



Robert Douglas Erickson
var toppsjef i Amoco
Norway fra 1987 til 1994.

FOTO: BJØRN RASEN/BP

TRUDE MELAND

Kontinuerlig forbedring

Kulturendring i Amoco

Norway 1987 til 1994

På 1980-tallet var Norge blitt en oljenasjon, oljeprisen på det internasjonale markedet var god og framtiden så lys ut for de internasjonale oljeselskapene som hadde etablert seg her. Men fra 1985 til 1986 halvertes prisen på olje. Et av selskapene som merket nedgangen var Amoco Norway - operatør på Valhall-feltet. I tillegg til fallende pris på råvaren, sank også produksjonen og inntjeningen forverret seg. Det ble klart at noe måtte gjøres.

På slutten av 1987 startet en snuoperasjon. En ny administrerende direktør, canadieren Robert (Bob) Douglas Erickson (1945-), ankom Stavanger med nye visjoner og nye mål. Endring og omstilling sto i sentrum, og en ny fleksibel organisasjon med fleksible og innovative medarbeidere skulle skapes.

Målet for Erickson ser ut til å ha vært «den flytende organisasjon», en fleksibel enhet med blomstrende, uformell kommunikasjon som brukte ad hoc innretninger som arbeidsgrupper. Ikke bare skulle organisasjonen være fleksibel, men også medarbeiderne skulle lett kunne omstille seg og dermed få ting gjort. Det måtte skapes et innovativt selskap som var spesielt flink til kontinuerlig å tilpasse seg enhver forandring i sine omgivelser. Hvilke prosesser og med hvilke mål satte den canadiske foretaks mannen i gang? Og hvilke teorier og organisasjonsfilosofier var inspirasjonskilder til den omleggingen selskapet skulle gå igjennom?

Fleksibilitet og endring var på midten av 1980-tallet blitt en trend innen den globale oljeindustrien. Denne artikkelen er en framstilling av hvordan et norsk-amerikansk selskap agerte i en verden hvor mantraet var blitt kontinuerlig forbedring. Det er en analyse av politikken og vurderingene i ledelsen i Amoco Norway og hvor selskapet forsøkte å

være en del av «det nye paradigme». Den tar ikke for seg kritiske motstemmer fra fagforeninger eller andres reaksjon på organisasjonsendringene.

Ledelsens tanker og visjoner for Amoco Norway kommer til uttrykk i internmagasinet Amoco Info. Det kom ut flere ganger i året og ble distribuert til alle ansatte. Bob Erickson hadde der en egen spalte under tittelen «Direktøren har ordet». Han brukte den til å formidle tilstand og endring i organisasjonen. I tillegg til andre artikler i det samme magasinet, er også intervjuer med enkelte fra datidens ledelse brukt som grunnlag for denne artikkelen, samt manualer fra noen av programmene som ble innført.

Da Amoco ankom Norge

Det amerikanske oljeselskapet Amoco Production Company dannet i 1965 et nytt datterselskap for å delta aktivt i framtidige boreoperasjoner i den norske delen av Nordsjøen. Allerede i første konsesjonsrunde som ble utlyst 13. april 1965 var Amoco Norway Oil Company med i jakten på oljen. Selskapet søkte (sammen med tre andre - Texas Eastern, Amerada og det nyopprettede norske selskapet NOCO) om i alt 40 blokker og fikk tildelt ti, fordelt på tre lisenser. To av blokkene var noen av de mest ettertraktede helt sør på norsk sokkel. Amoco ble operatør på lisensen som senere fikk navnet Valhall.

I 1975 - i den åttende brønnen - ble det fastslått at Valhall-feltet var drivverdig. Da startet for alvor oppbyggingen av organisasjonen. Først var det en organisasjon knyttet til planlegging og bygging av plattformene og deretter en offshoreorganisasjon med tilsvarende skyggeorganisasjon på land. Det var en hierarkisk oppdeling med store, ineffektive avdelinger og flere mellomledere og formenn.¹ Selskapet etablerte seg i nye lokaler midt i Stavanger sentrum. Prosjektering av plattformer startet, byggekontrakter ble satt ut og 26. mai 1983 åpnet Valhall-feltet for produksjon.

Alt så lovende ut. Men feltet viste seg å være et av de mest utfordrende på norsk sokkel. I motsetning til de fleste felt var reservoarbergarten på Valhall kalk. Brønner raste sammen, kalken fulgte strømmen av olje og gass opp på dekk og store mengder kalk som mest lignet misfarget tannkrem måtte spas vekk fra boredekket.

I 1985 introduserte media begrepet «problembarnet» om Norges sørligste petroleumsfelt. På Valhall ble det kun produsert fra én av fem brønner, og samlet var produksjonen på mindre enn 40 000 fat per døgn, under halvparten av forventet volum. Den forventede framgangen hadde uteblitt, og det var ingen rekruttering med tanke på framtiden. Avdelinger ble bygget ned, og spesielt hardt gikk det ut over leteavde-

lingen som nesten forsvant, der det bare var tre personer igjen. I tillegg kom det dramatiske fallet i oljeprisen. Det var ikke ressurser igjen til å drive aktiv leting, og Amoco trakk seg fra de neste konsesjonsrundene. Fremtidsvisjonene om å bli ett av de store operatørselskapene på norsk sokkel forsvant og alle krefter og all fokus ble samlet rundt å få Valhall til å bli lønnsomt.

Organisasjonen viste tretthetstegn og de ansatte var frustrert.² Selskapet hadde i 1985 en turnover på hele 31,3 prosent.³ Det var dramatisk. Arbeidsledigheten i Norge var på denne tiden lav, og istedenfor å satse videre på et selskap uten framtidsutsikter, valgte mange å prøve seg andre steder. Amoco mistet mye kompetanse til konkurrerende selskaper.

Med de mange nedturene og den dårlige inntjeningen - Amoco Norway sto for kun om lag fem prosent av Amocos samlede produksjon - fulgte også en nedgradering av Amoco Norway. Administrerende direktør ble tilbudt en raus pensjonspakke og ble ikke erstattet. At Amoco Norway nå satt uten egen administrerende direktør var et tegn på at det norske datterselskapet hadde mistet sin status og nå i større grad var underlagt direkte styre fra USA. Det hvilte en usikkerhet i det norske selskapet om hva toppsjefene i Chicago og Houston ville gjøre med filialen i Norge. Men da ledelsen i Amoco Production Company i 1987 besluttet å satse videre på Norge og utnevnte Bob Erickson til ny administrerende direktør, var framtidsutsiktene plutselig snudd.

