtten sin i lederen og enheten de tilhørte. Jeg tror at enkelte ledere ble skuffet over ikke å få plass i ledelsesteamet, andre reagerte mest på at autoriteten ble tatt fra dem. Ledelsesteamet ble sterkt preget av disse forholdene, på tross av at flertallet i organisasjonen ønsket endringene. Jeg selv var ikke overbevist om at løsningen var den mest optimale når vi implementerte den”.

”Variable, særlig dataforvaltning og IT –støtte følte mye usikkerhet i prosessen”

”Variabel, men noe mønster er ikke mulig å se”.

”Mange mellomledere var skeptiske. Det gikk langsomt opp for folk at både lederstillingene og mange ledere ville få store forandringer”.

”Enkelte sentrale og dominerende personer la nok en demper på prosessen gjennom åpent å vise sin motstand, men de mest uttalte motstanderne kom ikke fra ledersjiktet”.

”De fleste var positive, men noen mellomledere var sterkt imot”.

”Stor, det var sterk motivasjon for å gjøre noe nytt”.

”Det var stor vilje til endring hos alle. Mange så positive sider ved dette, men noen miljøer var skeptiske”.

”Stor vilje til endring, men noe usikkerhet pga. uklarheter med modellen”.

Omorganiseringen i R-divisjonen var i stor grad forankret i et ønske om å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Samtidig ble det tidlig pekt på at forandringer i R-divisjonen måtte sees i forhold til andre enheter i OD for å unngå for sterk oppsplitting og for store ulikheter. Informantene ble bedt om å fortelle om hvilke reaksjoner de støtte på i omgivelsene i forbindelse med omorganiseringen.

Omlag halvparten av de ansatte hadde klare oppfatninger av ulike reaksjoner på omorganiseringen i omgivelsene. Disse reaksjonene fikk de primært fra andre ansatte i øvrige enheter i OD. Ellers ble det stort sett referert til reaksjoner fra OED og fra selskapene. Svarene nedenfor er dekkende for informantene formidlet i intervjuene:

”Omgivelsene reagerte med vantrø. Oljeselskapene signaliserte at dette virket tungvint og undret seg over hvem de skulle snakke med og kontakte. OED ville ikke forholde seg til team. De ville ha kontakt med noen som hadde lederfunksjon og ansvar eller faglig pondus og et navn. Utover dette virket det som om det vi gjorde var uinteressant. Mange på lavere nivåer rundt omkring syntes det høstes spennende ut. Fra resten av lederskapet i OD har jeg registrert mye negativt. Jeg tror de gjør det verre enn det er fordi de føler seg truet. Oljedirektøren har vært støttende hele tiden.”

”Vi har møtt mye skepsis i OD, mange ledere har vært hoderystende og negative. Andre nivåer har vært nysgjerrige og spente. I andre sammenhenger som f.eks i selskapene og forskningsmiljøene har de syntes at dette har vært spennende og de har vært positive til at en statlig virksomhet har våget å gå så radikalt til verks organisatorisk. Fra OED sin side har det stort sett vært spørsmål knyttet til hvem de skal ha kontakt med fremover.”

”Ulike typer skepsis fra ledelsesnivåene rundt omkring, men ellers har det vært stor positiv interesse for hva OD har gjort med organisasjonsmodellen.”

”Fra S-divisjonen har det spesielt blitt reagert på at vi ikke har ledere av teamene. Samtidig ser de selv at de må gjøre noe med sin organisasjon. Fra selskapene har det vært forsiktige tilbakemeldinger. De er tålmodige.”

”Fra andre enheter i OD har det gått på at de ikke ønsker at noe slikt skal skje hos dem”.

”Skepsis i utgangspunktet, usikkerhet i forhold til å miste kontaktpunkter og så økende nysgjerrighet”.

”Har ikke merket noen særlige reaksjoner”.

”Vi gjorde for lite internt salgsarbeid i OD. Folk var nysgjerrige, men omgivelsene fikk ikke nok forklaringer”.

Intervjuet omhandlet flere sider vedrørende involvering, informasjon og påvirkning i omorganiseringsprosessen.

Det var bred enighet blant informantene om at alle, eller de aller fleste ble involvert i prosessen. Det pekes i enkelte intervjuer på at de ansatte innenfor R-data ikke var med i omorganiseringsgruppen og derfor kom litt skjevt ut. Videre peker enkelte på at administrativt personell ikke ble trukket godt nok inn, slik at man ikke fikk brukt sekretærenes kunnskaper om behov for administrative tjenester og funksjoner godt nok i planleggingen. Etterhvert som prosessen skred frem og implementeringen kom igang ble alle involvert gjennom søkeprosessen. Enkelte peker på at noen trakk seg mer ut av prosessen etter at modellen ble lagt fram og de opplevde at valget i realiteten var gjort. Samlet sett gir intervjuene imidlertid et klart bilde av bred og god involvering av de ansatte.

Samtlige intervjuede har et klart bilde over de informasjonskanalene og diskusjonsarenaene som ble etablert som en del av prosessen. Alle nevner bruken av intranettet, allmøtene og de mindre møtene i faggrupper og enheter og referanseteamet. De forteller om varierende bruk av de interaktive arenaene og nedlasting av informasjonsmateriell, men alle mener at dette var tilgjengelig for alle ansatte og en viktig del av åpenheten i prosessen. Mange vektlegger også de uformelle samtalene i kaffekrokene som viktige fora for utveksling av informasjon og diskusjon.

Et stort flertall av de intervjuede peker på at møtene var de viktigste arenaene for dem. De store allmøtene gav begrenset utbytte, men de mindre møtene innenfor faggrupper, seksjoner og fagforeningssammenheng blir omtalt som svært nyttige og viktige. Det viktigste her synes å være den enkeltes mulighet for å kunne delta i diskusjonene og få bli personlig involvert i meningsutvekslingene. Arrangementene for alle ansatte der det kom personer utenfra for å inspirere og motivere personalet har fått en blandet vurdering blant de ansatte. Sitatene nedenfor gir et tverrsnitt av meningene til informantene.

”Vi brukte hele systemet av interaktive informasjonskanaler, møter og uformelle situasjoner”.

”Omorganiseringsgruppen var for isolert i en periode. De overrasket mange med modellen. Etter presentasjonen gikk det fort. Allmøtene stilte flere spørsmål enn de gav svar. Det som ble lagt fram var for lite gjennomtenkt. De praktiske sidene og synliggjøringen av den nye organiseringen var for vag.”

”Jeg så skisser underveis, deltok på allmøter, mottok informasjon over intranettet og diskuterte mye med folk i kaffekrokene”.

”Det var mange oppslag på intranettinformasjonen og mye muntlig formidling”

”Allmøtene var best, men hjemmesidene, mailene og referatene var viktige”

”Vi prøvde å lage interaktive samtaler over intranettet, men jeg deltok lite her. Jeg hadde noen spørsmål som jeg stilte i møtene med faggruppen. Dette var den beste informasjonen”.

”Alle referatene ble lagt ut på intranett. Ca. 20 % av de ansatte leverte tildels omfattende skriftlige bidrag. Det ble diskutert mye rundt i kaffepausene og det var møter med mange ulike avdelinger og faggrupper. Disse fungerte best. Fagforeningene var også involvert”.

”De eksterne begeistringstiltakene virket mot sin hensikt, noen få likte det. De interne møtene og diskusjonen var mye bedre”

Informantene ble bedt om å vurdere hvilken påvirkningsmulighet den enkelte hadde i prosessen. På dette punktet varierer svarene noe mellom noen få som vurderte situasjonen som helt upåvirkelig til et stort flertall som peker på at alle kunne nå frem med meninger og forslag og at dette ved flere tilfeller faktisk påvirket utformingene av organisasjonen.

”Det var en åpen prosess. Folk kunne nå frem med sine synspunkter”.

”Noen følte de stanget hodet mot veggen”

”Noen innspill falt på steingrunn”

”Enkelte synspunkter ble registrert og tilpasset”.

”Den var god, åpne invitasjoner til deltakelse i prosessen og mange arenaer”.

”Svært gode påvirkningsmuligheter, men noen sier at de hadde innspill som ikke ble tatt på alvor. Enkelte innspill på de foreslåtte mellomløsningene (hybridmodellene) ble oversett”.

”Store påvirkningsmuligheter – mye større enn andre omorganiseringsprosesser i OD. Dette var en helt annen måte å gjøre det på”.

”Svært gode. Modellen ble lansert på allmøte før sommeren. Den fikk blandet mottakelse. Mest reaksjoner på at modellen var så uferdig. Ideen bak dette var at alle skulle få delta i en åpen prosess og at alle skulle få være med i utformingen. Samtidig måtte ting gå raskt ellers ville produktiviteten gå for mye ned i organisasjonen.”

”Det ble lyttet til alle grupperinger og det var flere arenaer for å bli hørt”.

Samlet sett gir de intervjuede et svært klart bilde av en åpen prosess med betydelig samhandling på flere arenaer og i ulike medier. Den gjennomgående opplevelsen er at de ansatte var reelt involvert, hadde gode muligheter for å holde seg informert og nå frem med tilbakemeldinger og at dette i konkrete tilfeller førte til justering av prosess og modell. Mange rapporterer at de selv

kunne vært mer aktive i ulike sammenhenger, men er ikke misfornøyde eller føler seg overkjørt eller urettferdig behandlet.

Enkelte sitter nok med en noe annen opplevelse, knyttet både til prosessen generelt og til enkeltsaker/temaer der de føler at de ikke ble hørt eller nådde frem. Dette er imidlertid et klart mindretall av de intervjuede og det danner seg ikke noe bilde av at dette er et gjennomgående eller på noen måte dominerende segment av de ansatte i organisasjonen.

Tre sentrale temaer går igjen i svarene på spørsmålet om hvilke vanskeligheter det ble fokusert på underveis i prosessen. Det første temaet handler om uklarerheter med modellen, vanskene med å forstå den og problemene med å forutse implikasjonene av den. Dette temaet synes å ha vært dominerende i første fase av prosessen, men synes å ha vært tilstede hele tiden. Det andre sentrale temaet som går igjen er knyttet til selve teamstrukturen og organiseringen av teamene. Dette går på antallet team, størrelse, multipelt medlemsskap, informasjonsflyt mellom teamene og møteaktiviteten/tilgjengeligheten til teammedlemmene. Fokuset på dette synes å ha blitt tydeligere i den midtre delen av prosessen, men har også ligget der som en kontinuerlig problemstilling. Det tredje sentrale temaet som går igjen er forhold knyttet til administrative og praktiske forhold som sekretærfunksjoner, rutiner, mål og aktivitetsplaner, budsjett og fullmakter, informasjonssystem og rapportering. Disse momentene aktualiserte seg særlig rundt implementeringstidspunktet og perioden etter dette.

På spørsmål om hva de intervjuede opplevde som viktige hendelser som påvirket prosessen positivt fikk vi tildels varierte svar, men også en rekke klare temaer i svarene.

Det første og klart tydeligste temaet er knyttet til åpenheten i prosessen. Dette går på hvor tidlig det har blitt informert, at referater og diskusjonsgrunnlag har blitt lagt ut på nettet og at de ansatte har følt at det har vært en reell diskusjon i organisasjonen. Det andre temaet er knyttet til hendelser som har skapt involvering og deltakelse. Flere vektlegger hvor viktig det har vært at fagforeningene har vært så godt informert og involvert i prosessen. Det tredje temaet er knyttet til R-direktørens rolle og kommunikasjon. Mange intervjuede har opplevd direktøren som tydelig og kommuniserende rundt omorganiseringen, samtidig som han har invitert til reell medvirkning. Han har også blitt opplevd som engasjert og motiverende.

