

Hvilket lederskab kan være formålstjenlig for å legge til rette for gode beslutningsprosesser i Statoils Aktivitetsstyringsgrupper?

Elisabeth Skuterud og Janne Randen

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)

for graden

Master of Knowledge Management

(Master i Kunnskapsledelse)

2013

1 Forord

Masterstudiet i Kunnskapsledelse ved Copenhagen Business School, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Nord-Trøndelag er med denne avhandlingen avsluttet. Det har vært to og et halvt år med interessante, utfordrende og spennende tema, og vi har høstet mye av å være studenter med ulike erfaringer og kompetanse i kullet. Klimaet i gruppen vår har vært støttende, morsomt og inspirerende - takk til alle medstudenter på MKL 11-13!

Selv om vi to har gjort denne jobben, er det mange som skal takkes for uvurderlig støtte og hjelp. Vi vil først og fremst rette en takk til førsteamanuensis Knut Arne Hovdal ved HINT for konstruktiv og hyggelig veiledning, men også til tålmodige ektefeller og barn samt forståelsesfulle venner og kolleger. Takk også til Birthe Kåfjord Lange i Statoil som har gitt oss mange gode innspill på veien, Konstanze Roob og Frida Randen for tegnehjelp, Liv Elin Sandnes, Tone Helleland for nyttig korrekturlesning. Uten all denne hjelpen hadde vi ikke kommet i mål.

Vi vil også gjerne uttrykke vår glede og takknemlighet overfor Elisabeths iPhone som har tatt lydopptak under veiledningene slik at vi har sluppet å skrive, Jannes landsted på Leksa der vi har funnet skrive- og refleksjonsrom mange helger, de gode lokalene hos Statoil på Rotvoll med PC'er, skjermer og kaffebarer tilgjengelig og Nidar sjokoladefabrikk som leverer produkter som har muntret oss opp når vi har trengt det.

Vi har forsøkt å rette oss etter krav til skriving av Masteroppgave i henhold til retningslinjene vedtatt for studiet Master i Kunnskapsledelse i 2008. Samtidig har vi også skrevet med det for øye at andre lesere, som for eksempel venner og familie, skal kunne ha utbytte av å lese en oppgave som er materialiseringen av det vi nå har drevet med så lenge. Derfor har vi tatt med illustrasjoner, modeller og figurer som kan bidra til å forstå casen vår bedre, og som gjør en stor skriftlig oppgave mer visuell og forhåpentligvis lettere å lese.

Det har tidvis vært krevende å være student ved siden av full jobb. Vi føler at dette har lært oss å tåle å stå i mye samtidig, bli enda flinkere til å prioritere, og kanskje viktigst av alt; sette enda mer pris på det vi tar som en selvfølge i dagliglivet.

Det vil være en stor gevinst hvis arbeidet vårt kan bidra større bevissthet rundt det lederskapet som utøves og stimulere til læring på tvers i Statoilorganisasjonen.

Trondheim, august 2013; Elisabeth og Janne

Sammendrag

Statoils divisjon Utvikling og Produksjon Norge har hatt betydelige utfordringer med kostnader knyttet til replanleggingskostnader for arbeidet på installasjonene i Norskehavet. Forprosjektet "Forbedret planlegging og aktivitetsstyring" avdekket at manglende felles praksis på tvers i divisjonen ga variende kvalitet på arbeidet knyttet til koordinering av aktivitetene. En av årsakene som ble pekt på, var at beslutningsprosessene ble tatt i ulike siloer i i organisasjonen med lite koordinering fagområdene imellom. En annen årsak var manglende kultur for lojalitet overfor vedtatte beslutninger og planer. Resultatet av forprosjektet ble en ny og koordinert arbeidsprosess og –struktur i Aktivitetsstyringsgruppene (ASG), der alle som har ansvar må bli enige om hvilke aktiviteter som skal gjennomføres og til hvilken tid. Dette medfører en vesentlig praksisendring.

I denne forbindelse har vi i vår masteravhandling forsket på hvilket lederskap som kan være mest formålstjenelig for å få til gode beslutningsprosesser i ASG-arbeidet. Empirien er samlet inn via treninger i regi av Operativt Treningssenter, egne observasjoner samt refleksjonsnotater fra ledere i etterkant av treningene.

Vi presenterer noen teoretiske perspektiver som kan være nyttige for lederne å være bevisste på; erfaringslæring, relasjonelt lederskap, konstruktiv kommunikasjon, bygging av felles mentale modeller og hva som skjer i sykliske beslutningsprosesser. Empirien viser at installasjonene har forskjellig modenhet i forhold til oppgaven. Noen har jobbet slik lenge, mens andre er ferske i arbeidet. Dette får veldig tydelig frem effekten av å ha felles mental modell og at forståelsen, og dermed ferdighetene, har betydning for utfallet. Statoils Etterlevelsmodell er en premiss for daglig arbeid og ledelse i selskapet, og har dermed preget avhandlingen.

Vi har kommet frem til særlig tre faktorer er viktige for lederen: *Skape felles situasjonsforståelse, skape lojalitet til beslutninger og planer* samt utøve et "*Tett-på-lederskap*" for å oppnå varig praksisendring. Kommunikasjonsferdigheter er en fellesnevner i alle disse tre.

Avhandlingen retter også søkelyset mot matrisen som organisasjonsstruktur, ledelse av team og kommunikasjon som lederferdighet. Pr august 2013 er omlag 80% av treningene gjennomført. Betydelige ressurser er lagt ned i dette endringsarbeidet, og forventningene er høye. Dette vil kreve et betydelig ledelsesfokus i tiden fremover.

1	FORORD	2
	SAMMENDRAG	3
2	INNLEDNING	6
2.1	FORMÅL MED OPPGAVEN	7
2.2	AVGRENSNING AV OPPGAVEN	8
2.3	OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	9
3	HVA KJENNETEGNER STATOIL SOM VIRKSOMHET?	11
3.1	ORGANISATORISKE FORUTSETNINGER OG PREMISER	12
3.1.1	<i>Statoils verdier</i>	12
3.1.2	<i>Etterlevelsmodellen og verdier; en systematisering av ønsket atferd</i>	12
3.1.3	<i>Statoils planhierarki</i>	17
3.1.4	<i>Satsning på sikkerhet og trening</i>	18
3.2	BEHOV FOR FORBEDRET PLANLEGGING OG AKTIVITETSSTYRING	19
3.2.1	<i>De viktigste endringene i aktivitetsstyringen</i>	20
3.2.2	<i>Hva er en god beslutning i ASG?</i>	22
3.2.3	<i>Samordning</i>	23
3.2.4	<i>ASG-møtet</i>	24
3.2.5	<i>Innføring av den nye arbeidsprosessen</i>	24
3.2.6	<i>Sammendrag</i>	25
4	TEORETISKE PERSPEKTIVER	26
4.1	VÅRT VITENSKAPSTEORETISKE STÅSTED	27
4.2	PERSPEKTIVER PÅ KUNNSKAP	28
4.3	PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJON	29
4.3.1	<i>Kompleksitetsperspektivet</i>	30
4.3.2	<i>Matriseorganisering</i>	32
4.4	PERSPEKTIVER PÅ LEDELSE OG LEDERSKAP	32
4.4.1	<i>Forskjellige retninger innen ledelsesteorier</i>	33
4.4.2	<i>Teamledelse og delt ledelse</i>	36
4.4.3	<i>Relasjonelt lederskap</i>	38
4.4.4	<i>Kommunikasjon som lederverktøy</i>	38
4.5	PERSPEKTIVER PÅ LÆRING	40
4.5.1	<i>Utvikling av ferdigheter</i>	41
4.6	PERSPEKTIVER PÅ FELLES MENTALE MODELLER	43
4.6.1	<i>Flere typer felles mentale modeller</i>	44
4.7	PERSPEKTIVER PÅ BESLUTNINGSPROSESSER	47
4.8	SAMMENDRAG	49
5	METODE	51
5.1	CASESTUDIUM SOM FORSKNINGSDESIGN	51
5.1.1	<i>Ulike metoder innen casestudier</i>	52
5.2	VÅRT FORSKNINGSDESIGN	54
5.2.1	<i>Forskningsprosessen</i>	55
5.3	INTERN VERSUS EKSTERN FORSKER	56
5.4	ETISKE BETRAKTNINGER	57

5.5	AVHANDLINGENS RELIABILITET, VALIDITET OG OVERFØRBARHET	58
5.6	DATAINNSAMLING/EMPIRI	59
5.7	NOEN METODISKE REFLEKSJONER ETTER FELTARBEIDSPERIODEN	61
6	EMPIRI	65
6.1	PRESENTASJON AV EMPIRIEN	65
6.1.1	<i>Resultatområde A</i>	68
6.1.2	<i>Resultatområde B</i>	69
6.1.3	<i>Resultatområde C</i>	69
6.1.4	<i>Resultatområde D</i>	71
6.2	VÅRE VIKTIGSTE EMPIRISKE FUNN	71
6.2.1	<i>Skape felles situasjonsforståelse</i>	72
6.2.2	<i>Skape lojalitet til planen og beslutningene som tas</i>	72
6.2.3	<i>Tett-på ledelse</i>	73
6.3	SAMMENDRAG	74
7	ANALYSE OG DRØFTING	75
7.1	SKAPE FELLES SITUASJONSFORSTÅELSE	77
7.1.1	<i>Kommunikasjon</i>	82
7.1.2	<i>Sammendrag</i>	85
7.2	SKAPE LOJALITET TIL BESLUTNINGER OG PLANER	85
7.2.1	<i>Nytt "vi"</i>	90
7.2.2	<i>Matriseorganisasjon og lojalitet</i>	91
7.2.3	<i>Sammendrag</i>	93
7.3	TETT-PÅ-LEDERSKAP	94
7.3.1	<i>Sammendrag</i>	96
7.4	MULIGE HINDRE FOR GODE BESLUTNINGSPROSESSER	96
7.5	ETTERLEVELSESMODELLEN SOM VERKTØY – NOEN REFLEKSJONER	97
8	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	101
8.1	VÅRE HOVEDFUNN	101
8.2	SVAR PÅ FORSKNINGSPØRSMÅL	103
8.3	STATUS ASG IMPLEMENTERING	104
8.4	MULIG VIDERE OPPFØLGING AV VÅR FORSKNING	105
8.5	ETTERREFLEKSJON FRA VÅR SIDE	106
9	LITTERATURLISTE.....	108
10	FIGURLISTE	110

VEDLEGG

VEDLEGG 1	ORDLISTE
VEDLEGG 2	ETTERLEVELSESMODELLEN
VEDLEGG 3	UTDRAG AV STATOILBOKEN
VEDLEGG 4	HOVEDUTFORDRINGER I ASG-ARBEIDET
VEDLEGG 5	LÆRINGDOKUMENT, EKSEMPEL
VEDLEGG 6	REFLEKSJONSNOTAT MAL
VEDLEGG 7	STRUKTUR BYGGER KULTUR", KRONIKK FRA ADRESSEAVISEN 5. AUGUST 2013

2 Innledning

Hverdagen ombord på en installasjon i Nordsjøen er preget av hektisk aktivitet. Boring, skifting av ventiler og stigerør gjennomføres, og vær og bølger vil påvirke hva som kan utføres. Samtidig foregår det kontinuerlig maling og rustfjerning da saltvannet tærer på plattformene. Været og årstidene er blant faktorene som styrer hvilke aktiviteter som kan gjennomføres når. Det er en viktig premiss at visse aktiviteter ikke kan gjennomføres samtidig, da det vil utgjøre en risiko; eksempelvis kan ikke sveising og kranløft utføres samtidig. Forsyningsskip og båter kan utgjøre en risiko hvis de ligger inntil plattformen samtidig, spesielt hvis bølger og vindretning påvirker stabiliteten. Vår case er hentet fra organisasjonen Statoil som er en kompleks matriseorganisasjon i petroleumsbransjen.

Store verdier går tapt i arbeidet på installasjonene i Nordsjøen, både plattformer, undervannsanlegg og skip, fordi man ikke greier å styre aktivitetene og prosjektene i driften godt nok. Mange gode formål og prosjekter slåss om den knappeste ressursen på installasjonen – antallet køyer. I noen få tilfeller kan det økes midlertidig i form av at personell kan fraktes til og fra andre installasjoner eller flotell, men i så fall må det planlegges og godkjennes i lang tid på forhånd. Sikkerhet er det aller viktigste å ha fokus på i arbeidet, og dette er ikke en ønsket løsning på sengekapasiteten. Endringer skjer på kort varsel, og konsekvensen av en mangelfull styring er at personell enten blir sendt i land før de er ferdig med oppgaven sin, eller at prosjekt tar for lang tid fordi personellet blir ”smurt for tynt utover”. Det er også utfordringer knyttet til kvalitet i planarbeid/jobbforberedelse som igjen gir ineffektive operasjoner. Beregninger viser at over 1,16 milliarder NOK årlig er rene replanleggingskostnader.

Som en konsekvens av dette initierte derfor konserndirektørene Øystein Mikkelsen, Margareth Øvrum og Jannice Hilland et forprosjekt i starten av 2012. Prosjektet fikk navnet “Forbedret planlegging og aktivitetsstyring”. Funnene fra forprosjektet kan du lese mer om etter hvert, men resultatet ble en helt ny arbeidsprosess, i avhandlingen omtalt som ASG-prosessen, for planlegging av aktiviteter på lang sikt. Denne involverer en annen organisering og en forenkling av planleggingsrutinene, som innebærer en betydelig omdefinering av hvem som tar beslutninger og når de tas. ASG-arbeidsprosessen innføres i 2013, og alle installasjoner må delta på to konkrete treninger for å få innsikt i den nye prosessen.

2.1 Formål med oppgaven

Vi er grunnleggende interessert i ledelse, lederskap, medvirknings- og beslutningsprosesser. Med bakgrunn i egen ledererfaring samt et sosialkonstruktivistisk ståsted er vår antagelse at dyktige ledere involverer mennesker rundt seg, legger til rette for å skape felles situasjonsforståelse og på denne måten er i stand til å fatte gode beslutninger.

Ved å følge innføringen av den nye prosessen som heter “Utarbeide Hovedplan”, ønsker vi å arbeide fram systematisk kunnskap som kan gi oss bedre innsikt i hvordan ledere utøver sin ledelse og hva dette kan ha av betydning for beslutninger og ikke minst, endret praksis. Dette for at vi som ledere skal få bedre kunnskap om emnet, men også forhåpentligvis kunne bidra til, eller påvirke, diskusjonen rundt ledelse og beslutningsprosesser.

Lederskapet som undersøkes utøves i forbindelse med innføringen av den nye arbeidsprosessen. Feltarbeidet ble utført med utgangspunkt i to ulike treninger ved Operativt Treningssenter, som vi redegjør for i neste kapittel.

Vi har gått relativt åpent inn i dette arbeidet, men formålet har vært styrende på alle de valg vi har måttet gjøre i møte med det empiriske feltet. Med bakgrunn i dette har vi arbeidet ut fra følgende problemstilling:

Hvilket lederskap kan være formålstjenelig for å legge til rette for gode beslutningsprosesser i Statoils Aktivitetsstyringsgrupper?

Ledelse og lederskap er omfattende begrep som forstås svært ulikt. Vi ønsker å studere lederskap i én særskilt kontekst i Statoil. I løpet av forskningsprosessen har det dukket opp flere interessante tema som vi har valgt å formulere som forskningsspørsmål:

- 1. Er det kun leder av møtet som har ansvar for beslutningsprosessen, eller hviler ansvaret på hele teamet?*
- 2. Har kommunikasjon betydning som lederferdighet i den nye strukturen for Aktivitetsstyringsgruppene?*

3. Statoil er en matriseorganisert virksomhet. Har dette betydning for muligheten til å utøve godt lederskap som bidrar til gode beslutningsprosesser i Aktivitetsstyringsgruppene?

Forskningsspørsmålene har relevans for avhandlingens problemstilling. Vi benytter dem til å sette lys på tema vi finner interessante; ansvar for å nå målene i en gruppe, kommunikasjons betydning som lederferdighet, og om Statoils valgte organisasjonsform har konsekvenser for det daglige arbeidet i Aktivitetsstyringsgruppene.

2.2 Avgrensning av oppgaven

Vi har brukt Statoils Etterlevelsesmodell som et av fundamentene for ledelse i empirien. Vi kunne ha valgt å se bort fra modellen, og sett på ledelse ut fra en ren teoretisk tilnærming. Det mener vi ville representert en svakhet ved avhandlingen. Konteksten lederne skal virke i, er relevant for vår problemstilling og totalvurdering.

Beslutninger i seg selv er ikke et hovedtema for avhandlingen, men er et sentralt begrep fordi resultatet av endringene i ASG-arbeidet er et godt beslutningsunderlag. Vi er mest interessert i prosessene frem mot beslutningene, og det lederskapet som utvises her. Noen teoretiske perspektiv på beslutninger er inkludert fordi de har fellestrekk med det å bygge felles mentale modeller, og derfor oppleves som relevante for oppgaven.

Vi har valgt å anonymisere våre forskningsobjekter, av den grunn at det ikke er viktig for vår forskning å plassere installasjonene og Resultatområdene i forhold til hverandre. Vi ønsker å studere *fenomenet* mer enn å peke på hvem som er flinke og hvem som har utfordringer, og har også vært opptatt av å verne enkeltpersoners identitet.

Vi har en sosialkonstruktivistisk tilnærming i vår forskning, noe som gjør at vi prøver å sette teoriene vi velger inn i en virkelig hverdag. Av og til kan den være langt borte fra den idealiserte teorien om hvordan man må og bør oppføre seg, men det å få til en praksisnær avhandling har vært viktig for oss.

Vi anbefaler at du som leser bruker utbrettsiden bakerst for å ha begrepsliste tilgjengelig. Noe av det vanskeligste å balansere i selve skrivingen har vært å skrive for eksterne lesere på en slik måte at det likevel gir noe til interne lesere i Statoil. Ting som ikke er relevant for

oppgaven har vi utelatt. Statoil er en svært kompleks organisasjon med et sterkt og vanskelig tilgjengelig “stammespråk” fullt av TBF’er – trebokstavsforkortelser. I en av våre observasjoner talte vi til seks forkortelser i en og samme setning hos en av deltakerne. Da var det ikke lett å forstå hva deltageren mente. Begrepsbruk har derfor vært en stor utfordring i skrivingen.

Et av ordene som er tillagt ulikt innhold internt i Statoil er ASG. Den uforkortede versjonen er AktivitetsStyringsGruppe, som antyder at det dreier seg om et *forum* med deltakere. Det er en riktig forståelse, men innholdet i begrepet har i årenes løp satt seg som en hovedoverskrift for alle elementer for denne nye arbeidsprosessen; ASG-arbeidet, ASG-prosessen, ASG-møtet og ASG-strukturen. Slik vi har oppfattet det, har ASG blitt en paraplybetegnelse som brukes i mange sammenhenger.

Vi har valgt å bruke elementer fra “stammespråket” der vi opplever det som naturlig i sin språklige kontekst. Vi beklager dersom det likevel oppleves som uklart for leseren.

2.3 Oppbygging av oppgaven

Statoil er en kompleks organisasjon med en matriseorganisert virksomhet. Det er viktig å forstå casen vi har valgt i sin kontekst, derfor har vi funnet det nødvendig å ha en grundig beskrivelse av relevante deler av Statoils virksomhet og rammebetingelser. Selskapet har svært mange navn og forkortelser i daglig bruk, så vi redegjør også for de sentrale begrepene vi benytter i besvarelsen. Som en ekstra støtte for lesingen, er det laget et utbrettark på siste side i besvarelsen slik at leseren enkelt kan finne igjen forklaringene.

I metodekapitlet redegjør vi for hvorfor vi har valgt casestudium, og vi belyser den spesielle situasjonen vi har hatt med en intern og en ekstern forsker. Vi har presentert forskningsdesignet vi har benyttet, og foretatt noen refleksjoner omkring feltarbeidsperioden vår.

Når man arbeider med ledelse, grupper og beslutninger som tema, er det et stort tilfang av relevant teori. Etter hvert som vi jobbet oss grundigere inn i det empiriske materialet, valgte vi teori innen tre hovedkategorier; organisasjon & organisatorisk læring, ledelse & lederskap

og beslutningsteori. Vår sosialkonstruktivistiske tilnærming vil bli utfordret av en mer tradisjonell objektivistisk forståelse.

Empirien er fremskaffet gjennom flere ulike metoder. Disse er det redegjort for i den metodiske delen, og i empiridelen trekker vi ut de tre viktigste funnene våre og belyser dem. Drøfting av funnene våre gjøres opp mot de teoriene vi allerede har belyst, og vi trekker inn noen teoretikere vi ikke har omtalt tidligere for å sette hovedteoriene våre i et kritisk lys. Dette gjøres for å sette funnene våre i perspektiv, uten at disse teoriene anses som sentrale i besvarelsen.

I konklusjonskapitlet ønsker vi å samle hovedpoengene i besvarelsen. Vi vil besvare problemstillingen, blant annet ved hjelp av forskningsspørsmålene. De ulike “trådene” veves i denne delen sammen til en helhet. Vi har også tatt oss den frihet å tenke litt fremover; hva kunne vi tenkt oss å ha gjort hvis vi hadde mer tid? Hvilke tema hadde det vært spennende å følge opp? Da masteravhandlingen også skal bidra til egen læring, vil vi sluttvis reflektere over egen forskningsprosess.

3 Hva kjennetegner Statoil som virksomhet?

I dette kapitlet vil vi gi et bilde av den delen av Statoils virksomhet som er relevant for oppgaven. Vi vil si noe om størrelsen på virksomheten og fokuset på sikkerhet. Deretter vil vi forklare litt om samarbeidet mellom de som jobber på installasjonene i havet og de som jobber fra land. Statoil har klare forventninger til hvordan de ansatte skal opptre, noe som blant annet vises gjennom formulerte verdier og Etterlevelsmodellen. Denne vil vi presentere før vi forteller om Statoils satsning på sikkerhet og trening.

Statoil er et internasjonalt energiselskap med virksomhet i 36 land (www.statoil.com). Basert på 40 års erfaring fra olje- og gassproduksjon på norsk sokkel, anvendes teknologi og nyskapende forretningsløsninger for å møte verdens energibehov på en ansvarlig måte. Selskapet har hovedkontor i Norge, om lag 23.000 ansatte over hele verden og er børsnotert i New York og Oslo. Det er ca 19.000 ansatte i Norge. Følgende står blant annet å lese på selskapets hjemmesider (<http://www.statoil.com/no/About/Pages/default.aspx>).

"Vi setter absolutte krav til helse, miljø og sikkerhet (HMS) og Statoils hovedambisjon er Sikker og Effektiv drift. Vi har som mål å dekke behovet for energi som er nødvendig for videre økonomisk og sosial utvikling, samtidig som vi opptrer ansvarlig overfor våre omgivelser og gjør en aktiv innsats for å bekjempe de globale klimaendringene.

Vi har valgt å ta med dette sitatet fordi det sier noe om selskapets satsning på HMS og at en trygg og effektiv drift har øverste prioritet. Dette er noe av bakgrunnen for forbedringsprosjektet som ble initiert og dermed relevant for vår case.

Utvikling og Produksjon Norge (UPN) er et av seks forretningsområder i Statoil. Selskapets tjue plattformer, undervannsinstallasjoner og skip i norsk farvann med totalt åtte tusen ansatte tilhører denne enheten. UPN er organisert i 13 forskjellige Resultatområder. Disse er alle ulike, men flere har samme type utfordringer eller ligger i geografisk nærhet.

Størsteparten av selskapets inntekter skapes i UPN.

Samarbeidet mellom personell på land (heretter landmiljøet) og personellet offshore er tett. Landmiljøet har som oppgave å planlegge og legge til rette for at alle oppgaver skal kunne utføres på en sikker og effektiv måte offshore, både i sanntid (nå) og i fremtid. Dette skjer i et integrert operasjonsmiljø hvor offshorepersonell og landpersonell samhandler via store skjermer slik at driftsoppgaver kan håndteres kontinuerlig. Oppgavene består både av

planlagte aktiviteter og uforutsette hendelser. Det vil alltid være uforutsette ting som skjer, og selskapet skal planlegge for at det utenkelige kan skje. Alle aktiviteter skal planlegges og kvalitetssikres i henhold til krav i arbeidsprosessene. Disse prosessene beskriver også hvilke verktøy og systemer som skal benyttes.

3.1 Organisatoriske forutsetninger og premisser

3.1.1 Statoils verdier

Begrepene *Modig*, *Åpen*, *Tett på* og *Omtenksum* er Statoils verdier og skal motivere organisasjonen til gode resultater og veilede ansatte i hvordan virksomheten skal drives og hvordan man skal samarbeide internt og eksternt (Statoilboken:12).

3.1.2 Etterlevelsesmodellen og verdier; en systematisering av ønsket atferd

Statoil har som ambisjon å bli internasjonalt industriledende på Helse, Miljø og Sikkerhet (Kilde: Internt Statoildokument; Målstyring i Statoil 2013). Dette krever blant annet at plattformene og støtteenhetene har kontroll på alle sine aktiviteter til enhver tid. I de siste årene har selskapet hatt flere alvorlige hendelser med potensiale for storulykker. Felles for disse hendelsene har blant annet vist seg å være manglende etterlevelse av styrende dokumentasjon, og dette har ført til den økte oppmerksomheten på etterlevelse og måten arbeidsoppgavene blir utført på. Med begrepet *etterlevelse* mener selskapet at kravene skal vises gjennom atferd – man skal gjøre det som krav og retningslinjer sier at man skal gjøre.

Etterlevelses- og lederskapsmodellen (heretter kalt **Etterlevelsesmodellen**) ble derfor innført i 2009 som Statoils måte å jobbe på for oppnå sikker og optimal drift. Formålet med modellen er at den skal bidra til å definere risiko og forebygge uønskede hendelser. Bruken av handlingsmønsteret skal bidra til nøyere planlegging, bedre involvering og økt risikoforståelse.

Petroleumstilsynet håndhever norsk lovgivning innen olje- og gassindustrien. Statoil er avhengig av “License to operate” fra Petroleumstilsynet, arbeidsprosessene må derfor være tydelige i forhold til roller og ansvar, kravene godt formidlet og de må være godt forankret i organisasjonen. Konsekvensene av ulykker og hendelser kan være katastrofale i petroleumsbransjen, derfor skal krav i arbeidsprosessene være tydelige og godt innarbeidet. Et styringssystem har som formål å beskrive hvordan aktivitetene i et selskap skal utføres og hvordan disse styres. I Statoil består styringssystemet av både verdier, personalpolitikk,

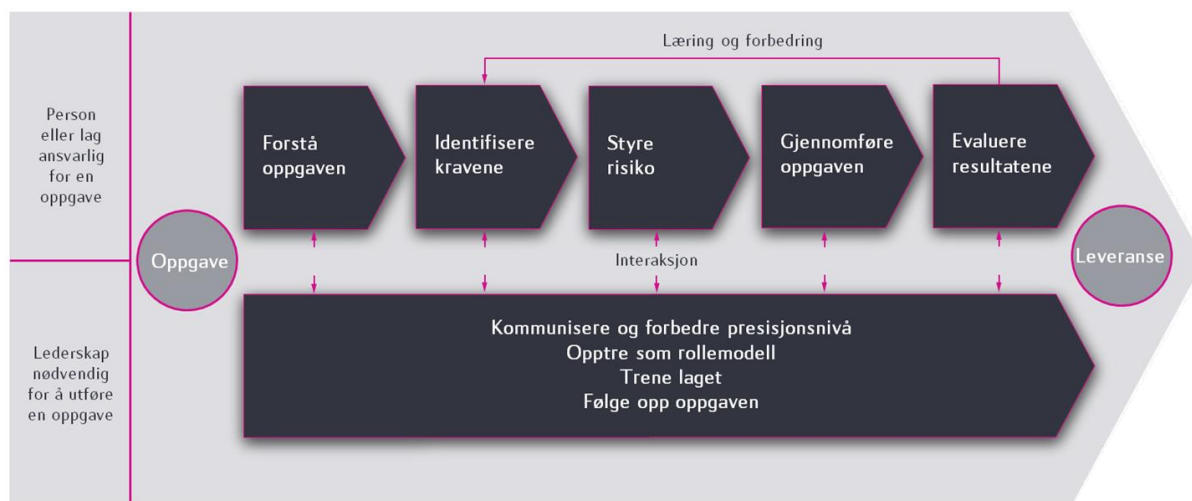
policyer, prosesser og krav. Alle ansatte er knyttet opp mot flere arbeidsprosesser, og disse beskriver hvem som skal gjøre hva og hvordan dette skal gjøres. Eksempel på slike er “Brønnintervensjon”, ”Utføre arbeid i høyden”, “Kjemikaliestyling” eller “Gjennomføre ansettelsesintervju”. Arbeidsprosessene visualiseres i verktøyet ARIS -

Arbeidsproessorientert styring og utgjør størsteparten av Statoils styringssystem.