«Snuoperasjonen»

Med Bob Erickson startet en snuoperasjon som skulle strekke seg over flere år, hvor den ene prosessen fulgte den andre. Hans mål var å bygge en ny bedriftskultur og gjennom det omgjøre Amoco Norway til en fremragende og ledende bedrift.

For å bygge denne fremragende bedriften måtte ikke viktigheten av kultur, verdier og visjoner undervurderes. Bob Erickson var en av de mange som mente kultur var noe en bedrift hadde og det var derfor også mulig å endre den. Tanken ser ut til å være at en ny kultur kunne oppstå gjennom bruk av symboler, ideologier, språk, trosoppfatninger, ritualer og myter. Klare, felles verdier underbygget tanken om at bedriftens og de ansattes interesser var uatskillelige.⁴

I de fleste organisasjoner finnes heltehistorier som uttrykker grunnstammen i selskapets kultur, så også for Amoco Production Company. Historien - eller myten - om Amoco starter 100 år tilbake i tid på et øde stykke land i Indiana. Her ble Standard Oil Trust of Indiana (senere Amoco Production Corporation) dannet i 1889. Fra dette beskjedne raffineriet hadde det vokst fram et stort, internasjonalt energiselskap med

verdensomspennende aktiviteter og med en suksess som lå på høyde med de største oljeselskapene. Amocos fremgang skyltes, i følge myten, de menneskene som utgjorde selskapet. De dyktige medarbeiderne som satte pris på en utfordring og var inspirert til å arbeide mot selskapets mål. Det var disse menneskenes motivasjon, sammen med god ledelse som hadde gjort Amoco til den suksess selskapet var blitt. Amoco Norway var en del av denne «Amoco-familien» og var derfor også bærere av den tradisjonelle dyktighet og stolthet over arbeidet. Selv om Amocos historie reelt så litt annerledes ut – Amoco var grunnlagt av John D. Rockefeller som en del av hans Standard Oil Trust – var myten med på å skape stolthet og tilhørighet blant Amocos ansatte.

Kulturrendringen startet ved skapelsen av en fremtidsvisjon for Amoco Norway: Erickson så for seg Amoco ti år fram i tid. Han var da tilbake i Stavanger i egenskap av representant for toppledelsen for å lære av den norske erfaringen og selskapets suksess. Han ville erfare at alle i byen kjente Amoco-navnet og Amoco skulle pryde forsidene i landets aviser med nyheter som «Amoco med gigantfunn» eller «vellykket utbygging for Amoco».

Visjonen ble framført både for landansatte og arbeiderne offshore. Intensjonen ser ut til å ha vært at alle ansatte skulle føle og tro på at selskapet vokste og at de var en del av, ja kanskje den viktigste del av framgangen. Det ble presisert at oppmerksomheten ikke kun måtte rettes mot bunnlinjen i regnskapet, fokus måtte også ligge på de ansatte.⁵

I tillegg skulle Amoco Norway i følge visjonen holde hus i et nybygg – et signalbygg, et moderne og framtidsrettet bygg som skulle gi et varmt inntrykk og være tilpasset flerfaglig teamarbeid som Erickson så som den nye måten å arbeide på. Det skulle organisasjonsmessig være det mest gjennomtenkte kontorbygg, med åpen resepsjon og hvor direktøren (Erickson selv) skulle sitte i midten og være tilgjengelig – ikke bortgjemt og øverst med den beste utsikten.

Visjonen ble møtt med entusiasme både i landorganisasjonen og offshore. Erickson og hans norske team fremførte også visjonen for topplerne i USA og ble møtt med applaus.⁶

Denne visjonen oppsummerer flere av elementene som skulle vise seg å bli sentrale i de endringsprosessene som de neste årene ble satt i gang.

Effektivitetsundersøkelse

Selv om det var mye snakk om medarbeiderne, måtte selskapet tjene penger. For å identifisere områder hvor det kunne settes inn tiltak for å gjøre hele den internasjonale Amoco-organisasjonen til en bedre og mer effektiv arbeidsplass, ble det i 1988 gjennomført en spørreundersøkelse



Valhall. FOTO: NORSK OLJEMUSEUM

blant alle selskapets ansatte - The Organizational Effectiveness Survey. Som den norske direktøren sa det: «Jeg vet at dere vil se positivt på denne prosessen og benytte denne enestående anledningen til å yte deres eget bidrag». ⁷

Svarprosenten var høy både globalt og i Norge og oversteg forventningene fra ledelsen. Det ble satt ned fokusgrupper som ut fra svarene skulle identifisere problemene som fantes i den norske organisasjonen, finne årsakene til dem og komme fram med alternative løsninger.⁸ Samtidig framhevet ledelsen stadig de vanskelige forholdene industrien befant seg i med vedvarende lav oljepris. «Jeg vil derfor oppfordre alle til å arbeide effektivt og kostnadsbevisst og prøve å finne nye måter å forberede vår generelle produktivitet, både onshore og offshore, slik at effekten av de stramme økonomiske forhold blir minst mulig.»⁹

Et av hovedfunnene i effektivitetsundersøkelsen globalt var behovet for endring i lederkultur. Løsningen ble for moderselskapet og Erickson en ny Amoco-kultur hvor lederne naturlig og regelmessig skapte et arbeidsmiljø som inspirerte medarbeiderne til kreativitet.

