

# Oljedirektoratet

«Det gror ikkje mose på rullande stein»

Erfaringer med flat og fleksibel  
organisasjonsstruktur i statsforvaltningen



Gunnar Mån Østebø – leder Økonomi og HR – Partnerforum 5.mai 2015



# Mine organisasjonsperspektiv



OD 1409008

Østebø ser organisering ut fra fire perspektiver; Oljedirektoratets oppgaver og styring, kompetanse, kultur og verdier og struktur.  
> Innenfor det siste perspektivet, struktur, går han litt mer i dybden på hvordan dette gjøres i praksis.

# Oppgaver: ODs hovedmål og resultatmål 2015



---

Arbeide for en langsiktig  
ressurstilgang, herunder en  
effektiv og forsvarlig  
letevirksomhet

---

**Oljedirektoratet skal bidra til å  
skape størst mulig  
verdier for samfunnet fra  
olje- og gassvirksomheten  
gjennom en effektiv og  
forsvarlig ressursforvaltning,  
hensyntatt helse, miljø,  
sikkerhet og det ytre miljø,  
herunder klima**

---

Sikre en effektiv og  
forsvarlig ressursforvaltning  
knyttet til leting, utbygging  
og drift

---

---

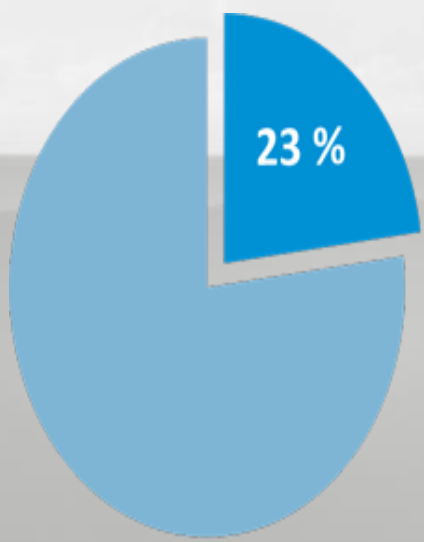
Være et nasjonalt  
sokkelbibliotek og spre fakta  
og kunnskap

---

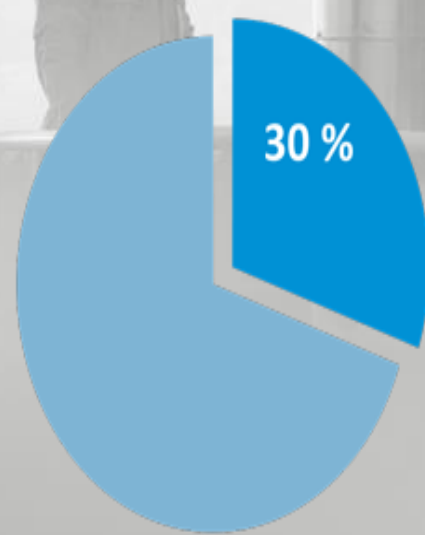
# Oppgaver: Forsvarlig utvinning Stor betydning for norsk økonomi



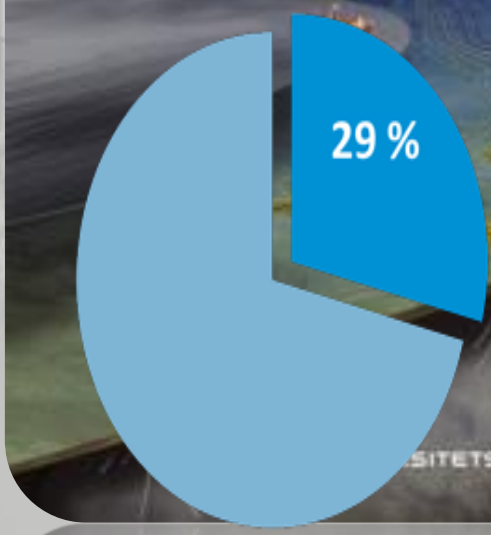
## PETROLEUMSLOVEN



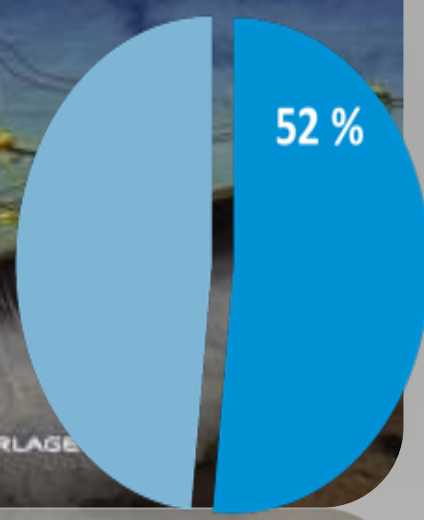
4  
Petroleumssektoren  
gjør 23% av BNP



