

## Nye forsøk på en avsporing

### INNLEGG Arbeidsliv

Lars Haukaas vil i DN 29. november ikke se de negative utslag av Postens styringskultur. I tråd med god forskningskikk har De Facto intervjuet ansatte i Posten for å få deres erfaringer med styrings-systemene Posten bruker. De opplever stor avstand mellom egen hverdag og Postens verdier; «respekt, redelighet, samhandling, mot og åpenhet».

Å bli målt og karaktersatt på forhold man ikke har mulighet til å påvirke selv, kan umulig være «redelig» eller uttrykk for «respekt». «Samhandling» blir et hult begrep for ledere som til daglig ser seg nødt til å presse ansatte utover det de mener er forsvarlig. Denne beskrivelsen har dessverre relevans for adskillig flere enn dem vi har intervjuet, uten å hevde at den har det for alle ansatte i Posten.

Lederne vi har intervjuet (ikke bare medlemmer av Lederne), har forsøkt å gi beskjed der målene er så hårete og metodene så u menneskelige at det går ut over enkeltsatte og arbeidsmiljøet. Sier en fra, blir det ikke tolket som «mot», men som illojalitet. «Åpenhet»



ARTIKKELFORFATTERNE. Jan Olav Brekke (fra venstre), Bitten Nordrik og Stein Stugu.

om sine erfaringer har disse lederne lært gir problemer. Derfor blir historiene om kritikverdige forhold formidlet under anonymitet.

Informantenes virkelighet velger Haukaas å overse. Lederens oppgave er imidlertid å ivareta medlemmene når rettigheter svekkes og arbeidsmiljø forringes. For Lederne har bakgrunnen for undersøkelsen vært å få bedre innsikt i hva systemene som er innført i Posten fører med seg av endringer, også i lederrollen. Målet har vært å bidra til en debatt der alle sider ved ledelse, også offentlig, er tema. Lederne og De Facto vil fortsatt arbeide for å avdekke gode og dårlige sider ved norsk ledelse, også når det er ubehagelig for Spekter.

■ *Forbundsleder Jan Olav Brekke, Lederne, forsker Bitten Nordrik og utredner Stein Stugu, De Facto.*



■ **ÅPENHET.** Vi mener at Norge, med sin unike tilgang til vannkraft, bør ha en åpen og dynamisk tilnærming til hvordan vi skal håndtere kraftutvekslingen, skriver artikkelforfatteren. Foto: Øyvind Elvsborg

## Suksess i regnskogen

### INNLEGG Klima



SUKSESS. Regnskogs-satsinga er ein suksess, skriv Bård Vegar Solhjell.

Regnskogsatsinga er ein suksess. Pengane Stortinget lover blir brukt på ein god måte, mellom anna til å betale for redusert avskoging i Brasil. Nikolai Astrup og Peter S. Gitmark meiner likevel at eg bruker skitne triks i debatten om Høgres foreslåe kutt i satsinga. Det eg gjorde, var å vise konsekvensane av Høgres kutt på 750 millionar og Frps kutt på to milliardar i regnskogs-satsinga.

Astrup og Gitmark hevdar at sjølv om Høgre vil løve 750 millionar mindre til regnskogs-satsinga, blir det like mykje pengar av det. Det baserer dei på at størstedelen av pengane framleis står på sperra konto i Noreg. Kjernen i klima- og skog-partnerskapen med Brasil er at vi betalar på etterskott for redusert avskoging i Amazonas. Pengane på sperra konto er betaling for resultatet Brasil har levert.

Då eg på klimaforhandlingane denne veka presenterte ein ny milliard til Brasil, er dette betaling for landets imponerende reduksjon i avskoging i 2011. Då hadde Brasil den lågaste avskoginga som er målt på 23 år. Brasils reduserte avskoging er verdas største enkeltstående

klimatiltak. I eit resultatbasert system må pengane på bordet når resultatet er verifisert. Hvis ikke, viser truverdet i satsinga undergraver. Dessutan vil vi skve store reknings framfor oss.

Eg trur ikkje Høgre vil gå bort frå åtala med Brasil. Men realiteten er at Brasil leverer – og meir enn det – på sin del av avtala. Då må også vi setje av penge for resultatet for å halde vår løvnad. At pengane er sette til side og står til Brasils disposisjon, gjev også Brasil moglegheit til å planlegge langsiktig og utvikle gode miljø- og utviklingsfremjande prosjekt. Det har vore stor framdrift i dette arbeidet i år, og det ventar vi vil halde fram neste år.

Eg inviterer Astrup og Gitmark til ein grunndig felles gjennomgang av status for regnskogs-satsinga. Den har så langt hatt brei tverrpolitisk støtte. Det bør fortsette.