Kulturens betydning for å bli den beste av de beste

Når en ser på de prosesser som ble satt i gang - og ikke minst språket som ble brukt - hadde Erickson og Amoco Production Company klart latt

seg inspirere av de organisasjonsteoretikere som fra begynnelsen av 1980-årene reklamerte for kulturens betydning for effektivitet og fleksibilitet. Retningen som har gått under fellesbetegnelsen «New Leadership» kjennetegnes ved at man fokuserer på kulturen i organisasjoner. Ledelse defineres som kulturbygging, hvilket vil si at en effektiv leder er en som klarer å skape en konstruktiv kultur i organisasjonen, selv om en kultur ikke formes av toppledelsen alene, men vokser fram i et samspill mellom organisasjonens medlemmer. Den kanskje mest kjente studien om «New Leadership» er «Derfor er de beste bedre» av Thomas J. Peters og Robert H. Waterman jr. som kom ut i 1982. Boken omhandler hva som kjennetegner ledelsen av - det forfatterne mener var - verdens aller mest suksessrike selskaper.¹⁰ Det ser ut som om Amoco og Bob Erickson var influert av denne nye kulturteorien og kanskje særlig Peters og Watermans studie.

I følge forfatterne delte de vellykkede foretakene åtte kjennetegn: nærhet til kunden, handlingskraft, små staber og enkle systemer, selvstendighet, ledelse ved å virke gjennom andre, felles verdigrunnlag og trossetninger, konsentrasjon omkring det en kan best og evne til å veksle mellom hard og myk styring. Rasjonell og analytisk tilnærming tilhørte det gamle paradigme hvor verdier som felles kultur, intern konkurranse og press fra kollegaer ble undervurdert. Nettopp disse egenskapene som i det nye «ledelsesparadigmet» ble ansett som de viktigste motivasjonskreftene.

For, i følge Peters og Waterman, å bli en fremragende bedrift - den beste blant de beste - krevdes det altså at flere elementer måtte være tilstede samtidig. Hovedmålet måtte være å bygge opp en sterk kultur og et verdigrunnlag basert på en visjon. Det måtte begynne med ledelsen.

Organisasjonen måtte ha en enkel form og staben på toppnivå måtte være liten. Organisasjonen måtte reorganiseres regelmessig for å opprettholde fleksibilitet og hurtighet i arbeidet og for å motarbeide den «tilstivning» som størrelse nesten uunngåelig førte med seg. Medarbeiderne måtte oppmuntres til innovasjon og eksperimentering.

Den beste måten å oppnå dette på var ved å etterstrebe en «flytende organisasjon» med uformell kommunikasjon gjennom ad hoc arbeidsgrupper med relativt få medlemmer og som eksisterte over begrenset tidsperiode, gjerne bare noen måneder. Arbeiderne måtte betraktes som kilde til ideer og ikke bare som et par hender. Ledelse måtte være både praktisk og verdidrevet, og det var viktig å ha i mente at organisasjonens grunnleggende filosofi til en hver tid ville bety mer for bedriftens resultater enn teknologiske eller økonomiske ressurser. For å bli den beste måtte et selskap i tillegg holde seg til det de kunne best - kjernevirksomheten.

Arbeiderne måtte betraktes som kilde til ideer og ikke bare som et par hender. Ledelse måtte være både praktisk og verdidrevet.

Ledelsen måtte være både løs og fast på en gang. Peters og Waterman fremhever både de harde og mye verdier. Den overbyggende tanken om innføring av en sterk kultur og et klart felles verdigrunnlag ville medføre en familiefølelse hos de ansatte. Bedriften ville gi dem en tilhørighet. I følge forfatterne lå det i den menneskelige natur at behovet for mening og tilhørighet var så sterk at de fleste mennesker ville gi avkall på ganske mye frihet for å få det.

Det siste og avgjørende punktet hos Peters og Waterman er forholdet til kunden, som de mente ikke kunne overvurderes. En skulle lytte til kundene, spørre om råd og lære av dem.

Denne kulturteorien ser ut til å være grunnmuren i det nye Amoco Norway som Erickson hadde intensjon om å bygge opp.

En sunn organisasjon med sunne legemer

Erickson var opptatt av å bygge en organisasjon som jobbet sammen. Da han kom til Norge ble han overrasket over «silotenkingen» som dominerte bedriften. Han oppdaget at avdelinger som innkjøp, boring, vedlikehold og drift ikke snakket sammen, og til en viss grad ikke jobbet mot samme mål.¹¹ Dette førte til en ineffektiv organisering og sendrekthet i systemet. Erickson ville skape en organisasjon som jobbet sammen.

For å starte kulturendringen ble Kjell Schou-Andreassen (1940-1997) hentet inn. Schou-Andreassen var tidligere fotballspiller, en av landets mestvinnende fotballtrenere og en lokal helt i Stavanger. Tanken var at Schou-Andreassen, som etter endt fotballkarriere hadde bygget opp et eget selskap for personalutvikling og hadde erfaring med å bygge team, ville kunne bidra med strategier og kunnskap til å skape den nye Amocokulturen. Målet var litt omstendelig og klønete sagt: «å forbedre en allerede utmerket organisasjon ved å sørge for at hver og en av oss arbeider sammen som et lag mot et felles mål».¹²

Fokuset lå på å utvikle et lederansvar på alle nivå gjennom systematisk trening. Et godt team ble karakterisert av at utøverne spilte et spill sammen, basert på et sett spilleregler, og med konsekvenser for den enkelte utøver ved brudd på disse spillereglene. Det sies ikke noe om hvilke konsekvenser det var snakk om. I tillegg til å få alle spillerne til å følge reglene og spille sammen, ble det å beherske overgangsfaser vektlagt: «Kommer raskt fra defensivt spill over i offensivt spill og omvendt.» Fotballretorikken er ikke til å ta feil av. Det måtte også skapes balanse i teamene mellom de utfordringer de tok og de ferdigheter teamet var i besittelse av, og at de trakk i samme retning.

Et helseprogram ble også knyttet opp til den nye strategien, og Dag Kaas, kjent idretts- og ledertrener, ble med på laget. En frisk kropp - bygget på godt kosthold og trening - skulle være med å bygge opp

samholdet i bedriften. Alle ansatte ble blant annet oppmuntret til å delta i felles idrettsarrangement.