Petroleumssektoren sin  
bidrag til verdiskapingen



Petroleumssektoren sin  
bidrag til verdiskapingen



Petroleumssektoren sin  
bidrag til verdiskapingen

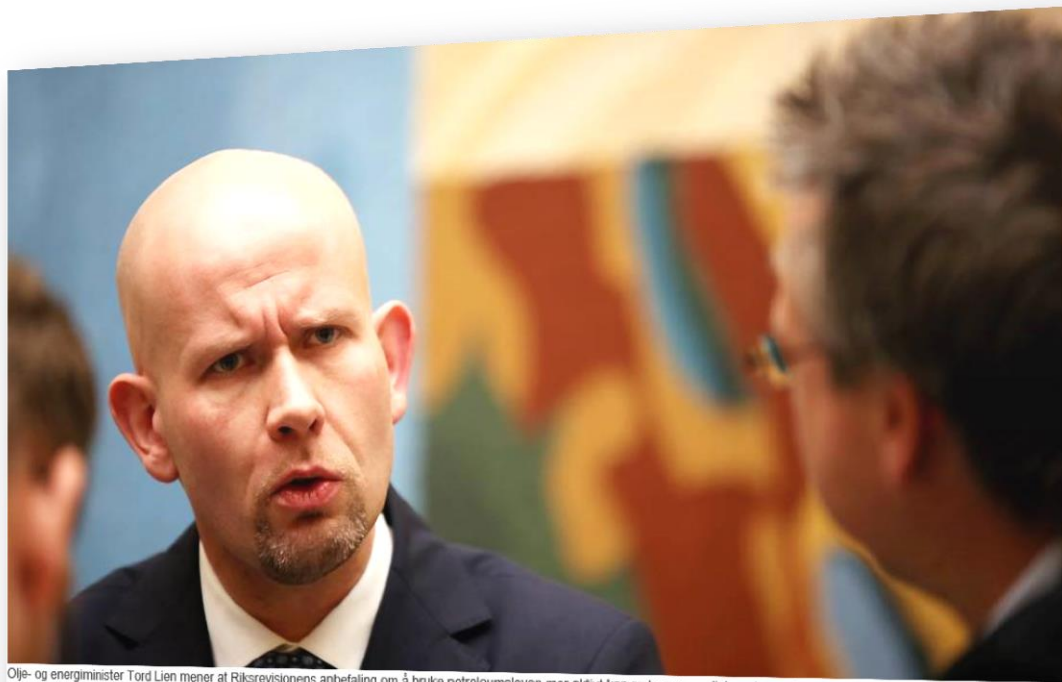
## Oppgaver: Kort om OD



- Statlig direktorat underlagt Olje- og energidepartementet (OED)
- Opprettet i 1972, hovedkontor i Stavanger, kontor i Harstad
- Ca 220 årsverk
- Budsjett 2015: ca 400 mill
- Kunnskapsorganisasjon med sterke faglige miljøer innenfor bl.a. geofag, teknologi, reservoar, økonomi og juss
- Gode kontorfasiliteter og arbeidsverktøy
- Rådgiverfunksjon med få egne vedtaksfullmakter
- Liten målgruppe
- «Kunnskapsmedarbeidere»



# Oppgaver



Olje- og energiminister Tord Lien mener at Riksrevisjonens anbefaling om å bruke petroleumsloven mer aktivt kan redusere verdiskapningen fra norsk sokkel. Foto: Peder Qvale

ØKT UTVINNING PÅ NORSK SOKKEL

## Lien vil ikke gjøre som Riksrevisjonen anbefaler

– Vil redusere verdiskapningen fra sokkelen, ifølge oljeministeren.

### Fornøyd med OD

Til Riksrevisjonens andre punkt – om Oljedirektoratets gjennomslagskraft – svarer Tord Lien at han er fornøyd med arbeidet Oljedirektoratet gjør.

– ODs arbeid er viktig for å bidra til god ressursforvaltning og høyest mulig verdiskapning på norsk sokkel. Jeg mener OD følger opp virksomheten på en god måte og har gjennomslag for sine synspunkter i viktige saker.