Identifisering, håndtering og kontinuerlig styring av risiko er svært sentralt i UPN, og det jobbes systematisk med dette på alle nivå i selskapet. Dette krever et høyt kunnskapsnivå og et stort fokus hos ansatte og ledere. Hensikten med Etterlevelsmodellen er at den skal bidra til å definere risiko og forebygge uønskede hendelser. Handlingsmønsteret i modellen kan bidra til grundigere planlegging, bedre involvering og en økt risikoforståelse. Statoil er tydelig på at hvis man skal lykkes med dette, må lederne gå foran med et godt eksempel og drive dette arbeidet. *“Vi trenger dine ferdigheter og ditt personlige engasjement samt et effektivt lederskap for å nå våre mål.”* Sitatet er hentet fra Statoilboken, uttalt av konsernsjef Helge Lund. Handlingsmønsteret skal benyttes av alle, hver gang man utfører en aktivitet, og kan på en folkelig måte sies å være ”sunn fornuft satt i system”. Det innebærer å ta høyde for tenkelige og uforutsette risiki i planleggingsfasen hver gang en aktivitet utføres. For å oppnå dette kreves involvering av hele teamet som har eierskap til sluttleveransen, og er en systematisk måte å jobbe på.

Modellen har endret seg siden første versjon, og vært gjennom mange revisjoner siden starten i 2005. En tankesmie ble opprettet i 2004/2005 og denne bestod av flere organisasjonspsykologer, ledere med operativ erfaring samt ansatterepresentanter. Også idehistoriker Guttorm Fløistad bidro i tidlig fase. Flere av de sentrale begrepene er hentet fra John Kotter og hans “Leading Change” teori. Modellen har også hentet inspirasjon fra Løsningsfokusert tilnærming, Argyris og Schöns kommunikasjonsforskning, Fernando Flores (Communication and coaching), Ken Blanchard (Situational leadership) og Donald Kirkpatrick (Learning evaluation theory). (Disse teoretikerne er ikke benyttet i vår avhandling, de er derfor ikke oppgitt i litteraturlisten.)

Modell for Etterlevelse og Lederskap



Figur 1 Etterlevelsesmodellen pr april 2013

A-standard-arbeidet startet som et prosjekt i 2008, og forventes nå å være implementert i hele UPN samt flere andre forretningsområder. Det er en forventning at alle ledere er dedikert til og anvender handlingsmønsteret. Modellen består av en input- oppgave, og en output- leveranse. Øverste del av Etterlevelsesmodellen viser fem handlinger eller trinn, omtalt som *A-standard handlingsmønster*.

Etterlevelsesmodellen benyttes i beslutningsprosessene som foregår i Samordningen i Statoil, og er gjenspeilet i arbeidsprosessens krav til gjennomføring av møtene. Operativt treningssenter benytter A-standard og lederskapshandlingene som treningsgrunnlag i treningene. Argyris og Schön har via sine teorier påvirket utformingen, og kommunikasjon er i denne modellen både et verktøy og en handling. Etterlevelsesmodellen er sentral når vi skal forstå deltagernes atferd i ASG-prosessen, og blir gjenstand for drøfting senere i oppgaven. Her følger en redegjørelse for hvert av trinnene i A-standardhandlingsmønsteret og innholdet i lederskapshandlingene, hentet fra Statoilboken og Statoils intranett;

Forstå oppgaven: Dette innebærer å skape en felles forståelse av hva som skal utføres og hva som er ønsket sluttresultat. Risiko skal identifiseres og håndteres. Dette krever at alle bidrar med sin erfaring og kompetanse slik at alle tenkelige hendelser tas høyde for.

Identifisere kravene: Kravene som synliggjøres i ARIS er selskapets kollektive kunnskap og skal benyttes for å sikre høy kvalitet på leveransen. Kravene som inngår her kan være gitt fra

myndigheter eller er noe selskapet har pålagt seg selv. Hovedmålet er å bidra til å sikre og forbedre kvaliteten på det arbeid som utføres i petroleumsvirksomheten.

Styre risiko: Når risiko er identifisert skal den håndteres. I tillegg kan det oppstå uventede situasjoner man ikke har forutsett. Kontinuerlig våkenhet er viktig for å unngå hendelser og uønskede situasjoner. Først når dette er ivaretatt styres risiko.

Gjennomføre oppgaven: Selve utførelsen av den avtalte aktiviteten eller arbeidsoperasjonen utføres.

Evaluere resultatene: I det siste steget vektlegges læringselementet både i form av individuell læring, læring i laget og kollektiv læring. Nådde vi sluttresultatet? Gjorde vi som planlagt? Noe vi vil endre på til neste gang? Forbedringer som bør spilles inn til arbeidsprosessen?

Oppsummert kan vi si at A-standard handlingsmønster sier hva man skal gjøre i hver eneste aktivitet. Essensen er at man ikke får utført oppgaven på en god måte dersom man ikke har forstått oppgaven/formålet før man leter etter hva som kan gå galt og deretter finner ut hva man kan gjøre for å minimere farene. Siste del er å evaluere og hente ut læring, hvilket er viktig for å kunne drive kontinuerlig forbedringsarbeid. Som leser vil du se at det å utvikle felles mentale modeller er sentralt både i teori- og drøftingskapitlene i avhandlingen, og at A-standarden er en god hjelp i utviklingen av den felles mentale modellen for oppgaven som skal løses.

3.1.2.1 Lederskapsdimensjonen i Etterlevelsmodellen

Vi har nettopp beskrevet A-standard handlingsmønster. Dette omtales i Statoil som “måten vi jobber på”. I nederste del av Etterlevelsmodellen visualiseres det lederskapet som trengs for å utføre en oppgave; “Hvordan vi får det til”. Mellom disse to dimensjonene illustrerer pilene at dette foregår som en sammenhengende praksis, der den ene delen er avhengig av den andre for å nå målet med oppgaven. Lederskapsdimensjonen består av fire lederskaps handlinger; *Veilede & Trene laget, Kommunisere, Følge opp oppgaven* og å være en *Rollemodell*. En leder er i denne sammenhengen ikke nødvendigvis en formell linjeleder, men en som setter andre i stand til å utføre en oppgave. Det kan for eksempel være en automatiker som har med seg en lærling eller en kontraktør. Lederskap er her ment i betydningen å ”sette i stand til”.

Lederskapshandlingene i Etterlevelsmodellen er ment å tilføre kvalitet til alle stegene i A-standard-handlingsmønsteret. De skal også gi retning og innhold til lederskapet som skal utøves i Statoil, derfor er også denne delen av modellen relevant for vår avhandling. Vi spurte blant annet noen av våre informanter i refleksjonsnotatet hva de selv tenker om disse handlingene og egen praksis knyttet til det, svarene deres kommer vi tilbake til i empirikapitlet og drøftingen. Følgende beskrivelse er hentet fra flere interne dokumenter i Statoil, og er en måte å forstå dem på:

Kommunisere og forbedre presisjonsnivå. I denne sammenhengen betyr dette å formidle A-standard og forvente kvalitet i leveranseprosessen. Det innebærer å trene på å kommunisere tydelig og å skape en felles forståelse, for eksempel ved å bruke prinsippene for kommunikasjon (dele, undersøke og oppsummere = DUO). Det er av betydning at det man sier (uttrykker) og det man faktisk mener (kroppsspråk) stemmer overens, og at man benytter et forståelig språk.

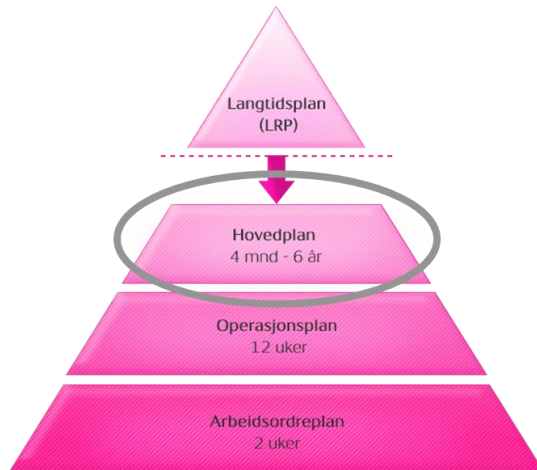
Opptre som rollemodell. En rollemodell er en som er bevisst sin egen atferd som leder. Han/hun er en rollemodell gjennom måten man opptrer og arbeider på. Man må følge A-standard når man i praksis utfører sine egne oppgaver. Gode rollemodeller er også synlige og tilgjengelige for laget sitt. Å være rollemodell innebærer også å etterspørre det som iverksettes, og å være modig, ærlig, åpen og omtenkssom.

Trene laget. Når man opptrer som trener og veileder, betyr det at man praktiserer det å stille åpne spørsmål, stille oppfølgende spørsmål, prøve å involvere alle og være godt til å lytte. Det er viktig å få frem positive handlinger og sørge for å oppsummere bidragene slik at man sikrer felles forståelse.

Følge opp oppgaven. For å kunne følge opp må man være tilstede, delta og korrigere ved behov. Dette innebærer å ikke la ting passere, og forsterke god praksis. I praksis er man *Tett på* i alt daglig virke. Som leder må du være tilgjengelig for laget ditt, og bevisst på hvilke arenaer du bør prioritere å delta på, slik at du kommer i dialog med medarbeiderne.

I Figur 1 ser man også at Etterlevelsmodellen har et startpunkt og et sluttunkt. Starten indikerer at en enhver aktivitet har en misjon, en oppgave. Den ønskede leveransen er det viktig å være bevisst på. Hva vil man oppnå? Hva skal være resultatet? Vi kan si at handlingsmønsteret beskriver hva vi skal gjøre, men lederskapshandlingene forteller hvordan vi skal gjøre det. Og for å illustrere at både *hva* og *hvordan* er nødvendige for å oppnå gode resultat, er det tegnet inn piler som viser at det foregår interaksjon mellom dem.

3.1.3 Statoils planhierarki



Figur 2 Statoils plannivå med tidshorisonter

For å plassere ASG-arbeidet inn i Statoils rammer for planleggingsarbeid, redegjør vi her kort for planhierarkiet. Det deles inn i fire tidsperioder, der ASG er relatert til det nest øverste nivået. Hovedplanen, som er rammen for vår case, skal sikre at nødvendige beslutninger og aktiviteter fra Langtidsplanen blir gjennomført i perioden *4 måneder til 6 år* frem i tid. Operasjonsplanen konkretiserer aktivitetene planlagt i hovedplan – altså ASG-arbeidet. Arbeidsordreplanen er den aller mest kortsiktige, da jobber man med et tidsvindu på 0-14 dager frem i tid. Da står arbeiderne på flyplassen og venter på helikopteret for å bli transportert ut til installasjonen, eller står med verktøyet i hånda og skal til å skru på en ventil eller et stillas som en del av en større aktivitet, som kanskje allerede for to år siden ble omtalt i Hovedplanen som en utfordring som måtte løses.

Svært mange ulike aktiviteter inngår i hovedplanen. Noen er av mindre omfang, men kan ha store sikkerhetsmessige konsekvenser. Andre aktiviteter kan være omfattende, kostbare og involvere mange faggrupper. Eksempler på aktiviteter som inngår i Hovedplan med et tidsperspektiv på 4 måneder til 6 år er Vanninjeksjonsprosjekt, Boreoppgraderingsprosjekt, Støydempingsprosjekt, Ventilbytte, Utskifting av dekk i kantine, Livbåtreparasjoner, Rust og overflateutbedringer og Subseakompresjonsprosjekt.

3.1.4 Satsning på sikkerhet og trening

Vår case og vårt feltarbeid tar utgangspunkt i treningsarenaen. Det er her deltakerne får trent på sin forståelse for arbeidsprosessen, og det er her vi har observert lederne og deres praksis. Vi ønsker derfor å forklare hva en trening er og hvorfor Statoil har valgt å satse så mye på læring og utvikling.

I 2008 opprettet UPN et eget senter for Operativ Trening. Dette senteret videreførte erfaringer fra tidligere store interne læringsprogram. Operativt treningssenter (OT) har som hovedoppgave å trene organisasjonen i arbeidsprosesser, og er UPNs verktøy for å bidra til felles forståelse av arbeidsprosessene slik at driften til enhver tid er sikker og effektiv. OT utvikler, gjennomfører og evaluerer treningene. Enheten er organisatorisk plassert i Joint Operations (JO/Fellesoperasjoner) som representerer faglig støtte og ekspertisemiljø for plattformdivisjonen UPN. OT har om lag 16 årsverk. En tredjedel er fast ansatte med ulik kompetanse, en tredjedel er på rotasjonsordning som et ledd i sin lederutvikling, og en mindre andel er innleide spesialkonsulenter med fagfelt som organisasjonspsykologi og samfunnsvitenskap.

En typisk trening inneholder trening på virkelighetsnære oppgaver fra deltagerens arbeidshverdag, med en høy grad av egenaktivitet for å bidra til større læringsutbytte. Gjennomgang av relevante arbeidsprosesser er sentralt slik at aktiv bruk og utvikling av styringssystemet stimuleres. Lederen og lag trener alltid sammen, og treningene varer i en til to dager. Kontraktører og leverandører deltar også på treninger for å skape felles forståelse for samarbeid og innhold i arbeidsprosessene.



Figur 3 Illustrasjonsbilde fra en tilfeldig valgt trening

Her trener ansatte fra Gullfaks A, Veslefrikk og Oseberg Øst på å lage ventil – og blindingslister. Det er helt avgjørende for sikkerheten at arbeid på trykksatte system skjer i henhold til kravene i arbeidsprosessen. Leder og lag trener sammen.

3.2 Behov for forbedret planlegging og aktivitetsstyring

Prosjektet “Forbedret planlegging og aktivitetsstyring” ble lagt til UPN, og representanter fra ulike stillingskategorier som produksjonssjefer, produksjonsdirektører og andre relevante ledere har vært godt involvert hele veien for å sikre at relevant kunnskap ble drøftet og ivaretatt. Prosjektet har vært organisert i tre delprosjekt som har arbeidet kontinuerlig siden starten:

Delprosjekt 1: Finne frem til beste praksis aktivitetsstyring (ASG)

Delprosjekt 2: Få kvalitet i planer og underlag

Delprosjekt 3: Samhandling og ledelse i ASG-arbeidet

Oversikten i tabellen under viser resultatet av disse tre delprosjektene, der et tyvetalls utfordringer ble identifisert. Dette dannet grunnlaget for endringsarbeidet, den nye arbeidsprosessen, samt treningene knyttet til implementeringen.

Hovedplan – Utfordringer pr i dag

	Planlegging	Beslutning (ASG)	Operasjonalisering og gjennomføring
Kultur	Ikke forventningsrette planer. Manglende åpenhet og samhandling. Vi er urealistisk optimistiske. Operasjonelt fokus og endringer i operasjonelle planer.	Manglende og/eller feile beslutninger. Bås/silo fokus fra deltakerne. Sub optimalisering.	Prioritering gjøres sent og det omprioriteres under veis. Manglende åpenhet om utfordringer og muligheter. For stor fleksibilitet og endringsvillighet.?
Kvalitet	Svært varierende kvalitet. Ikke felles kvalitetskrav Manglende modenhet	Beslutninger på feil grunnlag. Manglende dokumentasjon av beslutninger Ulike verktøy lang-kort sikt	Dårlig kvalitet, og/eller umodent arbeidsunderlag medfører re-planlegging. Umodne oppgavertas inn via operasjonsplanen
Samhandling	Manglende Involvering av interessenter. (PETEK, AI, ...) Mange samhandlings arenaer med sammenfallende oppgaver.	Beslutninger på feil grunnlag Beslutninger gjøres utenom møte. Variert deltakelse og forankring i møte.	Samordning skjer sent og resulterer i re-planlegging.
Risikostyring	Gjøres i liten grad i langtidsbildet Manglende metode. Uklart grensesnitt mot PIMS.	Risiko avdekkes ikke i denne fasen og det tas feile beslutninger..	Risiko / samtidige aktiviteter avdekkes sent og medfører re-planlegging.
Prioritering	Manglende knytning mot LRP. Manglende prioriteringskriterier. Mange prioriterings arenaer. Uklart mandat, POB kvoter/aktivitetsstyring	Feile beslutninger. Beslutninger tas ikke. Ikke planlagte aktiviteter kommer inn. Noen aktiviteter ikke med.	Vi prioriterer og gjennomfører «feile oppgaver». Kvoter fungerer ikke.
Ledelse	Variierende involvering og tydelighet i forventninger. Svak gjennomførings fasthet.	Fokus på det kortsiktige operasjonelle. Følger ikke A-standard? Beslutninger ikke tatt – ikke operasjonalisert	For stor aksept for re-planlegging? Beslutningsutsettelse gir endringer på et senere tidspunkt
Læring	Variierende grad av systematikk i erfarings oppsamling. Variierende kompetanse. Krav er ikke i henhold til konsernvedtak	Feile beslutninger. Det tas ikke beslutninger. Kvoter er «hellige kyr» Beslutninger dokumenteres ikke.	Vi gjør samme feil om igjen. Manglende målinger og læring.

Figur 4 Kartlagte utfordringer i ASG-arbeidet

Gjennomgående er *manglende beslutninger, feil beslutninger, nye beslutninger og lite lojalitet til planen* oppgitt som årsaker til de store replanleggingskostnadene i hovedplanen. Tabellen synliggjør og indikerer at utfordringene i ASG-arbeidet er knyttet opp mot ulike områder i organisasjonen. En del handler om kvalitet, risikostyring og prioritering, dette er strukturelle forhold. De store utfordringene ligger likevel innen samhandling, ledelse og læring - altså kulturelt betingede forhold. Det er disse forholdene vi vil fokusere på i vår avhandling.

3.2.1 De viktigste endringene i aktivitetsstyringen

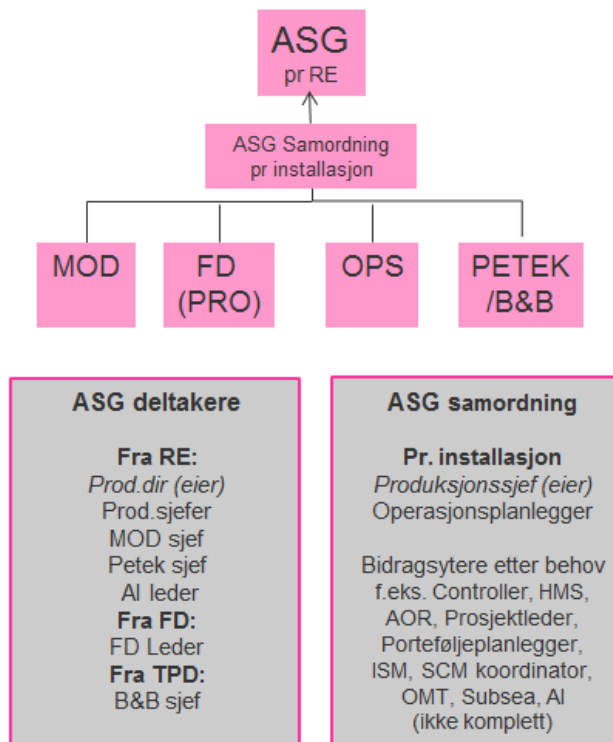
Her gjengis de viktigste endringene som ble resultatet av de tre delprosjektene;

- Ny struktur i Aktivitetsstyringen med klarere ansvar og rolledeling, deltagere med beslutningsmyndighet
- Fra køyekvoter til aktivitetsstyring/behovsprøving av køyer tilknyttet prosjekter
- Håndtere svingninger på grunn av uforutsette hendelser på en bedre måte
- Høyere krav til beslutningsunderlag

- Forventningsrette planer og detaljerte krav til planinput
- Identifisere risiko og sikre et akseptabelt risikonivå

Disse endringene, som er resultatet av de strukturelle temaene i figur 4, er innarbeidet i den nye arbeidsprosessen “Utarbeide hovedplan”. Den synliggjør kravene til hvordan det faglige ASG-arbeidet skal utføres. Selskapet hadde tidligere hatt fire prosesser, som ble praktisert på ulike måter, blant annet fordi det ikke var utarbeidet tydelige nok krav til felles praksis og bruk av verktøy. Disse fire prosessene er betydelig forenklet og sydd sammen til én prosess. Gevinstpotensialet med implementering av den nye arbeidsprosessen, trening og kompetansebygging ble vurdert til å være svært høyt med hensyn til HMS-kostnader og økt produksjon.

Forbedringsprosjektet har altså identifisert en rekke utfordringer som er ivaretatt i den nye arbeidsprosessen. Treningene vil være viktige for resultatområdenes mulighet til å kunne implementere dette på en god måte. Statoil har via arbeidsprosessen tydeliggjort endringene som må til for å lykkes med ASG-arbeidet. Dette kan sees på som de strukturelle og instrumentelle grepene i forbedringsarbeidet. Lederskapsdimensjonen i Etterlevelsesmodellen er ment å veilede organisasjonen i hvordan kravene skal omsettes til praksis. *Hvordan* dette skal foregå og *hvilke lederskapshandlinger* som er viktige for å lykkes er interessant for oss å se på. Vi tror det må stor bevissthet om ledelse og trening på lederskapshandlinger til for å oppnå praksisendring i en kompleks kunnskapsvirksomhet som Statoil. Endringer skjer ikke av seg selv, og de kan heller ikke besluttes.

**Noen forkortelser:**

ASG pr RE: ASG-møtet, øverste beslutningsmøte pr Resultatområde (RE). Hvert RE kan ha flere installasjoner.

MOD: Modifikasjoner

FD: Feltutvikling

OPS: Operasjonsmiljøet

PETEK: Petroleumsteknologi

B&B: Brønn og boring

AI: Anleggsintegritet

PRO: Prosjekter

ISM: Inspeksjon og

overflatevedlikehold

Figur 5 Ny ASG-struktur med organisasjonskart og definerte roller

Figur 5 viser ny ASG-struktur og hvilke roller som skal delta på de to arenaene. I den nye strukturen skal Samordningen gjennomføres én gang pr måned, ca to uker før ASG-møtet avholdes, også én gang pr måned. Hovedpoenget med denne figuren er å få frem at ASG-arbeidet har mange involverte parter. Om leseren ikke forstår innholdet i alle de engelske titlene, er det ikke avgjørende for forståelsen av det videre innholdet i avhandlingen.

3.2.2 Hva er en god beslutning i ASG?

Hovedformålet med ASG-prosessen er å ta gode beslutninger slik at organisasjonen og leverandører kan planlegge aktivitetene på en hensiktsmessig måte for en sikker og optimal gjennomføring. Beslutningsdokumentet skal gjenspeiles i Hovedplanen. Deretter kan det legges inn i målstyringssystemet (MIS-Målstyring i Statoil), operasjonaliseres og bli realiserbart for de som skal jobbe videre med det.

I ASG-sammenheng er en god beslutning en som er *forventningsrett*, som gir *forutsigbarhet* og er et *totalt sett optimalt utvalg av aktiviteter* i forhold til inntektsgivende produksjon, nødvendig vedlikehold, nye modifikasjoner av installasjonen, samtidig som alle HMS hensyn

er ivaretatt. Det er først i ettertid man kan bedømme kvaliteten på en beslutning i ASG. Har planleggingen vært god nok med tanke på informasjon og presisjonsnivå? Har replanleggingskostnadene vært minimale/lave? Har det oppstått uønskede situasjoner? Og har risikoen vært lav/akseptabel? I vår forskningsperiode har det ikke vært mulig å følge beslutningene i ettertid, men vi har deltagernes erfaringer, opplevelser og utsagn som kan si noe om hvorvidt prosessen frem til beslutning er bedre etter at ny ASG-struktur er innført.

3.2.3 Samordning

Formålet med møtet er å forbedre kvaliteten på forarbeid og samhandling slik at gruppen i fellesskap kan beslutte *hvilke* aktiviteter som skal gjennomføres. Deltagere er blant andre Produksjonssjef, Operasjonsplanlegger, Controller, Leder anleggsintegritet, Leder subsea og andre ledere som har arbeidsoppgaver *utover* den daglige driften på installasjonen.

Aktiviteteene som skal koordineres, kommer fra flere avdelinger; (se figur 5) Brønn & Boring, Petroleumsteknologi, Modifikasjoner, Feltutvikling, Anleggsintegritet, Prosjekter samt Operasjonsmiljøet. Alle disse lederne har sin arbeidsplass i landmiljøet. I Samordning i figur 5 er også roller som Asset owner representative (AOR), Inspeksjon og overflatevedlikehold (ISM), Porteføljeplanlegger og bidragsytere fra Drift, Vedlikehold og modifikasjoner (OMT) tegnet inn.

Produksjonssjef eier møtet. Vanligvis vil Samordningen være et møte med mange av de definerte rollene tilstede. Et Samordningsmøte starter med at et histogram som illustrerer utnyttingsgraden for køykapasiteten fremover i tid (se eksempel i drøftingskapitlet).

Prosjekter er lagt inn i forkant, enten helfarget for vedtatt eller skravert for planlagt men ikke vedtatt. Planverktøyet "Safran" er nå innført som fellesverktøy i arbeidsprosessen og gir for første gang en mulighet til å visualisere totalbildet som et godt verktøy for felles forståelse.

Samordningen må ha så god kvalitet at man har felles situasjonsforståelse. Først da kan man ta de nødvendige og langsiktige beslutninger basert på hva som er riktig for Resultatområdet totalt sett. Felles møte er ikke et krav, Samordningen kan gjennomføres både via mail, telefon eller møte mellom noen av rollene.

Å få til en god helhetlig koordinering av aktiviteter krever en del av Samordningen (Figur 4 og konklusjoner fra forprosjektet).

- Alle nødvendige roller må være tilstede

- Alle må være forberedt og ha god kvalitet på input
- Input skal oversendes planlegger i god tid før møtet
- Totaloversikt over planlagte aktiviteter
- Estimat for antall køyer, timeforbruk og tidspunkt for gjennomføring av aktiviteten
- Identifisering av risikoaktiviteter samt totalrisiko for HMS, produksjon og økonomi
- Alle må ha tillit til at kritisk informasjon er kommet frem
- Fokuset skal ligge fremover i tid, fra 4 måneder tom 6 år

Samordningen skal resultere i et *beslutningsnotat*, som er input til ASG-møtet, et forslag til aktiviteter og eventuelle endringer i hovedplanen. Vi ser av listen over at Samordningen er en svært viktig og krevende del av ASG-arbeidet. Dette har noen implikasjoner for det lederskapet som trengs for å få til dette i praksis.

3.2.4 ASG-møtet

Formål med dette møtet er å beslutte når aktivitetene skal gjennomføres. Gruppen skal sikre at en optimal aktivitetsstyring oppnås i perioden 4 måneder til 6 år frem i tid. Deltagere er Produksjonsdirektør for Resultatområdene, Produksjonssjefene for installasjonene som hører til Resultatområdet, Controller, Modifikasjonssjef, Petroleumsteknologisjef, Anleggsintegritetsleder, Feltutviklingsleder og Brønn & boringssjef. Produksjonsdirektør eier møtet.

Deltakerne tar utgangspunkt i den enkelte installasjons forslag til beslutningsnotat, og vurderer helheten i forslaget og tar de endelige beslutningene.

3.2.5 Innføring av den nye arbeidsprosessen

Hver ny arbeidsprosess implementeres ved hjelp av treninger. Denne nye arbeidsprosessen adresserer nye krav og nytt ansvar for rollene, derfor blir OT en viktig arena for å sikre læring og felles forståelse.

OT deltok i arbeidet med utforming av treningene fra november 2012. Janne Randen, en av denne avhandlingens forfattere, ble OT's prosjektleder inn i arbeidet. Det ble besluttet å dele opp i to separate treninger; ASG Samordningsmøte (heretter kalt Samordning) og ASG-møte (heretter kalt ASG-møte) Disse er beskrevet på forrige side.

Treningene har i tillegg fokus på *samhandling* og *hvordan ASG-arbeidet skal ledes*. For hver trening blir det etablert formål og læringsmål. Samordningstreningen har en dags varighet, ASG-treningen 4 timers varighet. Treningene startet i februar 2013 og er planlagt gjennomført for alle Resultatområder i oktober samme år. Hvert Resultatområde er tildelt en trening for Samordning og en for ASG-møte, med krav til obligatorisk oppmøte.

3.2.6 Sammendrag

Vi har i kapitlet "*Hva kjennetegner Statoil*" forsøkt å redegjøre for relevante deler av Statoil i forhold til vår case. Det har vært viktig for oss å forstå de sentrale elementene i ASG-arbeidet fordi det har gitt oss grunnlag for å studere lederskapet som trengs for å endre praksisen i ASG-arbeidet. Etterlevelsmodellens ledernes veiledning, og ligger derfor til grunn for våre observasjoner og den empirien som er basis for avhandlingen.