Av andre typer svar knyttet til positive påvirkninger av prosessen kan vi sitere:

”Den systematiske teamopplæringen og entusiasmen dette ble gjort med”.

”At alle ble 0-stilt, havnet i samme båt”.

”At det ble fokusert på de ansattes behov og ønsker”

”At det ikke ble oppsigelser”

”At det gikk fort. Det var bra å kjøre en kort prosess og så ta implementering og problemløsning”

”At tilretteleggersteamet tok et så stort ansvar og fylte vakuumet etter ledelsesteamet når dette forsvant”

”Fristillingen og søknads-/ønskeprosessen skapte tillit til at omorganiseringsgruppen ville noe med omstillingen”.

”Etableringen av fagnettverkene var viktig. Dette var virkelig etterspurt i organisasjonen”.

”Valget av selvstyrte team, modellen har en voldsom styrke”.

”Sterke medarbeidere i divisjonen ble gode talspersoner”.

Informantene ble også spurt om de opplevde noen uheldige hendelser underveis. På dette spørsmålet var det ulik vektlegging mellom deltakerne i ledelsesteamet og øvrige ansatte. Vi har derfor valgt å skille ut svarene under egne avsnitt.

De fleste intervjuede utenfor ledelsesteamet kunne ikke trekke frem enkeltstående hendelser eller gjennomgående uheldige sider ved omorganiseringen som gav negative utslag på prosessen. Enkelte kommentarer ble knyttet til at modellen var for langt utviklet av omorganiseringsgruppen, mens andre mente at modellen var for uklar da den ble presentert. Enkelte trakk også frem at IT-miljøene ikke var godt nok representert i prosessen. De fleste kommentarene ble knyttet til temaer som vi også har fanget opp under andre spørsmål i intervjuene. Dette er først og fremst knyttet til hvordan fristillingen og søkeprosessen for lederne ble gjennomført samt at den nye ledelsen isolerte seg i en periode. Enkeltoppfatninger fra andre intervjuede gikk på at Referanseteamet ikke burde vært nedlagt, at enkelte team ble for identiske med gamle seksjoner og at omorganiseringsgruppen ikke var lydhør nok. Følgende sitater er illustrerende for kommentarene vedrørende de viktigste temaene som gikk igjen.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Ledelsen isolerte seg i en kritisk periode. Det var vanskelig å se hva som skjedde etter de etablerte seg. De hadde nok med seg selv. Det ble spenning og nærmest et vakuum. Signalene ble fanget opp i organisasjonen og fortolket som at ledelsesteamet ikke hadde det så greit med seg selv.”

”Dialogen med ledelsesteamet sviktet. De ble for opptatt med sitt.”

”Lederne som søkte ledelsesteamet og som ikke ble valgt burde vært fulgt opp på en annen måte. Disse burde vært informert først og så fulgt opp, før de andre fikk vite det.”

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Nei, det gikk meget greit, ingen spesielle uheldige episoder”

”Å fjerne støttetjenestene uten å ha alternativer og supplerende systemer skapte mye støy”.

”På det første møtet i ledelsesteamet ble det vedtatt at de ikke skulle ha tilretteleggersteamet med fra start. De skulle bli tilkalt etter behov. Dette skadet det interne livet og prosessen i ledelsesteamet”.

”Det praktisk/administrative systemet knyttet til post, telefon, budsjett osv. sviktet i en fase. Det skapte en del frustrasjoner”.

”Noen av de gamle lederne fikk det vanskelig da de ble avvist i forhold til nye ledelsesstillinger. Det var ikke noe godt nettverk for å ivareta disse lederne. Det burde vært tenkt mer på både personlige reaksjoner og det videre livet i organisasjonen”.

”Ledelsesteamets første fase. Vi gjorde ikke godt nok arbeid og fikk ikke den første teamstrukturen helt gjennomarbeidet”.

”Ledelsesteamet ble pilotteamet på opplæringsprogrammet til teamene. Dette ble for spinkelt. Vi hadde så store utfordringer og vasker at vi burde ha fokusert mye mer på vår egen etableringsprosess og teamkompetanse. Vi sliter enda med uløste konflikter og motsetningsforhold.”

”Omorganiseringsgruppen ble for eksklusiv og holdt kortene for tett mot brystet. Det var mye spenning knyttet til hva som foregikk bak dørene. Det ble for lite dialog. Folk som pekte på praktiske konsekvenser ble ikke hørt godt nok.”

”Det som skjedde i ledelsesteamet. Etter søknadsprosessen ble ledelsesteamet stort og bredt sammensatt, også av folk som var skeptiske til modellen. I denne tiden skulle ledelsesteamet være divisjonens ledelse og ha ansvaret for å drive prosessen videre. Det blusset opp igjen diskusjoner som vi burde ha lagt bak oss. Konfliktene var så fundamentale på grunnleggende verdisyn at teamet ikke maktet å lage konsensusbeslutninger. Derfor endte vi opp med å lage kompromisser som ble dårlige løsninger og som ikke løste konfliktene i teamet. Etterhvert sprakk også teamene som ble laget som kompromisser. Disse lignet gamle seksjoner og klarte ikke å fungere fordi ledelsesforholdene var annerledes, arbeidsmåtene som før og antallet medlemmer for stort. Ledelsesteamet trøttet hverandre ut gjennom ørkesløse diskusjoner og forhandlinger. Vi tok på oss alt for mange administrative oppgaver og ble borte for organisasjonen i en kritisk fase. Vi fikk mange signaler om dette og visste at vi måtte få det til å fungere. Vi strevde for å lykkes. Prosessen var stor og irreversibel og etterhvert begynte de fleste i teamet å se fordelene og mulighetene i modellen. Tilretteleggersteamet gjorde en stor jobb i denne fasen, men kunne ikke gi nok støtte til ledelsesteamet. Dette hang sammen med at tilretteleggersteamet ble parkert ute i organisasjonen etter at det ble reist mistillit til dem. Samarbeidet fikk en knekk og ledelsesteamet bestemte seg for å ta ansvar for sin egen prosess. Rett nok fikk vi noe hjelp av en ekstern konsulent, men disse problemene fikk store konsekvenser for hvordan utviklingen har vært i ledelsesteamet.”

”Store team ble hakket opp fra et team på femten til tre team på fem medlemmer. Slik jeg ser det, var antallet den eneste grunnen til dette, ikke funksjonsnivået til teamet. Vi fikk en uenighet i ledelsesteamet der flertallet hevdet at de teamene som ikke har fungert er de store teamene satt sammen av seksjoner. Her står det påstand mot påstand.”

”At sekretærfunksjonen så ukritisk gikk med i teamstrukturen, men dette er i ferd med å bli rettet opp.”

Opplevelsene til ledelsesteamets medlemmer synes sterkt påvirket av opplevelsene av å delta i etableringen av og arbeidet i ledelsesteamet. De øvrige ansatte hadde også et klart fokus på dette teamets fungering, men dissens opplevelser av uheldige sider ved omorganiseringsprosessen er mer neddempet og tildels mer spredte.

Problemstillingene knyttet til ledelsesteamet vil bli grundigere vurdert mot slutten av rapporten. I denne sammenheng vil vi bare kommentere at det er ganske naturlig, uavhengig av organisasjonsmodell, at de ansatte både følger med på, diskuterer og fortolker det som skjer i ledelsesnivåene. Oppmerksomheten rundt ledere og ledelse forsterkes ytterligere i omorganiseringsprosesser der ledelsesstrukturene endres. I mange sammenhenger vil denne oppmerksomheten og fokuseringen på ledelsen være overraskende og tildels komme overraskende for lederne. Er dialogen mellom ansatte og ledelsesnivået for svak kan man derfor risikere å overse hvordan forhold i ledelsesnivåene påvirker dynamikken i organisasjonen. Dette kan medføre at man ikke korrigerer utviklingen og gjennomfører adekvate tiltak for å stimulere prosessen videre. Dette temaet blir tatt opp igjen senere.

Intervjuene tok konkret opp den enkeltes opplevelse av ønske og søknadsprosessen. Også her skiller vi mellom svarene fra de ansatte og svarene fra ledelsesteamet. De første uttaler seg stort sett om opplevelsene av å ønske seg til et eller flere team, mens ledelsesteamets medlemmer var gjennom en søknads og ansettelsesprosess.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

Det var en gjennomgående positiv evaluering av ønskeprosessen til de ulike teamene. Enkelte (to personer) hadde reservasjoner rundt tiden det tok å få teamene på plass og at ledelsesteamet tok for stort hensyn til de personlige ønskene. Følgende sitater er illustrerende for hvordan svarene falt:

”Grei og ryddig, jeg var veldig fornøyd. Jeg ville jobbe med fag og fikk mine to første ønsker oppfylt.”

”Jeg hadde bare positive erfaringer med ønskeprosessen.”

”De fleste fikk ønskene sine oppfylt. Hvis dette skulle ha vært en forutbestemt prosess, ville det ført til masse støy og motstand.”

”Det var en grei prosess. Vi fikk en god mix, så kan det justeres gjennom rotasjon.”

”Det var dårlig informert om at alle kunne søke på tvers av organisasjonen, men de fleste fikk gode løsninger og var positive.”

”Det tok lengre tid enn antatt. Ledelsesteamet strevde lengre enn ventet. Folk ble litt frustrerte.”

”Ønskene ble tatt for stort hensyn til. Ledelsesteamet strakk seg for langt og overså organisasjonens behov.”

”Det var uheldig at den enkelte kunne søke på så mange team som de selv ville. Det skulle vært sagt maksimum tre team.”

”Det ble for kort tid til å reflektere over hva som ville være riktig team. Alt skulle skje så fort.”

En rekke ansatte hadde kommentarer til hvordan søke og ansettelsesprosessen til ledelsesteamet ble gjennomført. Disse gikk stort sett på at mange ansatte opplevde at enkelte tidligere ledere ikke ble godt nok ivaretatt når det ble klart at de ikke fikk tilsetning i ledelsesteamet. De fleste utsagnene er klart knyttet til et ønske om at det skulle vært utvist større omsorg og personlig oppfølging for enkelte ledere.

Følgende utsagn er ganske typisk for disse synspunktene;

”Folk mistet lederjobbene sine. Omsorgsdelen var dårlig. Noen gikk rundt og hadde det vondt i lang tid etterpå. Det ble sykemeldinger av dette.”

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

Ledelsesteamets medlemmer var delt i sine personlige opplevelser av søkeprosessen. De fleste hadde en positiv opplevelse av denne, men også her trakk flere frem konsekvensene dette fikk for ledere som ikke fikk tilsetning i teamet. Nedenfor er det gjengitt sitater knyttet både til egenopplevelse og mer generelle betraktninger om prosessen.

”Det var spennende. De etablerte lederne var mer på tå hev. Noen av disse måtte gå ut av lederjobbene de hadde.”

”Jeg synes det var greit, men det skapte litt usikkerhet. Jeg var trygg på å gå til en fagstilling uansett. Noen som ikke fikk plass i ledelsesteamet sier at de fikk tilbakemeldingen veldig sent. Noen var veldig skuffet og følte seg urettferdig behandlet.”