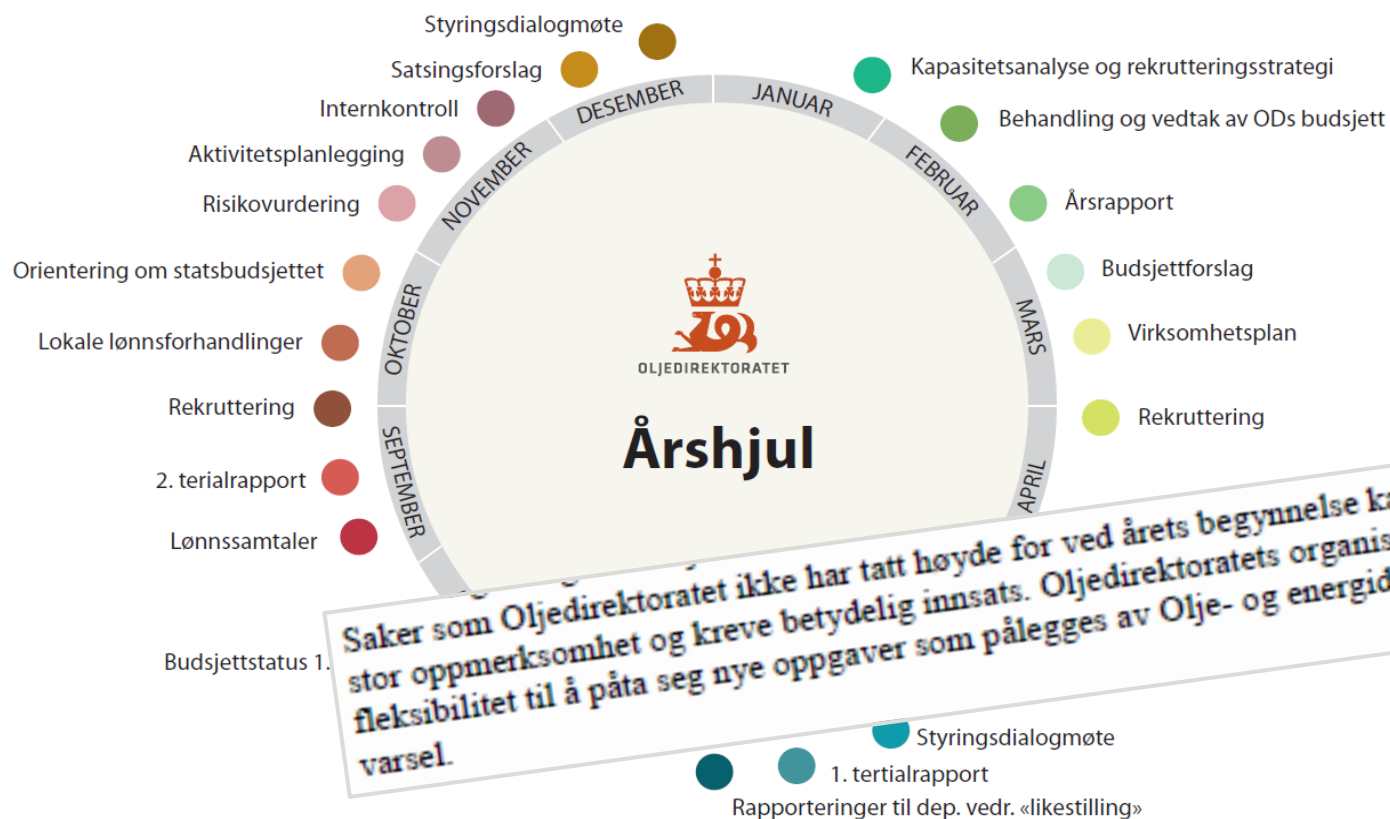
– Jeg er derfor godt tilfreds med det arbeidet som utføres av Oljedirektoratet innenfor de budsjettmessige rammene som er bevilget av Stortinget, skriver Lien i sitt svarbrev til Riksrevisjonen.

# Brukerundersøkelser - Hovedinntrykk – Petroleumsnæringen

## Arbeidsmiljøundersøkelser – god trivsel – lav turnover

- Høy tillit blant rettighetshavere og operatører
- Høy kompetanse
- Profesjonell og serviceinnstilt samarbeidspartner
- Særlig dyktig som faktaprodusent
- Rådgiverrollen mot OED er tett og lite gjennomsluktig
- Kan bli for fokusert på ressursutnyttelse uten å ta nok hensyn til totaløkonomien for næringen
- Lite tydelig tilsynsrolle
- Gode tilbakemeldinger i arbeidsmiljøundersøkelser
  - Mange og utfordrende oppgaver
  - Fleksibilitet
  - Mulighetene for læring og kompetanseutvikling er gode
- Lav turnover over flere år
- Utfordrende med rekrutteringer, men vi får dyktige, nye medarbeidere

# Oppgaver – Virksomhetsstyring - De viktigste milepælene i året – Prøver å gjøre det enkelt.....



Styring, oppfølging, kontroll og forvaltning må tilpasses virksomhetens **egenart samt risiko og vesentlighet.**



# KOMPETENTE MEDARBEIDERE I UTVIKLING

2014-2016



OD skal gjenkjennes ved at vi baserer arbeidet på høy **faglig integritet**, er **løsningsorienterte** i oppgaver og mot samhandlingspartnere i et **inspirerende arbeidsmiljø** og hvor vi viser hverandre **tillit** og tar **ansvar**





## ODs verdigrunnlag

OD skal gjenkjennes ved at vårt arbeid baseres på høy faglig integritet, at vi er løsningsorienterte i oppgaver og mot samhandlingsparter i et inspirerende arbeidsmiljø hvor vi viser hverandre tillit og tar ansvar.



# OD ønsker en kultur basert på

- Tillit – framfor kontroll
- Aktiv involvering – framfor passivitet
- Ansvarliggjøring - framfor ansvarsfraskrivelse
- Fleksibilitet – framfor statisk
- Produktfokus - framfor fagfokus (organisering rundt produktlag framfor faglag)
- Utstrakt delegering og myndiggjøring – framfor topptung beslutningsprosess
- Ledelse – framfor styring og detaljert ledersaksbehandling
- Tverrfaglig samhandling og faglig utvikling

Motiverte og myndiggjorte medarbeidere er de beste medarbeiderne organisasjonen kan ha for å få levert de produktene og oppgavene som organisasjonen skal

Vi baserer oss i stor grad på å lede oss selv, men selvfølgelig har vi rammer, retning og styring.