Flere elementer fra de nye kulturteoriene ble slått sammen i den nye lederutviklingen. De ansatte skulle lære å jobbe i team med felles verdier og mot felles mål. I tillegg var det med på å bygge felles identitet. Etter hvert ble de ansatte tilbudt treningsutstyr og andre produkter i Amocos farger og med selskapets logo som de kunne bruke på fritiden og ikke minst i det årlige lokale mosjonsløpet Ingrid-løpet, som hadde skapt et stort engasjement blant de ansatte. Men tanken bak «uniformeringen» var ikke nødvendigvis bare identitetsskaping. Som seniorforsker ved NTNU Ulla Forseth skriver i sin artikkel «Som logo» oppnår bedriften en personifisering av merkevaren ved å gjøre sine medarbeidere om til levende utstillingsdukker. De ansatte identifiserer seg med de tjenestene som selskapet tilbyr og er gjennom det villig til å yte «det lille ekstra».¹³

Den amerikanske sosiologen og arbeidslivsforskeren Richard Sennett skriver i sin bok «Det fleksible menneske» om innføringen av en idrettsretorikk som stadig brer om seg i bedrifter - fra avdelinger til team og sjefer som ikke lengre er sjefer, men tilretteleggere eller lagledere. Bedriftene kan da forandre, tilpasse og reorganisere uten at sjefer behøver å rettfærdiggjøre sine handlinger. Alt skyldes forandring - og forandring er ikke en person som kan påta seg skyld.¹⁴

Lederne først

For å skape den organisasjonen og organisasjonskulturen Erickson ønsket, måtte hele øverste ledelse få en sterkere profesjonell og forretningsmessig opptreden, Valhall måtte drives som et lag og Amoco Norge måtte delta i framtidige konsesjonsrunder. Den viktigste målsetningen for Amoco Norway var i 1989 i følge direktøren:

Å delta i leting etter og utnyttelse av petroleumsforekomster på den norske kontinentalsokkel. Målet er at dette skal gjøres på en dyktig og kostnadsbevisst måte for å oppnå maksimale økonomiske resultater for Amoco og det norske samfunn. De involverte aktiviteter skal foregå på en ansvarlig og profesjonell måte med hensyn til sikkerhet, helse og miljø.¹⁵

I tråd med Peters' teorier fremhevet også Erickson at en organisasjonsendring måtte begynne med ledelsen. «Jeg brukte mye tid og energi for å bygge opp ledelsen, og jeg gjorde det klart at det ville kreve full innsats fra alle dersom vi igjen skulle oppleve suksess», sa Erickson selv i et intervju gjort med ham etter han var sluttet i Amoco.¹⁶

Lederne skulle vise vei. Alle begrepene ble tatt i bruk: De skulle lede,

motivere, skape tillit, stå for åpenhet og anerkjenne sine medarbeidere. Det ble arrangert mange samlinger for toppledelsen, også med den utvidede ledergruppen. Det ble arrangert teambuilding-samlinger hvor fokus var på å lære å snakke åpent sammen og spille på lag. Tanken var at alle var del av et større team, også leverandørene, kontraktørene og kundene. Etter hvert ble arbeidet med den nye kulturen flyttet ut i teamene. Men da det var kommet så langt fungerte ikke programmet helt etter intensjonen lengre.

Også en annen side av Ericksons lederfilosofi ser ut til å kunne vært klippet rett ut fra Peters og Watermens teorier. Intensjonen var å jobbe sammen med de ansatte, gå foran som et eksempel, lytte, være fleksibel, ta beslutninger og ha det litt gøy. Så lett og så vanskelig.¹⁷ For å oppnå dette praktiserte Erickson «management by walking around».¹⁸ En leder skulle ikke kalle sine medarbeidere inn på sitt kontor, men snarere besøke dem på deres. Erickson så ut til å sokne til fordelene av personlig oppmerksomhet. Medarbeiderne skulle føle seg trygge på å komme til ledelsen med ideer eller kritikk. Selv om dette kan ses på som raushet, trenger motivet ikke bare være å gi de ansatte oppmerksomhet, men i følge Peters og Waterman handler det også om kontroll, det å bruke instinktene, føle på stemningen som vil fortelle om tingene går bra eller dårlig. En leder skulle gjøre seg tilgjengelig, men det viktigste var å lytte.¹⁹ På utsiden av kontordøren hadde Erickson hengt opp en graf som viste hvor mye tid han brukte på å gå rundt. Grafen fortalte hvor mange ansatte han hadde besøkt og hvor mye tid han hadde brukt på dette.²⁰

Tanken om synlig ledelse og mellommenneskelig kommunikasjon bygget han også inn i tegningene til nybygget han og Amoco planla - og som sto ferdig i Stavanger havn i 1994. Det skulle være lyst og åpent, med mange muligheter til å møtes på tvers av fagdisipliner. Filosofien var at mennesker som snakket sammen løste problemer og fikset ting istedenfor å innta posisjoner, krangle og forsinke prosessene. Som tidligere nevnt var det også sentralt at direktørens kontor ikke skulle ligge på toppen, bortgjemt med den beste utsikten, men midt i bygget, tilgjengelig.

En annen side ved Ericksons lederstil var å ha det gøy. Hoppla-hei kalte Peters og Waterman det.²¹ Amoco Norway ble kjent for sine sammenkomster og markeringer. Til julebordene i denne perioden manglet ingenting. Og som et element i å bygge en Amoco-identitet fikk hvert år en ny avdeling i oppdrag å stå for underholdning. Dette var en aktivitet som bygget samhold og utfordret kreativiteten.

Amoco Performance Management

Ericksons tanker og intensjon om en ny selskapskultur, førte selvfølgelig også til praktiske forandringer. Et viktig steg var Amocos nye vurderings-



Stavangerordfører Kari Thu foretok den offisielle åpningen av Valhallfeltet 26. mai 1983.

FOTO: BP/NORSK OLJEMUSEUM

system for personell - Amoco Performance Management (APM). Alle som deltok i den nye prosessen fikk et to-dagers opplæringskurs for å få forståelse av og en ensartet holdning til det nye systemet gjennom hele selskapet.²² Prosessen var initiert av Amoco Production Company og ble gjort gjeldende for alle Amocos selskaper i hele verden.

