

## Helt random i helseetatene

I 2018 ble FHI og Legemiddelverket radikalt omorganisert – i tilfeldige tverrfaglige «lag». «Det kommer bekymringer om at folk opplever at alt er kaos», sier en mellomleder i en studie som analyserer prosessen.



Opprøskning: I Folkehelseinstituttet og Statens Legemiddelverk jobbet folk med samme faglige bakgrunn og oppgaver sammen inntil 2017. Siden er ansatte plassert tilfeldig i enheter. Forskerne tolker dette som at ledelsen bevisst ville påføre organisasjonen et sjokk, det skulle «røskes opp». (Sindre Goksøyr)

Av Håkon Gundersen

Gjennom tiår har vi hørt om organisasjonsidealene fra ingeniørenes verden, og fra IT-folkets: Spreng hierarkiene! Riv siloene! Jobb i team på tvers! Nå, viser det seg, praktiseres idealene i ekstrem form i de to etatene som under pandemien er blitt satt på sine største prøvelser: deler av Folkehelseinstituttet og hele Statens legemiddelverk.

I 2018 ble disse to etatene under Helse- og omsorgsdepartementet omorganisert. Her skulle det røskes opp, og det mest radikale grepet var at folk ble plassert tilfeldig i avdelinger – helt *random*, som man sier i dag. To år senere ble 16 ansatte intervjuet av forskere, og i siste nummer av Norsk statsvitenskapelig tidsskrift presenteres resultatene fra studien. Forvirringen er stor, viser forskningen. Visst gjør det vondt når organisatoriske siloer rives.

En av lederne ved Folkehelseinstituttet, som uttaler seg anonymt til forskerne, husker reaksjonene slik: «Den store utfordringen var at folk følte seg rotløse, de mistet sin faglige identitet, det kom mange utsagn av typen 'jeg trenger jo ikke komme på jobben, det er ingen som ser meg, ingen merker at jeg er borte'.» Noe hadde nemlig skjedd med mellomlederen, hun som vel er den som – til tross for at hun kan være plagsom nok – i alle fall «ser» en.

## Ekstreme eksempler

– Det var et ganske radikalt brudd, sier Torstein Nesheim, seniorforsker ved Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. Sammen med Simone Brattli og Miriam Molvær står han bak artikkelen «Fleksibel struktur i to statsetater», som studerer endringene i helseetatene. Det var i fleksibilitetens navn det skjedde, forstår vi.

– De gjorde det bevisst for å bryte opp nettverk og fastlåste, rigide strukturer, sier Nesheim.

– Hensikten er å hindre at gammel tankegang bestemmer organiseringen. Det andre poenget med radikal randomisering, altså at man blir tilfeldig plassert i en avdeling, er signaleffekten. De ønsker å si at med dette markerer vi at det er en endring, at vi skal ha nye holdninger, nye arbeidsmåter, en ny kultur.

Så tenker man jo at da må det ha vært ille før, det rene galehus, siden man gikk til slike skritt som å plassere høyt kvalifiserte fagfolk sammen etter rene tilfeldigheter? Tja. I så fall har departementene våre også vært ute å kjøre. En fjerdedel av departementsavdelingene er nemlig allerede omorganisert i samme retning – om enn ikke like radikalt, men bort fra linjeorganiseringen med fast arbeidsdeling mellom enheter og roller og et entydig hierarki, altså det vi forbinder med byråkratiet. Det samme er for øvrig gjort i Oljedirektoratet.

Denne organiseringen i prosjekt, team eller lag har gått under radaren for forskningen på New Public Management, hevder artikkelforfatterne. De tok for seg Statens legemiddelverk og Folkehelseinstituttet fordi disse byr på «ekstremcases».

Hele Legemiddelverket har gått til tilfeldig sammensetning av folk i avdelinger. I Folkehelseinstituttet gjelder det ett av fire «områder», som det heter der. Det gjelder

ikke feltet vi er mest fortrolig med nå, «Område for smittevern», men «Område for helsetjenester», de som betjener helsevesenet og myndigheter med kunnskapsgrunnlag om smått og stort.