# Medarbeidere i lagbasert, flat kunnskapsorganisasjon



- Arbeider med produkter og oppgaver i ett eller flere lag (snitt 3 lag)
- Må være kompetent og bli myndiggjort
- Må bidra for at lagene skal fungere og at produktene får den nødvendige kvalitet
- Har ansvar for egen kompetanseutvikling og personlig kvalitet
- Er medlem i fagnettverk og knytning mot fagkoordinator eller i en kompetansegruppe
- Har en leder med personalansvar, en leder (utenom lagene) som kontaktperson for lag
- Mye selvledelse og samhandling

# Kjennetegn ved kunnskapsmedarbeidere

- Medarbeidere søker meningsfylte oppgaver som de kan identifisere seg med, påvirke, gjerne drøfte dilemmaer og som de gjerne vil jobbe sammen med andre om
- Medarbeidere identifiserer seg ved målet og ønsker å ha innflytelse og jobbe nær makt
- Vil følge oppgaven fra A til Å - fra å skrive oppgavetekst/mandat, til endelig presentasjon av eksterne produkt
- Lar seg ikke så lett styre
- Vil helst ikke bruke tid på det de oppfatter som administrasjon og tilrettelegging (byråkratier)..
  - Kfr teorier om «primadonnaledelse»
- Vil utvikle seg faglig både gjennom tverrfaglig produksjon og gjennom faglige utfordringer

# Interne kunngjøringer etter kompetanse: viser interesse for å delta i lag / oppgave

The screenshot shows the OD-PORTALEN website interface. At the top, there is a navigation bar with 'NYHETSFEED', 'ONEDRIVE', and 'OMRÅDER'. A search bar is present on the right. Below the navigation bar, there are several menu items: 'HJEM', 'Lag- og fagområder >>', 'Styrende dokumenter >>', 'Petroleumdata', 'HHH', 'Velferd og organisasjoner', 'Hjelp og brukerstøtte', and 'Snarveier'. The main content area is divided into several sections:

- Aktuelt**: Features a 'Direktørblogg >' with the text 'Nyhet ut på portalen? Fyll ut skjema'. Below it is a news article titled 'OED ønsker en "diagnose" for funn' dated 2. MARS 2015. The article discusses OED's assessment of offshore fields on the Norwegian shelf. Below the article is a 'BEMANNING' section with several job listings: 'Bibliotekstjenester søker medarbeider(e) og fagreferenter', 'Lisensforvaltning/Leting trenger å styrkes med geokompetanse', 'Troll-laget søker geolog', 'ReservoarmodelleringOgUtvinning søker geologer', and 'Petroleumssystemer, nytt lag i HO-Leting søker medarbeidere'.
- Notiser (alle)**: Contains a notice titled 'Frist: TidBank og refunderbare timer'. Below it is another notice titled 'OD-veggen: Åpen for alle' with a 'Start en diskusjon' button. There are two user posts: one by Leitaø Carl Erik regarding a competency school assessment, and another by Nag Øystein Leiknes regarding a course.
- Hva skjer**: A table listing upcoming events:

Tittel	Dato
Allmøte	23. mars 2015
Kontaktmøte med Statoil	24. mars 2015
Personlig økonomisk rådgivning	25. mars 2015
- NPD.NO**: Contains links to 'Ressursregnskap for norsk kontinentalsokkel per 31. desember 2014', 'Produksjonstal januar 2015', and 'Tørre brønner nær Knarrfeltet i Nordsjøen'.
- Møtereferater**: Lists 'Nyeste poster' including 'Kort oppsummering fra ledelsens mandags møter OD Hovedledelse | 3. mars 2015' and 'Kort oppsummering fra ledelsens møter 23. feb'.

At the bottom of the page, there are several small images: a red hard hat, a person wearing glasses, and another person's face.

# Hierarki / matrise (før 2001) versus flat struktur (etter 2001)



## SSØs intervju med Bente Nyland mars 2009 Pris for beste virksomhetstiltak i staten



”Du kan røre mye,  
men ikke rør  
organisasjonsform  
en  
vår!”