”Helt grei og vanlig søkeprosess”

”Jeg følte meg helt trygg i forhold til dette.”

”Søknadsprosessen gikk også bra. R-direktøren og ansettelsesrådet tok alle søknadene og alle ble snakket med av direktøren før og etter ansettelsene.”

”R-direktøren gjennomførte grundige intervjuer. Disse gikk på kartlegging av personlige forutsetninger og analyse av funksjoner som skulle ivaretaes. Det var enkelte som mistet en posisjon i organisasjonen. Teamet ble satt sammen basert på ulikheter i meninger om modellen. Dette var risikofylt men bra.”

”Jeg fikk en anledning til å tenke igjennom min situasjon. Det var nyttig.”

”Jeg er ikke så ambisiøs. Har vært med på å organisere bort min lederstilling før. Det gikk greit denne gangen også.”

”Det ble en del personlige reaksjoner i kjølvannet av dette. Man hadde ikke tenkt gjennom hvordan ledere faktisk mistet en valgt karrierevei gjennom denne omorganiseringen.”

”Noen få tok avslagene veldig tungt.”

”Ikke nok fokus på at dette var en ny type lederrolle. Så godt som alle de gamle lederne søkte. De visste ikke nok om hvilken kompetanse som ble etterspurt, arbeidsoppgavene osv.. Ved bedre forarbeid kunne man ha hindret noen i å søke jobber som de ikke kunne få.”

”Det at titler ble fjernet uten at fagforeningene protesterte er uforståelig. Folk som har satset på en ledelseskariere mistet mulighetene sine til et fortsatt yrkesliv i R-divisjonen med dette. Hva er de gamle lederne når de går tilbake til funksjoner etter 1-5 år i ledelsesteamet? Med et håndgrep rev de vekk hele grunnlaget for mange ansatte som satt i lederposisjoner. Jeg satset på ledelsesveien for noen år siden. Etter omorganiseringen er denne effektivt lukket for oss i divisjonen. Jeg kan maksimalt sitte i ledelsessammenheng i 5 år til.”

”De gamle lederne burde vært klart instruert om at nå starter organisasjonen på 0, dvs at ingen hadde fortrinnsrett til stillinger i ledelsesteamet. Gamle ledere ble både overrasket og rammet. Det var en så radikal endring at de fleste var uforberedt på omfanget. Det var sagt mye om den nye lederrollen, om rotasjon og om ledelsesteamet, uten at realitetene helt var blitt klare. Det burde vært gitt beskjed til de lederne som ikke var aktuelle for ledelsesteamet før de søkte.”

”Dette var en dramatisk prosess. Å ta fra folk taburettene er tøft. Jeg er usikker på hvordan folk ble ivaretatt i prosessen. Jeg tror de som følte at de måtte gå fra lederfunksjonene sine følte seg isolerte. De ble stående utenfor og trakk seg litt tilbake. Dette var ubehagelig og jeg kunne føle litt skyldfølelse. Jeg vet ikke hvordan de ble håndtert i prosessen, men jeg vet at det ble stilt ressurser til rådighet for egenutvikling.”

Det var ikke noe gjennomgående og entydig skille mellom opplevelsen til personer som hadde innehatt lederstillinger i tidligere organisasjonsmodell og personer som søkte lederstilling uten tidligere lederoppgaver i organisasjonen. Det som synes å ha påvirket opplevelsen negativt er mest knyttet til om man var enig i modellen eller ikke. Også i lederteamet var de fleste kommentarene om negative sider ved søkeprosessen fokusert på omsorg for tidligere ledere som ikke fikk plass i ledelsesteamet.

Den delen av intervjuet som var knyttet til selve omorganiseringsprosessen ble avsluttet med to generelle spørsmål. Det ene spørsmålet gikk på hva informantene mente var bra med prosessen som ble gjennomført og hva de enkelte aktørene i prosessen kunne ha gjort annerledes. Det andre spørsmålet gikk på hvilke konkrete råd de ville gi i forbindelse med en slik omorganisering som de hadde vært med på.

Samlet sett var åpenheten i prosessen og involveringen av de ansatte det som oftest ble trukket frem som bra ved omorganiseringen i R-divisjonen. Enkelte andre forhold som grundighet i prosessen, at den ble gitt nok tid, fokuset på mellommenneskelige relasjoner, ansvarliggjøringen av den enkelte og den radikale løsningen ble også nevnt av noen. Nedenfor har vi gjengitt en rekke sitater som illustrerer svarene de intervjuede gav på dette spørsmålet:

"Grundige, omfattende og åpne prosesser. Nok tid i de ulike fasene og vilje til å rive ned gjerdene."

"Åpenheten i hele prosessen har vært bra og stimulerende."

"Åpenheten og transparensen i prosessen har vist oss logikken, historikken og påvirkningsmulighetene."

"Alle har fått muligheter til å få justert på arbeidsfeltene sine."

"At det ble avsatt folk til å drive prosessen i form av tilretteleggere."

"At det har vært et bredt fokus på modellvalg, forandringsarbeidet og opplæring."

"Alle har følt at de har vært med. Alle har måttet tenke gjennom sin kompetanse, sine arbeidsoppgaver og sine ønsker og alle har måttet tenke nytt."

"Prosessten skapte engasjement og involvering og har høynet bevisstheten om organisasjon og ledelse. Den har mobilisert ansvar og initiativ."

"Ledelsen i OD viste at de hadde tillit til de ansatte i R-divisjonen. Folks kapasitet og kompetanse ble anerkjent og vi fikk ta ansvar uten å bli pustet i nakken."

"Myndiggjøringen av de ansatte"

"Viljen til å gi alle mer ansvar og nye muligheter. Frihet til den enkelte."

”Åpenheten i prosessen, at alle ble hørt.”

”At det ble gjort en total omlegging av organisasjonen og ikke bare kosmetiske justeringer som tidligere.”

”Fokuseringen på effektivitet og produkter. Mye mer diskusjon/åpenhet om arbeidsprosesser, mellommenneskelige relasjoner, kompetanse, tverrfaglighet og selvstendighet.”

”Det har vært kort vei til ledelsen. Det har påvirket selvbildet til alle. De gode påvirkningsmulighetene og at folk tok ansvar og lærte av det.”

Samlet sett gir disse utsagnene et tydelig bilde av at det som blir oppfattet som bra med prosessen går på helt fundamentale og kritiske forutsetninger for gode endringsprosesser. Dette avspeiles også i at informantene gjennomgående trekker frem åpenhet og involvering som de mest sentrale rådene de vil gi i forhold til slike omorganiseringsprosesser.

De reservasjonene informantene hadde til prosessen kom til uttrykk på spørsmålet om hva de ulike aktørene i prosessen kunne gjort annerledes (aktørene det ble spurt om her var ledelsen, omorganiseringsgruppen, tillitsvalgte og den intervjuedes egen innsats) . Det generelle inntrykket på dette spørsmålet er at det var begrenset kritikk og misnøye med de ulike aktørenes handlinger. Det var noen få kritiske røster på enkelte punkter. Disse intervjuede utgjorde mellom 5 og 10 % av det samlede utvalget og var gjennomgående klart kritiske til hele modellvalget. De var både representert i ledelsesteamet og i ansattegruppen.

Nedenfor har vi gjengitt de sentrale synspunktene på hva de enkelte aktørene kunne ha gjort annerledes i prosessen. Det første punktet er knyttet til ledelsen i R-divisjonen . Her svarte informantene, som det vil fremgå, både i forhold til R-direktøren og i forhold til ledelsesteamet.

- Hva kunne vært gjort annerledes fra ledelsen sin side

”Ledelsesteamet forsvant fra jordens overflate. Tilretteleggerteamet også. Tilgjengeligheten forsvant. Dette var dårlig i en kritisk fase av omorganiseringen. Det skapte mye frustrasjon, slitasje og fantasier.”

”Oppfølgingen av lederne i ansettelsesprosessen.”

”Rolf kunne vært mer synlig.”

”Brukte for mye tid på praktiske ting. Ledelsen skulle ha grepet raskere inn i å få kontroll over ledelsesteamet slik at de andre teamene fikk større oppmerksomhet.”

”Ledelsesteamet skulle ha vært utviklet langt bedre i starten”

”Vi burde hatt mer støttepersonell for å få frigjort mer tid til organisasjon og strategi. Det skulle vært gitt bedre informasjon (salg) til resten av OD om prosessen. Ledelsen skulle hatt

bedre kommunikasjon med tidligere ledere i prosessen slik det tradisjonelt har blitt gjort i OD kulturen, der det har blitt gitt signal i forkant om en bør søke stillingen eller ikke. Ikke alle forstod at det ble innført en ny kultur på dette.”

”Mer informasjon til medarbeiderne, mer tid til istandsetting, mindre tid til administrasjon. Bedre bruk av tilretteleggerne for å rydde unna uoverensstemmelser i teamet.”

”Teamstrukturen ble for omfattende og de multiple medlemsskapene i mange team skapte lite deltakelse og tilhørighet for noen.”

- Hva kunne vært gjort annerledes fra omorganiseringsgruppen sin side

”Brukte for lite tid på dialogen med de andre i organisasjonen. Skulle utforsket motforestillingene bedre og tatt dette med seg i det videre arbeidet.”

”Skulle brukt mer tid på å få satt ned flere føringer rundt prosessen på papir, i klartekst.”

”Det burde vært lagt en bedre plan for implementeringsprosessen. Verdigrunnlaget kunne vært konkretisert bedre.”

”De burde vært mer saklige, nøkterne og analytiske. Ikke så religiøst dogmatiske.”

”De kunne søkt faglig bistand utenfra.”

”De kunne vært mer profesjonelle på teambygging. Søkt ekstern bistand til teamene. Særlig til ledelsesteamet.”

- Tillitsvalgte

”Jeg ble skuffet over at min organisasjon gikk med på å fjerne lederstillingene og karrierenivåene.”

”De burde vært mer fokusert på lederavgangene”

- Hva kunne vært gjort annerledes fra din side

”Jeg skulle gjerne ha bidratt enda mer til å få slutført diskusjonene i ledelsesteamet slik at saker som var mulige å avklare (f.eks. administrative rutiner, planarbeidene etc.) kunne blitt klarlagt og kommunisert ut til organisasjonen på en entydig og god måte.

”Jeg kunne konsentrert meg mer om medarbeiderne og teamene enn om å løse adm. oppgaver.”

”Jeg kunne involvert meg bedre og satt meg grundigere inn i all informasjonen.”

Samtlige intervjuede hadde fanget opp intensjonene om å gjennomføre et omfattende internt opplæringsarbeid knyttet til implementeringen av den nye organisasjonsmodellen. I forlengelsen av at teamstrukturen ble etablert ble det gjennomført et omfattende opplæringsprogram der både saksbehandling, arbeidsprosesser og gruppeprosesser lå til grunn for innholdet. Ledelsesteamet ble det første teamet som gjennomgikk programmet.