■ *Bård Vegar Solhjell (SV), miljøvernminister.*

# Elendig idé fra OED

■ ■ ■ **Olje- og energidepartementet (OED) vil lov feste et Statnett-monopol på å eie og drive utenlandskabler. Høringsrunden om lovforslaget viser at det er en svært dårlig idé, skriver Tom Nysted, konsernsjef i Agder Energi.**

### INNLEGG Energ

Alle energiaktører som har uttalt seg om lovforslaget, advarer mot Statnett-monopol. Dette gjelder norske selskaper som Lyse, BKK, E-Co, Agder Energi og Hydro, det gjelder Oslo kommune, som er Norges nest største eier innen fornybar energi, det gjelder store europeiske energiprodu senter som Vattenfall og SSE, og det britisk-norske kabelprosjektet NorthConnect.

Lovforslaget får også skeptisk mottagelse fra Norsk Industri,

Energi Norge, NHO, Zero, Konkurransetilsynet og andre aktører.

Det alarmerende i forslaget er at bare systemoperatøren (i Norge Statnett), eller foretak der systemoperatøren har bestemmende innflytelse, skal kunne få konsesjon til å eie og drive utenlandsforbindelser. Sett fra kraftbransjens side er det flere grunner til at et slikt monopol ikke bør innføres:

Det vil være umulig for Statnett å løfte de store oppgavene som må gjøres i det norske sentralnettet for å fjerne flaskehals og oppgradere nettet, og samtidig ha kapasitet til å reali-

serte et tilstrekkelig antall utenlandsforbindelser. Statnetts primaroppgave er oppgradering av det norske sentralnettet, en oppgave som har et betydelig etterslep. Men dermed har også Statnett små muligheter til å utvikle utenlandsforbindelser.

En lov som utelukker andre aktører, vil med nødvendighet redusere en allerede svak fremdrift for utenlandskabler. Det i sin tur vil sette kraftbalansen under økende press; vi får hverken den forsynings sikkerhet eller den prisstabilitet som er nødvendig, og vi får en uendelig lang periode med et betydelig kraftoverskudd.



ADVARER MOT MONOPOL. Tom Nysted.

Konsekvensen er prispres, svakere lønnsomhet og verdipapir i kraftbransjen – som i det store og hele eies av samfunnet gjennom staten, kommuner og fylkeskommuner.

Videre: I et tidsperspektiv av fem-ti år fremover får vi en stadig raskere utvikling av det europeiske energimarkedet. Økt markedsintegrasjon og nye tiltak for å redusere klimautslipp gjør at behovet for fleksibel kraft på kontinentet og i Storbritannia øker, og med dette vil også utvekslingen av energi i hele Europa øke.

Det blir enda viktigere med utenlandsforbindelser fremover,

og vi mener at Norge, med sin unike tilgang til vannkraft, bør ha en åpen og dynamisk tilnærming til hvordan vi skal håndtere kraftutvekslingen.

En lov som gir Statnett eiermonopol på kraftutveksling, er det stikk motsatte av en åpen og dynamisk tilnærming, særlig i forhold til et Europa der det vil tvinge seg frem nye modeller og markedsløsninger.

Sett fra industriens side, er også dette et viktig poeng: Ved et Statnett-monopol vil alle utenlandskabler bli finansiert over nettleien. Det innebærer at industrien og forbrukerne må finansiere alle kabelinvesteringer og samtidig bære alle risikoer.

OED har forøvrig bruggnet lovforslaget uriktig, ved å hevde at det er en nødvendig tilpassing til EOS-retten generelt og EUs tredje energimarkedspakke spesielt. De EU-rettslige utredninger som er foretatt i høringsrunden, viser at dette er feil.

EUs tredje energimarkedspakke gir rom for langt mer mangfoldige løsninger enn et statlig monopol, og det finnes da også svært ulike modeller for utenlandskabler og systemoperatører i EU-landene. Forslaget bryter dessuten med unntaksbestemmelser i EU-retten som åpner for og også andre enn systemoperatører skal kunne eie og drive utenlandsforbindelser.

På toppen av det hele er lovforslaget helt unødvendig. Norge har alt en omfattende konsesjonsbehandling av alle netttutbygginger som sikrer den samfunnskontroll OED ønsker å ivareta.

Sagt på en annen måte: Det er ingen grunn til å innføre et monopol bare fordi politisk ledelse i OED liker monopoler. Noen annen grunn er det vanskelig å finne for dette forslaget.

■ *Tom Nysted, konsernsjef i Agder Energi.*

■ ■ ■ Hvis det er sånn at kultur spiser strategi til frokost, er det lurt å føre kulturen med sunne strategier.