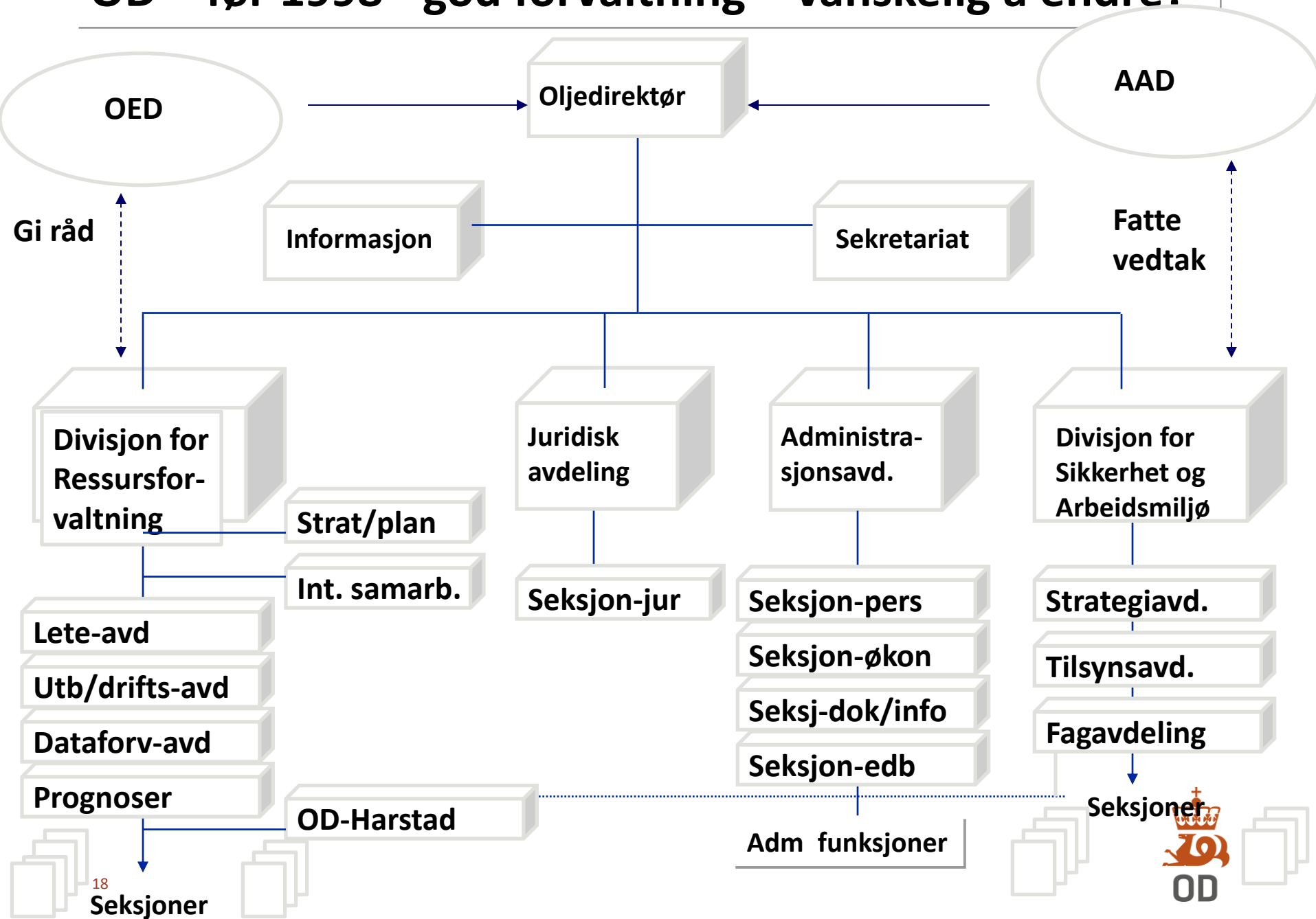
OLJEDIREKTORATET



Tankegodset og historien

Godt forankret hos direktør,  
ledelse, arbeidstaker-  
organisasjoner og  
medarbeidere

# OD – før 1998 - god forvaltning – vanskelig å endre?



# Endrings- og justeringsprosessene



## Før 1998 – Tradisjonell organisasjon

360 medarbeidere, inkl 40 - 60 ledere  
Godt forvaltningsbyråkrati  
Hierarki: Divisjoner/Avdeler/Seksjoner  
Matrise - Prosjekt

## 1999 – Ressursdivisjonen

150 medarbeidere  
Ett ledelseslag (13)  
Selvstyrte team  
Prosessveiledere  
Fagnettverk

## 2001 – Hele OD

360 medarbeidere  
Helhet, flat, fleksibel  
Ett ledelseslag (10) med hierarki i ledelsen i tre produktområder  
Lag med ansvar for produkt, prosess og kvalitet  
Fagkoordinatorer  
Fagnettverk

## 2004 – OD deles

Ett lederlag (8)  
210 medarbeidere  
Lag med ansvar for produkt, prosess og kvalitet  
Helhet  
Flatere  
Faglig utvikling, fagnettverk

## 2008 og 2011 – Justering

Stå på! – fortsatt potensiale i lagene  
Tydeligere lederportefølje

## 2014 – Justering

Flere ledere (17)  
To ledernivå  
Fire hovedområder



# Flat organisasjonsstruktur

- Ett nivå mellom operativ ledelse og produksjonsleddet (to-nivå modell)
- Kollegialt hierarki (ledelse)
  - Horisontal ledelse (på tvers - helhet)
  - Vertikal ledelse («mitt område» - del)
  - 2001-03: Tonivåsledelse
  - 2004-2014; Etnivåsledelse
- Bruker «tilpasset» tankegods for drift og utvikling av team
  - Selvdrevne, semiautonome lag
  - Ikke «selvstyrte team»
- Mangler den typiske mellomleder, har utviklet koordineringsfunksjoner i lag
- Mange grenseflater mellom lag – koordinering/samhandling mellom lag
- Sentralisert ressursstyring (horisontal)
- 20 • Desentralisert oppgavestyring (vertikalt)