Vi har redegjort kort for formålet for, -og innholdet i Samordning og ASG-møtet. Figur 4, som er forbedringsprosjektets oppsummering av analysene de utførte, synliggjør at de fleste utfordringene befinner seg innen samhandling, ledelse og læring - altså kulturelt betingede forhold, det er blant annet disse forholdene vi ønsker å undersøke i vår avhandling. Sluttvis har vi forklart Operativt Treningssenters rolle i arbeidet med implementeringen.

4 Teoretiske perspektiver

Innledningsvis vil vi plassere oss selv i en vitenskapsteoretisk sammenheng, før vi setter Statoil inn i en kunnskapssammenheng. Deretter presenterer vi vårt valg av teoretiske perspektiv som vi finner relevante for vår problemstilling; Organisasjon og læring, ledelse/lederskap, mentale modeller og beslutningsteori. Alle disse fagområdene er store, og vi har gjort et utvalg som hovedsakelig er hentet fra vårt studiepensum, men med noe ekstern, relevant teori. Vårt valg er preget av vår sosialkonstruktivistiske plattform, men vi har også inkludert teori som må sies å være knyttet til den objektivistiske virkelighetsforståelsen. Figur 4 viste at utfordringene ligger i to parallelle løp – strukturelle og læring/kulturmessige forbedringsområder, dette har vi latt være et utvalgs-kriterium. Valget av teorier er også preget av at vi ønsker å gi lederne i ASG-arbeidet input til sitt arbeid, derfor har vi forsøkt å finne praksisnære perspektiver.

Under temaet *Organisasjon* trekker vi inn kompleksitetsteori og i forlengelsen av det perspektiv på matriseorganisering. Dette fordi Statoil med sin matriseorganisering og kunnskapsintensive virksomhet er kompleks. Under ledelseskapitlet legger vi frem en problematisering av ledelse og lederskap, innspill om delt ledelse, relasjonelt lederskap. Vi avslutter dette delkapitlet med et avsnitt om kommunisjon som lederverktøy. Alle disse perspektivene er valgt ut fra vårt sosialkonstruktivistiske ståsted.

Læringsteori, med vekt på erfaringsbasert læring og forståelse av ferdighetsutvikling inkluderer vi fordi ASG-arbeidet har som mål å oppnå en endret praksis i hverdagen, da må lederne ha kunnskap om hva som faktisk skjer i læringen.

Etter å ha presentert læring, presenterer vi teoretiske perspektiver på felles mentale modeller. Dette også med begrunnelse i å forstå hva som skjer i praksis i implementeringen av den nye arbeidsprosessen. Sluttvis presenterer vi en syklisk beslutningmodell, som viser hvordan atferd blir forsterket ved stadige gjentakelse. Dette perspektivet er valgt med tanke på å få frem at man kan ved bevisst påvirkning styre beslutningsprosesser inn i gode spor, noe man trenger i ASG-arbeidet.

4.1 Vårt vitenskapsteoretiske ståsted

Valg av vitenskapsteoretisk ståsted er viktig å synliggjøre, da det påvirker vår forståelse for tematikken og forskningen som er grunnlaget i avhandlingen. Vi mener også det er viktig for leseren av avhandlingen å forstå vårt grunnleggende utgangspunkt.

Det store skillet innen vitenskapsteorien går mellom forskere som forklarer verden gjennom naturvitenskapelig utforskning og forskere som søker andre forklaringsmetoder (Nyeng 2004). Det positivistiske ontologiske ståsted, eller verdenssyn, karakteriseres av at man gjennom å studere ulike fenomen etter hvert vil finne svar på alle spørsmål. Gjennom deduktive forskningsmetoder (studere virkeligheten med utgangspunkt i en teori) vil man med hypoteser eller teorier gjennom nitidig og nøye studier finne svarene. Forskeren er innenfor dette kunnskapssynet en nøytral observatør som uten å påvirke forskningsresultatet, rapporterer om sine funn.

Innen det Nyeng (2004) karakteriserer som menneskevitenskapene; Samfunnsfagene, sosiologi, psykologi og humanistiske fag, er det etter mange vitenskapsteoretikeres og forskeres syn nødvendig å innta andre perspektiv. Disse hevder at dersom vi skal finne ut mer om hvordan mennesker fungerer sammen og hvordan vi påvirker hverandre, må vi anvende et mer helhetlig, utforskende og fortolkende perspektiv. Kunnskap oppfattes som kontekstbundet i tid og sted og kan ikke nødvendigvis overføres til andre situasjoner. Særlig sterkt i postmodernistisk vitenskapsfilosofi står teorien om sosial konstruktivisme (Thagaard 1998). I sosial konstruktivistisk forståelse er kunnskap konstruert av dem som deltar i bestemte sosiale sammenhenger. Det vil si at kunnskap som fremkommer i en arbeidssituasjon samskapes av deltakerne, og må forstås som et felles resultat. Disse innfallsvinklene eller perspektivene til vitenskapsteorien blir samlet under merkelappene: Hermeneutikk, sosial konstruktivisme og post-modernismen (Nyeng 2004).

Vi ser her at menneskesynet og forståelsen av verden er forskjellige i de ulike tilnærmingene som er beskrevet ovenfor. Kunnskapssynet en forsker inntar kan sees på som et *epistemologisk* grunnlag (Hislop 2009). Dette synet vil prege måten vi tenker, tolker og agerer på i forhold til forskningsfeltet.

Å velge perspektiv gir en lyssetting av noe på bekostning av noe annet. Det er helt nødvendig for å få frem noe av betydning. Vi støtter oss til den hermeneutiske forståelsen hvor en utforskende og fortolkende tilnærming til temaet trengs for å forstå hvordan deltagerne i Aktivitetsstyringsarbeidet handler som de gjør, og hva som ser ut til å ha mest effekt. Dette

fordi vi begge tror på betydningen av sosiale prosesser og samspillet mennesker imellom som grunnlag for å oppnå mål. Det er menneskene i organisasjonen som skal realisere kravene i arbeidsprosessen slik at det danner en ny praksis. Vi vil likevel ikke se helt bort fra det objektivistiske perspektivet på organisasjoner. Dette kan være hensiktsmessig i forhold til at alle organisasjoner har behov for en form for struktur og kontroll. For konteksten vår case opererer i, ser vi at begge tilnærmingene kan tilføre noe til forståelsen av casen.

I kapitlet om kunnskap vil vi bygge videre på denne todelingen mellom det objektivistiske og det sosialkonstruktivistiske/praksisbaserte perspektivet.

4.2 Perspektiver på kunnskap

I det objektivistiske perspektivet skilles det mellom kropp og kunnskap (Hislop 2009). Man har fokus på kodifisering og samling av kunnskap, og å lage systemer for å dele kunnskap, for eksempel databaser og prosedyrer. Kunnskapen blir sett på som eksplisitt, og den er objektiv, kodifiserbar, upersonlig, kontekstuavhengig og lett å dele. Taus kunnskap – kunnskap man har i seg, men har problemer med å sette ord på (Polanyi 1958 i Hislop 2009) er for en objektivist noe som må kodifiseres og imiteres fram. Mye av den tause kunnskapen kan gjøres eksplisitt, det vil si kodifiseres, samles inn og systematiseres, og på den måten deles. Fordi det objektivistiske perspektivet bygger på en antakelse om at overføring av kunnskap foregår lineært som et budskap fra en avsender til en mottaker gir det god mening å gjøre kunnskap tilgjengelig gjennom for eksempel databaser. Eksplisitt kunnskap har i dette perspektivet større verdi enn taus kunnskap.

I det praksisbaserte perspektivet veves kropp og kunnskap sammen. Hislop (2009) definerer det praksisbaserte perspektivet ved hjelp av seks kjennetegn: kunnskap er innebygd i praksis, taus og eksplisitt kunnskap er uatskillelige, kunnskap er kroppsliggjort og personlig, kunnskap er sosialt konstruert, kunnskap er en del av kulturen, og kunnskap kan bestrides. En konsekvens av denne forståelsen er ifølge Blackler (Blackler i Hislop 2009) at i stedet for å forstå kunnskap som en ting mennesker har, er det bedre å forstå kunnskaping som noe de gjør. Det praksisbaserte perspektivet innebærer dermed at man ikke ser på kunnskap som en ting, men som en prosess, som noe som skapes mellom mennesker, noe som utvikles mellom mennesker i sosiale sammenhenger, er i stadig utvikling, og trenger ulike metoder for å spre seg. Taus og eksplisitt kunnskap kan i dette verdenssynet ikke adskilles, de er ulenkelig

bundet sammen. Ralph Stacey (2008) er beslektet med de praksisbaserte i sitt verdenssyn, men han vil ikke anerkjenne systemet/organisasjonen som et eget nivå.

4.3 Perspektiver på organisasjon

Haldor Byrkjeflot sier i artikkelen ”Ledelse på norsk” (2002) at begrepet organisasjon tradisjonelt viser til interesseorganisasjoner og politiske partier, men at vi har nærmet oss den amerikanske forståelsen i betydning bedrift, firma eller selskap. Vi støtter oss derfor til den kortfattede forklaringen om at en *organisasjon er et sted eller et nettverk som produserer ønskede varer og tjenester* (Rennemo 2006: 46). I denne besvarelsens sammenheng vil begrepene virksomhet, bedrift og selskap forstås som synonymer for organisasjon.

Gareth Morgan (2004) benytter metaforer for å beskrive organisasjoner. Ved å betrakte organisasjonene fra ulike innfallsvinkler, bidrar han til at vi som lesere kan reflektere over ulike tilnærminger til vår forståelse av organisasjoner. I metaforen *organisasjoner som politiske systemer* er interesser, makt og konflikt nøkkelord. Morgan hevder at organisasjonens politiske liv er enormt komplekst - noe vi først skjønner når vi tar innover oss de ulike personligheter og sammenstøt mellom disse som blåser liv i rollene og deres konflikter (2004). Et viktig poeng er at disse konfliktene kan være synlige og tilgjengelige, men de kan også være skjulte og vanskelige å forholde seg til. Morgan forklarer makt som det middelet som til slutt kan løse en interessekonflikt. Det påvirker hvem i organisasjonen som får tildelt ressurser, til hvilken tid og hvordan. Morgan lander ikke på en endelig definisjon av begrepet makt, men støtter seg til en forklaring om at makt er koblet til en persons evne til å få en annen til å gjøre noe vedkommende ellers ikke ville ha gjort. Det finnes mange ulike aktører i en organisasjon, og disse må samarbeide for å utføre felles oppgaver. Parallelt med dette konkurrerer vi om begrensede ressurser, om status og avansement. Tom Burns hevder at de fleste moderne organisasjoner fremelsker ulike former for politisk virksomhet fordi vi håndterer konkurranse og samarbeid samtidig (Morgan 2004:75). Konfliktdimensjonen er dermed klart symbolisert på det hierarkiske organisasjonskartet, sier han. Vi kan være enige om at det er viktig og riktig å jobbe sammen for å realisere virksomhetens mål, men motsetningene er nærmest innebygd i ulike enheters oppgaver og dertil hørende roller.

Morgans (2004) maskinmetafor handler om at organisasjoner kan konstrueres og styres som om de var maskiner. Dette omtales ofte som byråkratier, hvor en mekanistisk tenkemåte er utbredt. Denne metaforen er fundert på klassisk administrasjonsteori, hvor det råder et

grunnleggende syn på ledelse som en prosess bestående av planlegging, organisering, ordrer, koordinering og kontroll. Militærets- og ingeniørfagernes prinsipper var sentrale, og la grunnlaget for mange av styringsteknikkene som fortsatt er i bruk i dag.

Når vi snakker om organisasjoner som byråkratier (Morgan 2004), er en konsekvens at vi forventer at de skal fungere som maskiner også; rutinemessig, effektivt, pålitelig og forutsigbart. De fleste organisasjoner er til en viss grad byråkratisert, da det kan ha sine fordeler. Det vi ønsker å fokusere her er de uheldige konsekvensene av en mekanisk organisasjonsform. Spesialiseringsgraden er ofte høy i de ulike avdelingene, og dette gir utfordringer i forhold til kommunikasjon og koordinering- man blir «nærsynt». Negative holdninger som «det er ikke mitt bord» eller «jeg gjør bare det jeg blir fortalt jeg skal gjøre» kan lett utvikles. Hvis ansatte blir for opptatte av å adlyde ordre og holde sin plass i rekkene, viker viktige egenskaper som initiativ, nysgjerrighet og engasjement. I dagens arbeidsliv er dette uvurderlige ressurser! Morgan hevder videre at en mekanistisk organisasjonsmåte har en tendens til å begrense utviklingen av den menneskelige yteevnen fordi ansatte tvinges til å tilpasse seg kravene i stedet for å bygge opp organisasjonen i kraft av sine sterke sider. Vi vil i dette teorikapitlet trekke inn flere forskere som er sterkt kritiske til den mekanistiske forståelsen. Eirik Irgens er en av disse, og han opptatt av temaet relasjonell ledelse og sier blant annet at *å utvikle gruppen til et koordinert team er særlig nødvendig når en ønsker å utnytte gruppemedlemmenes energi på en koordinert måte for å oppnå synergieffekt* (2007:101).

4.3.1 Kompleksitetsperspektivet

Et helt annet blikk for å forstå en organisasjon kan være kompleksitetsperspektivet. Grunntanken i denne teorien er et relasjonelt menneskesyn, jf. sosialpsykologen Mead: *«Mening overføres ikke fra et individ til et annet, men oppstår derimot i interaksjonen mellom dem»* (Mead i Stacey 2008:95)

Dette perspektivet snur om på etablert tenkning om sosial aktivitet i organisasjoner. Elementer hentes også fra naturvitenskapen, blant annet matematisk kaosteori (Synnevåg og Viken 2012). Samtidig vil mange si at kompleksitetsteorien tar et klart oppgjør med ingeniørfagernes tro på rasjonelle tilnærminger til organisasjon og endring, og er en reaksjon på bruk av verktøy i alle sammenhenger. Det sentrale i denne teorien er at det individuelle og

det sosiale må forstås som *ett ontologisk nivå*, ikke som to adskilte. Kunnskap kan i følge Stacey (2008) ikke overføres eller spres fra individ til organisasjon, kunnskap utvikles kontinuerlig mellom individer som inngår i relasjoner. Dessuten er det i de komplekse mellommenneskelige responderende relateringsprosessene at handling og endring skjer. Her ligger også kimen til potensiell transformasjon av mening og endring, muligheter, kontraster, enighet – en tilstand av kreativ uro, kalt “på randen av kaos”. Dette er en variant av sosial konstruktivisme (Synnevåg og Viken 2012).

Kompleksitetsperspektivet tilbyr nærliggende og realistiske forklaringsmåter. Vi kan kjenne oss igjen i at vi lever i komplekse kontekster, hvor mennesker og organisasjoner må navigere under stadige endringer med inkonsistente mål, mange aktører, relasjoner og nettverk, og alt dette innvevd med teknologi, sosiale medier og kompleks tilgang og omfang av informasjon og kunnskap.

En arbeidsprosess i et kompleksitetsteoretisk perspektiv vil utfordre lederen/ledelsen og medarbeidere. Lederne må i større grad overlate utviklingen til medarbeiderne, samtidig som de må legge til rette for interaksjon og samspill. I tillegg er lederne en del av prosessen selv. Det stilles krav til at medarbeiderne bidrar aktivt, tar ansvar, bruker sin kompetanse og at de er autonome nok til å gjøre dette. Skal lederne slippe opp på kontroll og styring, må ansatte være forberedt på å ta ansvar og være innstilt på vissheten om at arbeidet drives fremover. Gitt at vi snakker om kunnskapsorganisasjoner, kan medarbeidere defineres som kunnskapsarbeidere (Sandvik 2011).

Kunnskapsarbeiderne kjennetegnes ved at arbeidet gir mulighet for autonomi og vekst, samtidig som de drives av en sterk indre motivasjon. Kunnskapsarbeidere trives best under fleksible, dynamiske forhold uten en for streng byråkratisk organisering. De motiveres også gjerne av å organisere arbeidet i selvstyrte arbeidsgrupper som de selv tar ansvar for å etablere (Irgens og Wennes 2011). Kunnskapsarbeidere har dermed forutsetninger, nødvendige kunnskaper og ferdigheter, for å gjennomføre strategiprosesser i tråd med et kompleksitetsteoretisk perspektiv.

Lederen må lære å lede kunnskapsarbeidere og gjennomføre en strategiprosess som åpner for “komplekse responderende relateringsprosesser”. Dette innebærer f.eks. at ”involvering av medarbeidere” i arbeidet må innebære reelt samspill og medarbeiderskap, og ikke bare handle om retorikk. Medarbeidere og ledere inngår i et fellesskap, hvor også roller og posisjoner endres. Medarbeiderskap og lederskap blir vevd mer sammen. Lederne i en organisasjon

besitter ikke nødvendigvis den fagkunnskapen som ansatte innehar. Ingen produksjonssjef eller produksjonsdirektør i Statoil kan nok om aktivitetene som skal planlegges i ASG-arbeidet til at vedkommende kan beslutte aktivitetsprioritering alene. Hun eller han er helt avhengig av at hele teamet bidrar med sin kunnskap og ekspertise. I Statoilsammenheng betyr ikke dette at man overlater kontrollen helt til teammedlemmene, men deres syn må telle tungt i beslutningsprosessen. Lederens relasjonelle ferdigheter blir desto viktigere.

4.3.2 Matriseorganisering

Statoil har valgt matrise som organisasjonsform, en form som passer inn under kompleksitetsteoriens vinger. I en matrise rapporterer ansatte til ulike ledere, som for eksempel både til en linjeleder og en prosjektleder. For en global organisasjon er matrisen ofte en foretrukket måte å styre på fordi virksomheten preges av multiple lokasjoner, kundesektorer og produksjonsenheter og fordi man ønsker å levere effektivt og utnytte stordriftsfordelene. Fordelene med matriseorganisering sies å være at tiden til markedet reduseres og at beslutninger tas raskere, bedre og mer effektivt. Videre vil innovasjonen økes og ressursene optimaliseres mens kostnader og dobbeltarbeid minimaliseres. Sy og D'Annunzio (2005) publiserte forskning som viste at det også er betydelige utfordringer knyttet til denne organisasjonsformen. Hovedfunnene er at matriseorganisering gir manglende tilpassing av mål, uklare roller, tvetydig autoritet og silo-fokuserede ansatte.

I vår studie vil det være nyttig å ha denne forståelsen med seg inn i ASG-implementeringen i selskapet. På hvilken måte kan dette påvirke gruppen og det lederskapet vi undersøker i forhold til å skape gode beslutningsprosesser i ASG?

4.4 Perspektiver på ledelse og lederskap

Et sentralt problem i forskning på ledelse er at *det ikke er mulig å enes om én definisjon av begrepet ledelse* (Sandvik 2011:15). Ledelse forskes på med ulike perspektiv, og vil dermed aldri kunne få et innhold alle kan slutte seg til. I det norske språket eksisterer det ikke et veldig tydelig skille på innhold i begrepene ledelse og lederskap. Vi har spurt mange, også utenfor casen, om hva de legger i de to begrepene, og vi har opplevd å få svar som står i direkte motsetning til hverandre.

På engelsk brukes to begreper som er lettere å skille fra hverandre; *Management* og *Leadership*, der innholdet i *management* oftest er konsentrert rundt administrasjon og styring - det å sørge for stabilitet og effektivisering av oppgaver. *Leadership* blir oftere knyttet mot den langsiktige påvirkningsprosessen som skjer naturlig i et sosialt system og fordelt mellom medlemmene. Dette kan med andre ord sees på som en sosial prosess hvor alle medlemmene i en gruppe inngår. Begrepene *Leadership* og *Management* lar seg ikke oversette direkte til norsk slik de anvendes i amerikansk litteratur.

En definisjon som vi kan finne gjenklang i i forhold til vår case er ”*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* (Yukl 2010 i Sandvik 2011:17).

I Etterlevelsmodellen benyttes begrepet lederskapshandlinger om det lederskapet som er knyttet til gjennomføring av enkeltaktiviteter eller oppgaver. Ledelse blir da å forstå mer i retning av det engelske begrepet *Leadership*. Siden vår avhandling tar utgangspunkt i en Statoilcase, velger vi å se på begrepet ledelse som noe som rommer mer enn begrepet lederskap. Lederskap handler om å velge blant teknikker og metoder og anvende dem i praksis.

4.4.1 Forskjellige retninger innen ledelsesteorier

Vi ønsker å se på ulike retninger innen ledelsesteorier for bedre å kunne forstå Statoils bruk av begrepene ledelse og lederskap. Statoil er et internasjonalt selskap, og må forholde seg til ulike kulturer og ledelsestilnærminger. Siden det er den norske konteksten vi opererer i og har kjennskap til, ønsker vi å fokusere på den. Erik Johnsen (Irgens og Wennes 2011: 160) definerer lederskap som ”*et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill*”. En organisasjon må avklare mål, hvordan de skal nås og samtidig sikre at involverte aktører har en fornuftig kommunikasjon omkring mål og problemløsning. I et slikt perspektiv er utfordringen for ledere å sikre at de grunnleggende prosesser fungerer, slik at at man både ivaretar daglig og langsiktig utvikling av organisasjonen.

“Å lede en bedrift er å lede mennesker. Å lede mennesker er å lede holdninger. Det er å utvikle holdninger. Og menneskelige holdninger har alltid en historie. De er formet gjennom handlinger og erfaringer i oppvekst, utdanning og yrkesliv. Holdninger er ofte formet og endret i et komplisert interaksjonsfelt”. Disse linjene er hentet fra Guttorm Fløistad (1987) i artikkelen “Etikk og helhetstenkning i næringslivet”. Han sier videre at holdningene våre

munner ut i et synsfelt, et syn på livet, som man møter den ytre verden og andre mennesker med- og noen ganger også seg selv. Det er fullt mulig å ikke *se* de man arbeider sammen med. Siden holdninger også har elementer av både følelse, vilje og fornuft i seg, kan de ikke være et produkt av beslutninger alene. Holdningsdannelse og endringer av disse må ses på som prosesser som skjer over tid mener Fløistad.

Denne innledningen fører oss til en forståelse av bedriftskultur. Ledelse kan ses på som å lede og utvikle et samspill mellom holdninger. Det skapes en helhet av et mangfold, og da først eksisterer en bedriftskultur mener Fløistad (1987). Kulturen er ingen gitt eller fast størrelse, den kan være svakere eller sterkere og varierer altså. Den kan sies å ha en dagsform som er avhengig av de ansattes holdninger, deres fysiske og psykiske tilstand.

En bedrift har mange aspekter. Den er åpenbart en produksjonsenhet med alt det innebærer av for eksempel produksjonssystemer, markedsføring, økonomi, planlegging og personalpolitikk. Den er også et sosialmorsk eller etisk felt, og endog et etisk minefelt. Kvaliteten på samarbeid kan ha direkte innflytelse på bedriftens øvrige systemer. Selv om kompetanse og teknologi er i fremste front, hjelper det lite hvis det etiske klimaet svikter. Fløistad (1987) skriver videre at det i stor grad er det etiske klimaet som som avgjør de ansattes konsentrasjonsevne, deres vilje til å bruke sin kompetanse, utholdenhet, evne til å takle motgang og så videre. Hvordan oppfattes dette i norsk arbeidsliv, og hva er ledelse i norsk sammenheng? Den skandinaviske modellen og norsk samarbeidsmodell er kjent ut over våre landegrenser. *Samarbeidsmodellen* er på nasjonalt nivå preget av at både arbeidsgiverorganisasjoner, fagbevegelse og staten er sentrale og likeverdige aktører. Selvbestemmelse i grupper, variasjon og faglig ansvar i jobben er noen av de viktigste kravene som er gjenspeilt i Arbeidsmiljølovens § 12. Den har preget norsk arbeidsliv og ledelse i stor grad, spesielt i etterkrigstiden. Men det er mer riktig å si at vi har flere former for norsk ledelse. Dette hevder Ola Edvin Vie, postdoktor og førsteamanuensis ved NTNU, i artikkelen *Ledelse på norsk* i *Magma* (2012). Han har ledelse som fagfelt, og hevder at det er en “firefelts vei” vi har i Norge. Foruten den skandinaviske modellen, har vi tre øvrige modeller. Vi redegjør her kort for disse;

Kenningskolen (i Vie 2012) vektla hierarki og lederautoritet og har sitt opphav fra amerikansk ledelseskonsulentbransje. Et sentralt poeng er at de som ikke er ledere, bare hadde ansvar for å følge ordre. Kenning mente at ledelse var et fag og en ferdighet i seg selv, og at faglig dyktighet ikke var en lederkvalitet. En leder kunne lede hva som helst, mente han.

En tredje retning innen norsk ledelse er *Solstrandprogrammet og AFF* (i Vie 2012). AFF ble opprettet som en stiftelse under Norges Handelshøyskole i 1952, og startet sine etterhvert kjente lederutviklingsseminarer på Solstrand i Bergen. Programmet tar for seg tema som organisasjonsteori, motivasjonsteori, gruppeutvikling og personlig utvikling, og har et resultatorientert fokus. Det drives den dag i dag, og har bred appell i næringslivet og offentlig sektor. Den fjerde og siste ledelsestilnærmingen er *Strategiskolen* (Vie 2012). På åttitallet ble strategiteorier et stadig viktigere grunnelement i undervisningen både ved NHH og BI. Strategifagene handler i stor grad om å håndtere det som skjer utenfor virksomheten, det vil si eksterne forhold. Organisasjon og ledelse, strategi og økonomi er sentrale områder for denne retningen.

De fleste bedrifter i Norge og Skandinavia har etablert interne policyer og kjerneverdier som skal veilede virksomheten i utøvelsen av sitt virke. For å forstå hvordan disse sosiale verdier utvikles kan det være nyttig å se mot storsamfunnet. Bedriften er en del av samfunnet omkring, og inngår i tradisjonene som preger dette samfunnet. Vi har gått fra en etterkrigstid med autoritær og hierarkisk struktur og lederstil hvor plikt- og lydighetsetikken var gjeldende, til et samfunn med medlemmer som ikke vil være passive mottagere av gitte verdier og livskvaliteter. Et mer demokratisk tankesett hvor vi selv kan være med å forme våre liv. Livene våre formes i dag i fellesskap; samtalefellesskap og handlingsfellesskap. I denne forståelsen vil det være slik at verdiene våre skapes og omskapes ved vår deltagelse i fellesskapet. (1987)s poeng, som er relevant for vår oppgave, er at dette har konsekvenser for lederrollen. Lederen skal ikke lenger bestemme hva andre skal gjøre, men gjøre det mulig for ansatte å delta i nyskapesprosessen. Dette gjør at lederne først og fremst gjennom å tilrettelegge arbeidsmiljøet og utfordringer. Slike prosesser krever en form for sosial kompetanse, og lederen vil således være et forbilde for utviklingen av en bedre sosial kompetanse hos de ansatte. Stikkord i en slik kompetanse er samtale, anerkjennelse og omsorg. Disse verdiene eller evnene vil være *skapende* hevder Fløistad (1987). Men å være skapende forutsetter et minimum av uenighet som tvinger en til å tenke nytt. Dette stiller større krav til lederen som må ha en evne til å leve seg inn i de ulike oppfatningene gruppen har, og som hele tiden skal vurderes opp mot fellesskapets beste.

Hvis vi forfekter et syn som sier at å lede en bedrift er å lede og koordinere individuelle holdninger og oppfatninger til en helhet- et fellesskap, hvordan kan vi se for oss at beslutningsprosessene i ASG-møtene bør ledes?

4.4.2 Teamledelse og delt ledelse

Alle mennesker arbeider i grupper, i større eller mindre grad, og både selvbilde og identitet er knyttet til grupper. Grupper er forskjellige, og gruppers prestasjon og produktivitet har vært gjenstand for mye forskning de siste tiårene. Endre Sjøvold har forsket på teamroller og skrevet boken “Teamet; om utvikling, effektivitet og endring i grupper” (2006). Hans materiale stammer fra skandinaviske grupper og omfatter prosjektteam, ledergrupper, militære grupper og studentgrupper.

Et av våre forskningsspørsmål er hvorvidt det kun er eier av møtet som bærer ansvaret for å fatte beslutningene eller om ansvaret hviler på hele teamet. Vi har valgt å trekke inn Sjøvolds perspektiver fordi vi synes han har interessante betraktninger rundt grupper, roller og ledelse. I hans forståelse vil det ikke være kun øverste leder som bærer dette ansvaret alene, snarere lederens evne til å balansere graden av vesentlige gruppefunksjoner. Tidligere forskning på grupper og gruppedynamikk fokuserer på individet og individet sammen med andre, mens den mer sosiologisk orienterte forskningen er tilbøyelig til å betrakte grupper som systemer med egenskaper utover det som tilsvarende summen av medlemmene og deres individuelle bidrag i en gruppekontekst (2006).