På dette spørsmålet registrerte vi også klare ulikheter i oppfatningene mellom ledelsesteamets medlemmer og øvrige ansatte. Opplæringen fikk en gjennomgående positiv evaluering av de ansatte. Blant ledelsesteamets medlemmer var det betydelig dårligere evaluering av opplæringen. Dette gikk delvis på at de gjennomgikk pilotprogrammet, delvis på at det ikke var omfattende nok og delvis på at de ikke fikk nok tid. Slik sett forsterker dette informasjon vi tidligere har gjengitt fra medlemmene i ledelsesteamet vedrørende teamets fungering, og peker muligens på en sammenheng mellom sviktende opplæring, prosessuell utvikling og svakhetene ved fungeringen ved evalueringstidspunktet. Vi har nedenfor skilt ut sitater fra ansatte og medlemmene i ledelsesteamet for å illustrere hvordan svarene falt.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Jeg har lært svært mye”

”Teamopplæringen var svært bra. Folk var åpne. Det virket som om alle var motivert og engasjert.”

”Uteaktivitetene var kjekke og interessante, men jeg er usikker på relevansen.”

”Opplæringen har gitt resultater, brutt ned grenser, endret oppfatninger og skapt samarbeidsrelasjoner.”

”Programmet fungerte bra. Jeg har bare hørt positive ting, selv om noen få mente det var bortkastede ressurser.”

”Det fungerte bra for meg. Uteaktivitetene var ikke så relevante i forhold til hverdagen. Det andre var relevant og interessant, særlig egen rolle, ansvar og tilbakemelding.”

”Det var litt vanskelig å få til dette i alle teamene jeg var med i, men jeg kan overføre mye. Vi har fått verktøyer.”

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Ledelsesteamets opplegg var ikke så bra. Vi var forsøkskaniner og vi hadde behov for litt mer.”

”Vi var litt prøveklut, men det fungerte bra.”

”Litt springende og ustrukturert for teamet har sterke meninger.”

”Vi burde hatt et eget fokus for ledelsesteamet.”

”Vi var litt for redde for å fokusere på dette med prosesser. Vi hadde det for travelt.”

”Svært bra.”

”Teambyggingen var OK, men ikke for lederteamet. Fortsatt har ikke lederteamet satt seg.”

4.4.4 Evaluering av det reelle samsvar mellom intensjonene og observasjonene på prosessen

I dette kapittelet vil vi se på samsvaret mellom intensjonene for gjennomføringen av omorganiseringsprosessen og hvordan den reelt ble gjennomført.

De sentrale intensjonene for prosessen som ble formulert i utgangspunktet er knyttet til at man ønsket en bred representasjon i gruppen som skulle utarbeide forslag til modellen. Man ønsket å gjennomføre en åpen prosess med involvering av alle ansatte i divisjonen fra starten, og etterhvert ble det også klart at man ønsket å holde et høyt tempo i implementeringsarbeidet. Det ble lagt vekt på at prosessen skulle fasiliteres av tilretteleggere og tilføres kompetanse både under planfase og implementeringsfase.

Intervjuene gir et klart bilde av at man har lyktes godt med å skape åpenhet rundt prosessen. Informasjonsstrategien har lyktes godt og informasjonssystemet var godt kjent. Særlig møtene i mindre fora blir vurdert som svært nyttige. Graden av interaktivitet i prosessen må sies å ha vært høy, selv om flere informanter tar selvkritikk på at de både var for lite oppsøkende på informasjon og bidro for lite med å gi innspill inn i prosessen.

Når det gjelder representativiteten i omorganiseringsgruppen er det flere som har nevnt at IT miljøene ikke var med her. IT miljøenes status og posisjon i organisasjonen er et tema som blir tatt opp i ulike sammenhenger og det indikeres at det her både ligger uklarheter og uenigheter om denne delen av organisasjonen. Flere peker på at grunnen til dette er at disse falt ut av prosessen og dermed også ut av viktige diskusjoner underveis. Tilsvarende blir sagt om administrativt personell og dermed om de administrative funksjonene i organisasjonen.

Det er stor enighet om at de ansatte har blitt bredt involvert i prosessen, har hatt påvirkningsmuligheter og har opplevd reell medvirkning i arbeidet. Det er enkelte ansatte både i

ledelsesteamet og forøvrig som har andre oppfatninger. Det går imidlertid fram at disse også har hatt et negativt syn på modellen, noe som muligens har farget deres opplevelser. Enkelte av disse har imidlertid vært både åpne og direkte i sine tilbakemeldinger til organisasjonen underveis.

Tilretteleggernes rolle og opplæringstiltakene som ble iverksatt underveis i prosessen synes også å ha dekket de intensjonene man skisserte innledningsvis. Disse to prosessuelle elementene synes altså viktige, men har spilt en mindre rolle i forhold til ledelsesteamet. Tilretteleggerne fikk ikke spille noen sentral rolle i utviklingen av ledelsesteamet. Samtidig var ledelsesteamet pilot for opplæringsprogrammet for de øvrige teamene. De fikk lite annen oppfølging og ble overlatt til seg selv med betydelige prosessuelle utfordringer pga. størrelse og sammensetning og store arbeids- og ledelsesmessige utfordringer gjennom implementeringsfasen. At R-direktøren pga utenforliggende forhold ble opptatt på annet hold i denne perioden skapte også en vanskelig situasjon for teamet. Samlet sett kan det virke som at intensjonen om å istandsette ledelsesteamet til å håndtere alle utfordringene de stod overfor ikke helt ble innfridd gjennom prosessen. Dette må også sees i sammenheng med forholdene som vi i forrige kapittel knyttet til strukturelle forhold i teamet, nemlig størrelse og rolleklarheter.

Med dette utgangspunktet kan vi se en rekke forklaringer på at deltakelsen i ledelsesteamet har satt et klart preg på medlemmenes opplevelse av prosessen. Utover dette er de ansatte stort sett godt fornøyd med de viktigste prosessuelle sidene ved omorganiseringen i divisjonen.

Det momentet som de fleste har synspunkter på at kunne vært gjort bedre er knyttet til omsorg og ivaretagelse av tidligere ledere som søkte ledelsesteamet, men ikke fikk en plass i dette. Det var klare intensjoner om å gjøre denne prosessen skånsom, men en rekke ansatte opplevde den ikke slik for enkelte av disse lederne. Fristillinger av ledere og søkeprosesser i forbindelse med omorganiseringer er et av de mest kompliserte og dyptgripende menneskelige drama i slike prosesser. De berører alle i organisasjonen og er kompliserte å håndtere. Slik denne delen av prosessen ble oppfattet av de intervjuede i R-divisjonen er det grunnlag for å konkludere med at man ikke lykkes helt med å gjennomføre intensjonene man hadde på dette området.

Et siste moment knyttet til prosessen er knyttet til klarheten i modellen som ble presentert. Det har vært en intensjon å ikke servere en ferdigbygget modell, men et rammeverk og prinsippgrunnlag som kunne danne grunnlag for videre bearbeiding og konkretisering i hele organisasjonen. Dette er et viktig prosessuelt verkstøy, som mange har gitt uttrykk for var bra. Kjernen i dette går på at man legger selve omorganiseringsprosessen opp mot de målsettingene man hadde for funksjonen til den fremtidige organisasjonen som man arbeidet seg frem mot, nemlig at de ansatte skal ta ansvar og bidra til å forme sin arbeidssituasjon. Slik sett har prosessen lyktes med å realisere disse intensjonene.

Det vi kan stille et spørsmål ved er om man i etterkant har lyktes med å konkretisere og dokumentere modellen, sett inn nok plan- og utredningskapasitet og gjort grundige nok konsekvensanalyser med tanke på implementeringsprosessen. Implementeringsproblematikken er kjent fra slike prosesser. Vansker er nødt til å oppstå i så vanskelige og komplekse endringsoperasjoner, men vi vil reise spørsmålet om implementeringsfasen var godt nok forberedt og planlagt i denne prosessen. Vi kan ikke se at dette har hatt noen permanent negative sider, men konstaterer at det medførte betydelige belastninger på ledelsesteamet i en kritisk fase.

Det samlede bildet viser etter vår oppfatning av R-divisjonen langt på vei realiserte de grunnleggende og viktigste intensjonene for selve gjennomføringen av omorganiseringen sett ifra de ansattes side og store deler av ledelsesteamets side. De prosessuelle problemene vi kan se handler om ikke-realiserde intensjoner for ledelsesteamets side, som på sin side forsterker allerede eksisterende strukturelle problemer i dette organisatoriske elementet.

4.4.5 Resultater interne utfall

Hovedfokus på resultatsiden i intervjuene var primært knyttet til det vi velger å kalle interne utfall av omorganiseringen. Disse må sees i forhold til de målsettingene og intensjonene man hadde for endringsarbeidet knyttet til de interne forholdene i R-divisjonen. Alle intervjuede ble også spurt om hvilke resultater omorganiseringen har skapt i forhold til omgivelsene. Svarene på dette spørsmålet vil bli gjengitt under dette kapittelet, men kan ikke sees på som en reell evaluering av eksterne utfall av omorganiseringen. Data på slike utfall må innhentes gjennom en oppfølging av den foreliggende evalueringen.

Det første spørsmålet informantene fikk under denne delen av intervjuene gikk på hva den intervjuede mente organisasjonen hadde oppnådd i forhold til målene med omorganiseringen.

Det var en så godt som samlet oppfatning i utvalget at man hadde nådd hovedmålene med omorganiseringen. Et par personer hadde reservasjoner vedrørende effektiviteten i den nye organisasjonen og tilsvarende på kvaliteten på enkelte av produktene. Nedenfor har vi gjengitt et representativt utvalg av svar fra både ansatte og ledelsesteamet på dette spørsmålet.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Vi har kommet langt i å nå målene og modningen har begynt.”

”Vi har oppnådd de målene som var uttalt.”

”Produktene blir levert med rett kvalitet. Ellers kan jeg ikke se at vi er blitt mer effektive, jeg har ikke fått noen tilbakemelding på det.”

”Vi har ingenting å måle effektiviteten på i forhold til før og nå.”

”Vi har nådd hovedmålene. Vi har hatt gevinster på arbeidsinnsats, på effektivitet og på kvalitet. Det har blitt enklere å ta beslutninger. Organisasjonen har blitt flatere og vi har en god rapporteringsform.”

”Folk er blitt flinkere til å samarbeide, men den faglige kvaliteten er blitt svakere.”

”Svært mye. Saksgangen er blitt mye enklere. Organisasjonen er mer oversiktlig. Det er lett å se hva som er relevant for meg. Jeg har større innflytelse på egen situasjon og produkt. Ansvarsfølelsen er gjennomgående og har gitt energi og vitalisert og involvert mange medarbeidere.”

”Det meste. Vi er blitt faglige igjen, og utvikler oss faglig. Det tverrfaglige er langt sterkere nå.”

”Vi har oppnådd stor grad av tverrfaglighet. Beslutningsveiene er litt kortere, men det er fare for å falle tilbake til gamle synder. Konsensusbeslutninger tar tid.”

”Det vil vi først se når det begynner å røyne på for organisasjonen. Forhåpentligvis vil vi gå av oss barnesykdommene.”

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Vi har oppnådd det meste. Vi er fleksible, en flatere organisasjon, produktorienterte, markedsorienterte og vi fremstår som en integrert divisjon. Folk føler seg mer betydningsfulle og viktige.”

”Flat og fleksibel organisasjon, Fokus på mennesker og prosesser, tverrfaglighet”.

”Vi har oppnådd hovedmålene våre, men har en del å utvikle videre.”