# Fleksibel organisasjonsform

- Lagorganisert i hele direktoratet
  - Langsiktige lag og prosjektlag – stor grad av tverrfaglig sammensetting
  - Medarbeiderne styrer i ganske stor grad selv hvordan de fordeler tiden i de ulike lagene
- Kan jobbe i mange lag og med mange oppgaver samtidig
  - Snitt på 3 lag
- Organisasjon i bevegelse
  - Ingen seksjoner eller avdelinger, men rundt 70-80 lag med egne mandat og definerte oppgaver – ukentlige endringer
  - Ledelses- og koordineringsfunksjoner roterer (funksjonstid)
  - Formelle ledelsesfunksjoner utenfor lagene
    - Personalleder (individ) – kontaktperson for lag



# Det nærmeste vi kommer et organisasjonskart?



Bente Nyland  
Oljedirektør

## Fakta og analyser



Kjell Agnar Dragvik  
Direktør

## Leting



Sissel Eriksen  
Direktør

## Utbygging og drift



Ingrid Sølvberg  
Direktør

## Dataforvaltning og organisasjon



Inger Lise Strømme  
Direktør



Arne Holthjem  
Underdirektør



Kirsti Veggeland  
Underdirektør



Stig-Morten Knutsen  
Underdirektør



Oddny Svendsen  
Underdirektør



Wenche T. Johansen  
Underdirektør



Tomas Mørch  
Underdirektør



Kjetil Aasoldsen  
Underdirektør



Kalmar Ildstad  
Underdirektør



Øyvind Kirkhus  
Underdirektør



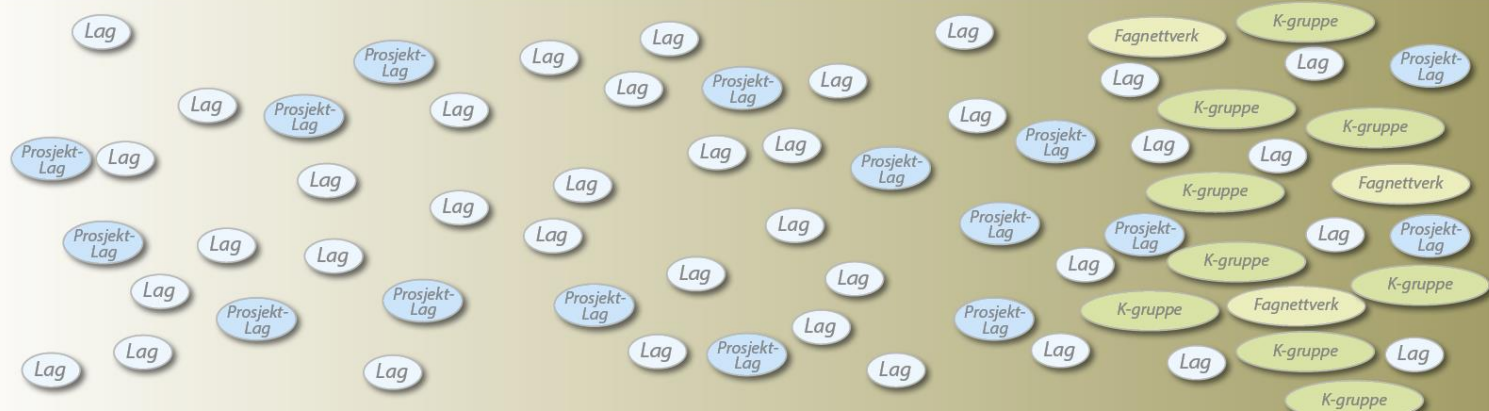
Gunnar Mån Østebø  
Underdirektør



Maria Juul  
Underdirektør



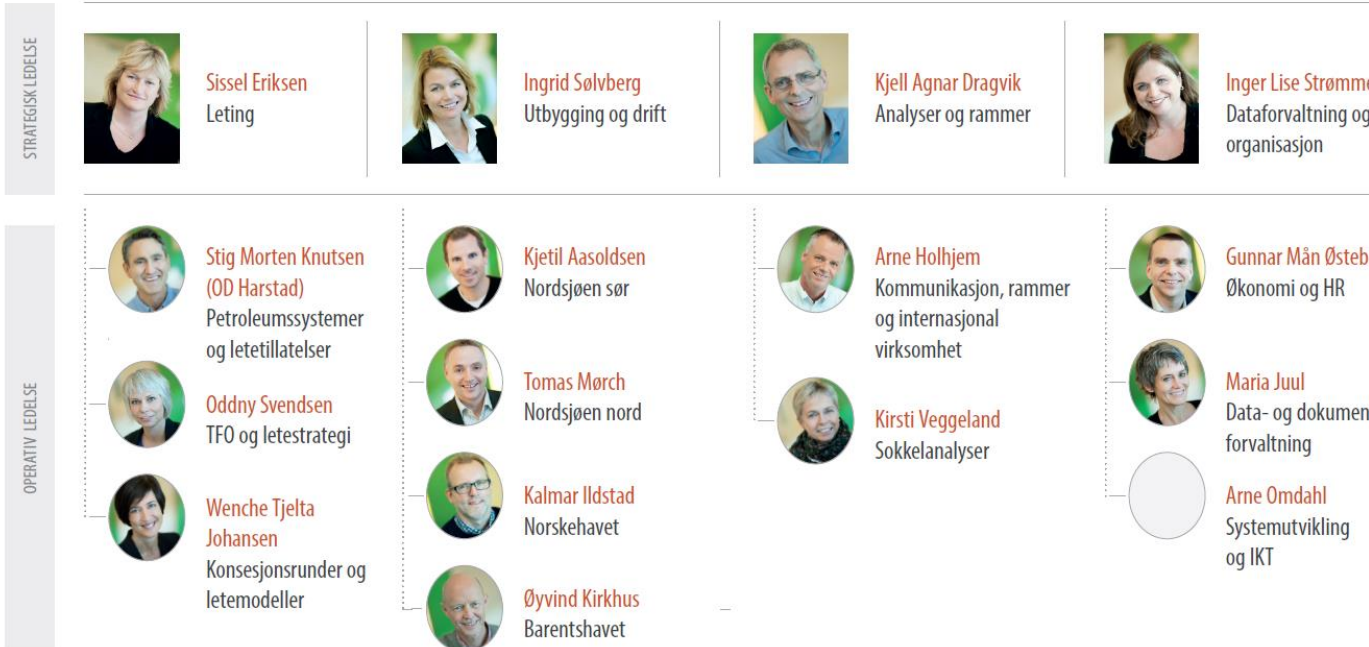
?  
Underdirektør



Fagnettverk - Kompetansegrupper - Langsiktige lag - Prosjektlag

# Slik presenterer vi oss utad

 <p><b>Bente Nyland</b> Oljedirektør</p>	 <p>OLJEDIREKTORATET</p>
---	---



# Lag i OD

## Ca 70 lag som \* 1.5.2013

- ▶ er organisert rundt ODs produkter
- ▶ har mandat og ressurser (fra ledelsen)
- ▶ har ansvar for produkt, kvalitet og prosess
- ▶ opprettes og nedlegges
- ▶ har koordinator (rotasjon) – rollen kan variere noe fra lag til lag
- ▶ har en kontaktperson i ledelsen
- ▶ utenom lag og fagnettverk finnes formelle og uformelle arbeidsfellesskap

Prosjektlag  
(tverrfaglige)  
Eks. PUD\*\*-lag

Langsiktige  
tverrfaglige lag  
Eks. Lisens Nordsjø Midtre