Sjøvold hevder at kravet om økt produktivitet og hyppigere bruk av prosjekter som arbeidsform, tilsier at kunnskap om gruppers dynamikk blir stadig viktigere. Med hard internasjonal konkurranse, relativt lik teknologi og kun kortvarige faglige forsprang hevder Sjøvold at bare de som greier å samhandle på den mest effektive og konstruktive måten vil overleve. Gruppen er enhver organisasjons byggesten, og vellykkede endringsprosesser er slike som har gruppen som mål for tiltakene (2006).

Et av Sjøvolds (2006) hovedpoeng er at det å bygge team i praksis munnar ut i å trene medlemmenes ferdigheter i å oppføre seg og kommunisere på en produktiv og oppbyggende måte. Og han presiserer at gruppens utgangspunkt/modenhet og kontekst selvsagt vil påvirke teambyggingen. Hans forskning har tatt mål av seg til å integrere flere ulike forskningsbidrag i forståelse av grupper. Dette har resultert i en teori som ser på gruppen som et balansesystem – noe han omtaler som SPGR-modellen. Bokstavene står for “Systematizing the Person-Group Relation” og stammer fra tidlig åttital, med røtter helt tilbake til 1940. Sjøvold har tatt teorien videre, og peker på fire grunnleggende gruppefunksjoner for å beskrive gruppers dynamikk. Disse fire er *Kontroll*, *Omsorg*, *Opposisjon* og *Avhengighet*.

Disse fire funksjonene er nødvendige for gruppens funksjon og vil prege gruppen i ulik grad over tid. For å fungere godt må gruppen være enig om noen kjøreregler (Avhengighet) som skal gjelde, og hvordan disse skal sanksjoneres (Kontroll). Det er også nødvendig at det enkelte medlem ivaretas, og at relasjonene medlemmene imellom vedlikeholdes (Omsorg). I tillegg vil det å ha en kritisk holdning til hvordan ting gjøres i dag, og hva som kan forbedres, være helt sentralt for overlevelse på sikt (Opposisjon). Det vil også være nødvendig at man er villig til å ta tak i det som må gjøres uten for mye diskusjon (Avhengighet-igjen) (2006:61).

Lederens evne til å skape entusiasme, driv og fellesskapsfølelse blir viktige egenskaper skriver Sjøvold videre. En god leder påvirker gjennom sin måte å reagere på - sin atferd – og er det lim som binder gruppen sammen, og vil ha betydning for i hvilken grad medlemmets energi mobiliseres til målrettet samarbeid. Lederen må følgelig balansere graden av styring/oppgaveløsning (Kontroll), Ivaretagelse/relasjonsbygging (Omsorg), lojalitet/konformitet (Avhengighet) og kritikk/motstand (Opposisjon) etter situasjonens krav, der og da. Dette kalles også situasjonsbetinget ledelse. Hans poeng er at dersom flere medlemmer i gruppen mestrer balansen mellom disse gruppefunksjonene, vil ledelse knyttet til enkeltpersoner få mindre betydning, og gruppen blir det vi kaller selvstyrt. Etter å ha belyst ulike ledelsesteorier, oppsummerer Sjøvold sin forståelse på følgende måte;

Det vesentligste bidraget fra disse teoriene er at de løfter ledelse fra ledernes skuldre og peker på samspillet mellom alle de elementene som utgjør helheten som skal ledes. Ledelse ser ut til å ha noe med å påvirke den mening som forvaltes i relasjonen mellom medarbeidere i en gruppe eller organisasjon (2006:204).

En som også argumenterer for teamets delte ansvar er Salas (2004 i Flin et al 2008). Han skiller mellom *tradisjonelt lederskap* der en person har hovedansvaret og der det handler mest om å ha rett person til leder, og *teamlederskap* som varierer dynamisk med situasjonen, og som er nødvendig i team der det er tette gjensidige rolleavhengigheter og store krav til koordinering. Et beslektet begrep er *Delt lederskap* (Pearce & Conger 2003 i Sandvik 2011), der alle, uansett nivå, kan påvirke og utøve ledelse. Teammedlemmene hjelper hverandre til å nå teamets eller organisasjonens mål. Her er lederskapet en sosial prosess, der teammedlemmene tar lederansvar i oppgaver der de er best egnet eller mest motivert til å utføre oppgaven (Pearce & Manz 2004 i Sandvik 2011).

4.4.3 Relasjonelt lederskap

Uhl-Bien (2006) utfordrer lederskap i komplekse sammenhenger. Hun taler for å fokusere på relasjonelt lederskap, i betydningen av sosialt konstruert og sosialt distribuert kunnskap. I det legger hun at fokuset skal settes på relasjonen, ikke personene som har relasjonen. Hun og hennes meningsfeller, blant andre Dachler & Hoskins (1995 i Uhl-Bien 2006) antar at hvert individ har en egen virkelighet, og tilbakeviser med det poenget til Cannon-Bowers et al viktigheten av å utvikle felles mentale modeller. De vektlegger heller at organisasjoner er store relasjonelle nettverk med stadig endring av personsammensetning, som beveger seg forover sammen gjennom tid og rom, i et komplekst samspill av effekter mellom individuelle medlemmer og systemet de beveger seg i. (Abell & Simons 2000 i Uhl-Bien 2006:661-662). Om man mislykkes med noe, kan ofte ens egen mislykkethet tolkes ved hjelp av noe utenfor seg selv, enten i systemet eller hos andre personer. Dette kan ha rot i virkeligheten, men problemet oppstår når man alltid tyr til bortforklaringer der løsningen ligger utenfor en selv. Irgens tar til orde for relasjonstenking, og sier at det er *oss, det er systemene og de andre menneskene*. Og at mellom disse ligger *relasjonene*. Denne forståelsen innebærer en ansvarliggjøring av oss selv, en annen måte å tenke på som skaper en mulighet for forbedring.

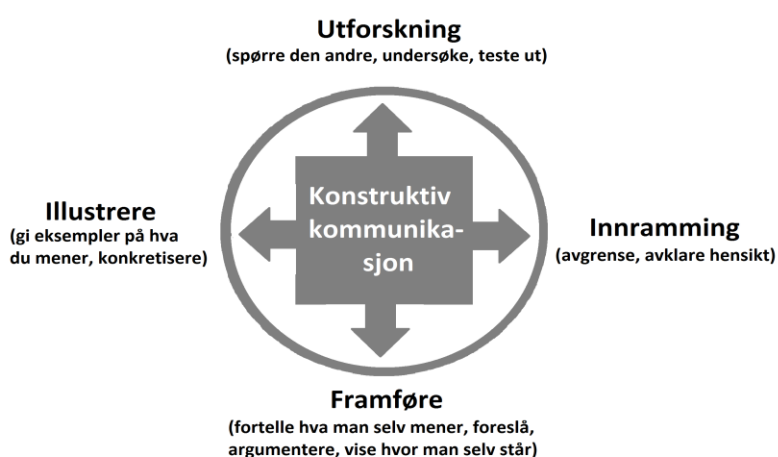
Når en gruppe skal nå høye mål, som for eksempel i ASG, hevder Irgens (2007) at relasjonstenking er særlig viktig. Å utvikle gruppen til et koordinert team er særlig nødvendig når en ønsker å utnytte gruppemedlemmenes energi på en koordinert måte for å oppnå synergieffekt. Relasjonstenking kan sees på som både et kommunikasjonsverktøy, og en lederferdighet. Kan det tenkes at det kan være formålstjenlig å benytte dette i lederskapet i ASG-sammenheng?

4.4.4 Kommunikasjon som lederverktøy

Kommunikasjon er virkemiddelet i menneskelig samhandling, og kan læres, utvikles og forbedres (Flin et al 2008). Tydelighet, timing, bekreftelser og aktiv lytting er sentrale stikkord. Ord må kommuniseres kombinert med ikke-verbal kommunikasjon som er hensiktsmessig for formålet. Vi mennesker bruker mer tid på å forsvare våre standpunkt enn å undersøke andres. Er vi låst i egne meninger og synspunkt, kan vi trekke slutninger som ikke har rot i virkeligheten. Vi tolker objektive data gjennom sanseintrykk og tillegger andre meninger vi ikke har sjekket ut. Eirik Irgens omtaler dette som *slutningsstigen* (Irgens 2007:113). Slutninger kan være uheldige hvis de får konsekvenser for andre som de ikke har

ønsket. Bill Torbert (Irgens 2007:130) har videreutviklet Argyris og Schöns forskning og er opptatt av *konstruktiv kommunikasjon*. Hans modell har tatt opp i seg mye av forskningen som er gjort på kommunikasjon, og gir en enkel fremstilling med en god forklaring. Ved å trene på en lærende kommunikasjonsstil gjennom å *ramme inn, framføre, illustrere og teste ut* vil vi skape noe sammen - en slags ny enighet som holder og samler oss. Når vi rammer inn etablerer vi et utgangspunkt for samtalen eller aktiviteten vi skal i gang med slik at vi unngår å snakke forbi hverandre. Deretter deler vi våre synspunkt og tanker for hvordan vi ser på dette. De andre trenger det for å kunne følge samtalen videre eller for å etablere en felles forpliktelse for eksempel. Tredje stadium er å gi eksempler og illustrasjoner for å få det praksisnært og konkret. Dette gjør det også lettere å avdekke eventuell uenighet. Siste del av denne modellen er å utforske andres synspunkt eller kommentarer. I praksis går dette ut på å undersøke om man har forklart seg forståelig, om det man sier er oppfattet slik det var ment, eventuelt om noen har andre tanker om temaet.

I handlingsmønsteret i Etterlevelsmodellen kan vi se avtrykk av denne teorien ved at man følger konkrete steg slik at alle er med i tankegangen. Lederskapshandlingene skal bidra til at kommunikasjonen er konstruktiv, og et av verktøyene de kan benytte seg av i så måte er DUO. En mangel ved Torberts modell er forbedret i DUO-verktøyet, der man tillegg til Torberts innramming og uttesting også må oppsummere og konkludere. Konklusjonen er etter vår mening viktig, for det handler om å konkludere i fellesskap og komme videre på sakslisten.



Figur 6 Konstruktiv kommunikasjon (Thorbert)

4.5 Perspektiver på læring

”Utvikling er et godt ord. Motoren i all utvikling er endring, og endring har sine fiender!”

Disse ordene ble uttalt av den amerikanske senatoren Robert Kennedy og illustrerer poenget med at vi alle kan tenke at utvikling er en god og nødvendig ting, men at vi ikke alltid er villig til å ta konsekvensene av eller er klar over alle implikasjonene en utvikling faktisk medfører. Endringsprosesser har ofte atferdsendring som ønsket resultat. Det er også formålet med den nye arbeidsprosessen, der det legges opp til betydelige endringer i praksis for flere av rollene og enheten som inngår i det totale ASG-arbeidet.

Læring og kunnskapsutvikling vil ikke være et sentralt tema i denne besvarelsen, men vi ønsker å redegjøre kort for sammenhengen mellom begrepene læring og kunnskap da vi mener at vi bør ha med oss en forståelse av dette temaet i ASG-sammenheng.

Det finnes mange definisjoner av hva læring er og hvordan det best skjer, noe som kan skyldes at læringsprosesser er avhengige både av læringsinnholdet og konteksten (Irgens, 2007). En mye anvendt definisjon av *læring*, formulert av Shuell (Irgens 2007) er:

”Læring er en vedvarende endring i atferd eller i kapasitet til å handle på en bestemt måte, som et resultat av praksis eller andre former for læring”.

Hislop definerer organisasjonslæring som innebygd individ- og gruppenivå læring i en organisasjons strukturer og prosesser, oppnådd gjennom refleksjon over, og endring av nedfelte normer og verdier. Læringen kan knyttes til enkeltindividet eller til en gruppe, og når den skjer i en organisatorisk kontekst kan vi benytte begrepet organisasjonslæring (Hislop 2009).

Man kan som tidligere nevnt velge å se på kunnskap fra et strukturelt ståsted eller et prosessuelt ståsted. Ens virkelighetsforståelse vil påvirke de valg man tar og dermed være avgjørende for hvordan man tilrettelegger for læringsprosesser, hvilket igjen vil påvirke en virksomhets evne til å lære av erfaringer.

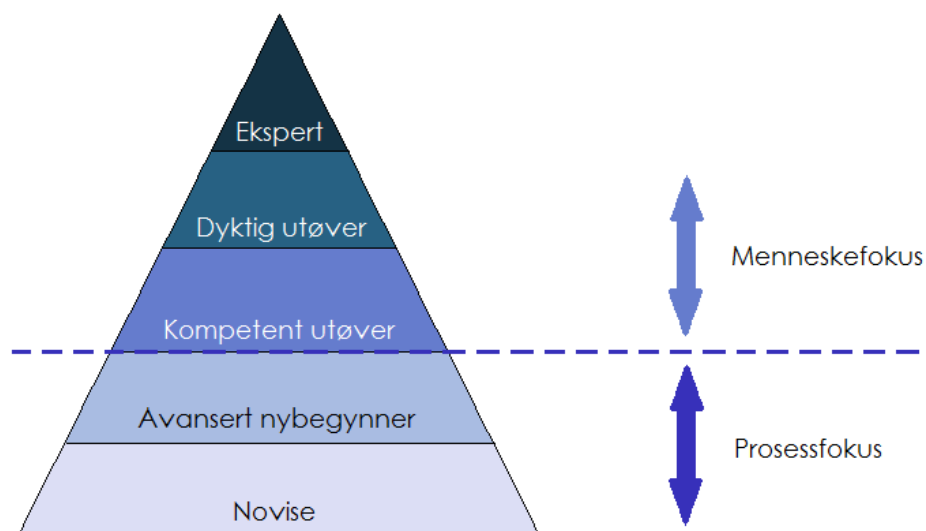
En som har satt begrepene *læring* og *kunnskap* i sammenheng er David Kolb. I sin læringsmodell illustreres den dynamiske bevegelsen i læringsprosessen. Læring er en prosess som gjennom transformering av erfaring skaper kunnskap (Kolb 1984 i Irgens 2011). Kolb har markert erfaring som et eget stadium i modellen, og mener denne må bearbeides for å kunne være kunnskap. Læring forstås som en sirkelprosess, hvor refleksjon, utvikling av ny

praksisteori og utprøving foregår kontinuerlig. Gjennom refleksjon over egne relevante erfaringer og utvikling av ny ”teori”, dannes grunnlaget for utprøving av ny praksis i arbeidssituasjoner.

Paul Moxness har forsket på hva som kjennetegner organisatorisk læring i forhold til individuell læring (Moxness i Irgens 2011). Han hevder at alle enkeltmedlemmer i en organisasjon kan lære, men det er bare når læringen nedfeller seg i organisasjonen på en slik måte at den også blir retningsgivende for organisasjonsmedlemmenes senere handlinger, at man kan snakke om organisasjonslæring (Irgens 2011).

4.5.1 Utvikling av ferdigheter

En måte å se læring på er Dreyfus & Dreyfus’ vinkling (1999). De to brødrene studerte hva som karakteriserer ferdighetsutvikling, og hvilke steg man som individ går fra å være novise til å bli ekspert. Dette er en modell for *ferdigheter*, men vi bruker denne modellen også for det å lære prosessuelt. Vi vil også senere bruke den for å forklare utvikling av mentale modeller. Vi mener den gir oss et godt rammeverk for å forstå teamets utvikling av oppgaveløsningen og beslutningsprosessene i ASG-arbeidet.



Figur 7 Ferdighetsutvikling (Banerjee, U, inspirert av Dreyfus & Dreyfus 1999)

Brødrene Hubert og Stuart Dreyfus (1999) beskriver ferdighetsmodellens fem stadier; novise, viderekommen nybegynner, kompetent utøver, dyktig utøver og ekspert. *Novisen* har bare oversikt over kontekstfrie trekk ved oppgavesituasjonen. Hun jobber langsomt og konsentrert. Den *viderekomne nybegynneren* har prøvet og feilet og etter hvert fått erfaring i å mestre reelle situasjoner. Medarbeideren på *kompetansenivået* gjenkjenner stadig flere relevante elementer i oppgaven. Men ennå er ikke vurderingsevnen så trent at hun kan prioritere dem i rekkefølge etter viktighet. Akkurat nå føles situasjonen overveldende, og det er lettere å se problemene enn løsningen. Da kommer evnen til å tenke ut en plan eller velge et perspektiv, inn som en viktig ferdighet. Det å kunne sortere ut relevante, lignende situasjoner og velge bort andre, karakteriserer den kompetente medarbeideren. Ansvarligheten blir tyngre å bære. Man kan ikke lenger skyve ansvaret over på andre. Vedkommende er nå ved et kritisk skille. Herfra kommer det mer an på utøveren enn arbeidsoppgavene. Om ansvarligheten aksepteres og understøttes med enda sterkere engasjement, er hun på veg mot videre utvikling. Om hun derimot har motstand mot risiko og ansvarlighet, vil hun stagnere og ikke nå det neste nivået i ferdighetspyramiden – *Dyktighet*. Den dyktige medarbeideren erstatter de kalkulerte vurderingene med situasjonsriktige sonderinger med tilhørende reaksjoner (Dreyfus & Dreyfus 1999: 56). Beslutninger kommer lettere og lettere. Målet kan sees, men man må likevel finne ut hvordan man går frem. Hun har tilegnet seg et “blikk” som gjør at hun ser hva som er viktig og som han bør ha fokus på (Irgens 2007). En *ekspert* vet derimot ikke bare hva som skal oppnås, men også hvordan man skal klare det. Denne subtile evnen skiller en ekspert fra en dyktig utøver. Kunnskapen har blitt en del av henne, og hun jobber i flytsonen (Irgens 2007). Banerjee (2013) har føyd til en dimensjon til Dreyfus & Dreyfus; At man som novise og avansert nybegynner kun mestrer å ha fokus på prosessen, men når man kommer til kompetansenivået, er man også i stand til å ha fokus på menneskene. Dette synes vi stemmer bra med våre observasjoner, vi kommer tilbake til det i drøftingen.

Denne teorien er relevant i forhold til å forstå de ulike ferdighetene installasjonene har i ASG-arbeidet. Noen har jobbet etter denne metoden i flere år, og praktisert ASG-møter som ikke er så langt unna den nye arbeidsprosessen. Andre er lite kjent med den nye metodikken, og ser kanskje flere utfordringer enn fordeler med ny praksis. Overførbarheten til ASG er at de lederne som inngår i møtarenaene har god virksomhetsforståelse og er dyktige på sine fagområder. De kan kanskje betraktes som dyktige utøvere og eksperter, i alle fall når det gjelder ledelsesdimensjonen. Noen har vært noviser i forhold til ASG-prosessen.

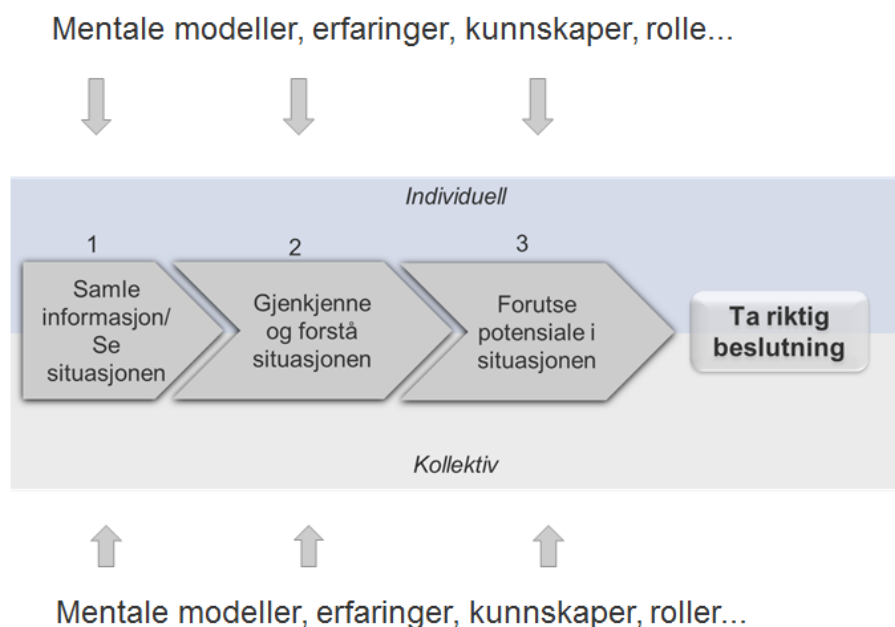
Vi vil komme tilbake til hvordan vi mener å se avtrykk av disse perspektivene i ASG-sammenheng.

Nå vil vi gå inn et teoretisk perspektiv som treffer både ledelse, læring og beslutninger; det å utvikle og ha felles mentale modeller. Dette perspektivet oppleves av oss som svært relevant for vår case.

4.6 Perspektiver på felles mentale modeller

Begrepet felles mentale modeller, *shared mental models*, har blitt brukt for å forklare hvordan team kan takle krevende oppgaver i omgivelser under stadig endring (Mathieu et al 2000). En mental modell kan forklares som et godt definert “tankesett” som er relativt stabilt over tid. Det er nyttig for oss som mennesker å ha slike tankesett slik at vi slipper å starte på null hver gang, og raskt kan forstå situasjoner vi kommer i slik at vi kan handle. Tankesettene skapes gjennom ulike samhandlinger med omgivelsene og de erfaringer vi gjør oss.

En grunnforutsetning for å utvikle felles mental modell for en situasjon er å ha felles forståelse for situasjonen (Cannon Bowers, Salas og Converse 1993 i Mathieu et al 2000).



Figur 8 Situasjonforståelse

Figur 8 viser betydningen av å formidle og utfordre hverandres mentale modeller for å skape riktig situasjonsforståelse, slik at beslutninger tas på riktig grunnlag. Alle de tre “boksene” har en individuell dimensjon og en sosial dimensjon, og samhandling og kommunikasjon vil påvirke hver del av situasjonsforståelsen. Utfallet av disse tre leder til en beslutning, og hvis alle stegene er godt håndtert, får vi gode beslutninger.

Ferdighetspyramiden (Dreyfus & Dreyfus 1999) er en beskrivelse av enkeltmenneskets tilegning av ferdigheter, men vi kan si at hvert individs ferdighetsnivå påvirker den individuelle mentale modellen, og dermed også den felles mentale modellen som til enhver tid eksisterer i teamet. Jo flere ganger man har gjennomgått arbeidsprosessen, jo større er sjansen for en mer overlappende modell.

4.6.1 Flere typer felles mentale modeller

Det finnes til enhver tid flere modeller samtidig i en gruppe (Cannon Bowers og Salas 1993 i Mathieu et al 2000). Man kan ha en mental modell for atferden i gruppe; roller og rolleavhengigheter, ferdigheter og evner hos teammedlemmene, hvem besitter informasjon og styrer informasjonsflyten, og kommunikasjonskanaler. En annen mental modell for hvordan oppgaven skal løses praktisk; prosedyrer, sannsynlige problemer og utfordringer i omgivelsene, teknologien som skal benyttes til å løse oppgaven med mer.

Vi velger å fokusere på to sentrale mentale modeller – en for oppgaveløsningen og en for teamets prosess. Man må altså både kunne beherske oppgaven, men ikke minst også beherske det å jobbe prosessuelt i team. Hvorvidt man faktisk har felles mentale modeller, vil variere med hvor god felles situasjonsforståelse teamet har og i hvilken grad det eksisterer felles mål for oppgaven og organisasjonen.

En enkel framstilling av hvordan en mental modell bygges hos hver enkelt (Flin et al 2008 og Espevik 2011) kan være: Informasjon mottas, kategoriseres og tolkes og puttes inn i et *skjema*, eller kunnskapsstrukturer som lagres i minnet av en modell av hvordan situasjonen *bør* være. Eksempelvis kan det være hele sekvenser av hendelser slik de *bør* fremstå, eller grupper av forskjellig informasjon, generalisert, mer enn en konkret episode. Man lager seg et mentalt kart av en situasjon, operasjon eller en arbeidsprosess. Den mentale modellen er formet som en kombinasjon av tidligere erfaring og ny informasjon som er tilført i nåsituasjonen. Feil som kan oppstå i tolkningen, kan for eksempel være at man har mangel på

eller ingen mental modell, man bruker feil mental modell, eller man kan ha overdreven tro på standardsituasjonen i modellen og dermed overser endringer.

Erfaring gir fyldigere mentale modeller av situasjoner og oppgaver etter hvert som den erverves. Eksperters fyldige mentale modeller hjelper dem i å sortere i viktige opplysninger. Det å identifisere disse ledetrådene, stikkordene de sorterer etter, kan hjelpe nybegynnere i å lage hurtigere og mer nøyaktige vurderinger. Når vi utvider konseptet mental modell til å være en *Felles mental modell* for gruppen, vil det bety at modellen bygges i fellesskap, ved at man deler erfaringer, gjennomgår arbeidsprosessen flere ganger, og for hver gang får en større delt forståelse for oppgaven, rollen og situasjonen.

Disse mentale modellene bygges og utvikles samtidig, hele tiden. Dersom hver enkelt sitter med sin egen modell for eksempelvis oppgaveløsningen, blir det vanskelig å jobbe mot samme mål. Lederen har en stor oppgave i å bidra til å bygge disse modellene til hensiktsmessige felles konstruksjoner for formålet. Salas et al (2005 i Espevik 2011) fremhever at det er sentralt for utviklingen av den felles mentale modellen og kommunikasjonen at det gjøres *lukket sløyfe-kommunikasjon*, med at man kontrollerer at man har forstått det som er sagt riktig. Dette er en direkte parallell til DUO-prinsippet i Statoil.

Den nye mentale modellen av *oppgavene* som skal løses i ny arbeidsprosess er en forenkling fra fire tidligere arbeidsprosesser til en. Dette krever blant annet en omstilling fra køyekvoter til aktivitetsstyring. En av konsekvensene av omstillingen er at alle må planlegge mer i forkant, hvilket krever en annen type praksis enn tidligere. Den nye felles mentale modellen av *teamarbeidet* i ASG kjennetegnes ved at representanter fra alle fagområdene nå sitter ved samme bord, og må erverve en større forståelse for sin egen og alle andres hverdag ombord på installasjonen.

Har det å ha felles mentale modeller betydning for oppførsel, effektivitet og riktige beslutninger? Kommunikasjonen i ekspertteam som utvikler en felles mental modell endres fra at ledelsen må *ettespørre* informasjon til at teammedlemmene på eget initiativ *gir* informasjon. Konsekvensen er at man etter hvert fokuserer på den viktigste informasjonen i oppgaven som skal løses (Orasanu 1990 i Espevik 2011). Dette støtter riktigheten av å innføre en felles arbeidsprosess for hele UPN; Man får felles mentale modeller og en mer samordnet og optimal arbeidspraksis på tvers av organisasjonen. Konklusjonen til Espevik (2011) er at felles mentale modeller er en uavhengig, tilpasningsdyktig verdi på teamnivå som forsterker adferd og effektivitet. Zajac et al (2013) sier at delte oppgavebaserte mentale

modeller vil positivt påvirke arbeid med planformulering og gjennomføring av planene i teamet. De hevder også at team som engasjerer seg i teamlæring vil få mer velutviklede delte mentale modeller enn team som ikke engasjerer seg i teamlæring. Dette taler for at teammedlemmene må ha et aktivt forhold til læring i ASG-prosessen.

Irgens (2011) er også opptatt av mentale modeller på et annet nivå; I forhold til å utvikle lærende organisasjoner. Han sier at de har to hovedelementer: hukommelse og intensjon. Hukommelsen tar vare på erfaringen som en tolkning av hva som har foregått, mens intensjonen er den aktive fremtidsrettede delen som gir uttrykk for hvilke konsekvenser erfaringen kan eller bør få for organisasjonens praksis. Når vi planlegger og beslutter, innebærer det å utvikle mentale modeller med ønskverdige fremtidsbilder av organisasjonen (2011: 89). Han illustrerer dette ved å vise til eksempler som; *-Slik vil vi at det skal fungere... Det er dette vi ønsker at bedriften skal utvikle seg til.....Vi har nå besluttet at...* Men hva hvis avstanden mellom nåsituasjonen og forventningene til det man søker å oppnå/endre er stor? Da viser Irgens til Friedlander (1984) som sier at det er tilpasningen mellom disse nivåene som er selve læringsprosessene i organisasjonen. Vi søker å lukke dette gapet, og må restrukturere vår oppfatning av nåsituasjonene og forventningene til det vi søker å oppnå. Premisser, hensikter og verdier blir utforsket i en slik tilpasning, og Friedlander omtaler dette som *rekonstruerende læring*. Han sier videre at enhver profesjon som befatter seg med endring og utvikling bør være opptatt av læring, og at ledere har et stort ansvar for å skape ønsket endring gjennom å utvikle lærende organisasjoner.