”Vi har nådd målene på de fleste områdene, men jeg tror ikke vi har noen produktivitetsgevinst. Dette er vanskelig å måle, men vi bør måle det. På det menneskelige planet har vi lyktes godt. Revitalisert mange medarbeidere, de har fått en ny sjanse. Forholdet til gamle ledere er borte. Teamene rapporterer at det går bra.”

”Flere tar ansvar, men prosessen er ikke ferdig”

”Vi er på vei – organisasjonen evner å snu seg raskt.”

”Folk trives bedre, har muligheter for å bli synlige i forhold til den jobben de gjør og utviklingsmulighetene er større. Jeg er mer usikker på hvor mye vi produserer. Vi har ikke mulighet for å vise det nå, vi må bare stole på teamene. Vi kan ikke måle produktiviteten”

Intervjuene gikk videre på hva den enkelte opplevde at organisasjonen ikke hadde oppnådd i forhold til målsettingene.

I svarene på dette spørsmålet finner vi igjen mange av betraktningene både ansatte og medlemmer av ledelsesteamet gjorde seg rundt fungeringen til ledelsesteamet og de nye lederrollene i organisasjonen. Utover dette peker de som hadde synspunkter på dette spørsmålet på strategiarbeid og aktivitetsplanlegging, på forholdet til omgivelsene, på behovet for å øke produktiviteten og på informasjons- og kunnskapsdelingen i organisasjonen. Også her har vi valgt å dele sitatene fra de ansatte og fra medlemmene i ledelsesteamet.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

"Vi mangeler en strategisk plan og en aktivitetsplan."

"Oppgaveløsningen i ledelsesteamet svikter noe i forhold til de produktene de skal levere."

"Vi har ikke fått et tydelig og synlig lederteam som kan styre."

"Personalpleien skulle bli bedre, men den er blitt dårligere."

"Det svikter på oppfølging og synlig ledelse."

"Det er behov for deling av lederteamet. Det er for stort og rollene er uklare."

"Prosessveilerrollen er enda ikke helt avklart."

"De nye lederrollene fungerer ikke godt nok. PV rollen svikter mest. Oppfølgingsrollen er uklar og ikke forstått. Hvem skal se teamet i forhold til omgivelsene og andre team, vurdere tidsbruk osv.? Fagnettverkene fungerer variabelt. Det er FK som avgjør og om deres fokus er internt eller eksternt."

"Vi har ikke oppnådd tilstrekkelig fleksibilitet. Man ønsket seg en strømlinjeformet organisasjon, men det har vi ikke fått til enda."

"Vi har kanskje mer å gå på i produktivitetssammenheng."

"Å forandre rammebetingelsene utenfor OD. Selskapene er raske til å knytte seg til nye strukturer, mens OED stritter imot i en del sammenhenger, kanskje spesielt på en del tunge områder og blant ledere på høyere nivå. Det går bedre på saksbehandlernivå."

"Informasjons- og dokumentasjonsflyten i organisasjonen må utvikles videre."

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

"Vi har ikke kommet langt med strategiarbeid og aktivitetsplanleggingen. Det har vært for lite enighet og konsensusbegrepet er problematisk. R-direktøren skjærer gjennom innimellom og det etableres spontane og tildels skjulte arbeidsgrupper når noe må gjøres."

Direktøren tar nok kontakt med noen og bare gjør ting når det blir nødvendig. Denne praksisen bør kanskje skje mer åpent og naturlig.”

”Ledelsesteamet har problemer med å fungere etter intensjonene.”

”Vi har ikke gode nok på mål- og strategidiskusjoner. Og vi må ta teamutviklingen i lederteamet på alvor.”

”Tror ikke at vi er mer produktive.”

”Vi har ikke lykkes helt med forpliktelsene overfor leveranser til eksterne miljøer. Selskapene har merket svikten. Disse problemene har ikke blitt løftet opp i ledelsesteamet. Kanskje det ikke har vært ansett som viktig nok.”

”Belønningssystemene er gamle og tradisjonelle. Nye tanker, modeller og målinger må diskuteres og implementeres.”

”Større effektivitet”

”Vi har ikke kommet langt nok i de gode teamprosessene, men vi skal nå igang med 10000 km. Service.”

”Vi har ikke lykkes i å optimalisere informasjonsprosessene i organisasjonen.”

”Vi er ikke helt trygge på organisasjonen enda. Folk er litt usikre på hvor de skal gå med ting.”

På spørsmålet om hva de intervjuede antok var de viktigste resultatene omgivelsene opplevde som en konsekvens av omorganiseringen hadde de fleste en noe uklar forestilling om dette. Ca. halvparten av de intervjuede hadde ikke noen klar oppfatning, ca. ¼ mente at divisjonen var blitt bedre i form av å være mer effektive, faglig sterkere og mer fleksible og ca. ¼ mente at divisjonen fungerte dårligere. Synspunktene bygde delvis på antakelser, delvis på tilbakemeldinger de hadde fanget opp fra kolleger og delvis på direkte tilbakemeldinger fra saksbehandlere i OED og andre eksterne kontakter. Vi ser en noe større utrygghet blant de ansatte på om R-divisjonen ble oppfattet som rotete og vanskelig å kommunisere med enn medlemmene i ledelsesteamet gav uttrykk for. Flere mente likevel at kontaktpunktene mot omverdenen var blitt klarer etterhvert og at dette var begynt å falle på plass.

Det var også større utrygghet om kvaliteten, servicenivået og leveransepunktlighet blant de ansatte enn blant ledelsesteamets medlemmer. Dette kan henge sammen med flere forhold som f.eks. om forutsetningene for overblikk og tilgang på konkrete tilbakemeldinger fra ulike kontaktpunkter. Svarene på dette spørsmålet kan best sees på som en avspeiling av de forestillingene om eksterne virkninger som lever i organisasjonen. Vi vil anse det som et viktig innspill i den videre prosessen å fremskaffe et reelt faktagrunnlag på hvordan omgivelsene opplever divisjonen og jobbe både med informasjonsdeling, analyse og tiltak i forhold til forbedring ut fra dette. En fortsatt utrygghet i forhold til omgivelsenes oppfatninger av

divisjonens arbeid og fungering vil fort danne grunnlag for mytedannelser, ryktespredning og usikkerhet i samhandlingen både internt og eksternt.

Nedenfor har vi gjengitt et utvalg sitater som illustrerer informantenes oppfatninger av de eksterne virkningene av omorganiseringen.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Vi er mye mer fleksible og effektive.”

”De opplever nok en større selvstendiggjøring og myndiggjøring av medarbeiderne i R-divisjonen.”

”For min del er det mer kontakt med saksbehandlere, oppdragsgivere og industri. Jeg hører også andre fortelle om dette. Dette har vi fått gode tilbakemeldinger på fra OED. Jeg tror de opplever bedre service nå.”

”Vi har ikke god nok oversikt internt.”

”Vi gir ikke samme service lenger. Vi fungerer dårligere.”

”Vi blir oppfattet som en rotete, men spennende organisasjon.”

”Eksterne samarbeidspartnere har problemer med å nå fram. Vanskelig å vite hvem som er rett kontaktperson. Det er uklarhet rundt hvem som er avsender og adressat.”

”Tror de er avventende. Lurer på hvem de skal kontakte.”

”Mer uoversiktlig og mindre kvalitetssikring.”

”Omverdenen får nok ikke et klart bilde av hvem som steller med hva, men vi er blitt mer effektive.”

”I starten var kontaktpunktene problematiske, men mindre nå.”

”På høyt nivå i OED er det nok mer usikkerhet i forhold til tidligere ”politiske” allianser med ledelsesnivået i R-divisjonen.”

”Positive konsekvenser kommer ikke på kort sikt.”

”Foreløpig kaos.”

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”OED er kunden og vi oppleves nok litt rotete, også fra selskapenes side. Vi hører lite om at ting går dårlig med kvalitet og leveranser.”

”Det har blitt lagt merke til visse leveranseproblemer”

”Større tverrfaglighet og helhetlige vurderinger/råd, raskere omstillingsevne og større personaltrivsel.”

”Litt forvirring omkring kontaktpunktene. Vi var nok og litt lite synlige ute i selskapene en periode. Ellers tror jeg de har fått de produktene de forventer til rett tid. Fra andre deler av OD har jeg merket meg mye negative tilbakemeldinger. De føler seg nok noe truet av det vi gjør her.”

”Min opplevelse er at service utad er vel så bra nå som før. Omgivelsene ser at de kanskje kan lære noe av det vi har gjort her.”

”Departementet møter flere av våre folk og får større kontaktflate. Og vi slipper flere til. Det oppleves som positivt. Internt i OD har ikke skepsisen sluppet taket. Det vil gå seg til.”

Avslutningsvis i intervjuene ble de intervjuede spurt om deres generelle oppfatninger av hvorvidt de ansatte og ledelsen i R-divisjonen er fornøyd med omorganiseringen de har gjennomført og om de opplever at ansatte og ledelse er stolte av det de har oppnådd.

Samlet sett gir svarene et ganske entydig bilde av at informantene opplever at organisasjonen totalt sett er fornøyd med omorganiseringen. Det var enkelte tilleggskommentarer til prosesselementer og til resultatsiden, uten at dette svekket det generelle bildet. Responsene fra medlemmene i ledelsesteamet hadde omtrent den samme profilen som de øvrige informantene. Vi har gjengitt noen av disse svarene nedenfor og delt sitatene mellom ansatte og ledelsesteamet:

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Vi har ingen misnøyekultur. Dette er kommet for å bli og vi vil utvikle modellen videre. De fleste er fornøyde og vi gjøre det beste ut av det.”

”Det går bedre og bedre, særlig etter sommeren.”

”Vi vil ikke tilbake til det gamle.”

”Antall skeptikere er redusert.”

”Flertallet er fornøyd. Men det er kritiske røster på en del områder. Særlig har ledelsesteamet ingen høy status i organisasjonen.”

”Ja, folk er fornøyd. Bortsett fra de lederne som ble overflødiggjort.”

”Med prosessen, ja. Med resultatene er jeg mer usikker.”

”De aller fleste er rimelig fornøyde, men noen er avventende fremdeles.”

”Folk synes dette er flere skritt i riktig retning, men vi er ikke i mål enda.”

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Ja, ganske fornøyde med både prosessen og resultatene.”

”Ja, men det går noe sent og ledelsesteamet er ikke klare nok og samordnet i prosessen.”

”Blandet. Mange er fornøyde, mange er frustrerte. Noen er avventende, men ingen vil tilbake til gammel organisasjon med unntak av et par tidligere ledere.”

”Ja, de fleste er fornøyd, kanskje mest de yngste medarbeiderne.”

”Nei, det er mye frustrasjon rundt i teamene”

På spørsmålet om de opplever at personalet i R-divisjonen er stolte over det som er oppnådd, opplever vi større usikkerhet. Ca. halvparten av de intervjuede gav uttrykk for at de var stolte over det divisjonen hadde oppnådd gjennom omorganiseringen, og mente også at mange andre i organisasjonen var det. De øvrige viste en mer gjennomgående tilbakeholdenhet i forhold til vurderingene av omorganiseringsprosessen. De pekte på at det var en viss avventende holdning til vurderingen av resultatene forelå. Det ble pekt på en viss usikkerhet med hensyn til hva man hadde oppnådd og hvor langt man var kommet og enkelte mente at man var litt redde for å vise stolthet over omorganiseringen og modellen i forhold til øvrige deler av OD og omgivelsene.