Langsiktige  
"fag"lag  
Eks. ODDokumentsenter

Langsiktige  
nettverk  
Eks. INT

HØY

Grad av team

LAV

- \* Per 1.5.2013
- \* Plan for utbygging og drift



## Kunne du tenke deg å jobbe med leteteknologi? Nytt lag skal opprettes og bemannes.

### MANDAT – UTLYSING AV LAG

*Denne filen redigeres etter avtale med kontaktperson blant lederne*

**Lagets navn:** Leteteknologi

**Kontaktperson i ledelsen:** Wenche Tjelta Johansen

**Lagets mål:**

Inneha kunnskap om de ulike leteteknologiene som benyttes og utvikles for å kunne bidra til en effektiv og forsvarlig letevirksomhet.

**Prioriterte aktiviteter og kobling mot resultatmål i tildelingsbrev, strategier i strategiplan og andre rammedokumenter:**

I tildelingsbrevet er et av delmålene å arbeide for langsiktig ressurstilgang, herunder en effektiv og forsvarlig letevirksomhet.

For å kunne følge opp konsesjonstildelingspolitikken og legge forholdene til rette for rask og effektiv utforskning av tildelt areal samt følge opp den pågående leteaktiviteten, er det viktig at OD har oversikt over de ulike leteteknologier som benyttes.

Laget skal:

- Bygge opp kunnskap om eksisterende og nye leteteknologier som benyttes innen seismikk, elektromagnetiske undersøkelser, gravimetri og leteboringer.
- Være rådgiver for TFO og P-23Runde (samt kommende konsesjonsrunder) ved vurdering av ulike teknologier som beskrives i søknader.
- Forbedre egne analyser og rapporter (beskrivelse av teknologi, kostnader).
- Bidra til å vurdere program i forbindelse med leteboringer.
- Bidra med innspill knyttet til FoU.

**Grenseflater til andre lag og fagnettverk:**

Lisensforvaltning/Leting, BoringOgBrønn, TFO, P-23Runde (konsesjonsrunder), P-Leteressursrapport, Letestrategi, Seismikk, Samhav, Vitkom, Nordområdene, Geokart og F-Geofag.

**Merknader:**

Laget bør som et minimum bestå av både geofysikere og geologer. For å ivareta tverrfaglighet er det i tillegg ønskelig med andre fag-grupper, innen f.eks teknologi og økonomi. Både erfarne og uerfarne medarbeidere vil være aktuelle for dette laget.