APM var i hovedsak et ledelsesverktøy - hvor lederen sammen med sine medarbeidere skulle sette opp mål for året og diskutere hvordan de best kunne nå målene. Det skulle gjennomføres oppfølgingsamtaler hvor målsettinger og framdrift skulle vurderes og eventuelle justeringer gjøres. Mot slutten av året skulle en vurdere framdriften, utviklingen og effektiviteten.²³

En annen prosess - Employee Involvement - ble vevd sammen med APM-prosessen og gikk i korte trekk ut på at ledelsen og medarbeiderne i fellesskap påtok seg ansvaret med å nå bedriftens mål. Employee Involvement skulle bidra til å skape et miljø hvor ansatte ble motivert til aktivt å fremme ideer og delta i anbefalinger som ledet mot bedriftens mål. En holdning med basis i tanken om åpenhet, gjensidighet og felles innsats skulle skapes. Det ble forventet at lederne oppmuntret og oppfordret medarbeiderne til å bidra med forslag og tanker slik at ledelsen hadde et bredest mulig grunnlag for å ta avgjørelser som førte til målet for virk-

somheten. Tanken skulle innarbeides og bli en del av Amocos kultur - helt i tråd med Peters og Watermans tanker rundt kulturbygging i bedrifter. Medarbeidere skulle oppmuntres til å stikke hodet fram og være innovative. Også lederstilen Management by walking around støtter opp under Employee Involvement ved at lederne var tilgjengelige og medarbeiderne trygge nok til å komme med ideer eller kritikk. Det ble vektlagt at den enkelte ikke skulle måtte jobbe mer, men jobbe på en måte som i større grad utnyttet tilgjengelige ressurser mer effektivt. Også denne involveringsprosessen ble iverksatt i hele Amoco Production Company.²⁴

I tillegg til Peters og Waterman, ser AMP ut til å være preget av en annen retning innen organisasjonsteori som oppsto på 1980-tallet - Performance Management System (PMS). PMS var et system som inneholdt aktiviteter som skulle sikre at målene konsekvent ble nådd på en effektiv måte. PMS, eller prestasjonsledelse, ble skapt av Aubrey Daniels, amerikansk psykolog og forsker, for å beskrive en teknologi for å håndtere både adferd og resultater, men PMS ble etter hvert en samlebetegnelse på organisasjonsløsninger der instrumentelle belønninger ble lansert som essensielle mekanismer for å lykkes. Hovedpoenget var at ansatte skulle belønnes i henhold til innsats, de som ytte mest til bedriftens framgang skulle få mer enn de som bidro mindre.

Belønning i henhold til innsats

Nettopp resultatlønn var det neste steget i endring av organisasjonskulturen. Lønnsjusteringer for den enkelte skulle reflektere siste års innsats. Ved den årlige APM-evalueringen hvor det ble sett på hvordan den ansatte hadde utført sitt arbeid og om vedkommende hadde overgått forventningene, ble også lønnen fastsatt. Det ble med andre ord innført det vi i dag vil kalle insentivlønn - resultatavhengig belønning - for å oppmuntre til økt innsats og økt effektivitet.²⁵ Som konsekvens ville det straffe seg å produsere middelmådige eller svake resultater.

Dette er et system som er vanlig i flere sektorer i dag, og som stadig er oppe til debatt. Da Statoil innførte karaktersystem for sine ansatte i 2011 førte det til flere overskrifter i media. Karakterer blir satt for faglig kompetanse og utvikling, men også for adferd og oppførsel. Fordeling av lønnstillegg er basert på karakteren den enkelte medarbeider oppnår. Kritikken av systemet går blant annet ut på at «trynefaktoren» kan bli avgjørende for både forfremming og lønnsfastsettelse. Men det var ikke bare Amoco som innførte resultatlønn i 1980- og 1990-årene. Det finnes flere eksempler på selskap, særlig innen konsulentbransjen som innførte lønn og forfremmelse knyttet til evaluering allerede på begynnelsen av 1980-årene.²⁶

I tillegg til resultatlønn ble et system for «Anerkjennelse og påskjønnelse» introdusert som en metode for å anerkjenne innsats som langt

overgikk det som ble forventet, ekstraordinær innsats i prosjekter med knappe tidsfrister og for kreativitet som resulterte i betydelige besparelser og/eller økonomisk produktivitet.²⁷ Påskjønnelsen som ble gitt for å motivere til enda mer effektivt arbeid, ble gitt på tre nivå: offentlig oppmerksomhet fra leder, ikke-økonomiske symboler og kontantbelønning. Også her kan en se en direkte sammenheng med Peters og Watermans teorier om at små belønninger var mer effektive enn store. Store bonuser kunne ofte føre med seg kritiske spørsmål og de kunne virke uheldig på de som ikke fikk.²⁸ Peters og Waterman deler det de kaller forsterkninger inn i flere nivå: oppmerksomhet fra toppledelsen, seremonier som markerer anerkjennelse av kvalitet i kaffemøter og vinnere som mottok en gave og fikk navnet offentliggjort.²⁹

Den norske ledelsens syn på konsekvensene

Sykefraværet i Amoco Norway sank i denne perioden fra en topp i 1987 på 3,73 prosent til rekordlave 0,78 prosent i 1990. Også turnoveren gikk dramatisk ned fra en topp i 1985 på 31,3 prosent til 2,1 prosent i 1990. Dette ble av ledelsen tolket som klare indikatorer på at bedriften hadde lykkes i kulturendringsprosessen. Noe av forbedringen kan nok tilskrives endring i det generelle arbeidsmarkedet og på dette tidspunktet høy arbeidsledighet. Heller ikke Hawthorne-effekten som sier at enhver endring av en variabel øker produksjonen, kan utelukkes. Dette skyldes at i en endringsprosess får de ansatte ekstra oppmerksomhet, og det er oppmerksomheten i seg selv som fungerer motiverende og forklarer den positive effekten. Et sentralt element i New Leadership-teoriene er nettopp at mennesker som blir gjenstand for oppmerksomhet øker sin produktivitet.³⁰ En vil da gjennom kontinuerlig endring fremme en kontinuerlig forbedring - et begrep vi skal se at Erickson innførte i Amoco-organisasjonen.