## Mellomlederens forvirring

En mellomleder i FHI som også hadde erfaring som seksjonsleder i den gamle organisasjonen, sammenligner før og nå: «Da hadde du et overblikk over hva de holder på med, du kunne styre dem i større grad selv om de var selvgående. Det å ha personalansvar for en medarbeider du strengt tatt ikke har peiling på hva jobber med, det er krevende, særlig der vi har stor heterogenitet, det er ikke ålreit.»

Det samme inntrykket av desorienterte mellomledere får vi av å lese hvordan en medarbeider i Legemiddelverket opplever endringen. Vedkommende snakker om «statusmøte», og vi antar dette er noe i retning av hva andre kaller medarbeidersamtale: «Det er uvant å ha et statusmøte med en leder som ikke vet hva du jobber med. Det følte ikke riktig. Statusmøtet skal være min tid, den ene timen hvor jeg kan forklare min situasjon. Og da å bruke den tiden på å forklare hva og hvor man jobbet i organisasjonen, det følte veldig feil.»

### **Dette er saken**

Statens legemiddelverk og Området for helsetjenester i Folkehelseinstituttet ble i 2018 omorganisert på en måte som er radikal i statlig sammenheng.

I februar 2020 ble mellomledere og ansatte intervjuet om utfordringene endringene har skapt.

Resultatene er presentert i artikkelen «Fleksibel struktur i to statsetater» i Norsk statsvitenskapelig tidsskrift nr. 1, 2021.

Så hva har skjedd med mellomlederen, denne tusenkunstneren med et øye på hver finger og ti baller i lufta?

– I en tradisjonell organisering jobber du i en avdeling der din leder både er ressursansvarlig – det vil si at hun har personalansvar – og har oppgaveansvar, forklarer Torstein Nesheim.

– Som medarbeider møter du altså én og samme person som har med medarbeidersamtaler, permisjoner og sykemeldinger og alt slikt å gjøre, men som også har overoppsyn med oppgavene som skal gjøres. Dette er den tradisjonelle mellomlederen. Men i FHI og Legemiddelverket er disse to funksjonene – personalansvar og oppgaveansvar – helt bevisst skilt.

– *Det høres merkelig ut, for en utenforstående.*

– Ja, men hensikten er at man skal bli mer fleksibel i bemanningen for å håndtere oppgaver som går på tvers av eksisterende struktur, samt nye prosjekter, sier Nesheim.

## Noe er da oppnådd

Fleksibiliteten kommer ikke uten omkostninger, forstår vi på en leder i Folkehelseinstituttet som siteres i artikkelen: «Det var en helt enorm omorganisering. Før hadde man en felles faglig leder og personalleder, den faglige rollen var veldig sterk, så ble dette kastet opp i været og spredd.»

En leder på høyt nivå i Legemiddelverket beskriver hva som skjer når siloer rives: «Før, da linjen falt sammen med oppgaveløsningen, så hadde du siloen din. Alt var klinkende klart. Nå er det en opplevelse av at folk ikke forstår det helt. Det har vi skjønnet fra bekymringer som kommer om at folk opplever at alt er kaos», sier denne lederen i Legemiddelverket, men føyer til at noe er oppnådd: «Vi får til en del ting vi ville med fleksibilitet, bevegelighet i organisasjonen og de tingene.»