”Jeg tror mange er stolte over at en enhet i OD, en statsbedrift kan klare dette.”

”Ja! Til å være en statelig institusjon er det ganske radikalt det vi har gjort.”

”Ja! Vi har vist vilje til å gjøre noe drastisk – og vist mot til å gjennomføre det.”

”Vi er klar over at få organisasjoner har prøvd noe slikt, men vi snakker ikke så høyt om det.”

”Vi er stolte over at vi har gjort det. Vi får mye oppmerksomhet, mange spør om modellen.”

”Ja, vi har klart det raskt og på en god måte. Se på OD 2000 prosessen, den er veldig annerledes.”

”En viss stolthet, men noe avventende.”

”Hensiktsmessig er et bedre ord.”

”Vet ikke. Noen er kanskje det?”

”Nei.”

”Ja, spesielt de som stod for utviklingen av modellen. De fleste er litt stolte over at vi har klart noe som omgivelsene spådde ville gå dårlig.”

”Blandet. Vi er nok litt for opptatt av å få dette til, så vi hever ikke hodet og sier ”se på oss””.

”Vi har ikke vært flinke nok til å formidle det vi har gjennomført.”

”Utad: Ja! Innad: Småfrustrert – blandet.”

Samlet sett kan de virke som om de aller fleste er fornøyde med det som er oppnådd og måten det er gjort på. Det er imidlertid en viss usikkerhet med hensyn til virkningene omgivelsene opplever, og dermed også en viss utrygghet i forhold til å formidle utad rundt de omfattende endringene og positive interne effektene.

Dette kan være et viktig punkt å fokusere på i fortsettelsen. Organisasjonen har samlet arbeidet hardt, gjennomført krevende endringer, oppnådd mye positivt internt, men har problemer med å ”feire” at man har lyktes. Delte felles opplevelser av å lyktes som organisasjon i slike prosesser er viktige byggesteiner i å utvikle og forsterke en dynamisk og endringsvillig bedriftskultur. R-divisjonen bør derfor arbeide systematisk med å bygge opp selvtillit og stolthet i forhold til det man har gjennomført som organisasjon. Ytterlige data fra omgivelsenes oppfatninger av endringsprosessene kan være svært viktig input i en slik videreføring av forandringsarbeidet.

4.4.6 Evaluering av det reelle samsvar mellom intensjonene og observasjonene på resultater og utfall

I dette kapittelet vil vi se på samsvaret mellom intensjonene for interne utfall av omorganiseringen og de reelle resultatene slik de blir oppfattet av informantene.

Det er en gjennomgående enighet om at organisasjonen har oppnådd målene man satte seg for omorganiseringen. Ved å gå dypere inn i intensjonene for omorganiseringen ser vi likevel en betydelig usikkerhet blant informantene knyttet til intensjonene for økt verdiskapning. Det er likevel mange som opplever at organisasjonen er mer effektiv og leverer produkter med bedre kvalitet enn tidligere. Når det gjelder intensjonen om å bli mer omverdenorientert og å øke evnen

til å tilpasse seg nye krav fra omgivelsene er det en bred enighet om at organisasjonen er blitt mer fleksibel og tilpasningsdyktig. Sikrere svar på disse resultatvariablene kan en imidlertid kun få ved en evaluering i omgivelsene til R-divisjonen.

Fokuserer vi mer entydig på interne resultater var de mest sentrale intensjonene knyttet til å utnytte både de menneskelige og faglige ressursene i organisasjonen bedre. Den første delen gjennom å bedre trivselsforhold som var negativt påvirket av ledelses- og organisasjonsforhold. Den andre delen gjennom å frigjøre faglige ressurser gjennom tverrfaglig samarbeid, faglig utvikling og planlagt kompetanseheving. Også disse intensjonene synes langt på vei å være innfridd. Uten at vi kan legge en ny klimamåling inn som datagrunnlag, er det rimelig konsistent tilbakemelding gjennom intervjuene på økt trivsel og produktivitet. Som det vil fremgå av observasjoner senere i rapporten er det mange informanter som opplever at de nye samarbeidsformene og relasjonene som er etablert har skapt et langt bedre samhold og lagånd, overblikk og helhetsforståelse, samtidig som produksjonsprosessene og fagnettverkene gir lenge etterlengtede rammer for faglig oppdatering og utvikling.

Det området som ikke synes å ha svart til intensjonene handler om fokuseringen på strategi og prioriteringsprosessene i organisasjonen. Igjen blir dette noe som knyttes opp til ledelsesteamets oppgaver og fungering og føyer seg derved inn i et bilde vi har tegnet opp tidligere i rapporten.

4.4.7 Ikke planlagte handlinger

Omfattende forandringsprosesser er komplekse. De fleste store omorganiseringssprosessene som gjennomføres vil ofte måtte korrigeres gjennom iverksetting av tiltak og initiativer som man ikke hadde gjennomtenkt eller forutsett som nødvendige i planfasen. Ofte ser vi også at endringstiltak skaper virkninger som man ikke har planlagt eller forutsett. Disse kan både være positive og negative og således enten gi merverdi til endringsarbeidet eller skape alvorlige forstyrrelser i prosessene man forsøker å gjennomføre. Informantene ble derfor både spurt om organisasjonen hadde iverksatt tiltak som ikke var planlagte og om de opplevde at man hadde oppnådd ting som de ikke hadde forutsett eller om de hadde fått problemer som de ikke var forberedt på.

På spørsmålet om det ble iverksatt tiltak og handlinger som ikke var planlagt som en del av omorganiseringen fikk vi en del oppfatninger som nok var preget av de ulike posisjonene informantene hadde hatt gjennom omorganiseringssprosessen. Likeledes synes svarene på disse spørsmålene å være preget av hvor engasjerte og deltakende den enkelte informant har vært. Dette har nok vært avgjørende for hvor mye informasjon de har vært i besittelse av og hvor reflekterte de har vært i forhold til mål og resultatforventninger. Mange av utsagnene var også knyttet til endringer og justeringer som har vært foretatt i kjølvannet av omorganiseringen og selve implementeringen av modellen. Vi velger likevel å ta disse med som en del av evalueringen av prosessen.

Følgende momenter ble trukket frem av de ansatte i denne delen av intervjuet.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”De store fellesarrangementene kom litt tilfeldig på oss. Jeg hadde ikke oppfattet at slike lå inne i planene.”

”De hurtige teamnedleggelsene som kom like etter etableringen. Disse var overraskende.”

”Folk som satt i mange team fikk beskjed om å begrense seg. Når nye behov oppstår, så oppretter man nye team – i stedet for å utnytte dem man har. Og når teammedlemmer ikke vil påta seg arbeidsoppgaver som er lagt til teamet, så kastes de videre fra team til team; en form for intern sirkulasjon.”

”Det at hattene dukket opp i ledelsesteamet, selv om dette nok var en del av en naturlig evolusjonsprosess.”

” ”Hattene” som ble utpekt for å ivareta departementets behov for kontaktpersoner slik at de slapp å forholde seg til hele teamet.”

”At fagkoordinatorerne gled ut av veilederrollen til teamene.”

”Opprettelsen av Referanseteamet (RETE) kom som noe nytt som vi ikke hadde sett i planene.”

”Det at RETE ble opprettet som ledd i prosessen. Dette klargjorde en del ting og var viktig, men rammene forble de samme.”

”Endel administrative støttefunksjoner måtte løses i ettertid. Dette var det ikke tenkt på. Sekretærstillingene er på vei tilbake.”

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Nei, ingen vesentlige endringer av prosessen.”

” Opprettelsen av RETE.”

”Delingen av ledelsesteamet kom som et nytt tiltak.”

”Teamstrukturen ble forandret etter at ønskeprosessen var satt igang.”

”Omorganiseringen av de administrative støttefunksjonene skjedde uten at vi hadde tenkt igjennom dette og planlagte det godt nok som en del av prosessen.”

”Vi fikk kontaktpersoner innen de ulike områdene. Også innen IT-området ble det opprettet en egen kontaktperson i ledelsesteamet.”

På spørsmålet om informantene hadde opplevd at omorganiseringen hadde ført til ting de ikke forutså var det særlig fokus på dimensjoner som bedre kontakt på tvers i organisasjonen, bedre innsikt og overblikk, fellesskap og lagånd og personlig utvikling og vitalisering av medarbeidere som gikk igjen. Disse erfaringene kan bare sees på som positive effekter som representerer merverdi skapt av omorganiseringsprosessen. Nedenfor har vi gjengitt representative utsagn fra den halvparten av informantene som hadde meninger på dette spørsmålet.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Vi har alle fått bedre kontakt med, kjennskap til og tilknytning til en langt større del av produksjonen og organisasjonen pga. rotasjonen i flere team. Vi får bedre innblikk i flere arbeidsoppgaver og produkter. Jeg har lært mye om økonomien i denne perioden f.eks.. Helhetsbildet er blitt mye bedre.”

”Jeg jobber nå sammen med folk som jeg ikke hadde kontakt med før. Det er svært verdifullt for meg og dem jeg samarbeider med.”

”Lagånden i hele organisasjonen er bedret.”

”Ekstragevinst i forhold til den sosiale faktor. Det er blitt triveligere og mer latter. Økt vektlegging av det mellommenneskelige.”

”Vi er blitt mer sammensveiset. Vi er ikke to avdelinger lenger, men én R-divisjon. Vi er en mer homogen organisasjon med mindre tette skott.”

”Vi gikk lenger enn vi hadde trodd mht selvstyrte tam.”

”Enkeltpersoner har blomstret opp, har fått mer ansvarsfulle og konstruktive roller i teamene. Dette er en organisasjonsform som lar folk bruke seg mye bedre.”

”Veldig positiv utvikling hos en del medarbeidere. Styrking av det totale fellesskapet, faglig vitalisering og sosiale prosesser utenfor huset.”

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Vi har fått et personale med stor interesse for og bred kunnskap om organisasjonsteori.”

”Enkeltpersoner som har blomstret opp og får vist ressursidene sine.”

”Ved å fjerne sekretærfunksjonene har alle fått øynene opp for hvor viktige disse funksjonene er og denne delen av virksomheten har fått mer oppmerksomhet og større respekt.”

”Samarbeidet med Administrasjonsavdelingen har gått bedre enn forventet.”

På spørsmålet om informantene opplevde at organisasjonen støtte på problemer som de ikke var forberedt på under prosessen var det også enkelte temaer som gikk igjen. Det problemet som flest trekker frem var knyttet til administrative funksjoner og rutiner i kjølvannet av oppsplittingen av sekretærfunksjonen. Derneft kom temaer som problemene i ledelsesteamet, teamsammensetningen med multippelt medlemsskap og at noen team ikke fungerte, informasjonsflyten i organisasjonen, kommunikasjon og informasjon mot omgivelsene og produktivitetsfallet under implementeringsfasen. Disse temaene har også gått igjen under andre spørsmål og kom ikke som noen overraskelse i denne sammenheng. Enkelte av temaene er allerede historiske, mens andre fremstår som fortsatte utfordringer for det videre arbeidet med utviklingen av modellen. Også på dette spørsmålet har vi valgt å dele svarene i forhold til ansatte og ledelsesteamet.

A) Sitater fra intervjuer med ansatte.

”Det ble mye rot med budsjetter, postombæring o.l.. De store linjene var klare, men vi glemte detaljene. Dette ble det fokusert mye på og det skapte mye irritasjon.”