Men det var flere elementer som spilte inn i Amocos framgang. 1990 ble på flere måter et meget godt år for Amoco. Som konsekvens av Gulfkrigen var oljeprisen høy, i tillegg hadde selskapet fått kontroll på brønnene på Valhall, produksjonen var god og selskapet åpnet produksjon på sitt andre offshorefelt på norsk sokkel - Hod. Amoco Norway gikk så bra at selskapet fikk status som egen Business Unit som skulle rapportere direkte til toppledelsen i Chicago. Fram til da hadde omfattende forslag, kontrakter, endring av stab og liknende måtte bli godkjent av flere instanser på lavere nivå før de nådde den øverste ledelse. Hensikten med den nye statusen var at Amoco Norway skulle få større kontroll over egen forretningsdrift og dermed i større grad selv være ansvarlig for resultatene.

Oppgraderingen ble sett på som et bevis på tillit til organisasjonen og

tro på at Amoco hadde en langsiktig framtid i Norge. Den norske organisasjonen ble sett på som et foregangsselskap der kontinuerlig forbedring sto som et sentralt tema. Ut fra denne oppgraderingen og det økte selvstyret ble tanken om den nye lederen tatt videre. Nå skulle myndighet i større grad delegeres. Handlefriheten skulle ikke bare gjelde selskapet, men også den enkelte. Tanken var at hvis lederen stolte på sin medarbeider, ville det virke positivt på den enkeltes identitetsfølelse og dermed også på produktiviteten. Beslutninger kunne dermed tas raskere og da også med raskere respons.³¹ Men selv med positivt resultat av de pågående prosessene, stoppet det ikke der. To nye prosesser ble igangsatt - Performance Improvement Process og Kontinuerlig forbedring.

Performance Improvement Process

Den høye oljeprisen viste seg å være kortvarig og det ble på ny uttrykt bekymring for lav inntjening sammen med økning i driftsutgiftene. I tillegg til de ustabile og lave oljeprisene foreslo regjeringen en reform av petroleumsskattelovgivningen som ville øke skatteutgiftene for Amoco. Omgivelsene og markedet var med andre ord uforutsigbart og i stadig endring. I og med at det stadig skjedde endringer måtte organisasjonen til enhver tid tilpasse seg - dette var en uopphørlig prosess. Bedriften måtte strebe etter større tilpasningsdyktighet og organisasjonen etter større fleksibilitet. Med den stadige innføringen av nye prosesser passer Erickson godt inn i Richard Sennetts definisjon på den moderne leder. Det å stå fast er det samme som å bli stående igjen. En moderne leder må forandre, tilpasse og reorganisere. Det er en risikosport å stå stille som leder, alt er i bevegelse og det som er moderne har egentlig gått ut på dato. Det gjelder å sette i gang en prosess, selv om en egentlig ikke er sikker på hva det handler om og hva det kan føre til.³²

Sammen med økt myndighet gjennom egen «Business Unit» økte ansvaret for resultatene som ble oppnådd. For å prestere stadig bedre, ble Performance Improvement Prosess (PIP) introdusert i 1991. Dette skulle være en langsiktig prosess i måten Amoco Norway ble drevet på. Målet var å finne prosjekter som kunne øke inntjeningen, gjøre arbeidsoppgaver og -prosesser mer strømlinjeformet, utøve kostnadsstyring og kostnadskontroll og ikke minst eliminere unødvendige arbeidsoppgaver og/eller arbeidsprosesser. Hver avdeling måtte velge en koordinator som skulle «sette i gang en brainstorming og løse problemene på en kreativ måte ved aktiv bruk av medvirkning, lagarbeid og ferdigheter i mellommenneskelig kommunikasjon. Denne prosessen skal kombinere og praktisere mange av de initiativer som allerede er iverksatt, som for eksempel medvirkning, ferdigheter i mellommenneskelig kommunikasjon, anerkjennelse og belønning, teambuilding og APM.»³³ De ansatte ble oppfor-

dret til å sende inn ideer og forslag til forbedringer. Det ble fremhevet at alle medarbeidere delte ansvaret for at selskapet skulle lykkes og hver enkelt kunne gjennom PIP øve stor innflytelse på de forretningsmessige resultater gjennom sin aktive deltakelse.

Den økonomiske situasjonen og den stadig hardere konkurransen ble brukt som årsak til nødvendigheten av nye prosesser: «Det styrker behovet for å støtte aktivt opp om PIP-initiativet.»³⁴ Det strømmet inn med forslag og ideer og PIP-koordinatorene samarbeidet seg i mellom for å sette forslagene ut i livet og gjennom det øke effektiviteten i Amoco Norways totale innsats. Prosessen skulle gi et forbedret forretningsmessig resultat for Amoco Norway og ikke minst gi et mer tilfredsstillende arbeidsmiljø for alle ansatte.

Kontinuerlig forbedring

Parallelt med PIP ble Kontinuerlig forbedring og Whitewater introdusert. Mens PIP innebar en langsiktig prosjektplan, var Kontinuerlig forbedring (KF) en prosess for å effektivisere og økonomisere den daglige driften. KF innebar at de forretningsmessige behov klarere skulle defineres, de individuelle rollene i kunde-klient forholdene skulle klargjøres (noe vi kjenner igjen hos Peters og Waterman) og det skulle utarbeides bedre metoder for arbeidsprosesser og problemløsning.

Prosjektgruppen med ansvaret for KF fikk navnet Whitewater og skulle utarbeide en strategi for å utvikle evnen til å konkurrere effektivt i en verden som var «under konstant og uforutsatt forandring».³⁵ Navnet var gitt med tanke på hurtigflytende og skiftende vannmasser som skummer og har fått et hvitt utseende.³⁶

Kontinuerlig forbedring var ikke et nytt program som skulle erstatte de foregående, men et tillegg til det som allerede hadde blitt gjort. Det var i større grad en beskrivelse av måten Amoco drev virksomheten på. KF og Whitewater skulle støtte opp under PIP-prosessen. Det ble understreket at tiltaket ville omfatte hver eneste ansatte i organisasjonen. Initiativet innebar at hver enkelt skulle definere hvorfor og hvordan de jobbet for hverandre. Alle ansatte skulle klarlegge hvilke arbeidsprosesser de var involvert i, hvem som var kunder - både interne og eksterne - og hva kundens krav var. Kvaliteten på alt arbeid skulle måles, avvik skulle identifiseres og det skulle iverksettes forbedringstiltak.