Vi opplever at Irgens (2011) setter begrepene mentale modeller, læring, organisatorisk læring inn i en ledelsessammenheng som er nyttig for vår problemstilling.

Vi har hittil kun beskrevet fordelene med å skape felles mentale modeller. Det må påpekes at de kan være farlige hvis de leder til mistolkninger slik at beslutninger tas på feil grunnlag. Historien har flere eksempler på utvikling av felles mentale modeller som har ført til tragedier, eksempelvis nazismens utbredelse under 2.verdenskrig. Vår besvarelse undersøker hva som har effekt på gode beslutningsprosesser, og vil dermed være positivt fokusert.

4.7 Perspektiver på beslutningsprosesser

I forhold til vår problemstilling er det prosessen frem mot beslutning som er interessant, ikke selve beslutningen. Selv om tilfanget av teorier om beslutningstaking og -prosesser er stort, ønsker vi ikke å gå dypt i denne tematikken i vår avhandling, men kun se litt på beslutningsprosesser og forutsetninger for beslutninger. Dette gjør vi fordi vi også her kan finne støtte for at det er stort potensiale i beslutningsprosesser som gjentar seg, der man for hver gang prosessen starter om igjen, kan forbedre den. Dermed finner vi at det er et slektskap mellom beslutningsteori og det å bygge felles mentale modeller. Det kan også sies å være et sterkt slektskap med ledelse, da ledelse handler om å få tatt beslutninger for å nå frem til mål. Enda tettere blir båndet mot ledelse når det handler om beslutninger i team.

Beslutningstaking handler om prosessen der man gjennomfører en vurdering eller et valg av en mulighet, for å møte behovet i en gitt situasjon (Flin et al 2008). Det er ikke én metode, men mange, og disse metodene er kontekstavhengige.

I den begrensede rasjonelle beslutningsmodellen betraktes atferdsteori og den menneskelige og sosiale faktoren på en annen måte enn tidligere (Klein 2008). Forskerne innfører begrepet begrenset rasjonalitet til erstatning for den fullstendige rasjonalitet som ligger som grunnantakelse for den rasjonelle beslutningsmodellen. Begrenset rasjonalitet kjennetegnes bl.a. av at beslutningstakerne har begrenset tilgang til informasjon og ofte har uklare og ustabile mål. I tillegg er deltakerne i beslutningsprosessen fornøyd med et tilfredsstillende resultat av beslutningsprosessen. I denne beslutningsmodellen er det ikke gitt at lederens eller ledelsens målformuleringer uten videre blir godtatt og satt i verk ute i virksomheten.

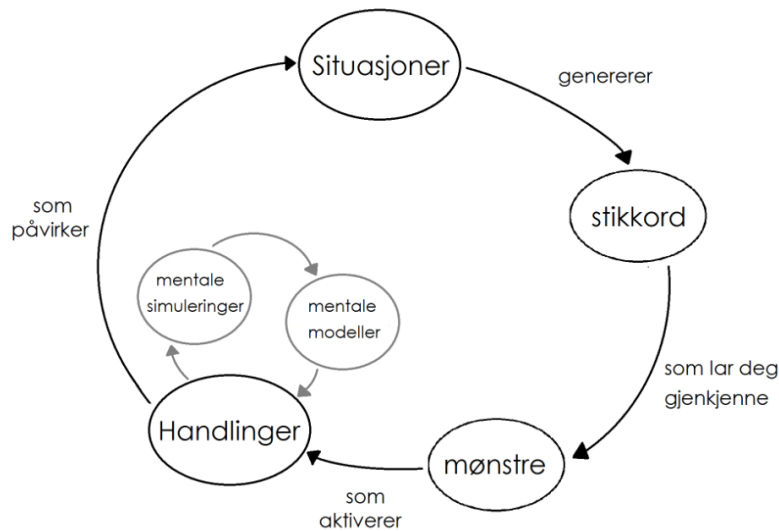
Atferdsteoretikernes poeng er at den enkelte deltaker i virksomheten gjennom sin strategisering vil forsøke å påvirke målprosesser og beslutninger i en retning som passer han/henne (Klein 2008). I skapelsen av organisatoriske mål blir det derfor viktig for beslutningstakerne å inngå koalisjoner og gjennom politiske forhandlingsprosesser få tilslutning til sine mål. De mål eller beslutninger man etter hvert kommer fram til vil ofte ikke være optimale for alle deltagerne. Her ser vi en mulig forklaring for og utdyping av Morgan (2004) og hans metafor politiske system omtalt tidligere i avhandlingen.

Vi velger å se på *Naturalistisk beslutningstaking* (Naturalistic Decision Making), en av retningene innen begrenset rasjonelle beslutningsprosesser. Navnet kommer av at man har studert eksperter i deres naturlige omgivelser. Teorien forklarer *hvordan eksperter tar beslutninger i situasjoner med høy usikkerhet, manglende informasjon, skiftende mål, høyt*

tidspress, ofte sammen med et team og utsatt for organisatoriske begrensninger. (Flin et al 2008: 44). Dette er en teoriretning som utviklet seg på 1980-tallet da man erkjente at beslutningsteorier basert på at mennesket tar rasjonelle valg, ikke viste seg å være virkelighetsorienterte. Mennesker baserer ikke valget på flere alternativer som vurderes opp mot hverandre og systematiske sammenligninger brukes sjelden. Dermed ble det interessant å forske på hvordan mennesker i vanskelige situasjoner klarer å ta beslutninger tross tidspress, usikkerhet, uklare mål og ustabile omgivelser. Fokuset skiftet fra å være en disiplinuavhengig tilnærming til en kunnskapsbasert tilnærming der spesielt eksperter som tar beslutninger i felten basert på sine erfaringer, kom i fokus (Klein 2008). Naturalistisk beslutningstaking drar veksler på kognitiv psykologi, som bruker begreper som skript, skjema og mentale modeller for å få frem kontraster i nybegynneratferd versus ekspertadferd. Det er derfor relevant for oss å knytte den sammen med teori vi har under om å sikre felles mentale modeller.

ASG-prosessen, fra starten i samordning til konklusjonene i selve ASG-møtet, er en kontinuerlig syklus som starter med et totalblikk på situasjonen, vurdering av situasjonen, valg av tiltak som så kontrolleres og avstemmes en måned senere. Dette kan kalles dynamisk beslutningstaking (Flin et al 2008). Denne prosessen kan forklares med at man først vurderer situasjonen og dernest velger en beslutningsmodell. Det er særlig to variabler som påvirker hvilken modell man velger – tidsaspektet og risikoaspektet. Selv om denne modellen er utformet for krisesituasjoner, vil vi argumentere for at den har relevans for ASG-prosessen. Det viktigste den illustrerer, er at ved opplevd lav risiko og ved opplevd god tid, kan man være mer kreativ og finne bedre løsninger på utfordringene. Dette er selve kjernen i ASG-prosessen; å være i forkant og ha forventningsrette planer som er realistiske.

Vi kan også se på den *sykliske* modellen til Klein (2003 i Flin et al 2008) som viser at man vurderer situasjonen som gir stikkord til hvilket handlingsmønster man velger. Det trigger igjen et aksjonsskript og en mental simulering som gir mentale modeller for det som skal gjøres, som i neste omgang påvirker situasjonen og vurderingen av den.



Figur 9 Syklisk beslutningsprosess (Klein 2003)

Ved stadig gjentakelse av prosessen, blir ”stien” som skal gås opp stadig tydeligere og de gode beslutningsalternativene vil bli stadig lettere å finne. Et kritisk blikk på denne måten å se beslutninger på, er at det også kan være en mulighet for å lage lite hensiktsmessige stier. Eksempler kan være utydelige mål, feil utvalg av roller, styrende enkeltpersoner og lignende.

Rhona Flin har spesialisert seg på temaet sikkerhetskultur og blant annet studert hva som kan påvirke beslutninger i team. Hun kom frem til fem hovedfaktorer; rolleklarhet, autoritet, erfaring, status og kultur (2008). Alle disse kan være relevante i ASG-sammenheng, og vi vil komme tilbake til dem i drøftingsdelen.

4.8 Sammendrag

Vi startet dette kapitlet med å definere vårt vitenskapsteoretiske ståsted, før vi redegjorde for forskjellige kunnskapssyn. Deretter presenterte vi hva vi legger i begrepet *organisasjon*, og redegjorde for matriseorganisasjonen som er Statoils valgte organisasjonsform.

Kompleksitetsteoretikerne sier at ingen ting kan styres eller kontrolleres. På mange vis kan dette perspektivet kobles opp mot matriseorganisasjonens hverdag.

Når vi ønsker å drøfte store begrep som ledelse og lederskap, må disse begrepene plasseres i en relevant kontekst. Vi har forsøkt å plassere dem i forhold til hverandre, og vi har sett på kontrastteorier for å få frem en bredde. Ledelse kan utføres av lederen og det kan utøves av

teamet. *Teamledelse* eller *Delt ledelse* synes vi kan være en relevant vinkling for vår problemstilling, derfor har vi redegjort for hvordan vi forstår disse begrepene. Et ledelsesperspektiv som er vokst frem av kompleksitetsteorien er *relasjonelt lederskap*. Vi har valgt å redegjøre for dette også.

Fordi utvikling av kunnskap og læring er viktig å forstå når nye måter å jobbe på skal innføres fokuserte vi også på læringsperspektiver. Vi trakk spesielt trakk frem Kolbs (1987 i Irgens 2007) læringssirkel. Vi har benyttet Dreyfus og Dreyfus (1999) sin ferdighetspyramide som en sammenlignende modell for hvordan utvikling av ferdigheter påvirker læringen og felles situasjonsforståelse.

Etter at læring var teoretisk plassert, redegjorde vi for mentale modeller. Vi mener det er viktig for lederne å ha kunnskap om i dette i den implementeringsfasen ASG-arbeidet er i nå. Alle medarbeidere har til enhver tid sin egen mentale modell av hvordan oppgaven skal løses. Målet er at man klarer å utvikle felles mentale modeller, slik at alle er enige om hvordan jobben skal utføres. Vi har forklart at felles mentale modeller utvikles både for oppgaven og prosessen i gruppen.

Sluttvis redegjorde vi for den sykliske beslutningsmodellen. En god beslutningsprosess er formålet med ASG arbeidet, og et element i vår problemstilling. Grunnen til at vi valgte denne type beslutningsmodell er at ASG-arbeidet gjentas månedlig og dermed passer inn beskrivelsen av den og dens mønster.

5 Metode

Vår metodiske tilnærming til forskningsfeltet er case, og et casestudium er et kvalitativt forskningsdesign som har store muligheter for fortolkning og påvirkning fra forskeren (Simons 2009). Ulike typer case og styrker og svakheter ved case vil belyses i dette kapitlet. Vi har illustrert forskningsprosessen vår i en tabell, og redegjør for noen metodiske betraktninger etter at feltarbeidet var gjennomført.

I en sosialkonstruktivistisk forståelse er kunnskap konstruert av de som deltar i bestemte sosiale sammenhenger. Det vil si at kunnskap som fremkommer i en intervjusituasjon samskapes av forskeren og den intervjuede, og må forstås som et felles resultat. Forskningsmessig betyr det at man er mer opptatt av å forstå. Dette gjøres ved hjelp av kvalitative metoder, som intervjuer, observasjon, narrativer med mer (Johannessen et al 2010). I de neste avsnittene vil vi utdype dette.

5.1 Casestudium som forskningsdesign

Et forskningsdesign sier noe om hvem og hva som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al 2010). Problemstillingen vår innbyr til dybdestudie, gjerne med flere eksempler som kan gi oss ulike vinklinger på tematikken. Derfor er vi kommet til at det mest hensiktsmessige forskningsdesignet for oss er et casestudium, sammensatt av flere metoder.

Ordet Case stammer fra det latinske "Kasus", som oversettes med en hendelse, et tilfelle, en situasjon". Case egner seg i forskningssammenheng når man vil utforske ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier (Andersen 1997:8). Caseforskning blir ofte anbefalt *når forskeren har liten eller ingen kontroll over forskningsfeltet og når fenomenet ein studerer er samtidig heller enn historisk*. (Robert Yin i Myklebust 2002:425). Robert Stake (Stake 1981 i Myklebust 2002:425) sier at: "*Previously unknown relationships and variables can be expected to emerge from case studies leading to a rethinking of the phenomenon being studied*". En case tar utgangspunkt i virkeligheten, og har noen ganger mål om å skape ny teori. Men formålet kan også være å finne støtte for utviklet teori i virkeligheten. Dette gjør at case kan være både induktive og deduktive i sin tilnærming til forskningen (Thagaard 1998:211).

Det finnes ikke en felles forståelse av hva et casestudium kan være eller ikke (Thagaard 1998:49), men det er et forskningsdesign som er styrende for planlegging av hvordan en undersøkelse skal legges opp (Ringdahl i Thagaard 1998:48).

Stake (Simons 2009:19) definerer casestudium som: “*Case study is the study of the particularity and complexity of a single case, coming to understand its activity within important circumstances*”. Med andre ord - et casestudium er velegnet som utgangspunkt når man vil ha tak i rikholdig informasjon eller dypere forståelse om en eller få enheter (Thagaard 1998). En annen begrunnelse for å velge casestudium som metode er at den er nyttig når man skal forstå en prosess eller en endringsdynamikk (Simons 2009). Noen ganger er det en konkret, avgrenset hendelse som er forskningsobjektet. Andre ganger er det relevant å se på hva som skjer over tid med en spesiell situasjon. Det er ikke nødvendigvis viktig å kunne generalisere. Kanskje er formålet nettopp å si noe om akkurat den spesielle settingen.

Stake beskriver tre ulike typer case (Simons 2009: 21). Den *ekte* eller *indre* casen, den *kollektive* casen og den *instrumentelle* casen. I den ekte/indre casen er formålet å utvikle kunnskap om en bestemt case i seg selv, altså Produksjonsdirektørens ASG-møte eller Produksjonssjefens Samordningsmøte. Når en sammenligning er formålet, kalles det en kollektiv case. Her sammenligner vi flere ASG-møter, for å kunne si noe om hvilke Resultatområder som har en god form og gode beslutninger, og hvilke som har forbedringspotensiale. I en instrumentell case vil man lære noe om et bestemt fenomen, en problemstilling eller et tema. Casen er kun et hjelpemiddel i forståelsen. I begynnelsen trodde vi at vi bare ville studere Produksjonsdirektørens rolle i ASG-møtet, siden vedkommende er øverste eier av prosessen, med andre ord en *indre case*-vinkling. Men etter hvert som vår forståelse for stoffet økte, innså vi at det var nødvendig å inkludere Samordningen også, og da innenfor flere Resultatområder. Kanskje dette viser at det ikke er lett å plassere seg i en bås innenfor caseforskning, da vi i drøftingen kommer til å bruke den kollektive vinklingen. Sammenligning mellom installasjoner har også blitt viktig for oss, og vi gjør det for å lære mer om lederskapet som trengs. Per definisjon en instrumentell case.

5.1.1 Ulike metoder innen casestudier

De vanligste metodene for å samle inn stoff til en analyse er *observasjon*, *intervjuer* og *dokumentstudier*, som for eksempel refleksjonsnotater, brev, logger (Simons 2009:33). I tillegg kan man godt bruke kvantitative undersøkelser, som spørreundersøkelser. Vi ønsket å

kunne være fri til å velge metoder etter hvert som vår forståelse økte og vi oppdaget andre interessante forhold enn vi gjorde før oppstart.

5.1.1.1 Observasjoner

Observasjon er en viktig metode for et casestudium, og egner seg godt når forskeren ønsker direkte tilgang til det han/hun undersøker (Johannesen et.al 2010). Da sitter forskeren fortrinnsvis på sidelinja og tilstreber å gjøre seg lite bemerket. (Thagaard 1998:74) Det er mulig for forskeren å ha en aktiv rolle eller være en av møtedeltakerne. Dette må i så fall behandles med stor forsiktighet, da deltagelsen vil påvirke resultatet. Nyttige hjelpemidler i observasjon og intervju er filming eller lydopptak (Simons 2009: 24). Som forsker er det vanskelig å få med seg alt som skjer under et møte, for så å skrive det ned i etterkant. Derfor bør man ha fått tillatelse til å enten å filme eller ta lydopptak for så i ettertid å kunne transkribere (skrive ned ord for ord, også fakter, pauser, stamming, slit med å formulere seg og så videre). Dette ville ha vært til stor hjelp i analysen av casen. Vi valgte å ikke ta lydopptak.

5.1.1.2 Intervju

Thagaard viser til Ryen (2002:15) som sier at *intervju er den dominerende metoden innen kvalitativ forskning*. Det valgte forskningsdesignet vil si mye om hvor stort utvalget skal være, hvem er naturlig å intervju, hva er naturlig sammensetning av informantgrupper – eller er det best med individuelle intervju? Forskningsintervjuet kan ha lite struktur der kun hovedtema er bestemt på forhånd, eller det kan være et meget strukturert opplegg der spørsmål er utformet på forhånd og rekkefølgen er klar. Den mest brukte er dog den *delvis strukturerte tilnærmingen* (Thagaard 1998:89). Fordelen her er større fleksibilitet. Spørsmålene er gjennomtenkt på forhånd, men forskeren kan følge informantens fortelling i større grad. Det er også rom for at informanten kan bringe inn tema som ikke var planlagt i forkant, hvilket kan være viktig for forskningen. På grunn av tidspress så vi at vi ikke hadde rom for intervjuer. Hadde vi hatt noe mer tid i feltarbeidet vårt, ville vi ha gjennomført noen intervjuer med deltakere i ASG-arbeidet.

5.1.1.3 Dokumentstudier

Det å gå gjennom annen skriftlig informasjon kan ha stor verdi i et casestudium (Simons 2009). Dette kan være innsamlede narrativer (fortellinger/beskrivelser), refleksjonsnotater, beslutningsdokumenter, planer og så videre. Alt som er skrevet ned inneholder mye informasjon dersom man vet hva man leter etter. I vårt tilfelle har dette vist seg å være

beslutningsdokumentet som forberedes til ASG-møtet, og det innholdet/ de formuleringene som besluttet der. I avhandlingen viser vi også kort til noen evalueringer som gjøres i forbindelse med treningene. Disse må også betraktes som dokument med verdi for vår case.

5.2 Vårt forskningsdesign

Vi valgte Casestudium som forskningsdesign, fordi vi ønsket å komme tettere på casen i vårt feltarbeid. Det å få observere innføring av en ny arbeidsprosess opplevde den eksterne forskeren som lærerikt for sitt eget framtidige yrkesliv, og for den interne forskeren har det vært viktig å kunne fordype seg i en trening på denne måten for å kunne tilføre kvalitet og fasilitatorkompetanse i hver enkelt trening. Alle bedrifter innfører nye metoder å jobbe etter. Det å få se innføring av en ny arbeidsprosess etter foregående grundig analyse og utforming, anså vi som spennende. Kunne Statoil få det til? Utfallet av treningene visste vi ikke noe om da vi startet feltarbeidet. Ennå er det for tidlig å vite om dette har vært vellykket, men tilbakemeldingene som har kommet på treningene har vært positive. Evalueringene viser at deltagerne har opplevd det som nyttig å være tilstede.

Vi har gjennomført observasjon av seks treninger/møter, kombinert med dokumentstudium av læringsdokument og refleksjonsnotater. Johannesen et.al.hevder at det i mange sammenhenger kun er observasjon som kan skaffe gyldig kunnskap ved å være tilstede i settingen (2010). På den andre side kan det å være både deltaker og observatør medføre at man påvirker hvordan informantene opptrer, både fordi de vet at de blir observert og fordi man selv har en rolle i møtet. Som forsker bør man opptre på en måte som gjør at man ikke blir lagt merke til, og det vil være utfordrende i en kultur som dette.

Ved å filme deltagerne ville vi kunnet fange opp nonverbal kommunikasjon i møtet. Mye usagt er interessant, for eksempel blikk, mimikk, toneleie, plassering i rommet med mer. Analysen ville vært mest pålitelig ved filming fordi vi kan gå tilbake og se alle detaljer. En fare ved filming, eller lydopptak, er at forskerne selv kan bli uoppmerksomme på det som skjer i møtet fordi man da har en falsk trygghet på at man har det på tape (Simons 2009) Vi diskuterte om bruk av filming vil virke hemmende på møtedeltakerne i denne casen. Det er grunn til å anta at møtedeltakerne ville legge bånd på seg når de visste at de ble filmet. Derfor gikk vi bort fra å bruke filming som verktøy i feltarbeidet.

Om forskeren har sitt daglige virke blant de som skal forskes på, har vedkommende med seg en stor "ryggsekk" med erfaringer, kunnskap om de menneskene som forskes på, egne holdninger og fortolkninger. Da er det lett å tolke annet ut av det som sies eller skrives på

grunn av forkunnskap. Dette kan være både positivt og negativt for saken. Positivt fordi man vet mer om den bakenforliggende diskursen, det vil si ordbruk, begreper, sjargonger som former virkeligheten til de det forskes på (Johannessen et al 2010), negativt fordi man ikke klarer å være objektiv i forskningen. En mulig måte å forhindre det på, er å ha med seg noen utenfra organisasjonen som medforskere. En av oss var i forskningsperioden og er fortsatt i dag en del av Statoil og sånn sett på innsiden med det det betyr av forforståelse og kunnskap om casen som skal studeres og de involverte informantene. På den andre siden var hun ikke en del av deres arbeidshverdag til vanlig, da hun arbeider i enheten Operativt treningssenter, som skal trene informantene i forskjellige arbeidsprosedyrer. Hun kjente noen fra før, men mange av informantene møtte hun for første gang i ASG-treningen. Den andre forskeren var eksternt, og hadde ikke en rolle i informantenes dagligliv. Når hun deltok på deres møtearena for å registrere verbalt og nonverbalt språk kunne tilstedeværelsen påvirket atferden i gruppa. De var klar over at de ble observert og kunne ha lagt bånd på seg selv.

Observasjon med påfølgende refleksjonsnotater og dokumentstudier ble en fruktbar metode i forhold til casen vi forsket på. Kvaliteten på det vi tolket oss frem til i refleksjonsnotatene, vil være avhengig av to faktorer, både måten spørsmålene ble formulert på og den som skrev det. Om vedkommende var vant til å fatte seg i korthet, kunne det gi oss lite utbytte av å lese refleksjonsnotatet.

5.2.1 Forskningsprosessen

Tidsaspekt	Hva	Hvorfor	Forventet utbytte
November- Desember	Hvilket tema i Statoil ønsker vi å fordype oss i? Høyttenking og deling av tanker og ønsker	Finne et tema som motiverer begge to, og som begge kan ha nytte av i eget arbeid	Fastsattelse av tema
Desember-Januar	Etablering av avtaler i Statoil Samtaler, møter, mail og telefoner	Ønske om samarbeid og mulighet for å delta på ulike arenaer	Få aksept og tillatelse
Januar- Februar	Utarbeidelse av prosjektskisse og foreløbig problemstilling Valg av forskningsdesign Oversikt over foreløbig teoretisk perspektiv Samtaler med nøkkelpersoner	Definere og skaffe en bedre oversikt over oppgaven Finne ut hvordan dette skal gjøres og i hvilken rekkefølge	Bedre innsikt i ASG temaet Få oversikt over masteroppgavens planlagte struktur, teoretisk ramme og forskningsprosessens forløp
Februar- Mars	Litteraturgjennomgang og første utkast av innledning og kontekst Utvikle forskningsspørsmål og planlegge datainnsamling	Forstå temaet bedre og lage et grunnlag for utforming av observatørskjema og refleksjonsnotat	Få et tydeligere bilde på hva undersøkelsene vår skulle handle om
Mars -April	Valg av undersøkelsesenheter Utforme observatørskjema Gjennomføre observasjoner og utsending av refleksjonsnotat	Muliggjøre datainnsamling ved å planlegge datoer, gjøre avtaler og fordele observasjoner mellom oss	Informantene (plattformer) ble valgt ut og det ble avtalt at det var ok med vår tilstedeværelse Gjennomføring av observasjoner og utsending av + innsamling av refleksjonsnotat
April-Mai	Databehandling og analyse	Lage grunnlag for å analysere og drøfte Finne sammenhenger og kategorier	Kategorisering av data i egen tabell Drøfting av funn
Mai-August	Drøfting av funn Utskriving Oppsummering og konklusjon	Få opp det totale bildet og forstå datamaterialet som er analysert Koble empiri med teori	Få oversikt, innsikt og kunnskap om studiet for å kunne drøfte valgte teoretiske perspektiv og svare på problemstillingen

Figur 10 Vår forskningsprosess (egenprodusert 2013)

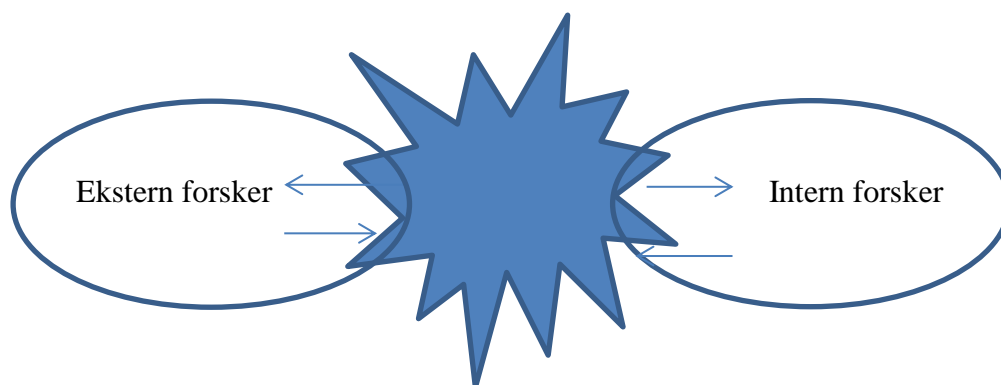
Denne figuren viser vår egen illustrasjon over forskningsprosessen vår fra oppstart til ferdigstilling av Masteravhandling. I hvilken grad forskningsprosessen har vært fruktbar for vår problemstilling og case, kommer vi tilbake til under avsnittet *Egenrefleksjon* i konklusjonen.

5.3 Intern versus ekstern forsker

Det å forske på egen virksomhet innebærer både fordeler og ulemper.

Den interne forskeren hadde i kraft av å være prosjektleder for ASG-treningen, også en særskilt tilknytning til stoffet. Hvordan kan dette tenkes å påvirke observasjonene og forståelsen av det som skjedde i ASG-treningene? Hun hadde et sterkt eierskap til treningen, men ikke arbeidsprosessen som er output av forbedringsprosjektet og grunnlag for treningen. Den er utarbeidet av Prosesseier i UPN. Dersom hun hadde vært involvert i forarbeidet og utformingen av arbeidsprosessen, tror vi feltarbeidet hadde vært vesentlig vanskeligere å gjennomføre på en god måte for henne.

I tillegg til å kjenne noen av deltakerne, hadde hun god anledning til å tenke over og modne innholdet i ASG-treningen. En fordel er da lett tilgang til relevant og viktig informasjon. Hun var også dedikert i forhold til temaet og la mye energi og entusiasme inn i prosjektet da hun har sitt virke ved Operativt treningssenter, som jo er et forbedringsverktøy for UPN. Dette vil sannsynlig frata henne muligheten til å se på feltet med “ufargede” eller mest mulig nøytrale og objektive briller. Hun kunne også ha gjort seg opp meninger om hva som er bra og riktig i forhold til ASG, og dermed lete etter den atferden som bekrefter antagelsene, såkalte selvoppfyllende profetier. Som prosjektleder ønsker man å lykkes, og er villig til nedlegge betydelig innsats for å få fornøyde deltagere og gode evalueringer etter treningene. Dette kan absolutt være med på å påvirke observasjonsevnen.



Figur 11 Intern versus ekstern forsker (egenprodusert 2013)

Illustrasjon som viser de ulike ståstedene en intern og en ekstern forsker har i forhold til caset, den blå stjernen, som undersøkes. Pilene illustrerer observasjoner, inntrykk og fortolkninger, og denne informasjonen går begge veier.

Den eksterne forskeren har derfor en svært viktig rolle i denne casen. Hun hadde et “ufarget” syn på det som utspilte seg på de ulike areaene, og hadde ikke tatt til seg Statoils normer og verdier på samme måte som den andre, og la merke til andre ting. Denne oppgaven/empirien trengte derfor hennes forskerblikk også. Rent metodisk avtalte vi tidlig hvilke treninger hun skulle delta på som observatør, og vi plukket ut lederlag fra både Drift Midt-Norge og Drift Vest, samt både Samordning og ASG-møte for å få et bredest mulig nedslagsfelt. Når vi mente vi var ferdige med observasjonene og all empiri, jobbet vi fram hver våre “presentasjoner” og presenterte funnene for hverandre.