# Ledelse

- Ledelse på tvers (horisontalt og vertikalt)
  - Lederne har prosessfokus, veileder, delegerer, prioriterer, viser retning og rammer, tenker helhet og etterspør utvikling og resultater innenfor sitt resultatområde
  - Kollektivt ansvar
  - Personalansvar (snitt 20 medarbeidere per leder – hovedsaklig på operativt nivå)
- Ressursstyring på tvers (medarbeidere og økonomi)
  - Felles internt arbeidsmarked og økonomi
  - Oppretting og bemanning av lag: utlysning på OD-portalen. Dialog med fagkoordinator.
- Strategi og styring på tvers og innenfor sine resultatområde
- Rotasjonsordning – forankret i bl.a. personalreglementet
  - Gjelder alle ledere, men også fag- og lagkoordinatorer og andre ledelsesfunksjoner i organisasjonen – Ulike tidsbegrensninger



# Informasjon og konsultasjon med leder



- ODs ledelse skal så tidlig som mulig konsulteres i saker
- Som har strategisk eller prinsipiell betydning
- Som legges fram på ledernivå i OED
- Som har store økonomiske og/eller politiske konsekvenser
- Som får prioriteringsmessig betydning mht ressurser
- Hvor det er større uenighet i lag eller mellom lag
- Med forhold som kan bli omtalt i media
- Der det er større avvik i forhold til plan

# Lagkoordinator

Lagene har produkt-, prosess-, og kvalitetsansvar.

I tillegg skal det velges eller utpekes et lagmedlem som skal ivareta koordineringsfunksjoner i laget.

Myndigheten er:

- **Kontaktpunkt** mot ledelseslaget / leder, mot andre lag og ved eksterne henvendelser **der annen kontakt ikke er avtalt eller etablert**
- Dialog med direktør om prosesser i **oppstartsmøte og årlig lagutviklingsmøte** og ansvar for gjennomføring.
- På vegne av laget å **legge til rette for koordinering mot andre tilgrensende lag**
- Se til at laget har **avklart sine prosesser og produkter**, og at disse har **kvalitet** og **milepæler** i forhold til beslutning
- Se til at produktene **leveres** iht. lagets planlegging, herunder **koordinering av lagets interne ressurser** i henhold til denne planen
- Se til at laget har **effektive rutiner for økonomistyring** i de lag dette er relevant (budsjett disponeringsmyndighet) og fordeling av post til laget



# Møterarenaer horisontalt & vertikalt

## Horisontalt

### Arenaer på tvers

- Direktørmøte (uke)
- Ressursstyringsmøte (uke)
- Fredagsforum (annenhver uke)
- Stormøte (hver 6. uke)
- Ledersamlinger/opplæring (jevnlig)
- Allmøte (6 i året)
- Temamøter (per måned)

## Vertikalt

### Arenaer i hovedområdene

- Ledermøte i HO (uke)
- Lagmøte (fra ukentlig til «etter behov»)

## FØR

- Mange ledere
- Lengre saksbehandlingstid
- Informasjonstilgang: Behov for å vite
- Statisk hierarkisk struktur
- Mange nivå
- Møter i enhetene
- Faglige perspektiver
- Ressursstyring i enhetene
- Økonomi per enhet
- Fast tilsatt som leder
  
- Roller: Leder/medarbeider
- Medarbeiderne jobber i 1 enhet
- Medarbeiderne overlever saken til ledelsen

## NÅ

- Færre ledere (mellomlederrolle utgår)
- Kortere saksbehandlingstid
- Informasjonstilgang: Behov for å skjule
- Fleksibel lagstruktur
- 2-3 nivå
- Nye møtearenaer – på tvers - helhet
- Tverrfaglige perspektiver (og faglige)
- Felles helhetlig ressursstyring
- Sentralisert helhetlig økonomi
- Rotasjon på alle lederstillinger – funksjonstid
- Roller: Leder/koordinator/medarbeider
- Medarbeiderne jobber i flere lag samtidig
- Medarbeiderne deltar mer fra A til Å



# Utfordringer

- Mye samhandling og kommunikasjon i lag og på tvers i organisasjonen
  - Tar en del tid, men gir gode produkter - sikrer involvering på tvers + læring
- Krevende å utøve selvledelse
  - som også har dimensjonen «lede seg selv overfor andre»\*
- Bli tydelig på forventningsavklaringer og tilbakemeldinger
- Å forstå hva det kollektive ansvar er (få ansvar, ta ansvar, ha ansvar)
- Mange grenseflater å forholde seg til internt – effektivt?
  - «Skal alle mene noe? Når er nok nok? Hvem bestemmer det?
- Å se beslutningsveiene i organisasjonen og bestemme seg for når det må tas beslutning...
- tradisjonell forståelse av ledelse - forståelsen av ledelse som en samhandlingsprosess\*
- takle uformell ledelse som ikke er i samsvar med formell ledelse

<sup>32</sup> \* kfr Carl Catos Wadels doktoravhandling 2007 - «Medarbeider samhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon»,



Det viktigste : OD leverer godt og effektivt– og har et godt omdømme som statsforvaltningsorgan



Ein bør ikkje gå ut med det  
ein ikkje kan stå inne for.....



OLJEDIREKTORATET

TAKK FOR MEG!



Du skal lytte til de som  
søker sannheten,  
men pass deg for de  
som har funnet den.  
Andre Gide