”At sekretærene fikk valget om ikke å være sekretærer lengre skapte mange praktiske og banale problemer.”

”At ledelsesteamet ikke fungerte bra, og fortsatt sliter.”

”Ledelsesteamet er mindre effektivt enn forventet. Det er for mye prateklubb.”

”De administrative støttefunksjonene ble undervurdert og viktige rutiner ble ikke ivaretatt, f.eks slikt som fraværsregister, ferielister osv.”

”Ledelsesteamet er for usynlig for personalet. Vi trenger mer kontakt.”

”Andre enheter i OD har fått litt ekstraarbeid. Vi har ikke maktet å være gode nok på informasjonsarbeidet og markedsføringen av omstillingen.”

”Det var et visst produktivitetsfall i implementeringsfasen, men ikke dramatisk.”

”Det ble litt for mange team og for mye multippelt medlemsskap. Ansatte fikk prioriteringsvansker og dårlig samvittighet.”

”Folk er litt for opptatt av teamenes levetid. Teamorganisering og hva det innebærer er ikke godt nok kommunisert og forstått.”

”Vi har ikke lyktes å få til nok dialog og informasjonsutveksling enda.”

”Informasjonsflyten fra ytre miljøer og inn i teamene og mellom teamene er ikke optimal.”

”Sekretærproblemet gjør meg mindre effektiv. Jeg antar at jeg har et produktivitetstap på 10-15%.”

”Vi opplevde at enkelte personer i R-divisjonen var illojale og bidro til å latterliggjøre oss i kontakten med andre kritiske røster utenfor.”

B) Sitater fra intervjuene med medlemmer av Ledelsesteamet.

”Langvarige konflikter i ledelsesteamet som vi ikke har klart å løse.”

”Store samarbeidsproblemer i ledelsen”

”FK ene spilles mer og mer utover sidelinjen. Jeg tror at de vil bli skilt helt ut av ledelsesteamet.”

”De administrative problemene. Disse er egentlig små og detaljer, men de ble store symbolsaker for noen, som brukte detaljproblemene som bevis på at helheten var dårlig.”

”Rotet med de praktisk/administrative prosessene.”

”Sekretærer som fortsatt ville gjøre sekretærarbeid ble ”mobbet” av de andre. Sekretærene hadde fått forståelsen av at de ikke skulle gjøre noe kontorarbeid – dette var ikke hensikten. Dette ryddes det opp i gjennom reversering.”

”Det har oppstått noen uformelle strukturer som ligger utenfor teamstrukturen. Dette er både oppgaveorienterte grupper og noe som skjer i en viss grad i enkelte fagnettverk og i ledelsesteamet.”

”Vi har vansker med å få en helt klar forståelse av forholdet mellom personlig ansvar og felles ansvar for produktet.”

”Vi sliter enda med å få ansvarsbegrepet klart og entydig operasjonalisert gjennom hele organisasjonen”

”Rolle, ansvar og funksjon til fagnettverkene og FK, PV enes ansvarsområder og rolle, Teamenes ansvar for å melde problemer opp til ledelsesteamet. Ledelsesteamet har ikke oversikt over hva alle medlemmene er involvert i, det er lite systematikk i hvordan saker om leveranser blir tatt opp i ledelsesteamet.”

”Flere team er under restrukturering.”

”Langt flere team enn antatt skaper vansker med å holde overblikket.”

”Vi må bli bedre på informasjonsflyt. Vi var ikke gode nok på å ivareta rutinene mot resten av OD, og vi fikk alt for store problemer med de praktiske rutinene i organisasjonen.”

”Fordelingen av ansvaret mot omgivelsene ble vanskelig og vi fikk hattene i ledelsesteamet.”

5. VURDERINGER

I dette kapittelet vil vi gi noen sammenfattende vurderinger av omorganiseringen i R-divisjonen. Utgangspunktet for disse vil i første rekke være de målene som ble lagt til grunn for prosessen. Utover dette vil vi ta utgangspunkt i evalueringen av prosessen og se dette i relasjon til både intensjonene for prosessen og en del fundamentale prosessuelle elementer knyttet til funn i omstillingsforskningen.

De grunnleggende spørsmålene for denne fremstillingen er:

Har man lyktes med å nå målene som ble satt?
Hva gikk bra i prosessen og hva gikk ikke bra?

Utgangspunktet for vurderingene vil bli tatt i forutsetningene for gjennomføring av forandringer i organisasjonen som vi mener var tilstede.

5.1 Forutsetningene

Fra dokumentasjon og intervjuer danner det seg et bilde av at R-divisjonens tidligere ledere over år hadde hatt fokus på behovet for forandring. Man hadde tegnet opp bildet av endringene i omgivelsene og hadde også oppfatninger av at det var behov for å gjøre interne endringer med utgangspunkt i organisatoriske og menneskelige forhold. Man hadde erfaringer med å gjennomføre tiltak, om enn av forsiktig og lite gjennomgripende karakter. Gjennom klimaundersøkelsen hadde man mye konkret informasjon om spesifikke trivsels-, samarbeids- og ledelsesproblemer som det var nødvendig å gripe fatt i. Alle var kjent med problemstillingene og man hadde en gjennomgående enighet om behovet for å skape forbedringer.

Det fremkommer også klart at det blant de ansatte var en stor motivasjon for å gjøre forandringer i organisasjonen, uten at dette synes å ha medført en felles forståelse av hva man burde gjøre og hvordan det skulle gjøres. Det går også frem av intervjuene at tidligere prosesser og manglende konsekvens i forandringsinitiativene hadde skapt en del frustrasjon blant store grupper av ansatte, noe som også bidro til motivasjonelle forhold.

Gjennom ansettelsen av ny Oljedirektør, ny R-direktør og vakanser i øvre ledersjikt ble det også skapt forventninger om at noe ville skje med organiseringen. Fra dette ledelsesholdet ble disse forventningene aktivt stimulert. Lederskiftene medførte også at man fikk inn impulser utenfra.

Et svært viktig utgangspunkt er knyttet til at det ikke lå klare mål for noen økonomiske nedskjæringer i begrunnelsene for omorganiseringen. Dette innebar at man ikke fikk trusler om nedbemanninger inn i prosessen eller at andre ressurser i utgangspunktet ville beskjæres.

Det klare utviklingsperspektivet skapte et konstruktivt grunnlag for at fagforeningene aktivt kunne spille en pådriverrolle i prosessen. Disse ble viktige medspillere og premissleverandører og bidro aktivt i både utforming av modell, kravet om evaluering og kommunikasjons- og informasjonsarbeidet i prosessen.

De fleste ansatte så sannsynligvis rimelig klart at de hadde mer å vinne enn å tape på en omorganiseringsprosess i lys av disse forutsetningene. Dette er et svært godt utgangspunkt for omorganiseringer, men ikke noen garanti for at man lykkes. Omorganiseringsprosesser er i seg selv så komplekse og vanskelige at det er rike muligheter for å mislykkes med dem. Å gjennomføre omorganiseringen i R-divisjonen innebar konkrete utfordringer knyttet til at mange ansatte ville oppleve usikkerhet og utrygghet over tid. Det var også et faktum at forandringsprosessen skulle gjennomføres innenfor en organisasjon, der store deler av organisasjonen ville forbli uforandret, slik at ulikhetene mellom delene økte. Det var også utfordringer knyttet til kommunikasjon og samarbeid med OED og andre viktige samarbeidspartnere der tidligere strukturer ville forbli som før.

5.2 Hovedmålene

Innledningsvis ble det skissert 4 hovedmål for omorganiseringen:

1. Etablere en flatere organisasjon med kun ett nivå mellom saksbehandlere og sjefsmøte.
2. Sikre opprettholdelse av- og effektiv utnytting av nødvendig fagkompetanse.
3. Bedre mulighetene for personlig utvikling for arbeidstakerne
4. Øke verdiskapningen gjennom effektivisering og kvalitetsforbedringer på produksiden.

De tre første målene har et klart internt resultatnedslag, mens det siste målet i størst grad vil eksternt resultatnedslag. De intervjuede hadde svært mye informasjon å bidra med i forhold til de interne utfallene og delvis også vurderinger av hvordan forholdet til omgivelsene var påvirket av omorganiseringen. Det må imidlertid understrekes at en troverdig evaluering av de eksterne resultatene først og fremst må bygge på en undersøkelse blant de sentrale aktørene som R-divisjonen samhandler med, dvs. kunder, øvrige deler av OD, industrien og andre kontaktpunkter.

5.2.1 En flatere organisasjon

Denne noe vage, men likevel forståelige målsettingen ble realisert gjennom valget av å organisere R-divisjonen som selvstyrte team. Målsettingen var konkretisert til å kun å ha ett ledelsesnivå over saksbehandlernivået. Videre ønsket man å bygge organiseringen rundt produkter/produktgrupper og plassere ansvaret for hele produktets "verdikjede" til de nye organisatoriske enhetene.

Organiseringen av selvstyrte team som divisjonen har implementert, er en klar utflating av det organisatoriske utgangspunktet. Det er imidlertid klart at valget av modell ble langt mer radikalt enn de tidligste intensjonene la opp til. Den foreliggende modellen representerer i utgangspunktet et skifte i ledelsesparadigme og innebærer en overgang fra kontroll og kommandolinjer til tillit og myndiggjøring. Denne modellen krever et ledelsesnivå som er tydelige, synlige og konsekvente i forhold til verdigrunnlaget i modellen. Med denne fundamentale endringen som utgangspunkt kan man spørre om organisasjonen har klart å implementere de underliggende verdi- og kulturendringene som følger av et slikt paradigmeskifte. Vi må spørre om ledelsesteamet fyller sine oppgaver og roller. Vi kan også spørre om toppledelse, oppdragsgiver (OED) og andre enheter i OD kan forholde seg til, og akseptere dette grunnlaget for styrings- og kontroll muligheter fordi modellen er en ringsverket. utfordring for tradisjonell forvaltningstenkning og det eksisterende sty

Basert på medarbeidernes synspunkter, inkludert direktørens, er det generelle inntrykket vårt at modellen realiserer å øke andelen dedikerte, motiverte og involverte medarbeidere. Videre har modellen lyktes i å stimulere lokalt initiativ og ansvarstakning og det rapporteres en jevnt positiv utvikling og læringsprosess knyttet til dette. Modellen har også gitt saksbehandlerne et bedre grunnlag for helhetsforståelse og virksomhetsforståelse.

Det er imidlertid flere signaler i intervjuene som peker på at mange i organisasjonen ser at R-divisjonen strever noe med grensesnittet mot andre enheter i OD og viktige kontaktpunkter i OED. Disse organisasjonene er fortsatt tradisjonelle byråkratiske systemer som nå i prisnippet må kommunisere nedover mot selvstyrte team der de møter faglige premisser og en saksbehandling som fungerer annerledes enn tidligere. Dette skaper nye forutsetninger for prosessene mellom fagdivisjonen i direktoratet og det politiske sekretariatet i OED. Man står slik sett overfor en klargjøring av roller som må gjennomføres.

Det kan virke som at "protestene" mot modellen fra ulike hold i OED har medført visse tilpasninger av modellen i R-divisjonen. Noen informanter snakket om hattene som et bilde på at det over de selvstyrte teamene har begynt å utvikle seg en linjeorganisasjon som fungerer på den tradisjonelle måten og som i enkelttilfeller har medført at enkeltpersoner har overstyrt teamet.