Morgenbladet må medgi at måten Folkehelseinstituttets område for helsetjenester ble organisert på, forblir uutgrunnetlig – ikke minst på grunn av begrepsbruken som ble innført. De bruker «lag» i stedet for «team», det er supert. Men hva er da en «klynge»? Vi lar artikkelen i Norsk statsvitenskapelig tidsskrift være vår krykke:

*Området for helsetjenester består av enheter som beskrives som 'klynger'. Innen hver av disse finner man mellomlederroller (avdelingsleder). Mellomlederen har et ressursansvar for ca. 15 medarbeidere knyttet til å ivareta bl.a. oppfølging og kompetanseutvikling. Avdelinger er ressursenhet og utgjør den primære tilhørigheten for medarbeiderne. [...] I tillegg til dette ressursansvaret har avdelingsleder også et oppgaveansvar. Dette medfører at man har et overordnet ansvar for flere lag. Denne rollen omtales som 'lagets kontaktpunkt i ledelsen'.*

Hvordan fortøner dette seg for en hvilken som helst ansatt? Torstein Nesheim forklarer:

– Som ansatt jobber du typisk i mer enn ett team, for eksempel i tre. Da har du også tre tilhørigheter, pluss at du har tilhørighet i en ressursenhet hvor lederen har personalansvar. Men hun som har personalansvaret, har kanskje oversikt over to av lagene – hun kjenner deg og ditt arbeid der, mens lag nummer tre kan være i en annen avdeling i en annen klynge, og den kjenner ikke personallederen din i det hele tatt.

Må alle offentlige ansatte være forberedt på måten å oppnå bevegelighet på? Har de to etatene vært forsøkskaniner for en organiseringsmåte Staten vil ha testet ut?

– Nei, beslutningen om omorganisering ble tatt av Legemiddelverket og Folkehelseinstituttet selv. Departementet kan ha synspunkter, men det er etatene som har beslutningsrett. Staten har i det hele tatt liten interesse for hvordan såkalte ytre etater er organisert, sier Torstein Nesheim.

## Notoriske vriompeiser

Vi har bare sitert noen av de informantene som opptrer i artikkelen fra statsviterne, mange flere snakker om uklarhetene som oppsto. Det er så man lurer på om det kun er de notoriske vriompeisene som er blitt intervjuet.

– Vi har intervjuet 16 personer, og de ble selvsagt ikke valgt ut fra hvem vi trodde var mest negative. Det vi har avdekket, er enten overgangsproblemer som oppstår før man lærer seg å jobbe i den type organisasjon som de nå har fått – altså at motstanden ikke har lagt seg, sier Torstein Nesheim.

– Den andre hypotesen er at dette er varige trekk ved organiseringsmåten og at problemene som de ansatte nevner, er slike som vil måtte håndteres hele tiden. Uansett vil endringene kreve ledere som kan håndtere dialog på tvers, ikke er for opptatt av kontroll og finner gode mekanismer for bemanning av prosjekter.

– *Når kan denne type omorganisering være fornuftig?*

– Dette er fornuftig i visse situasjoner, men ikke i andre. Hvis det er vanskelig å fylle på med personell etter oppgaver og behov, og det er ønskelig med mer tverrfaglighet, og hvis organisasjonen er preget av siloer og av at medarbeiderne ikke får utnyttet sitt potensial, men føler seg fastlåst uten utviklingsmuligheter, da tror jeg denne modellen være vel verdt å vurdere.

Intervjuene forskerne baserer seg på, ble altså gjort få uker før helseetatene fikk pandemien i fanget. Håndteringen av koronasituasjonen vil gi en unik mulighet for å granske nøyere hvordan den nye organiseringen har fungert, skriver forskerne – når den tid kommer.

– Vi har ikke villet plage noen av disse institusjonene med spørsmål under koronakrisen, men det er naturlig å tro at riggingen for fleksibilitet kan ha vært nyttig. I en krise trenger du både sterk styring og stor fleksibilitet. Noe av poenget med denne nye organiseringen er også å utløse ansvar hos den enkelte og at teamet skal ta beslutninger selv. Topplederen skal bare si OK. Men under denne krisen har det trolig vært behov for sterkere, hierarkisk ledelse. Men dette er altså bare min spekulasjon, understreker Nesheim.

[redaksjon@morgenbladet.no](mailto:redaksjon@morgenbladet.no)

21/05/2021 00:05