Manualer og opplæringsprogram ble utviklet. Et sentralt punkt var at alle medarbeidere skulle læres opp i og bruke et felles begrepsapparat. Det skulle settes søkelys på produkter, tjenester og kunder. Daglig skulle en spørre seg selv: Hva har jeg gjort for å forbedre arbeidet mitt? Et av målene var å identifisere unødvendig arbeid og få det ut av systemet.

Prosessen ble fulgt opp av nye retningslinjer for ledelse: Amoco

Career Management - ACM eller Personlig utvikling. Alle ansatte fikk tilgang til dataterminaler som ville gi dem opplysninger om ledige jobber internt i selskapet. Amoco ønsket å øke antall søkere til de ledige stillingene for enklere å flytte folk dit kompetansen kunne utnyttes maksimalt. De ansatte ville også gjennom det som ble kalt ASNAP - Amoco Self-Nomination Application Process - få oversikt over hvilken kompetanse som krevdes i de ulike jobber. Så skulle det utvikles en individuell utviklingsplan - IDP. Et skjema om forhåpninger for videre karriere skulle fylles ut og planen diskuteres med teamlederen som også skulle realitetssjekke ønskene. I planen skulle det beskrives hvilke ferdigheter en mente var nødvendige for å nå dit en ønsket, både de ferdigheter, erfaringer og kunnskaper en selv mente en innehadde og de en mente var nødvendig for å nå dit en ønsket.

Den enkelte medarbeider fikk tilbud om et en og en halv dags kurs i personlig utvikling som skulle hjelpe til med å finne fram til nye muligheter for vekst og utvikling. Deltakerne skulle vurdere sine viktigste positive egenskaper, motivasjonsfaktorer og ferdigheter. Kurset fikk det klingende navnet ACM-MPG - Amoco Career Management - Managing Personal Growth.

Det ble fremhevet at utviklingsprogrammet var frivillig. Ingen var tvunget til å fylle ut plan for egen karriere og ingen måtte sjekke jobbene i ASNAP. Men, som det ble påpekt, selskapet og de underliggende teamene måtte ha en strategi for å nå sine mål. Leverte en ikke inn skjema med ønsker for framtiden, ble det opp til teamet eller i siste instans selskapet, å utforme de videre jobbmulighetene uten at det ble tatt hensyn til vedkommendes ønsker og behov.³⁷ Ledelses- og endringsprosessene som til da var gjennomført i Amoco Norway, var i stor grad blitt godt mottatt. Men i 1993 ble en ny omorganisering innført. Den fikk navnet Ny Start.

Ny start - da alt raknet?

I juni 1992 viste det seg at selv etter alle endringene og forbedringene ble de finansielle målene som var satt for Amoco Norway likevel ikke oppnådd. Inntekts- og produksjonsvolumet var under budsjett og de totale kostnadene var over budsjett. Noe måtte gjøres - nye endringer igangsettes. Dette gjaldt ikke bare for den norske filialen, men for hele det internasjonale selskapet. Ny start, en prosess nok en gang initiert fra USA, var en plan i åtte trinn.

For det første skulle det gjennomføres reduksjon i antall kontraktører og ansettelsespolitikken skulle gjennomgås. Alt arbeid skulle evalueres etter hvor verdiskapende eller nødvendig det var. Dessuten skulle alle anledninger brukes til å fokusere på områder hvor personlig utvikling og



Det nye Amoco-bygget ved sjøkanten i Stavangers østre bydel sto ferdig i 1994. FOTO: KJETIL ALSVIK

forbedret innsats var nødvendig. Det ble anbefalt en omstrukturering hvor effektiviteten skulle bli bedre, det skulle være en klarere myndighetsbeskrivelse slik at også ansvaret ble liggende på rett nivå og ble klart definert. Organisasjonen generelt skulle bli mer strømlinjeformet. Samtidig skulle prosessen med kontinuerlig forbedring videreføres og gjennom den skulle det sikres at alt arbeidet den enkelte utførte var nødvendig og verdiskapende. Arbeidstiden for hver enkelt arbeidsoperasjon skulle kortes ned. For å assistere forbedringsprosessen ble separate arbeidsgrupper satt ned for å rasjonalisere og forbedre alt arbeid som involverte flere arbeidsgrupper eller avdelinger - «work reengineering». Når det gjaldt kostnader skulle viktigheten av alle forretningsreiser, konferanser og utenbys møter vurderes. Ledelse og personlig utvikling sto også under åttepunktetsplanen. Enhver skulle gis mulighet til utvikling, trening og profesjonell vekst, og det skulle finnes og praktiseres godt lederskap - basert på at hver enkelt var sitt ansvar bevisst. Amoco Norway skulle fortsette å vokse og selskapet skulle fortsette å søke nye konsesjoner og operatørskap i framtidige utlysninger, samtidig som Amoco skulle ha et sterkt og positivt kundeforhold til myndigheter, partnere og internasjonale kollegaer - alle skulle møtes med respekt og anerkjennelse.³⁸

Ledelsens argument for omleggingen og nedskjæringen var omskiftelige og dårlige tider, og med bakgrunn i åttepunktetslisten skulle det skje en kontinuerlig og selektiv omstrukturering og ny tilpassing. Det ble snart klart at organisasjonsendringene ville bli betydelige. Omorganise-

ringen ble gjort spesifikt for å bedre forretningsresultater, øke effektiviteten og redusere unødig byråkrati. Tanken var at en flatere organisasjon var en mer effektiv organisasjon. Det ble lagt vekt på grupper av dyktige ansatte som samarbeidet om problemløsninger og med å finne nye muligheter. Meningen var å finne de folkene som var faglig beredt til å gå inn i en ny æra. De som var fleksible og kunne omstille seg. Basert på skjemaene de ansatte hadde fylt ut og oppfølgingsamtalene den enkelte hadde med sin leder skulle teamlederne plukke ut de som ikke fylte kriteriene, og disse ble oppfordret til å finne seg andre arbeidssteder. Amoco Performance Management slo nå ikke bare ut på lønn og forfremmelse, men også på den enkeltes framtid i selskapet.