Vi valgte videre å la den eksterne forskeren få ekstra tid til å analysere og vurdere materialet. Dette ble så sammenstillt i en oversikt, og benyttet videre inn i arbeidet.

5.4 Ethiske betraktninger

Vi har gått fra en ”kald” tid der positivismen har regjert, og hvor verdinøytralitet (i seg selv en verdi) og en klinisk distanse til politikk og moral utgjorde vitenskapens høyeste prinsipper (Jakobsen og Kristiansen 2001). Den nyere perioden representerer en ”varmere” tid der følelser, refleksjon, risiko og økt fokus på hva forskere gjør og hvorfor de gjør det er viktig, og ikke minst hvilke konsekvenser det de gjør har.

Metodiske deltakelsesnivåer, moralske feltroller og relasjonen mellom nærhet og distanse er sentralt hos Raymond Golds (1958, i Jacobsen og Kristiansen 2004). Han beskrev fire feltroller og deres forskyvninger. Disse gikk på en skala fra total deltaker til total observatør, der deltakerrollen har hovedvekt på nærhet og subjektivitet, mens observatørrollen har hovedvekt på distanse og objektivitet. Han peker på at det for de distanserte rollene er en stor fare for etnosentrisitet, fordi det er lett å diktere motiver og feiltolke empiri.

Farlighet og feltarbeid er også omtalt av flere forskere (Jakobsen og Kristiansen 2001). Det går et skille mellom farlige metoder og farlig kunnskap. Man kan forulempe forskningssubjektene, sjenere dem eller være i veien for dem det forskes på. Det er viktig å tenke på hvordan man legger fram sine funn. Feil oppstår ofte enten fordi man er for nær eller

for distansert, eller ved at man har dyp eller for lite forståelse for felten. Dette kan relateres til vår case, med en intern og en ekstern både for virksomheten og fagområdet, forsker.

Feilkilder vil det være i alle forskningsarbeider, på bakgrunn av forskerens erfaring, utdannelse, kunnskap og egne verdier. Miles og Huberman (1994) har fokusert på tre feilkilder;

Den holistiske feilslutningen, der forskeren gjenforteller begivenheter som om de var mer strukturerte og kongruente enn de egentlig var. *Elite Bias* støtter seg mer på kilder med makt og innflytelse fremfor de med lite makt og status, og den tredje; *Going Native*; der man mister sitt eget perspektiv fordi man tas opp i den lokale kulturen. En fjerde feilkilde verdt å nevne er *følelser*, som både som for sterk og for svak faktor er en ulempe. Følelser kan bli en hemsko for en troverdig gjengivelse og rik forståelse av de mennesker man ferdes blant. Kombinasjonen av nærhet og distanse er en forutsetning for suksess. Den gode feltarbeideren klarer å balansere sine følelser på en slik måte at verken forskningens vitenskapelighet eller forskningssubjektene fysiske, psykiske eller kulturelle omstendigheter lider overlast.

En gylden middelveg mellom vitenskap og moral er en profesjonell nærhetsetikk (Jakobsen og Kristiansen 2001). Dette er fundamentert i en forståelse av at de moralske relasjoner og etiske problemstillinger som gjør seg gjeldende i sosiologisk feltarbeid er identiske med de som utspiller seg i menneskers sosiale liv og omgang med hverandre. Den bør bygge på en generell og fundamental respekt for andre mennesker og en interesse i deres ve og vel. Da kan vi, ifølge Huw Francis (1982) bygge vårt forskningsarbeid på den gyldne regel fra Bibelen: "Gjør mot andre slik du vil de skal gjøre mot deg." Vi håper og tror at ingen føler seg forulempet av oss, vi har vært opptatt av å fokusere på prosessen og ikke enkeltpersoner.

5.5 Avhandlingens reliabilitet, validitet og overførbarhet

I hvor stor grad kan leseren stole på dataene som er referert i denne avhandlingen? Det sier noe om reliabiliteten, påliteligheten (Thagaard 2010). Casestudium er et kvalitativt forskningsdesign som innehar store rom for fortolkning og påvirkning fra forskeren på deltakerne. Akkurat i vår case har den interne forskeren hatt svært stor mulighet til påvirkning. Om hun reelt sett har hatt det, er vanskelig for oss å vurdere. Vi har relativt mye empiri for en masteravhandling, men som forskere kunne vi ha tenkt oss enda mer. Aller helst skulle vi fremfor å følge mange installasjoner i den første fasen heller ha fulgt to installasjoners utvikling over tid, minst 6 måneder. Det var ikke praktisk gjennomførbart med

tidsvinduet vi hadde for feltarbeidet. Det har løst seg ganske greit med at vi har fått være tilstede hos noen som har vært med i prosessen allerede før den nye arbeidsprosessen ble lansert, og noen som er helt nye for den.

Muligheten for at vi har lagt for mye i noen observasjoner og oversett andre viktige moment vil alltid være tilstede. Likevel syns vi at nøkkelfunnene og konklusjonene er ganske entydige. Vi har så godt vi har evnet formidlet det vi har sett og fortolket. Svakheten i forhold til fortolkningen er at den er subjektiv, sett fra to personers ståsted. Styrken vår er at vi har både et internt og et eksternt blikk, og vi håper og tror at besvarelsen vår inngir en troverdig fortolkning. Et annet moment knyttet til forskningen i avhandlingen er om den har gyldighet – om den har validitet. Vi har begrenset forskningserfaring, men ved å knytte empirien opp mot relevant teori, har vi forsøkt å besvare problemstillingen.

Har så funnene i avhandlingen overførbarhet? For Statoil mener vi det vil være nyttig å spre vårt budskap til alle Resultatområdene. Hvis de ønsker bidrag til et bedre ASG-arbeid, har vi tankegodt å tilby som de kan nyttiggjøre seg. Hvor bevisst er de på de lederskapshandlingene vi har definert som viktige? Har eksterne nytte av å lese den? Vi tror at dette er kunnskap som også kan komme eksterne til nytte. Statoils komplekse matriseorganisasjon er spennende også for andre. Vi ser at mange bransjer i næringslivet endres fra små bedrifter via oppkjøp og konsolidering til større organisasjoner. For disse vil det kunne være nyttig å se hvordan en erfaren matriseorganisasjon håndterer endrings- og arbeidsprosesser på en profesjonell måte. Folk som er opptatt av operativt lederskap og endringsledelse, bør også finne avhandlingen interessant. Det er kanskje aller mest opp til leseren selv å bestemme om avhandlingen har overførbarhet til case vedkommende kjenner til (Stake 1985 i Myklebust 2002), det er ikke opp til forfatterne å avgjøre.

5.6 Datainnsamling/empiri

Før datainnsamling foretok vi et par samtaler med nøkkelpersoner i UPN. Dette for å danne oss et bilde av hva oppsider og utfordringer med ASG var, samt å lytte til deres erfaringer og tanker rundt lederskap i denne sammenhengen. I tidlig fase av datainnsamlingen mente vi at observasjoner av treningene samt noen oppfølgende intervju var hensiktsmessig og nok. Etterhvert kom vi til at refleksjoner fra deltagerne ville gi oss utfyllende informasjon, og vi ba et utvalg av deltagere om å lage et lite refleksjonsnotat i etterkant av treningen. Utvalget bestod av representanter fra alle rollene, og vi antok at 8 til 10 notater ville være nok. Vi

sendte derfor ut dobbelt så mange, da vi antok at mange ikke ville prioritere å ta seg tid til dette. Det fikk vi rett i, det viste seg at 5 svarte, herav en produksjonsdirektør, to produksjonssjefer, en leder for Modifikasjoner og en leder for Anleggsintegritet. Vi fant ingen grunn til å purre de som ikke hadde svart, da de vi fikk ga mye informasjon.

I alle treningene, enten det gjelder Samordning eller ASG, etableres et læringsdokument som følger hele treningen. Dette har til hensikt å fange opp deltagerens tanker, refleksjoner og egenproduserte tiltak i forhold til ASG. Dette skulle vise seg å bli et interessant empirisk grunnlag for oss, da to av oppgavene i treningen omhandler deltagerens egen vurdering av lederskap og hva de mener de bør gjøre for å nå målene. Den ene oppgaven i ASG-møtet heter "Hva er effektivt lederskap i ASG-sammenheng?". De momentene de kom med her var interessante, og de ulike installasjonene supplerte hverandre og synliggjorde et bredt spekter innen temaet ledelse.

Empirisk grunnlag	Antall
Observasjoner av ekstern forsker	3
Observasjoner av intern forsker	5
Læringsdokument	10
Samtaler/intervju	2
Refleksjonsnotat	6

For å bearbeide tekstene vi fikk inn, kopierte vi all empiri i et Excel regneark, med et ark for hver trening, samt et for refleksjonsnotatene. Dette gav oss en god helhetlig oversikt over alt vi har av empiri, og gjorde det enklere for oss å sammenligne Resultatområder, installasjoner og ulike empiriske verktøy.

En annen bearbeiding av empirien, som vi presenterer i empirikapitlet, er at vi matet alle ord fra Samordning, ASG-møtet og Refleksjonsnotat inn i visualiseringsprogrammet Wordle. Hensikten var å få et overblikk over ordbruk i møtene. Det kunne ha vært et interessant grunnlag for en diskursanalyse, men vi har valgt å holde dette utenfor avhandlingen. Vi synes likevel det var informativt å få frem denne oversikten, da det sier noe om språkbruken og fokuset hos informantene våre.

Utvalg av observasjoner var utelukkende basert på den eksterne forskerens mulighet for å være fysisk til stede. Valg ble aldri gjort på bakgrunn av andre kriterier. Noen observasjoner

gikk dessverre ut på grunn av kollisjoner og avlysninger, noe som var beklagelig for forskningsprosessen. Den interne forskeren har vært til stede på nesten alle treningene som har vært arrangert, men fordi hun fasiliterte, var muligheten til å observere i forskningsøyemed veldig redusert. Hun fikk likevel med seg opplevelser av enkeltsituasjoner fra disse treningene som hun har brukt i sin tolkning av empirien.

Når det gjelder utvalg av presentasjoner i empirikapitlet, har vi valgt å vise frem Resultatområder som har ulik grad av forkunnskap om den nye ASG-strukturen. Tre av dem er ikke presentert på samme måte som Resultatområde A, B,C og D. Vi vurderte det dithen at empirien var rikt nok beskrevet med de fire som er presentert. Enkeltsitater fra absolutt alle resultatområder og installasjoner er brukt i drøftingen.

5.7 Noen metodiske refleksjoner etter feltarbeidsperioden

Den interne forskeren har vært ansvarlig på OT for treningsprosessen, og er dermed på deltakersiden av Golds skala (Johansen og Kristiansen 2004). Hun har i flere av empiriinnsamlingene hatt en aktiv deltakerrolle i fremdriften av treningen, og kan derfor ha gått glipp av viktig informasjon. Med sin deltakerrolle kan hun også ha styrt deltakerne i en ønsket retning i forhold til vårt forskningstema. Hun har ikke vært referent på noen av læringdokumentene, men har fasilitert de fleste avhandlingene og drøftingene under treningene- så hun har hatt en viss mulighet til å påvirke resultatet. Hun kjente noen av de som har vært tilstede under feltarbeidet, og kan bringe med seg en forforståelse av den enkelte som kan ha påvirket tolkningen av det hun har sett.

Den eksterne forskeren var en observatør som hadde som mål å påvirke feltet så lite som mulig. Etter å presentert seg kort, var hun bevisst på å være mest mulig tilbaketrasket. I praksis foregikk dette ved at hun har satt seg bakerst i lokalet og ikke snakket eller beveget seg under treningene i håp om å unngå å påvirke gruppen i størst mulig grad. Vi tror ikke hun har "vært i veien", men det kan være at noen har følt hennes tilstedeværelse på en eller annen måte. For eksempel i form av et visst ubehag eller undring omkring hennes tilstedeværelse og flittige notering under møtene. Ingen av deltakerne bemerket noe. Det skal nevnes at i Statoil er de fleste ansatte vant med å ha eksterne observatører eller deltagere med i ulike sammenhenger. Noen kan likevel ha blitt påvirket av hennes tilstedeværelse, og dermed valgt en atferd eller et språk som en kanskje ikke ville ha gjort ellers. Ved et par anledninger har

gruppen selv bedt om tanker og refleksjoner fra observatør, noe vi har opplevd som en positiv invitasjon til læring.

Vi har ikke forsket på enkeltpersoner, og har ikke vært ute etter sensitiv eller fortrolig informasjon. Vi brukte våre forskningssubjekter i et casestudium der fokuset var på det som ble sagt og gjort, ikke nødvendigvis hvem og hvorfor. Tematikken har ikke vært spesielt følsom, på annet vis enn at det er viktig å oppnå gode resultater, fordi det er mye å hente økonomisk på å bedre arbeidsprosessen. Vi ønsket å fordype oss i lederskap, nærmere bestemt hva som er godt lederskap i en bestemt fagkontekst relatert til en arbeidsprosess. Den kunnskapen vi har ervervet oss, har sannsynligvis overføringsverdi til andre situasjoner.

Vi kunne ha valgt å gå mye bredere ut og for eksempel generere en nettbasert spørreundersøkelse som vi sendte ut til absolutt alle deltakerne i treningene vi observerte, kanskje i kombinasjon med noen flere intervjuer. For oss kunne det ha gitt oss en enda rikere empiri med fyldigere beskrivelser. Det hadde vi dessverre ikke tid eller ressurser til å gjennomføre, og vi tror heller ikke dette hadde vært så spennende.

Etterlevelsesmodellen har vært sentral i vårt arbeid. Den er valgt som arbeidsform i Statoil, og er en sterk veiviser for både ansatte og ledere i daglig arbeid. De fire lederskapshandlingene blir lagt til grunn for empirien, og brukes sammen annen utvalgt teori i drøftingen.

Vi har med oss en sosialkonstruktivistisk virkelighetsforståelse, formet av studiet vi har gått på i over to år – Master i kunnskapsledelse. Det har gitt oss mange perspektiv som har vært til stor nytte i prosessen med feltarbeidet. Ville en student på for eksempel Bedriftsøkonomisk Institutt kommet frem til andre funn hvis de hadde hatt en annen tilnærming? Det får vi selvsagt ikke svar på, men det er en interessant tanke.

Metodene vi benyttet var under stadig revidering. Det var ikke mulig for oss å forutse hvilke implikasjoner våre tidlige valg hadde. I etterpåklokskapens lys; Hvis vi hadde fått starte på nytt, ville vi valgt å ta lydopptak av alle treningene/møtene. Det er en erkjennelse at det ikke er mulig å notere alt i øyeblikket. Man går glipp av mye uformell og non-verbal kommunikasjon fordi man har begrenset mulighet til å observere. Vi kunne også ha tenkt oss å vært tydeligere på hva vi skulle fokusere på fra starten av. Tiden, og mangel på egen modning i tidlig fase, førte til noen valg vi tror kunne vært bedre håndtert dersom vi hadde gjort det en gang til. Vi har imidlertid klart å stille siktet stadig skarpere underveis i feltarbeidsperioden. Vår felles mentale modell av hva denne avhandlingen skulle bli, har blitt

tydeligere for oss underveis. Vi har med andre ord både *lest* og *erfart* relevansen av teorien. Kanskje nettopp derfor ble det ene empiriske funnet så tydelig for oss. Veiledningene har vært nyttig for å bli bevisst på slike forhold. Observasjoner og vår forståelse av ASG, studie av teori og kontinuerlig tankearbeid gjorde at metoden modnes underveis. Slik vil det vel kanskje være for de fleste i vår situasjon? En av konsekvensene av å ha endret feltarbeidet underveis er at vi kanskje ikke sammenlignet helt parallelle situasjoner. Vårt personlige fokus i feltarbeidet påvirket det vi så og det vi oppfattet, og når det endret seg underveis kan det ha betydning for konklusjonene vi drar. Vi har forsøkt å være redelige og tro mot empirien, og brukt mye tid på denne delen av avhandlingen. Veileder har vært til god hjelp her, og vi føler at vi har greid å skille på empiriske data og egne motiv og “kjepphester”. Vi har også vært så heldige å ha tilgang på flere enn veileder fra MKL studiet. Statoil tilbød en intern ressurs som støtte for avhandlingen. Dette takket vi ja til, og det var nyttig i forhold til å forstå sammenhengene mellom Etterlevelsmodellen, ledelse i Statoil og mulige måter å samle empiri på.

Når det gjelder våre følelser i forskningen, er de til stede, men ikke truende for utfallet av avhandlingen, slik vi vurderer det. Tematikken, ledelse i beslutninger, er ikke følelsesladet i seg selv. Tvert i mot kan man velge å ha et relativt objektivt forhold til temaet. Vi har nok hatt følelser involvert på den måten at vi ønsker at de ulike installasjonene og Resultatområdene skal lykkes med den nye metoden. Vi har sett at de til tider har famlet, og har ivret etter å si noe om hva som kan gjøres bedre. Den interne forskeren har opplevd situasjoner som hun har tolket på basis av forkunnskap om de involverte personene, og i kraft av fasilitator benyttet sine kunnskaper om ledelse inn i treningen.

Det udelt positive med å ha en intern forsker med stort nettverk og mange gode relasjoner, er at vi har fått komme til høyt oppe i organisasjonen, og at de vi har ønsket å snakke med i mange tilfeller har prioritert å bruke tid på oss, noe vi antar ikke hadde vært like enkelt dersom begge hadde vært eksterne. På denne måten har vi kommet raskere og dypere inn i temaet, noe vi er svært takknemlige for.

Den eksterne forskeren har fått komme inn som en likeverdig partner på linje med den interne forskeren. På grunn av de ulike rollene våre, har vi sett ulike ting. Den interne forskeren har fem års erfaring med observasjon for treningsformål, og kjenner den interne kodeksen og kulturen i Statoil. Den eksterne har den fordelen at hun ikke har blitt en del av kulturen på samme måte og har en annen mulighet til å observere og fange opp forhold som har blitt internalisert av den interne. Dette har vi lagt vekt på, og forsøkt å utnytte. Vi har brukt tid til

å lytte til og prøve å forstå hverandres opplevelser og fortolkninger. Vi har prøvd å ikke forulempe noen eller skade noen internt i Statoil. Vi har ikke vært ute etter syndebukker, kun ønsket å se hvordan lederskap kan bidra til at implementeringen av ny arbeidsprosess og nye prinsipper kan styrkes. Det er viktig for oss å få frem at den empirien som er grunnlaget for avhandlingen ikke beror på personlige evalueringer av de involverte. Vi vil påstå at vi har etterlevet det moralske metodiske prinsippet; *gjør mot andre det du vil at andre skal gjøre mot deg!*

Vi har i dette kapitlet redegjort for case som kvalitativt forskningsdesign og pekt på både fordeler og ulemper med metoden. Fordi vi har ønsket å undersøke en prosess har et casestudium vært nyttig for oss. Vår case er dessuten et godt eksempel på at det ikke er så lett å plassere seg i en bås innenfor casestudium, da vi har elementer av både indre case, kollektiv case og instrumentell casevinkling. Siden vi er to forskere med ulikt ståsted påvirker det metoden vår. Dette har vi forsøkt å være bevisste på. Sluttvis vil vi understreke at vi har ønsket å praktisere en profesjonell nærhetsetikk ved å delta i praksisfeltet med respekt og interesse for de menneskene vi har hatt kontakt med.

6 Empiri

I dette kapitlet presenteres det empiriske materialet vi har lagt til grunn for avhandlingen. Det gjør vi først ved å få frem ordbruken i møtene/treningene hvor vi har vært til stede. Vi tror det er interessant for leseren å komme tettere innpå empirien i stedet for kun gjennom våre egne ord. Teknikken vi bruker for å illustrere ordbruken får også frem hva deltagerne har fokus på i møtene. Deretter går vi over til en dypere presentasjon av flere Resultatområder. Dette for å synliggjøre hvor de som enheter står i egen modning av den nye arbeidsprosessen, samt hvor lederne deres er. Når Resultatområdene er beskrevet, presenterer vi det vi mener er hovedfunnene våre.

6.1 Presentasjon av empirien

Vi har hatt mye tekst og en kompleks kontekst å jobbe med. For å sette deg som leser inn i tematikken, viser vi illustrasjoner av de 50 mest brukte ordene på forskjellige arenaer, laget i programmet Wordle (www.wordle.net). Kildene er læringsdokumentene fra treningene i Samordning og ASG-møtene, samt refleksjonsnotat. Vi har valgt ikke å inkludere egne observasjoner i denne sammenstillingen da de andre kildene er deltagerne/informantenes *egne ord*. Gjennom å beskrive våre observasjoner kunne vi ubevisst ha tilpasset formålet. Vi har valgt å bruke denne teknikken fordi den gir en oversikt over språk og begrepsbruk i ASG-kontekst i Statoil. Den er tenkt som en innramming for leseren, før vi sirkler inn begrepene som kobles til lederskapet som er nødvendig for å få til den gode ASG-prosessen. Denne metoden med å illustrere ordbruken har flere svakheter. For eksempel kan de mest sentrale funnene forsvinne i oversikten, da de ikke nødvendigvis har opptrådt flest ganger. Vi skiller dessuten i denne omgang ikke på installasjoner, vi har bare samlet like fora på tvers, noe som gjør at forskjeller mellom installasjoner ikke kommer fram her. Fremstillingen har likevel en verdi fordi den får frem forskjellige nivåers begrepsbruk. Vi kommer tilbake til dette i drøftingen. En annen svakhet er at ord må være helt identiske for at de skal bli talt som like. Vi har utført følgende bearbeiding; Hvert unike begrep/ord har blitt gjort om til enten entall eller flertall, bestemt eller ubestemt form, synonymmer har blitt brukt. Innspill er eksempelvis byttet ut med input, fordi det var mer brukt. Dette er forsøkt nennsomt gjort, uten å endre betydning i innhold eller dyrke frem ord og uttrykk vi gjerne ville se. Vi har tatt ut hyppig brukte ord som *arbeidsprosessen*, *ASG* og *møtet*, da de ville ha vært unødvendig støy som



Figur 13 Ordbruk i ASG-møtet

ASG-møtet har et litt annet fokus, selv om *kvalitet i input*, ofte med et *sikre* fremfor, også var det hyppigst brukte begrepet her. *Felles situasjonsforståelse* gikk igjen, i likhet med å *stille forberedt*, *forutsigbar*, *prioriteringer*, *lojalitet til beslutninger*. *Akseptabelt risikonivå* forekom også flere ganger.



Figur 14 Ordbruk i refleksjonsnotat

Ordbruken i **refleksjonsnotatene** er noe annerledes, av flere grunner. For det første styrte vi skribentene inn mot ledelse og lederskapshandlinger. For det andre kan vi ane at skribentene i

refleksjonsnotatene har et annet fokus enn deltakere i Samordning og ASG. De er opptatt av *konsekvenser, kommunikasjon, rollemodell, risiko, forstå oppgaven, ha fokus på beslutninger, kvalitet i input, involvering og prioritering*.

Oppsummert finner vi språket i ASG-sammenheng i Statoil handlingspreget, instrumentelt og konkret. Det er flest ingeniører i virksomheten, og språket og diskursen som oppstår vil være preget av deltagerens begrepsapparat og forståelse. De bruker ord som *sikre, konsekvenser, risiko, prioriteringer, ansvar, input, kvalitet, etterspørre og beslutninger*.

Mange, uansett nivå i organisasjonen, er opptatt av at det nå må bli kvalitet i input. Vi kan lese av rapporten fra forprosjektet at dette har vært en stor utfordring å få til før den nye arbeidsprosessen ble innført.

6.1.1 Resultatområde A

Her har vi vært med på en Samordningstrening, en ASG-møte-trening og et reelt ASG-møte i ettertid. Dette Resultatområdet har vært med i utviklingsarbeidet av den nye prosessen fra starten av. *Samordningstreningen* er preget av at deltakerne er opptatt av å sikre felles forståelse for den nye prosessen. De bruker begrepet konkret og har det som et fundament for hele arbeidet sitt. De ser tydeliggjøring av ansvar og bevisstgjøring rundt konsekvenser av beslutninger som fordeler med den nye prosessen. De har også, som eneste RE vi observerer, tillitsvalgte i fokus ved at det formuleres at en må sikre forankring hos tillitsvalgte. De er også opptatt av at beslutningene som de utarbeider underlaget til, skal kommuniseres ut i organisasjonen i etterkant. Noen deltakere viser omsorg ved å forplikte seg til å spille produksjonsdirektøren god i forhold til å ta beslutninger. *ASG-møtet* er preget av en produksjonsdirektør som er tydelig og setter klare krav til leveranse. Alle produksjonssjefene er godt forberedt og tar utfordringen på en god måte. Det fremheves at ASG er et beslutningsmøte, der organisasjonen får klare og omforente føringer for hva som skal prioriteres. Felles eierskap til totalbildet er et argument som brukes, samtidig som de er opptatt av å fremstå som én enhet, én ledergruppe utad.

To måneder etter treningen inviterte vi oss inn i deres neste ASG-møte for å observere hvordan de gjennomførte møtet sitt. Det samme gjentok seg, begrepene ble brukt bevisst og systematisk og de hadde godt grep på arbeidsprosessen.

6.1.2 Resultatområde B

Her har vi vært til stede på Samordningstreningen, og ASG-møtetreningen. Vi har også tre refleksjonsnotat fra denne enheten.

Dette Resultatområdet har ikke vært involvert i utviklingsarbeidet i forkant.

Samordningmøtet/-treningen preges av en oppgaveleder som stiller mange spørsmål og “tar mye plass”. Vedkommende bidrar likevel mye til diskusjonen, stiller relevante spørsmål og er med på å tydeliggjøre prosessen. På spørsmål om hva som er fordelene ved den nye arbeidsprosessen, svarer de ”mer forutsigbar hverdag, at risiko ved sammenfallende aktiviteter synliggjøres”, og at ”den mer nøyaktige definisjonen av krav til input gir bedre kvalitet”. To installasjoner trente sammen og hadde hver sine samordningsmøter etter at den nye arbeidsprosessen var blitt presentert av fasilitatorene. Den ene produksjonssjefen var noe usikker på arbeidsprosessen, men klarte å holde fokus ved å bruke DUO. For å unngå å kortslutte diskusjonene for tidlig, men samtidig kunne oppsummere og trekke konklusjoner når tiden var moden”, var han tydelig på forventningene til medarbeiderne. Flere av deltakerne bidro til at diskusjonen gikk ned på detaljnivå for tidlig flere ganger, mer enn det som skjedde i Resultatområde A. På grunn av tidspress fikk de ikke gjort hele møtet ferdig, men de kom godt i gang, og de så hva som må gjøres i de neste to ukene før ASG-møtet. Relevante sitater i forhold til funn 1 er også et sitat fra refleksjonsnotat der vedkommende sa at ”å sørge for rett involvering er viktig lederskap, samt at god virksomhetsforståelse er sentralt for å kunne se dette.” Presentasjonen i plenum på slutten av Samordningstreningen viste at denne installasjonen har fått mange aha-opplevelser i løpet av treningen, og de så at det ligger mye arbeid fremfor dem. ASG-møtetreningen viste til en gruppe som har jobbet siden Samordningstreningen og som var enda tydeligere på at resultatet av ASG-arbeidet vil bli sparte replanleggingskostnader og mer forutsigbarhet. Treningen munnet ut i forpliktelser som i stor grad handler om å etterspørre riktig kvalitet i input hos sine medarbeidere, samt påse at riktige personer deltar. De hevdet at den nye arbeidsprosessen er sentral for å forbedre tilliten fra omgivelsene.

6.1.3 Resultatområde C

For dette Resultatområdet med to installasjoner deltok vi på Samordningstreningen og ASG-møtetreningen.

Alle i dette Resultatområdet var ukjent med den nye arbeidsprosessen på forhånd, og hadde derfor mange spørsmål. Også her var det noen enkeltpersoner som bidro mye ved å stille gode spørsmål. Spesielt utmerket controllerne seg. De ser frem til å kunne bli involvert tidligere i prosessen og ”kunne ta Statoilhatten på, være nysgjerrig og utfordre for å bidra til en forventningsrett plan”. En av installasjonene fikk ikke tydelig fram et godt histogram, da det var preget av dårlig input fra flere bidragsyttere og en planlegger som ikke var veldig proaktiv. Den andre planleggeren var godt forberedt og kjørte en systematisk presentasjon av de største problemstillingene som dette Resultatområdet har fremover. Han brukte visuelle hjelpemidler utover histogrammet og svarte på spørsmål. Han fikk drahjelp av sin produksjonssjef, som også viste god forståelse for helheten. I likhet med Resultatområde B ble runden rundt bordet for å avdekke planer og aktiviteter stadig punktert med altfor detaljerte diskusjoner, de klarte ikke å holde seg på overskriftsnivå i gjennomgangen. Konsekvensen ble at man ikke hadde all informasjon tilgjengelig før man prøvde å ta beslutninger. Møtene ble ikke ferdige på grunn av tidspress. ASG-møtetreningen hadde en produksjonsdirektør som var tydelig på å stille krav. Her stilte ikke Brønn & Boring, noe produksjonsdirektøren var misfornøyd med. Problematikken med at Brønn og Boring ikke selv vil definere seg som en del av denne enheten ble diskutert, og det var i dette Resultatområdet dette skillet kom tydeligst frem. De deltakerne som stilte, brukte mye tid på å problematisere og definere beslutningslinjer, da de har ulike problemstillinger sammenlignet med andre Resultatområder. En av produksjonssjefene stilte et spørsmål som fikk fram kompleksiteten i ASG-arbeidet. Eksempelet var en situasjon med samtidige risikoaktiviteter der marine fartøysoperasjoner pågikk samtidig med kranløft. En annen situasjon oppstod når en av deltakerne viste tydelig motstand. Hun var veldig usikker på hva hun selv kunne få ut av møtet, og hva hun kunne bidra med.