## Kultur og valg



### LEDELSE BEATE KARLSEN

Det har vært så populært å sitere Peter F. Drucker i det siste. «Culture eats strategy for breakfast» har han sagt en gang. Det har vært mange hjertesukk over at organisasjonskultur er så vanskelig å endre. Så nøyner man seg med sjablongaktige verdiprosjekter og slagord som «riv pyramidene». De virkelige verdiene er imidlertid av en annen karakter. De virker.

Vi kan tenke med Philip Selznick som sier at organisasjoner er «infused with values». Virksomheter er ikke bare redskaper til å løse oppgaver, de er også noe mer. De er institusjoner som bygger på grunnleggende antagelser om hvordan verden henger sammen og hva som er meningsfylt. Ulike verdier i samfunnet er på innsiden av virksomheter, gjennom menneskene, profesjonen og språk. Summen av en uendelig rekke med valg, prioriteringer, sanksjoner og belønning skaper over tid ulike organisasjonskulturer i virksomheter. Det er denne kulturen som knaker strategier på morgenkvisten.

Er dette et problem? Tja. Kulturen kan virke på mer eller mindre hensiktsmessige måter. De virkelige verdiene i en kultur virker blant annet gjennom normer. Vi pleier å si at normer er sosialt trykk. Du kan nesten kjenne det fysisk når du bryter en norm eller du oppdager at du uventet ikke blir med i sosiale spill. Sammen med andre gjentar og sementerer vi sosiale mønstre. Mer eller mindre bevisst lærer vi hvordan «dingene gjøres her i huset». Virksomheter kan ha enebudet, diversifiserte eller dypt fragmenterte kulturen som skaper både flyt og friksjon.

For hva som er hensiktsmessig, varierer. I noen virksomheter vil sikkerhet komme foran alt, i andre vil avkastning for eiere være viktigst, eller en bestemt profesjonsstandard vil avgjøre. Det som vurderes som meningsfullt i virksomheten, vil ivaretas. Uansett strategi.

Vi skaper kulturen sammen. Når vi ser tilbake, er det ikke så vanskelig å se at normer har endret seg, men det er krevende å se det det skjer. At vi setter en standard for hva som er av verdi. Øyeblikkene teler. Interne

arenaer for å drøfte normer kan gjøre en forskjell. Ledere setter hele tiden standard gjennom sine handlinger, valg og prioriteringer. Eksemplets makt virker. Gjennom dette bygger alle medlemmer av en virksomhet kultur.

Når du spør etter heltene i en virksomhet, eksemplifiseres det som ses på som verdifullt i en kultur. Da ligger de virkelige kjerneverdiene rett under overflaten. Har du en strategi som ikke tar hensyn til dette verdigrunnlaget, blir omkampene mange, nøkkelpersoner kan forlate virksomheten, og du risikerer å skade virksomhetens omdømme. Tiltill til virksomheten kan forvirre.

Hvis det er sånn at kultur spiser strategi til frokost, har jeg tenkt at det er lurt å føre kulturen med sunne strategier. Strategier baserer seg på begrenset rasjonalitet, begrenset informasjon om fremtiden og mange ukjente faktorer. På sitt beste forbereder strategier virksomhetene på endringer og videreutvikler systemer og kompetanse basert på de oppgavene virksomheten skal løse. På sitt verste utvikles strategier på bakgrunn av generelle modeller for organisering. Disse er gjerne basert på trender, konsultantskapte ideer eller dårlige oversettelser av faglige teorier og konsepter, konsepter som etter sigende skal bringe virksomheter trygt inn i fremtiden.

Den er nesten ironisk at Drucker også er målstyrings far. På 1950-tallet sørget han for å popularisere ideen om målstyring som senere ble videreutviklet blant annet av Robert Kaplan til balansert målstyring. Dette tankegodset har fått innflytelse i både privat og offentlig sektor. Intenjonens var å utvikle mål som skapte rom for skjønn, selvstyre og fornuftige prioriteringer. Intenjonens var å motvirke dysfunksjonelle kontrollregimer og detaljstyring. Jeg tror Drucker ville snudd seg i graven om han så dagens virksomheter som kombinerer målstyring og 213 «key performance indicators» (KPI).

Det kan derfor være nyttig å minne om en annen innsikt fra Peter F. Drucker. Han skrev som tittel i 1999, en liten bok med titlen «Management Challenges for the 21st Century». Her drøfter han forretningsmodeller, strategi, organisering og ledelse, og viser samtidig hvordan alt må sees i lys av hvilket samfunn vi skaper parallelt. Verdier er, og burde være, den avgjørende faktor i strategiske beslutninger. Og da snakket han om de verdiene som sitter i ryggmargen. De kan være gode å ha i møte mellom teleretorikk og samfunnsnytt.

■ *Beate Karlsen, programdirektør for Solstrand-programmet, AFF ved Norges Handelshøyskole.*