Slike mønstre er på ingen måte uvanlig. Vi ser mange eksempler på at det over teamorganiseringene etableres små systemer av tradisjonelle hierarkier som bryter med verdigrunnlaget man ønsker å realisere i organisasjonene. Både internt i ledelsesteamet og staben forøvrig og i ledersjiktene i omgivelsene finner vi personer som har vært og er ledere pga. at de ha vært flinke til å beherske de tradisjonelle ledelsesparadigmene. Som et ledd i omorganiseringer av det slaget R-divisjonen har gjennomført må derfor dette gies særlig tung

oppmerksomhet. Vi peker på dette fordi enkelte stemmer blant informantene både hadde denne analysen av tilstanden på evalueringstidspunktet og viste til konkrete eksempler på overstyring som brøt med prinsippene i organisasjonsmodellen.

Det kan virke som om ledelsesteamet som er et kritisk og viktig element i organisasjonsmodellen, sliter med enn rekke vanskeligheter av både strukturell karakter og prosessuell karakter. Forholdene nevnt ovenfor griper inn i teamets samarbeidsforhold og verdigrunnlag og vi fornemmer at det ligger uenighet og konflikter rundt disse forholdene i gruppen. Vi har også pekt på andre strukturelle forhold som størrelse og rolleklarheter, som viktige funksjonelle problemer som bør bearbeides. Like i forkant av evalueringstidspunktet initierte R-direktøren en prosess for å videreutvikle ledelsesteamet og rollene i dette. Få informanter hadde på samtaletidspunktet fått noen klar oppfatning av hvilke endringer som ble gjort og konsekvensene av disse. Vi ser det som viktig at det arbeides videre med ledelsesteamet i en åpen dialog med den øvrige organisasjonen.

5.2.2 Sikre opprettholdelse av- og effektiv utnyttning av nødvendig fagkompetanse.

Problemene med tradisjonell spesialisering og sektortenkning i den gamle organisasjonsmodellen hadde skapt betydelige problemer rundt kompetanseutvikling og kompetanseforvaltning både på systemnivå og på individuelt nivå. I målet vedrørende til fagkompetanse lå det ambisjoner knyttet til å forbedre bruken av kompetansen i forhold til produksjonsoppgavene. Samtidig lå det også ambisjoner om opprettholdelse/utvikling av organisasjonens samlede kompetanse i strategisk perspektiv og personlig faglig utvikling og oppdatering.

Det tverrfaglige aspekt knyttet til produksjonsoppgaver og prosesser synes å ha blitt godt ivaretatt gjennom organiseringen av teamene rundt produktene og den bredere definisjonen av ansvarsforholdene knyttet til person og team. Det pekes på visse problemer i informasjonsflyt og informasjonsforvaltning i teamstrukturen og mot omgivelsene, men vi kan ikke se at disse problemene er særegne for R-divisjonen eller overkommelige/uløselige. Dette er kjente problemer som er tungt analysert i litteraturen rundt kunnskapsorganisasjoner. Det er også problemer som det er utviklet gode løsninger på basert på organisasjonsforståelse og IKT løsninger implementert i avanserte kunnskapsbedrifter. Vi anser det derfor som sannsynlig at disse problemene kan løses på gode måter og innen et kort tidsperspektiv.

Fagnettverkene som ble etablert som en del av organisasjonen skal gi muligheter for å ivareta utviklingsbehovet for individ og organisasjon både sett i et strategisk og et personlig perspektiv. Det lå også betydelige forventninger til dette organisatoriske elementet blant saksbehandlerne. Vi anser den organisatoriske løsningen som god og den ressursmessige basisen som tilstrekkelig. Informantenes tilbakemeldinger på fagnettverkene var gjennomgående positiv, men med klare innspill til forbedringspunkter. Det vi merker oss er igjen en viss rolleklarhet og varierende praksis i fagkoordinatorernes drifting av nettverkene. Det ligger altså igjen en utfordring til ledelsesteamet her og en oppgave for fagkoordinatorene på samordning, rolleavklaring og harmonisering av praksis.

Samlet sett vil vi konkludere med at R-divisjonen har kommet langt på å nå målet under dette punktet og har lagt et godt grunnlag for videre utvikling på kompetansemålsettingene

5.2.3 Bedre mulighetene for personlig utvikling for arbeidstakerne

Denne målsettingen er delvis knyttet til resultatene på den personlige faglige utviklingen i punktet ovenfor. Det kanskje viktigste elementet i dette målet ligger likevel på de mulighetene for personlig utvikling som ligger i det frigjørende verdigrunnlaget organisasjonen bygger på og de mulighetene dette gir for selvstendighet, initiativ, ansvarstakning, påvirkning av egen situasjon og læring på den ene siden og trivsel, personlig og mellommenneskelig utvikling på den andre siden.

Det generelle inntrykket vårt på dette punktet er preget av at informantene gjennomgående har et positivt fokus i sine vurderinger. Det finnes kritiske stemmer og personer som har reelle tapsopplevelser knyttet til forandringene, men det gjennomgående mønsteret er tydelig positivt.

Dette, koblet opp mot opplevelsene av at fag igjen er blitt viktig og at faglig integritet skal prioriteres er en bekreftelse på at R-divisjonen er kommet langt på denne målsettingen også. Man skal imidlertid være oppmerksom på at det er grupper som har vansker med å se at deres funksjoner og oppgaver knyttet til IT og økonomisk/administrativ drift blir vurdert som fag. Enkelte av disse føler seg nedprioritert i forhold til fag- og kompetansefokus i organisasjonen. Man skal også være oppmerksom på at det er enkeltpersoner som sliter med sin situasjon og sine erfaringer med omorganiseringen. Disse må identifiseres gjennom medarbeidersamtaler og systemer for personalomsorg og følges opp gjennom videreføringen av prosessen.

5.2.4 Øke verdiskapningen gjennom effektivisering og kvalitetsforbedringer på produksiden.

Dette er en problematisk målsetting å evaluere i en studie som har et så klart fokus på de interne utfallene av prosessen. Målet er rettet mot at man produksjonsmessig skal sikre at alle relevante aktører organisatorisk bringes inn i planlegging, produksjon og leveranse for å sikre kvalitet, effektivitet og servicenivå. Dette er koblet opp mot en forståelse av verdiskapningsbegrepet i organisasjonen som økonomisk sett ikke er enkelt å konkretisere og måle.

Det er helt klart åpenbare sammenhenger mellom R- divisjonens effektivitet, fleksibilitet, punktlighet, kvalitet og service og økonomiske sider ved de omfattende og komplekse saksforholdene som ligger bak viktige beslutninger knyttet til ressursforvaltningen på norsk sokkel. I denne sammenheng vil imidlertid de interne vurderingene ikke kunne betraktes som valid informasjon om disse virkningene av omorganiseringen. Det er verd å legge merke til at produksjonsteamene fungerer variabelt. Dette må man på den ene siden forvente av naturlige prosessuelle forhold, der noen team utvikler seg forttere enn andre. På den andre siden har det vært så mange konkrete påpekninger av fungeringen og oppgaveløsningen til ledelsesteamet at

det ikke er urimelig å tenke seg at bedre prosesser i teamet, klarere roller og et mer aggressivt proaktivt arbeid fra teamet ville ha bidratt til at flere team var kommet lenger. Dette er et fokus som ledelsesteamet raskt på ta tak i etter våre vurderinger.

Et annet moment som enkelte informanter kommenterte er knyttet til behovet for å differensiere klarere mellom de prosessuelle behovene i permanente eller langvarige team med komplekse produksjonsprosesser og mer kortvarige prosjekttrettede ad-hoc grupper. Dette poenget understrekes også i prosjekt/team litteraturen og bør kunne trekkes inn i de videre drøftelsene omkring utviklingen av effektivitet og produktivitet i teamene.

Vi har i rapporten pekt på at mange ansatte har klare oppfatninger av forbedringer innenfor denne målsettingen. Samtidig ble det også registrert betydelig usikkerhet i forhold til omgivelsene. Vi mener at dette elementet av målsettingene kun kan evalueres gjennom at man sammenholder de interne vurderingene med oppfatningene man kan innhente gjennom en evaluering av omgivelsenes erfaringer med omorganiseringen på disse dimensjonene. Slik informasjon vil være et særdeles viktig innspill til den videre utviklingsprosessen i R-divisjonen.

5.2.5 Samlet vurdering

Samlet sett har vi vist at de aller fleste informantene mener at målene er nådd langt på vei. Det er en konklusjon som vi også mener å kunne trekke sett fra vårt perspektiv. Det er imidlertid klare punkter å arbeide videre med for å styrke og videreutvikle organisasjonen og for å utvikle grensesnittet mellom organisasjonen og den omgivelser.

5.3 Vurderinger av prosessen

Gjennom forskning og erfaringer har mange norske omstillings- og omorganiseringsprosesser fått ord på seg for å være dårlig planlagte, dårlig ledet og dårlig gjennomførte, med negative resultatsider. Det vi har fått dokumentert av prosessen i R-divisjonen gir oss etter vår mening et norsk eksempel på en god omorganiseringsprosess, på tross av noen negative erfaringer underveis.

Ser vi på fundamentale og kritiske sider ved omorganiseringsprosesser som f.eks.

- Informasjon, kommunikasjon og åpenhet
- Medvirkning
- Målformuleringer
- Tilførsel av ressurser og endringskompetanse
- Fokus på kompetanseheving i prosessen og som konsekvens av prosessen
- Tempo, graden av reelle forandringer og utvikling av en ny kultur

så er det generelle bildet preget av positive tilbakemeldinger og erfaringer. Rapporten peker på enkeltfenomener knyttet til prosessen som har vært mindre bra, men som ikke har fått destruktive

konsekvenser. Ikke desto mindre er det viktige lærdommer å trekke av disse erfaringene, ikke minst i forhold til fremtidige omorganiseringer i OD i forlengelsen av OD-2000 prosessen.

Det var et positivt utgangspunkt for å gjøre vesentlige forandringer i organisasjonen, men utfordringene var mange og betydelig på tross av dette. Vi mener at det i måten prosessen ble kjørt på lå et viktig metabudskap knyttet til ansvarliggjøring og tillit som var kongruent med verdigrunnlaget for den fremtidige modellen man ønsket å etablere. Denne konsekvente plattformen for utviklingsarbeidet mener vi var en viktig forutsetning for å nå så langt som man har gjort og at prosessen ble såpass vellykket som den ble. I dette ligger det også at medarbeiderne i R-divisjonen viste seg tilliten verdig og har bidratt til prosessen med ansvar, motivasjon og engasjement. Dette er en type gjensidig forståelse av bidrag og roller i prosessen som det er viktig å formidle og innarbeide som et grunnelement i den kulturen man ønsker å stimulere i virksomheten.

R-divisjonen vil etter vår mening ha mye igjen for å ha et kontinuerlig utviklings- og kompetansehevingsperspektiv som et grunnelement i verdigrunnlaget sitt og som fremherskende elementer i organisasjonskulturen. Modellen man har valgt har som grunnlag et implisitt premiss om slike perspektiver som en forutsetning for å lykkes som kunnskapsorganisasjon. Dette representerer betydelige utfordringer for R-direktøren og hans stab, ledelsesteamet som enhet og de enkelte medlemmene av teamets konkrete rolleutøvelse rettet inn mot teamene og fagnettverkene.