Det kom frem at ledig kapasitet nå må brukes på vedlikehold, det må ikke utsettes til man skal øke produksjonen dramatisk om to år. Produksjonssjefen var tydelig og hadde fokus på å få frem konsekvenser av forskjellige aktiviteter. Møtet ble avsluttet fra produksjonssjefen med en oppsummering om at dette møtet hadde fått tydelig fram at kvalitet i underlag er avgjørende for å få tatt beslutninger. Nettopp det at dette kom så tydelig fram var en god læring i treningssammenheng.

6.1.4 Resultatområde D

Her var vi til stede på to forskjellige samordningstreninger og deres felles ASG-møtetrening. Vi har også to refleksjonsnotat herfra.

Fra dette Resultatområdet har noen personer vært involvert i forprosjektet. I samordningstreningene ble fordeler som at en omforent plan gir større lojalitet, eierskap og forutsigbarhet trukket frem. De vektla også at standardiserte krav på tvers i hele organisasjonen vil lette arbeidet og gi bedre kvalitet. Ansvar er tydeliggjort og prioriteringer er lettere å kommunisere ut i organisasjonen. I evalueringen av møtet kom det frem at de selv ikke var fornøyd med møtestrukturen og at de må jobbe med å få klarere underlag fram til møtene. Av forpliktelser som kom fram var *”å gjøre produksjonssjefen robust til ASG-møtet”, ”sikre at man enes om klare kriterier for når prosjekter skal inn i hovedplanvinduet”, ”sørge for at operasjonsplanlegger får arbeidsro” samt ”gjøre meg kjent med totalporteføljen og jobbe tett med leverandørene”.*

I den felles ASG-møtetreningen ble det trukket frem at en må få til samhandling på tvers, se hva som er best for Statoil totalt sett. Dessuten var de opptatt av at å ha fokus på konsekvensene var viktig i beslutningssituasjoner der de står med to valg. Av forpliktelser kom blant annet *”å sikre effektive beslutninger gjennom å Lytte-dele-oppsummere”.* På spørsmål om hva som er effektivt lederskap i ASG-sammenheng kom dette fram: *”Forberedelse, engasjement, tilstedeværelse, virksomhetsforståelse, utfordre hverandre, lytte til hverandre, tørre å ta tøffe beslutninger, kommunisere dem ut i organisasjonen, ha lojalitet til disse beslutningene.”*

6.2 Våre viktigste empiriske funn

Etter å ha observert Samordningstreninger og ASG-møtetreninger, har vi sett noen fellestrekk i det å få ledet arbeidet fram til gode beslutninger. Det er flere viktige lederskapshandlinger som er formålstjenlige i ASG-arbeidet, men med bakgrunn i det vi har observert og lest har valgt å fremheve følgende tre;

1. Skape felles situasjonsforståelse
2. Skape lojalitet til planen og beslutningene som tas
3. Tett-på ledelse

Vi mener det er en sammenheng mellom disse tre handlingene. Ved å skape felles situasjonsforståelse er alle involvert på en annen måte enn tidligere. Det vil igjen kunne resultere i styrket lojalitet til planen. Likevel ser vi disse som to separate forhold, da vi mener det er viktig at lederen er seg bevisst begge to. Det å være *tett-på* som leder er en mer individuelt orientert handling hos den enkelte leder. Mange av utsagnene i trening og fra empirien støtter denne oppfattelsen av at denne handlingen er viktig. Funnene dokumenteres ved å vise direkte sitater; enten fra observasjoner vi har gjort, eller som nedtegnet i læringsdokumentene.

6.2.1 Skape felles situasjonsforståelse

Deltakerne i Resultatområde A bruker mange synonymer eller begreper som kan knyttes tett opptil Felles situasjonsforståelse, som felles forankring og forståelse, eierskap og gjensidig forpliktelse. De er også opptatt av å skape et felles team da utsagn som ”*Ett Resultatområde*” og ”*Vi må være sterke nok som team for å få til dette*” ble registrert under observasjon.

For to av de andre Resultatområdene er ASG-prosessen ny, og de bruker mer tid og energi på å få samme forståelse som Resultatområde A. Deltakerne gjenbraker/repeterer begrep som benyttes i treningen, for eksempel ”*ansvarliggjøring*”, og har større behov for å lære om egen og andres rolle i prosessen. I ASG-møtet brukes mye tid på grenseoppgang mellom ASG og andre beslutningsarenaer de forholder seg til. De bruker også mye tid på avklaringer og er svært aksjonsorienterte ned på detaljnivå (eksempelvis ”*Sjekke stigerørsbehov, Få visualisert sekvensene av Modifikasjonsprosjekt X*”). Dette samsvarer med novisenes ferdighetsnivå i Banerjee (2013) sin videreutviklede utgave av Drefus og Dreyfus’ ferdighetsmodell (1999), og gjelder både ledere og teammedlemmer.

6.2.2 Skape lojalitet til planen og beslutningene som tas

Implementeringen av ny arbeidsprosess, kompetanseheving og trening på ny arbeidsprosess skaper/tilrettelegger muligheten for en ny lagfølelse, ett nytt ”Vi”, for installasjonene og Resultatområdet. Det krever at lojaliteten skifter fokus fra sin egen ”silo” i organisasjonen til installasjonens beste. Noen ganger vil det bety å måtte inngå kompromisser med andre fag som jobber med aktiviteter mot installasjonen. Vi tror det blir lettere å akseptere slike kompromisser når beslutningene blir vurdert helhetlig. Manglende lojalitet var den faktoren

som ble hyppigst benyttet i oppsummeringen etter forprosjektet. Dette ble forklart med at informantene ikke hadde grunn til å føle lojalitet til noe som uansett ble endret om en uke eller en måned. Dette poenget kom også tydelig frem i de to innledende samtalene vi gjennomførte tidlig i forskningsprosessen.

En forutsetning for å føle lojalitet til en beslutning vil i ASG-sammenheng være at man er trygg på at beslutningen er basert på god kvalitet i input, og godt drøftet i teamet. Med en slik trygghet kan man være villig til å inngå kompromisser og ikke få aksept for alle sine planer på en gang. Derimot vil manglende trygghet for at helheten er ivarettat føre med seg beslutninger som tas utenfor møter, nye beslutninger som går på tvers av tidligere beslutninger og så videre. Derfor tenker vi at det vil være av stor betydning at hele teamet utviser lojalitet til beslutningene som er tatt i ASG-møtet.

6.2.3 Tett-på ledelse

Å være *Tett på* har vist seg å være en svært relevant lederatferd i ASG-sammenheng. Ledernes egne utsagn peker klart i retning av at det å følge opp, etterspørre og vise engasjement er vesentlig for å få til endret praksis. Med *Tett på* forstår vi atferd som tydelig kommunikasjon, at man er proaktiv og oppsøker kolleger, etterspør og at man formulerer forventningene sine på en forståelig og formålstjenelig måte. Dette ble spilt inn av deltagerne allerede i starten av treningene, og har blitt mer sentralt etterhvert som forskningsprosessen har beveget seg fremover. Der de andre hovedfunnene våre handler mest om teamet og fellesskapet man er en del av, er dette lederskapet knyttet opp til den enkelte leders atferd. Vi har påpekt at det å skape felles forståelse for oppgaven er det viktigste en leder kan gjøre i ASG-sammenheng. Når man er *Tett på* følger man opp oppgaven, samt har en innstilling som innebærer at kontinuerlig fokus er nødvendig for å endre praksis. I hverdagen er det mange forhold som krever vår oppmerksomhet. Ved å kommunisere nødvendigheten og betydningen av ny ASG-struktur, kan det føre til at bidragsyterne endrer praksis. Dette skjer som en konsekvens av at de har fått en bedre, eller utvidet, forståelse - og dermed blir motivert på en annen måte enn tidligere. I beste fall vil dette igjen kunne skape en annen og ny lojalitet til planen og de beslutningene som tas. Slik vi ser det er en forutsetning at beslutningene og grunnlaget for beslutningen blir kommunisert tydelig og godt ut i organisasjonen. De involverte må se nytten av sitt bidrag, eventuelt få en forklaring på hvorfor det ikke ble slik de hadde planlagt og forberedt seg på.

Fra læringsdokumentene i ASG-møtetreningen finner vi utsagn som “*Dette må vi kommunisere ut*”, “*Jeg vil etterspørre kvalitet*” og “*Vi må jobbe tettere med leverandørene*” som eksempler på *tett-på*-ledelse i ASG.

At begrepet *Tett-på* pekes på som en lederhandling av respondentene, kommer av at det er en av de fire kjerneverdiene i Statoil, og at det har vært en del av det interne språket. I Statoilboken forklares denne verdien med at man viser engasjement og utholdenhet, har fokus på de viktige detaljene og er handlekraftig og lojal mot beslutninger. Også A-standarden i Etterlevelsmodellen omtaler det å følge opp oppgaven; -for å kunne følge opp må man være tilstede, delta og korrigere ved behov. Dette innebærer å ikke la ting passere, men forsterke god praksis. I praksis er man *Tett på* i alt daglig virke. Som leder må du være tilgjengelig for laget ditt, og bevisst på hvilke arenaer du bør prioritere å delta på, slik at du kommer i dialog med medarbeiderne.

6.3 Sammendrag

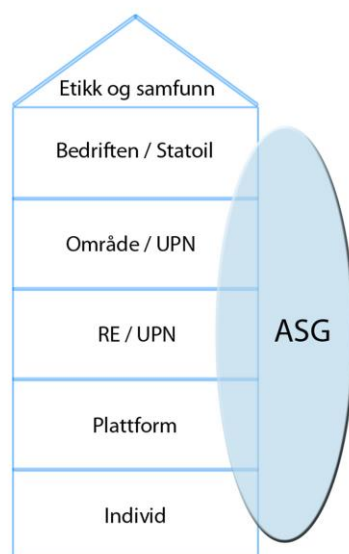
Empirien i vårt casestudium er hentet fra ledernes skriftlige refleksjoner, læringsdokumentene fra treningene samt egne observasjoner. Vi har valgt å presentere resultater fra fire Resultatområder. Ut fra et relativt rikt empirisk utvalg har vi valgt de tre handlingene vi mener lederne bør fokusere på for å skape best mulig beslutningsprosesser i ASG. Det å bidra til *felles situasjonsforståelse* er vårt viktigste funn. Dette har vi teoretisk belegg for, og mange av lederne har selv trukket frem dette punktet som svært sentralt. Fordi kjernen i ASG-arbeidet handler om god kvalitet i det som leveres inn til planen, sier lederne selv at de må følge opp arbeidet og være *tett-på*. Med bakgrunn i egen ledererfaring tror vi dette er viktig, særlig i en innføringsperiode slik at alle får en god forståelse av den nye metoden og får etablert en ny praksis. Å føle *lojalitet til planen og beslutningene* som tas i ASG vil ha verdi for alle ansatte og kontraktører som skal bidra inn i arbeidet. Dette er det tredje funnet vårt, og kan sees på som en konsekvens av de andre lederhandlingene, men de bør være seg dette bevisst.

7 Analyse og drøfting

I denne delen ønsker vi å analysere og drøfte de tre hovedfunnene i forhold til tidligere presentert teori. Dette gjøres ved at vi har navngitt hovedfunnene som hovedoverskrifter, med relevante tema som underavsnitt. Vi ønsker å løfte frem empirien med teorien som verktøy. Dette innebærer også en kritisk holdning til valgte teorier, casen og konteksten vi har studert.

ASG-arbeidet i Statoil treffer flere nivåer i organisasjonen, både den enkelte ansatte, installasjonen de jobber for og selskapet Statoil som sådan. Når vi skal studere lederskapet som utøves, finner vi det hensiktsmessig å se på de ulike nivåene i virksomheten.

Bakgrunnen for det er at konsekvensene av ledelse og eventuell mangel på ledelse, kan slå ut på flere måter. Det er et komplekst bilde som tegnes siden både individuelle faktorer, interne og eksterne forhold virker inn.



Figur 15 ASG-arbeidets gjensidige påvirkning på flere nivå i organisasjonen (egenprodusert 2013)

Øverste nivå omhandler den kulturelle konteksten bedriften Statoil er forankret i. For eksempel vil det å være en viktig aktør i olje- og gassindustrien innebære en rolle i miljø-, etikk- og samfunnsdebatten. Statoil har motstandere som mener at klimaet og naturressursene ikke tåler driften. I nivået som kalles bedriften/Statoil menes organisasjonen Statoil med de

mål og policyer som skal håndteres og etterleves internt. Internt betyr også ansatte i alle verdensdeler, nærmere bestemt 36 land. Med Område/UPN tenker vi på Statoil som konsern som er delt inn i ulike forretningsområder som står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. I vår case befinner vi oss i UPN. Nivået under ser på Resultatområdene i UPN som en egen arena. Det er 13 av dem, men selv om de representerer ulik størrelse og teknologi, utfører de likeartede operasjoner. Arbeidsprosessen som er fundamentet i vår case, gjelder for alle Resultatområdene. Hvert Resultatområde består av flere installasjoner, og en avdeling kan ha sin identitet knyttet til den enkelte installasjonen; Heidrun, Gullfaks eller Staffjord. Vi har omtalt viktigheten av å bygge kultur for hele Resultatområdet. Nederst i figuren, og av stor betydning, finner vi den enkelte ansatte. Vi vet at innsatsen vår er avhengig av motivasjonen vår, og den skapes ofte i team, som igjen består av enkeltmennesker. Derfor finner vi det rimelig å synliggjøre også denne dimensjonen.

Den nye ASG-strukturen skal forankres i organisasjonen. Da prosjektet startet, var prosjektledelsen bevisst på å benytte resultater fra forskning vedrørende endringsledelse, og John Kotters prinsipper for endringsarbeid ligger til grunn for implementeringen. Involvering av relevante roller og personer fra starten av, samt gode analyser har vært viktig. At arbeidsprosessen har blitt utviklet og publisert parallelt i dette løpet har vært svært gunstig for endringsarbeidet. Det har gitt en arbeidsprosess som er ønsket, som de aller fleste ser er viktig og som støtter dem i deres praksis i hverdagen. Samtlige Samordningsmøter og ASG-møter vi har observert trekker fram *bedre kvalitet i planinput* og *bedre forutsigbarhet* som klare fordeler med den nye prosessen. De som har fasilitert treningene har merket at budskapet har vært relativt "lett å selge". Men det er som kjent praksisen som skal gi resultater, og den er for tidlig å uttale seg om ennå. Noen undersøkelser er dog gjort, dette kommer vi tilbake til mot slutten av avhandlingen.

Vi har tidligere benyttet Kolbs (1987) læringsteori for å forstå erfaring som et viktig grunnlag for læring. Det lederskapet som utøves i ASG er også avhengig av deltagernes og ledernes forståelse av hvordan kunnskap utvikles og hvilke læringsprosesser som trengs for å få en ønsket endring. Jo mer innsikt og forståelse Resultatområdet har i forhold til prosessen, desto bedre skjønner de hva som skal gjøres. Dette støttes både av teoriene om felles mentale modeller (Blant annet Flin et al 2008 og Espevik 2011) og de sykliske beslutningsprosessene (Klein i Flin et al 2008). Kolb hevder at læring er en prosess som gjennom transformering av erfaring skaper ny kunnskap. Erfaringen er viktig og må bearbeides for at den kan være

kunnskap. Det er nettopp dette punktet som blir viktig for lederne i ASG å forstå og beherske; at læringen er en sirkelprosess, hvor refleksjon, utvikling av ny praksisteori og utprøving foregår kontinuerlig. Det er når deltagerne får reflektere over egne relevante erfaringer og utvikle ny ”teori”, at grunnlaget for utprøving av ny praksis i arbeidssituasjoner dannes. Er det tid nok i treningene og i Resultatområdenes daglige praksis til å skape rom for denne læringen? Matriseorganisasjonen med alle oppgavene og kolliderende KPI’er vil være utfordrende å håndtere for lederne og de som skal gi bidrag. Med den innsikten vi har i Statoilorganisasjonen, og den erfaringen vi har fått fra feltarbeidet er vi usikre på om dette vil skje i tilstrekkelig grad i praksis.

Hvis vi forfekter et syn som sier at å lede en bedrift er å lede og koordinere individuelle holdninger og oppfatninger til en helhet - et fellesskap, hvilken ledelse er da viktig for å legge til rette for en god beslutningsprosess i ASG? Vi spurte lederne hvilke lederskapshandlinger de anså som de viktigste i ASG-arbeidet, og vi fikk svært varierende svar. Flere respondenter benytter begrepene i A-standard-handlingsmønster i refleksjonsnotatet. Andre anvender mer generelle begrep som involvering, atter andre viser til DUO. Vi hadde forventninger om svar relatert til Statoils lederskapshandlinger i den nedre del av Etterlevelsesmodellen. Svarene kan tyde på at lederskapshandlingene i Etterlevelsesmodellen ikke er så godt internalisert hos alle lederne. Dette funnet gjelder i sterkest grad de som deltar i Samordning. De fleste er dyktige fag-/oppgaveledere med varierende grad av formell lederutvikling. Statoil har en bevisst policy på å utvikle ledere i egne rekker, og de fleste av disse deltagerne vil være å anse som kandidater til større lederoppgaver fremover. Men det faktum at over halvparten av respondentene ikke bruker Statoils ”fasit” tyder kanskje på de ikke har internalisert lederskapshandlingene.

7.1 Skape felles situasjonsforståelse

“Effektivt lederskap er blant annet å skape felles situasjonsforståelse”

Deltaker i ASG-møte på spørsmål om hva effektivt lederskap er

Det å skape felles situasjonsforståelse og eierskap til prosessen er ut fra vår empiri og aktuell forskning (blant andre Flin et al 2008) en nødvendig forutsetning for å få til et godt

beslutningsunderlag. Man kan ellers ikke være sikker på at man har forståelsen for hele totalsituasjonen før aktivitetene prioriteres og planlegges. Arbeidsprosessen bidrar til involvering og felles ansvar for gode beslutninger på en annen måte enn tidligere. En deltaker i Samordning sier at *“Den (nye arbeidsprosessen) gir felles eierskap til totalbildet”*. Andre vektlegger at den gir en annen forutsigbarhet enn før, nettopp fordi alle nå forholder seg til én virkelighet. I møtene blir lederens evne til å bidra til at deltagerne ser dette delte totalbildet viktig. Det innebærer at alle deltakere involveres og får komme til orde, og at all informasjon som er nødvendig for å få frem klare alternativ faktisk kommer frem. Andre vektlegger at det oppstår en *“felles forståelse av prioriterte oppgaver på et høyere nivå”*.

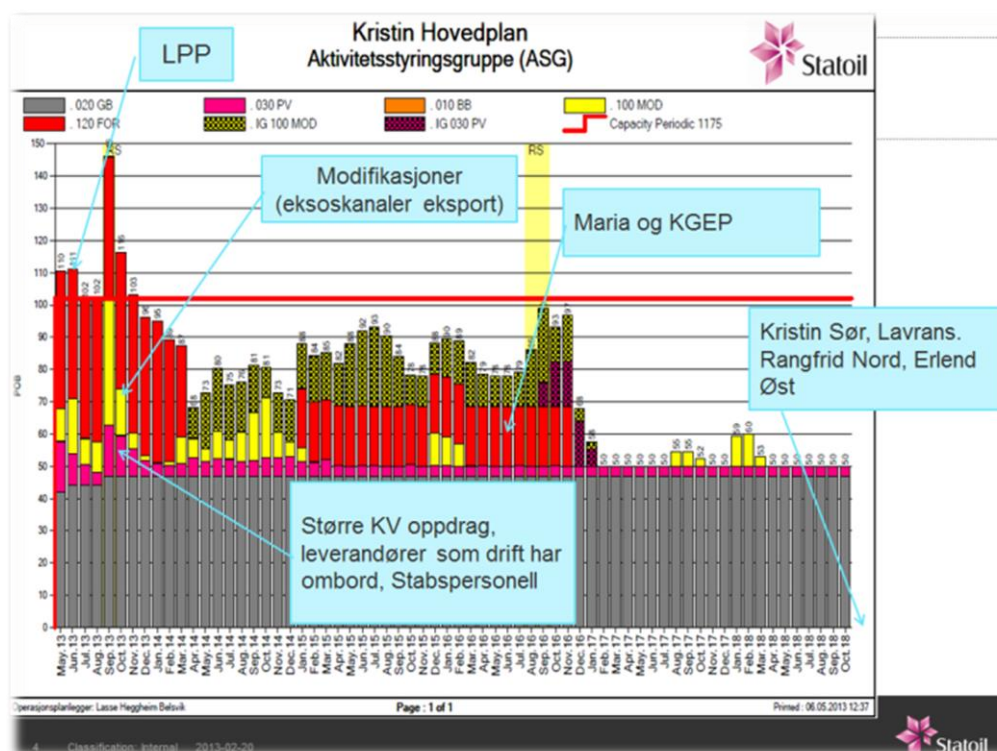
Det teoretiske tilsvaret på det empiriske begrepet *felles situasjonsforståelse er felles mental modell*. Å ha en felles mental modell, eller være i mangel på det, har betydning for resultatet i ASG-prosessen. Resultatområdene viser til dels stor forskjell i tilnærming til oppgaven. Noen trenger lang tid på å forstå, andre problematiserer, atter andre gyver løs med stor iver og entusiasme og har kommet svært langt på kort tid. De som har vært med i utviklingsprosessen fra starten av, viser en markant forbedret praksis. De har greid å utvikle en tydeligere felles mental modell for hvordan dette skal gjennomføres og hva som skal være resultatet. Resultatområder som ikke har hatt representanter i forprosjektet, hadde ikke samme forståelse for den nye arbeidsprosessen da de ble presentert for den i første trening. Her er det viktig å presisere at treningene er en arena for å forstå og lære - ikke en prestasjonsarena. Dette viser betydningen av å ha en felles mental modell; -hva er målet med arbeidet? Hva skal være resultatet – og hvorfor? Dette er viktige spørsmål å stille for å skape motivasjon for en endret praksis. Betydningen av konstruktiv kommunikasjon og en lærende kommunikasjonsstil er et lederverktøy som kan gi god effekt i vår case. Flere av lederne har sett viktigheten av dette og viser blant annet til DUO.

Vi benyttet en videreutviklet modell av ferdighetspyramiden (Banerjee 2013) i teorikapitlet, der vi hevdet at noviser og avanserte nybegynnere bruker energien på å forstå oppgaven. De har ikke samme grunnlaget som ekspertene, som kan løfte blikket og se på samspillet i teamet. Dette fikk vi overraskende tydelig forståelse for i og med at vi traff Resultatområder med så forskjellig bakgrunn i prosessen, og som dermed var på helt forskjellige nivå i Banerjees (2013) ferdighetspyramide.

De som var helt nye for prosessen hadde forpliktelser som *“ikke godta input på annet format enn i Safran, oppdatere min forståelse av Safran, levere god kvalitet i planinput”* og så videre.

Team der medarbeiderne nærmet seg kompetansenivået, eventuelt ekspernivå, hadde forpliktelser som gikk på “Gjøre Produksjonssjefen robust i ASG-møtet, kommunisere vedtak ut i linjen” og så videre. Vi mener det er nyttig for ledere i ASG å være bevisst på hvilke stadier de ulike bidragsyterne befinner seg på i ferdighetsmodellen. Dette kan hjelpe lederne i å prioritere tid på trening og veiledning rettet mot nybegynnerne. Da vil det være lettere å utvikle felles mental modell for ASG arbeidet.

Deltagerne i både Samordning og ASG er delvis en ny konstellasjon, selv om de alle tidligere har tatt beslutninger knyttet til installasjonen på sine egne arenaer. Vi har opplevd at teamfølelsen eller identiteten i gruppen er utviklet i varierende grad, og vi synes å se at de som har best utviklet felles mental modell, har en sterkere lagånd. De fremhever viktigheten av å fremstå som ”ett Resultatområde”, og at de skal få til dette sammen. En Samordningsdeltaker er opptatt av at man må ”støtte hverandre og sikre at linjen og lagene gjøres gode”. Bruk av histogrammet på skjermen i møtene skaper et felles visuelt bilde av muligheter og utfordringer. To av lederne hadde allerede planlagt å benytte dette som et virkemiddel på treningen. Dette opplever vi som bevissthet på virkemidler for å oppnå felles forståelse, og anvendt bruk av Etterlevelsmodellen.



Figur 16 Histogram over plattformen Kristins hovedplan i et seksårsperspektiv

Denne figuren er et eksempel på hvordan Kristin-plattformen har visualisert sine aktiviteter i hovedplanen, seks år frem i tid. De ulike fargekodene er koblet til fagområder og aktiviteter mens den tykke røde streken viser maksimal sengekapasitet.

Felles mental modell for *teamprosessen* inkluderer som beskrevet i teorikapitlet roller og rolleavhengigheter, informasjonskilder og -flyt og kommunikasjonskanaler (Cannon-Bowers og Salas 1993 i Mathieu et al 2000). *Rollene* og *rolleavhengighetene* er ganske nøye definert fra prosjektledelsens side, men likevel opplevde vi usikkerhet hos et Resultatområde.

Deltagerne brukte lang tid på å drøfte og avklare hvem som skulle bestemme hva, og hvor beslutningsløpene skulle gå. I hovedsak dreide dette seg om roller fra Petroleumsteknologi, Brønn & Boring og Prosjekter. Leder av møtet ønsket at de fikk bruke den tida de trengte til å avklare dette, da det ble begrunnet med at det var en viktig forutsetning for den videre prosessen. Vi synes dette vitner om at de forstår betydningen av det å skape felles forståelse, men det kan også bety at informasjonen som skulle gått ut til enhetene i forkant av treningen ikke ble utført, slik at de som møtte på trening var uforberedte.

Flin et al (2008) har funnet at blant annet rolleklarhet og autoritet er faktorer som påvirker teamarbeid. Dette vil kunne påvirke arbeidet med å utvikle den felles mentale modellen. Rolleklarheter observerte vi flere ganger. Å være usikker på hvem som bestemmer hva, når og på hvilken arena, vil være et hinder for å utvikle felles mental modell. Motstand fra Brønn & Boring kom klart til syne på et par treninger. Siden dette er den delen av organisasjonen som generer store inntekter, har de en sterk påvirkning på prioriteringene. Likevel, siden majoriteten av organisasjonen er svært godt fornøyd med prosessen, vil ikke denne motstanden veie tungt. Vi tror imidlertid det er viktig å involvere de enhetene som strever med å finne sin plass på en bedre måte, slik at samarbeidet og samordningene ikke lider under dette.

Empirien viser at det er forskjellig begrepsbruk i Samordningsmøtet og i ASG-møtet. På spørsmål om hva som er fordelen med den nye arbeidsprosessen, har samtlige ASG-grupper ”*felles situasjonsforståelse*” som et av argumentene. Dette begrepet er mye sjeldnere benyttet i Samordning. Det er ikke referert i et eneste Læringsdokument for Samordning. Dette kan tyde på at deltakerne i ASG-møtet har en annen virksomhetsforståelse og et annet helhetsblikk enn deltakerne i Samordning. Forklaringen kan være at deltakerne i ASG-møtet er på et høyere ledernivå enn oppgavelederne som stiller i Samordningsmøtet. På den andre siden ser vi at deltakerne i Samordning har brukt begrep som faller inn under

situasjonsforståelse, som for eksempel *viktig med høy kvalitet i input, tydeligere ansvar og rollefordeling, bedre beslutninger* med mer.