Reengineering er et sentralt begrep her. I reengineering ligger det en radikal omgjøring av arbeidsprosesser og at ved å se alt i sammenheng kan en sikre en dramatisk forbedring av resultater. For Richard Sennett gir ordet et skinn av effektivitet, en forestilling om en strammere organisering som skiller seg radikalt fra fortiden. Men, mener han, reengineering er derimot en svært kaotisk prosess og i hovedsak en unnskyldning til å si opp folk. Makt konsentreres uten å sentraliseres - et karakteristikum ved et fleksibelt system. Menneskene nederst i organisasjonsstrukturen får mer kontroll over egne aktiviteter, men gjennom nye informasjonssystemer opprettholder ledelsen en omfattende oversikt over organisasjonen. De ansatte får få steder å skjule seg. I moderne organisasjoner basert på konsentrasjon uten sentralisering er kontrollen fra toppen samtidig sterk og konturløs.

I følge Sennett er sannsynligheten for økonomisk gevinst ved nedskjæringer liten. Årsaken er at de ansattes motivasjon og moral synker i takt med nedskjæringer og at samarbeidet innad i organisasjonen fungerer dårlig. De gjenværende arbeiderne blir sittende og måtte frykte at det i neste runde vil gå ut over dem.³⁹

Det var dette som i stor utstrekning skjedde i Amoco Norway. Ny start var en dreining mot et slankere og mer fleksibelt Amoco. Men initiativet som skulle bidra i en kontinuerlig forbedring medførte også en kontinuerlig usikkerhet. Snart kom enda flere nye initiativer, nye prosesser ble igangsatt og nye omorganiseringer iverksatt. Men etter å ha vært igjennom en nedbemanningsprosess som de ansatte mente var vilkårlig, ble enhver ny prosess sett på med frykt for hvem det nå kunne gå ut over. Arbeidsplassen var blitt litt mer usikker. Flere titalls personer ble sagt opp.

Ny start skulle skape fleksibilitet for organisasjonen gjennom å kreve fleksibilitet av de ansatte. Arbeidsoppgaver ble samtidig standardisert, men skulle også stadig forbedres gjennom mer effektiv tidsbruk. Det

I reengineering ligger det en radikal omgjøring av arbeidsprosesser og at ved å se alt i sammenheng kan en sikre en dramatisk forbedring av resultater.

skulle gis rom for at etablerte praksiser skulle erstattes av nye og bedre.

Kulturendringen som startet i 1987 med Erickson, og de videre prosessene som ble igangsatt for å skape et fleksibelt og tryggere selskap, var i hovedsak tatt godt imot av de ansatte, selv om mange mente at så snart en prosess var «ferdig» organisert, ble nye prosesser satt i gang og de nye systemene fikk aldri tid til å sette seg. Men det var også en del av filosofien bak kontinuerlig forbedring - en stadig endring slik at ikke systemene skulle gro fast og bli byråkratiske og rasjonelle.

I 1994 forlot Bob Erickson Amoco Norway, bare måneder før prestisjebygget i vannkanten i Stavanger sentrum var klart til innflytting. Fem år senere var mannen med den store visjonen om et moderne og fleksibelt Amoco Norway og den fremste pådriveren for tanken om at kulturendring gjennom kontinuerlig forbedring var mulig, pensjonist. Implementeringen av endringsprosessene Erickson satte i gang viste hvor vanskelig det kan være å gå fra ord til handling. Omorganiseringsprosessene ser ut til å ha forblitt mye prat og mindre praksis. Ledelsen opplevde prosessene som lærerike, men jo nærmere bakkeplan en kom, særlig offshore, jo mindre var gjennomføringsevnen. Det de ansatte satt igjen med var en vanskelig nedbemanningssprosess, og Bob Erickson etterlot seg en arbeidsplass som var litt mer usikker og hvor de ansatte var litt mer bekymret over om neste øksehogg ville treffe dem.

Noter

- 1 Intervju NOMI-00007-03.
- 2 Intervju NOMI-00007-03.
- 3 Amoco Info 1991, nr. 1.
- 4 T.J. Peters og R.H. Waterman Jr., *Derfor er de beste bedre – In Search of Excellence*, Oslo 1986: 94.
- 5 B. Rasen, *LF6A*, Stavanger 2007: 229.
- 6 Rasen 2007: 229.
- 7 Amoco Info 1988, nr. 1, Direktøren har ordet.
- 8 Amoco Info 1988, nr. 3.
- 9 Amoco Info 1988, nr. 3, Direktøren har ordet.
- 10 Peters 1986.
- 11 Intervju NOMI-00007-03.
- 12 Amoco Info 1988, nr. 1, Direktøren har ordet.
- 13 U. Forseth, Som logo, i *Arbeid for livet*, Oslo 2002.
- 14 R. Sennett, *Det fleksible menneske*, Bergen 2002: 142.
- 15 Amoco Info ekstra, februar/mars 1989.
- 16 Rasen 2007: 228.
- 17 Rasen 2007: 230.
- 18 Rasen 2007: 230.
- 19 Peters 1986: 69. Peters kaller denne ledelsesstilen «Ledelse Ved Å Gå Omkring». Han hadde ikke tro på ledelse ved befaling, men heller uformell kontroll gjennom avslappet mellommenneskelig kommunikasjon.

- 20 Rasen 2007: 230.
- 21 Peters 1986: 260.
- 22 Amoco Info 1989, nr. 4, Direktørene har ordet.
- 23 Amoco Info 1990, nr. 1.
- 24 Amoco Info 1989, nr. 5.
- 25 Amoco Info 1989, nr. 5.
- 26 *Teknisk Ukeblad*, 25. januar 2011 «Flere gir ansatte karakterer».
- 27 Amoco Info 1990, nr. 3.
- 28 Peters 1986: 89.
- 29 Peters 1986: 197.
- 30 Peters 1986: 112.
- 31 Amoco Info 1991, nr. 1.
- 32 Sennett 2002: 107.
- 33 Amoco Info 1991, nr. 2.
- 34 Amoco Info 1991, nr. 3.
- 35 Amoco Info 1991, nr. 4.
- 36 Initiativet har mye til felles med det som er omtalt som Total Quality Management (TQM).
- 37 Amoco Info 1993, nr. 2.
- 38 Amoco Info 1992, nr. 1-2.
- 39 Sennett 2002: 61-69.