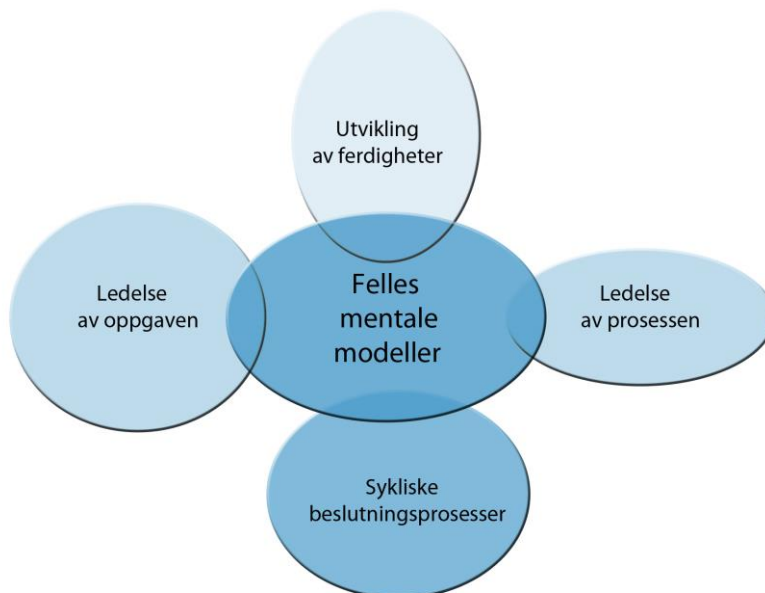
Vi tror en stor del av forklaringen på hvorfor lederne ser felles situasjonsforståelse som så viktig, skyldes innføring av A-standard arbeidsmetodikk. Går vi fire, fem år tilbake i tid i Statoilorganisasjonen var ikke begrepet *felles situasjonsforståelse* særlig benyttet. Nå, i 2013, viser lederne at de vil *sørge for riktig deltagelse i samordningen, gjennomføre samtaler og møter med de som ikke har vært på trening, ta seg tid til å lytte og dele synspunkt i møtene, starte møtene med A-standard* og så videre. Alt dette kan forstås som tiltak som går i retning av å bidra til felles forståelse, og kan sees på som en direkte konsekvens av Statoils satsing på trening, læring og felles programmer for å skape et språklig fundament for en sikker og effektiv atferd. Slik sett fungerer A-standard handlingsmønster som en hjelper til å bygge felles mental modell for oppgaven som skal løses.

Flere roller har fått tydelig definerte og større oppgaver. Uttalelse fra deltakerne peker i retning av at dette gir dem en økt ansvarsfølelse. Et eksempel på dette er følgende uttalelse: ”*Jeg vil være proaktiv, gripe utfordringer for å sy sammen en forventingsrett plan i forhold til alle leverandører*”. Målet må være at de vil føle delaktighet i ansvaret, nærmere et *Delt ansvar* (Pearce & Conger 2003, Pearce & Manz 2004 i Sandvik 2011). Da tar de ansvar der det er naturlig og lar andre ta ansvar når det er riktig. Dette vil lette arbeidet med å bygge felles mental modell, fordi ansvarsfølelse avler eierskapsfølelse. Dette kommer vi tilbake til i avsnittet som heter “Skape lojalitet til beslutninger».

Uhl-Bien (2006) avviser tanken om at en gruppe kan ha felles mental modell, med bakgrunn i at alle har sin egen virkelighet, og at man ikke kan dele hverandres. Hun har kanskje rett inntil et visst punkt, men vi mener å ha teoretisk belegg, samt egne erfaringer, for at det å ha en felles måte å gjøre ting på får oss nærmere målet. En annen grunn til at vi velger å lytte til teoriene innen mentale modeller, er Orasanus funn om en vridning i teamarbeidet fra at leder må etterspørre informasjon til at medlemmer gir den på eget initiativ. Vi tror selvstendige kunnskapsarbeidere gir den informasjonen som trengs før man får spørsmål om det, når de har forstått hvorfor den er viktig.

Læring og utvikling av ferdigheter (Kolb 1987 og Dreyfus og Drefus 1999), mentale modeller (Bl.a Cannon-Bowers et al 1993) og sykliske beslutningsprosesser (Klein 2003) er alle perspektiver som kan knyttes sammen i forhold til det å skape gode beslutningsprosesser.

Dette har vi forsøkt å vise i figur 17, der den mentale modellen kan forsterkes ved hjelp av de andre perspektivene. Hver av dem representerer teorier eller handlinger som i vår case kan være “spiraler” som forsterkes for hver gjennomgang. Det vil være mye lettere for teamet å bygge felles mentale modeller i ASG-situasjonen, der prosessen skal gjentas hver måned, enn i organisasjoner som har kontinuerlig unike oppgaver og skreddersøm. Det vil være tilsvarende lettere å kjøre seg fast i en blindgate, om den felles mentale modellen ikke er velfungerende. For lederen er det viktig å se disse gjentakelsene, fordi det gir et grunnlag for å hente ut læring fra hver runde, forsterke de gode prosessene og stoppe de mindre konstruktive før de får for godt fotfeste. Dersom lederen klarer å se dette, vil vedkommende ha et godt verktøy i sitt arbeid med å forsterke ASG-arbeidet.



Figur 17 Ulike bidrag som kan styrke utvikling av felles mentale modeller (egenutviklet 2013)

Kommunikasjon er en ingrediens, et verktøy, i alle de tre funnene våre. Derfor vil vi i følgende avsnitt drøfte relevante observasjoner, og påpeke gode eksempler og mulige forbedringsområder.

7.1.1 Kommunikasjon

Vi tror at ledere som er gode til å involvere sine ansatte, lykkes bedre med implementering og praksisendring. Kommunikasjon er et viktig verktøy i så måte. Ved å utvikle sine ferdigheter på dette området, kan lederen komme lenger i forhold til å nå målene organisasjonen har satt.

Vi har påpekt nødvendigheten av at kommunikasjonen i teamet må være konstruktiv (Torbert 2004 i Irgens 2007). Salas' (2005 i Espevik 2011) argument om at lukket sløyfe-kommunikasjon må praktiseres, viser at Statoil har fokus på dette med sin modell om A-standard handlingsmønster og Dele-Undersøke-Oppsummere-teknikken (DUO) som er sentral i kommunikasjon i organisasjonen. Dette er den uttrykte teorien; -det de sier at de skal gjøre. Men hva gjør og sier lederne i praksis?

Kommunikasjonsatferd kan bli strukturert av organisatorisk policy og formet ved trening (Flin et al 2008). Felles situasjonsforståelse kan bli vanskeliggjort av dårlig kommunikasjon. Arbeidsprosessen er av en slik art at toveiskommunikasjon kreves. Ingen har svaret på forhånd, fordi aktivitetsbildet er komplekst, og forslaget til aktivitetsplan må forhandles om i møtet. Alle må være villige til å gi og ta. I det praksisbaserte perspektivet, som vi tidligere presenterte, ser man ikke på kunnskap som en ting, men som en prosess. Fordi kunnskapen utvikles mellom mennesker i sosiale sammenhenger, og stadig er i utvikling, trengs ulike metoder for å spre den. Det vil finnes mye taus kunnskap som det er viktig å få frem i ASG, og det viktigste for eier av møtet er at alle opplysninger (les kunnskap) kommer frem. Det kan han eller hun forsterke ved å bruke A-standard handlingsmønster og DUO-prinsippet. Dette nevnes kun av produksjonsdirektører og produksjonssjefer i deres forpliktelser til neste møte, for eksempel med utsagnet ”*Jeg skal sikre effektive beslutninger gjennom å Lytte-dele-oppsummere*”, og i noen refleksjonsnotater - ”*Anvende DUO*”. Ingen oppgaveledere, verken på Modifikasjoner, Anleggsintegritet, Prosjekter, Brønn & Boring eller stabsfunksjonene Planlegger og Controller nevner DUO. Hva er grunnen til at kun de øverste lederne klarer å se DUO-teknikken som et verktøy? Vi tror at det handler om ledererfaring og daglig trening. Hvor man befinner seg ferdighetspyramiden til Dreyfus og Dreyfus (Banerjee 2013) vil påvirke måten man utøver lederskapet sitt på. En annen forklaring kan være at man synes oppsummeringen skal utføres av møteeier, og derfor ikke er relevant for en selv. Vi ser altså et betydelig skille i forståelse og anvendelse av DUO og konstruktiv kommunikasjon i Samordningen og ASG møtet. Selv om skillet ikke er distinkt, er lederne i ASG møtet mer bevisste på dette. Dette forteller oss at lederne/deltagerne som inngår i Samordningen, trenger mer bevisstgjøring og trening på kommunikasjonsferdigheter.

Det var ikke alltid lett å sette ord på enkelte av observasjonene. Noen representerer verdier som berører oss selv som forskere, hvilket kan føre til at vi tolker dem på den ene eller den andre måten. Men summen av empiri, uttrykte og ikke-uttrykte følelser, tanker og holdninger i gruppen har ført til at vi mener at det å kommunisere tydelig er en viktig lederegenskap i

ASG-arbeidet. Kommunikasjon er en ingrediens, et verktøy i alle de tre funnene våre. Når en leder er seg bevisst situasjonen og sin rolle, har grep om innholdet i den nye arbeidsprosessen og formålet med den, og formidler sine tanker og forventninger til de øvrige møtedeltagerne på en tydelig måte, så skjer det noe med “atmosfæren/stemningen” i rommet. En slik form for utøvelse av lederskap kan sies å være forbundet med en positiv autoritet. Vi merket oss at deltagerne så ut til å oppleve et visst alvor i situasjonen, noe som kom til syne ved for eksempel blikk, nikking, notering. Som observatører vil vi selvsagt også bli påvirket av slike relativt korte sekvenser, hvilket gjør at vi ser etter reaksjoner på en mer fokusert måte. Selv om dette kanskje kan sees på som en egen kvalitet i ledelse, mener vi det kan kobles opp mot både det å være en rollemodell og en kommunikator.

Vi tror et annet suksesskriterium for utvikling av felles mentale modeller er at de som har relasjoner med omgivelsene, er seg bevisste at de er en viktig informasjonskanal.

Kommunikasjonen må gå både *inn til* og *ut av* organisasjonen, og kunnskapen må formidles på en slik måte at bidragsyterne får en økt forståelse for omgivelsenes krav. Det må også gis mulighet for avklaringer.

Den felles mentale modellen vil etter hver månedlige gjennomgang bli stadig tydeligere, og på denne måten føre til en enklere gjennomføring av ASG arbeidet. Vi har grunn til å tro at Orasanus funn som referes i Espevik 2011; utviklingen fra at *ledelsen må etterspørre* relevant informasjon til at *teammedlemmene selv gir* relevant informasjon, vil kunne gjenfinnes også i casen vi studerte. Dessverre hadde vi ikke et langt nok tidsperspektiv på feltarbeidet vårt til å kunne følge dette. Når alle vet hva som er nødvendig informasjon for å ta gode beslutninger, er muligheten større for at de egenmotivert vil bidra med det. Noen kan bevisst eller ubevisst hindre utviklingen av modellen. Dette skjer for eksempel ved å ikke prioritere deltakelse i møtene, eller holde tilbake informasjon. Fravær betyr ikke nødvendigvis at man saboterer prosessen, forklaringen kan være at de ikke har kunnet delta på treningen på grunn av andre oppgaver. Vi har observert at lederne likevel tar dette fraværet på største alvor.

Som Fløistad (1987) poengterer; - livene våre formes i dag i fellesskap; samtalefellesskap og handlingsfellesskap. Dette mener vi har konsekvenser for lederrollen. Lederen bør gjøre det mulig for ansatte å delta i nyskapesprosessen, hvor samtale, anerkjennelse og omsorg er viktige ingredienser. Lederen må ha evne til å leve seg inn i de ulike oppfatningene gruppen har, og hele tiden vurdere dette opp mot fellesskapets beste. I våre observasjoner har vi erfart at dette er til stede i varierende grad. I noen møter praktiseres omtanke og anerkjennelse, i andre møter har det vært lite av dette. Dette får oss til å tenke at det er mer å gå på.

7.1.2 Sammendrag

Vi har argumentert for at den viktigste forutsetningen for å skape et godt beslutningsunderlag er å utvikle felles situasjonsforståelse. Dette betyr blant annet at alle møtedeltakerne må involveres slik at all relevant informasjon kommer fram. I teorien finner vi støtte for dette i form av utvikling av felles mentale modeller (Cannon-Bowers et al 1993, Espevik 2011 og Flin et al 2008). At oppgaveforståelse må komme før prosessforståelse, kom godt frem i og med at vi traff Resultatområder med så forskjellig bakgrunn i prosessen. Det vistest tydelig at de ulike Resultatområdene var på helt forskjellige nivå i Banerjees (2013) ferdighetspyramide, og at oppgaveforståelsen bør være der før man kan utvikle den beste prosessforståelsen. Det er ikke dermed sagt at det må være slik, en erfaren leder kan godt prestere på ekspertnivå uten å ha oppgaveforståelsen.

Vi mener lederne bør være seg bevisst hvilket ferdighetsnivå de ulike teammedlemmene befinner seg på. På denne måten kan de prioritere sin tid på veiledning til de som trenger det mest, slik at den felles mentale modellen for ASG-arbeidet lettere utvikles.

Vi har sett at språk og begrepsbruk er ulikt i Samordning og ASG-møtet. Dette tror vi har sammenheng med ledererfaring og virksomhetsforståelse. Å beherske viktige kommunikasjonsverktøy som DUO og konstruktiv kommunikasjon mener vi er viktige lederferdigheter i ASG-konteksten.

7.2 Skape lojalitet til beslutninger og planer

Figur 4 viser at hovedutfordringene i ASG arbeidet hovedsakelig har vært kulturelleterte tema. Mangel på lojalitet til beslutninger har vært en av de største utfordringene.

Arbeidsprosessene beskriver rekkefølgen av aktiviteter, krav, roller og samhandlinger. Ferdigheter som å bygge lagfølelse og lignende er ikke beskrevet i disse. Hvordan dette skal gjøres, er et ledelsesansvar. Dette er tydelig formidlet internt i Statoil, og beskrevet i Statoilboken. Etterlevelsmodellen veileder organisasjonen i hvordan dette skal gjøres. Vi synes å se at de som er godt kjent med prosessen, og som har modnet sin forståelse for den, har overskudd til å fokusere på ”oss”. ”Ett Resultatområde - vi må skape kultur for at vi står sammen som en enhet”, sa en av produksjonsdirektørene. Vi har også sett at flere av lederne som introduseres for dette for første gang bruker energien på å forstå innholdet i arbeidsprosessen, sin egen og andres roller og ansvar. Den prosessuelle kommunikasjonen,

som er en del av lederskapet, blir ikke tydelig nok. Hvis vi knytter disse to observasjonene mot den videreutviklede ferdighetspyramiden (Banerjee 2013), kan vi ane at installasjonene må gå steg for steg på sin vei mot eksperthåndtering av ASG-prosessen. Det å løfte blikket og tenke fellesskap og lojalitet, er først mulig når man mestrer det grunnleggende for egen del. Eller er det slik at en ekspert og en dreven leder håndterer enhver situasjon, også når man ikke har den faglige innsikten? Vi tror at ved hjelp av DUO og Etterlevelsmodellen vil man i Statoil komme langt, det mener vi å ha sett noen gode eksempler på. Når man er novise eller avansert nybegynner, har man nok med å håndtere selve arbeidsprosessen. Kanskje man derfor må gjennom en fase med ”mitt og ditt ansvar” før man klarer å tenke ”vårt ansvar”? Selv om alle har en identitet knyttet til installasjonen de arbeider på, tror vi at identiteten deres kan være sterkere knyttet til fagområdet de jobber i, for eks Modifikasjoner eller Anleggsintegritet. Fokuset på ansvar og rollefordeling i den nye arbeidsprosessen, kan tenkes å ha motsatt hensikt, at det reduserer lagfølelsen. Følgende uttalelse kunne leses fra en av lederne;

”En tanke jeg har er at UPN har vært tydelige på roller og ansvar, og det har nok vært klokt, men nedsiden er at “lagfølelsen” er blitt nedtonet. Deltagere i beslutningsprosessen tenker “hva er mitt ansvar”, og ikke “hvordan kan jeg bidra til en god beslutning for installasjonen”.

Her ser vi en uttrykt skepsis til den skarpe ansvars- og rolleoppgangen som ligger i arbeidsprosessen. Hvis flere føler det slik, kan det påvirke bygging av lagfølelse, som vi har påpekt er sentralt for å lykkes med ASG-arbeidet.

Utsagn som dette finner man igjen i ulike rapporter og granskninger etter hendelser i organisasjonen. Flere hevder at arbeidsprosessene bidrar til enda mer struktur og mindre kultur. Styrende dokumentasjon må Statoil ha, det er et myndighetskrav. Men da tror vi det blir enda viktigere å ha ledere som kan samle laget, heve blikket og oppfordre til samhandling for selskapets beste.

Statoil er en distribuert organisasjon hvor ulike enheter på forskjellige lokasjoner utfører likeartede operasjoner. Følgelig er det et stort potensial for å nyttiggjøre seg kunnskap på tvers av enheter, prosjekter, geografiske lokasjoner internt i selskapet og mellom Statoil og leverandører. Rogalandforskning publiserte i 2011 en rapport som het “Læring av hendelser i Statoil”. Det var en studie av bakenforliggende årsaker etter en hendelse på en av plattformene. Her peker man på at læring i selskapet i stor grad vil handle om

kunnskapsdeling og erfaringsoverføring på tvers av organisatoriske grenser, og at det er knyttet store utfordringer til dette i daglig praksis. Rapporten hevder at disse utfordringene blant annet er knyttet til IT-systemer, forholdet mellom selskapet og leverandørene, interne maktforhold og tiltakstretthet som følge av overproduksjon av interne tiltak. Vi mener dette viser at det er behov for forbedringer knyttet til administrative deler av virksomheten, og at organisasjon og ledelse er et høyaktuelt tema.

Når man er kommet opp på ekspertnivå, ser man helheten på en annen måte; både ASG-prosessen og teamprosessen. Vi har sett at noviser i ASG-prosessen har gått inn på en glimrende måte ved å stille gode spørsmål og krav til sine medarbeidere. Dette handler da sannsynligvis ikke bare om ASG-prosessen, men også om at de er “eksperter” på ledelse, en kunnskap som kan hjelpe dem i ulike sammenhenger. Disse har lang fartstid i organisasjonen, og har en så god virksomhetsforståelse at de kan forsere novisestadiet i ASG-prosessen, og gå direkte til et høyt nivå i ferdighetspyramiden.

I forhold til et mer demokratisk tanke sett skrev Fløistad (1987) at lederen ikke lenger kan bestemme hva andre skal gjøre, men gjøre det mulig for ansatte å delta i et samhandlings- og praksisfellesskap. Slike prosesser krever sosial kompetanse, og lederen vil således være et forbilde for utviklingen av en bedre sosial kompetanse hos de ansatte. En antagelse kan være at de lederne som klarer å få frem “Vi’et”, utvikler eierskap og lojalitet i teamet til beslutningene som tas. Vi leser ut av forprosjektet at lojalitet til beslutninger tidligere har vært bortimot fraværende, da man ofte har måttet endre planer i siste liten. Den nye arbeidsprosessen er med på å øke forståelse og forpliktelse og dermed lojalitet til de beslutningene som tas. Men for å oppnå lojalitet, må beslutningene være tatt på et kvalitativt godt grunnlag. En forusettning for å skape dette grunnlaget er god forståelse for hensikten med ASG arbeidet. Dette vil kreve godt lederskap i tiden fremover.

Erik Johnsens (Irgens & Wennes 2011) ledelsessyn handler blant annet om at man må sikre at involverte aktører har fornuftig kommunikasjon omkring mål og problemløsning. Et sentralt poeng hos ham er at alle ansatte har et selvstendig ansvar for å bidra til at de grunnleggende prosessene fungerer. Målet er at det skal være konsistens mellom enkeltaktørens aktivitet, gruppens aktivitet og den samlede aktiviteten i organisasjonen. Formelle ledere har et særskilt ansvar for å legge til rette og koordinere disse prosessene. Han mener at profesjonenes særegne kompetanse og søken etter autonomi og makt kan bidra til å redusere lederens

handlingsrom. En mulig måte å kompensere for dette på er å utvikle et felles målbilde, skriver Johnsen. Vi tenker at Johnsens felles målbilde har paralleller til felles mental modell i vår case. Dette berører vårt forskningsspørsmål om hvorvidt det kun er øverste leder som har ansvar for lederskapet i møtene. Våre observasjoner tilsier at det er stor grad av delaktighet i teamene og at alle tar sin del av ansvaret. Samtidig er det ingen tvil om at øverste leder har hovedansvaret.

Ledelse kan ses på som å lede og utvikle et samspill mellom holdninger, slik Fløistad (1987) formulerer det. De gruppene som er kommet lengst i modning av den nye prosessen har hatt teamfellesskap og kulturbygging som tema i treningene. De øvrige sentrale funnene, *skape felles forståelse* og *tett-på ledelse* er årsaksforklarende faktorer- noe du bevisst kan gjøre for å oppnå et mål. *Lojalitet til planer og beslutninger* er mer å betrakte som et resultat, eller en konsekvens av forutgående handlinger eller holdninger. Man kan ikke beslutte lojalitet, det er en indremotivert følelse. Begrepet *eierskap* har vært brukt av deltakere i flere treninger. Vi ser på eierskap og lojalitet som begreper som fungerer sammen. Eierskap kan være den følelsen du utvikler/får, mens lojalitet er det du utviser i praksis når du har utviklet et eierskap.

Eierskap gir økt innflytelse for den enkelte deltaker i Samordning og ASG, men bidrar også til styrke lojaliteten til beslutningene. For oss kan det se ut som om teamene vi har observert er klare for dette ansvaret. Vi har kun observert teamene i første treningskontekst, deretter skal de selv utvikle ASG arbeidet fremover. De vil gjennomgå ulike stadier i sin utvikling, og sannsynligvis oppnå ulike resultater.

Her vil vi trekke en parallell til Sjøvolds teori (2006). En god leder påvirker gjennom sin måte å reagere på, det lim som binder gruppen sammen. I hvilken grad medlemmenes energi mobiliseres til målrettet samarbeid avhenger av klimaet i gruppen. Lederen må følgelig balansere graden av styring/oppgaveløsning (Kontroll), Ivaretagelse/relasjonsbygging (Omsorg), lojalitet/konformitet (Avhengighet) og kritikk/motstand (Opposisjon) etter situasjonens krav, der og da. Forbedringsprosjektet og treningene har i fellesskap bidratt som tilretteleggere for lederen og gjort det enklere å ta den nye arbeidsprosessen i bruk. I vår case tenker vi at man kan se UPN-ledelsen og den enkelte leder som *en* lederdimensjon som i fellesskap jobber mot et mål. Grensene mellom nivåene i figur 15 er da ikke så tydelige, fordi alle bidragsyterne jobber mot samme mål.

Det kan høres ut som en enkel sak at lederen skal skape lojalitet til planen. I virkeligheten er det en krevende øvelse og prosess som lederen ikke kan styre alene. Lojalitet er som tidligere poengtert en følelse som er indremotivert, den kan ikke vedtas. Man er avhengig av at det enkelte teammedlemmet har egen indre motivasjon for å arbeide mot de samme målene som organisasjonen. Kunnskapsarbeidere arbeider bedre når de har en indre motivasjon for å gjennomføre oppgaven. Vår erfaring er at indre motivasjon skapes av *klare mål og troen på at man kan lykkes*.

Ralph Staceys (2008) syn på kunnskap som komplekse responderende prosesser kan være et interessant perspektiv i forhold til det å skape lojalitet til plan og beslutninger. Han hevder at kunnskap – i vår sammenheng håndtering av oppgavene i ASG-prosessen – skjer mellom individer hele tiden, og at det er en prosess som ikke kan styres av ledelsen. I ytterste konsekvens sier han da at man kan bruke et hvilket som helst system, inkludert gule lapper, så lenge man får jobben gjort. Dette står i et skarpt motsetningsforhold til Statoils forventninger om gjennomføring av arbeidsprosessens krav, på tvers av hele UPN. Staceys perspektiv er interessant i en kunnskapsutviklingskontekst, men hadde vel neppe blitt godt mottatt hos Petroleumstilsynet.

En av de knappeste ressursene i Statoils komplekse matriseorganisasjon er, slik vi ser det, tid. Kombinasjonen av knapp tid med verdien *Tett på* er kanskje et av dilemmaene ansatte i Statoil kjenner oftest på. Det kreves leveranser fra alle prosjekteiere og ressurseiere man utfører oppgaver for, og man må prioritere fortløpende. Konsekvensen er kanskje at man gjør det man vurderer som viktigst i øyeblikket. Hva som bestemmer viktigheten kan være både personlige relasjoner, maktstrukturer, oppgavens status og egne prioriteringer. For lederne av ASG-prosessen blir det svært sentralt at oppgavene som skal løses i Samordning og ASG-møtet er høyt på lista for det enkelte teammedlem.

Irgens (2007) skrev at å utvikle en gruppe til et kompetent team er særlig nødvendig når en ønsker å utnytte gruppemedlemmenes energi på en koordinert måte for å oppnå synergieffekt. ASG skal nå høye mål, og gruppene har varierende grad av modenhetsnivå (Sjøvold 2006). Gruppens medlemmer må ha en positiv holdning til å arbeide sammen med andre, ellers vil det ikke være mulig å utvikle god teamkompetanse skriver Irgens (2007). Positive synergieffekter oppnås ikke hvis man ikke har en vinn-vinn holdning til samarbeid. Som Irgens poengterer; det er relasjonen mellom enkeltindivider som så og si “bærer” gruppen. Lederne i ASG må altså legge til rette for at alle skal “vinne noe” på å være en del av

gruppen. Dette innebærer en forståelse for at man må være villige til å lytte til hverandre, inngå kompromisser og forsøke å finne løsninger og svar som er best mulig for flest mulig i den situasjonen man befinner seg i (2007:101). Igjen vil vi påpeke betydningen av Thorberts (i Irgens 2007) teori om konstruktiv kommunikasjon for å støtte opp under en lærende kommunikasjonsstil.

7.2.1 Nytt "vi"

"Ett Resultatområde! - vi må skape kultur for at vi står sammen som en enhet"

To av produksjonsdirektørene har tatt til orde for å skape en god kultur i laget. Begge disse har vært involvert i forprosjektet, og har dermed fått tid til å bruke sine erfaringer. Kolbs lærings sirkel kan illustrere denne prosessen, ved at disse beveger seg oppover i ferdighetspyramiden (Banerjee 2013). Ut fra dette perspektivet kan man se på ledelse som å lede og utvikle et samspill mellom holdninger. Fløistad (1987) mener kulturen ikke er en gitt eller fast størrelse, den kan være svakere eller sterkere og varierer altså. Den kan sies å ha en dagsform som er avhengig av de ansattes holdninger, deres fysiske og psykiske tilstand. I flere av treningene har det vært tildels friske diskusjoner og meningsytringer- blant annet om det som er beskrevet i avsnittet over. Hva er viktigst? Hva bør prioriteres? Vi observerte at lederne som brukte begreper som å "*skape en god kultur i laget*", og å "*bygge teamfølelse*" var de som hadde kunnskap om den nye metoden. Kombinasjonen av å sikre riktig kvalitet i planinput og ha riktige roller tilstede før beslutning, lager grunnlaget for den lojalitetsfølelsen som kan oppstå. Lojalitet til plan og beslutninger kan sees på som et mål i seg selv- det er uttrykt som en klar forventning fra ledelsen i UPN. *Lojalitet* er en drivkraft som kan ha stor verdi i forhold til produktivitet, men er en ledelsesmessig utfordring å skape.

I Statoil har ordet *sikre* en stor plass. Kan man sikre en kultur? Eller er kultur mer å forstå som et resultat av noe, en konsekvens av mål, normer og verdier? Vi har tidligere hevdet at Statoil er en organisasjon med tildels stor tro på verktøy og systemer. Vår opplevelse av ordet *sikre* er at man *skal* oppnå noe for enhver pris. Vi får assosiasjoner som "*sørg for å få det til- hvordan spiller ingen rolle.*" Kultur skapes av og blant folk, og ledelse er å lede og utvikle et samspill mellom holdninger (Fløistad (1987)). Ville bruk av ordet *skape* medført at lederne så sin rolle annerledes? Verdier i skandinavisk ledelse tilsier at lederen ikke lenger kan bestemme hva andre skal gjøre, men være en tilrettelegger for ansatte slik at de kan delta i

nyskapesprosessen (Vie 2012). Det kan være at ordet *sikre* i mange henseende blir brukt synonymt med å skape i Statoil. Det handlingsrettede språket i bedriften har kanskje ikke rom for slike begreper? Dette finner vi interessant, men temaet er utenfor vår problemstilling.

Vi observerte to personer som ikke så hensikten med å delta på møtene/treningene de var i. Det kan tenkes at disse stod i en presset arbeidssituasjon- hva skjer når man i praksis må prioritere? Hva får oppmerksomheten vår? Deltakelsen i møtene har vært noe variabel, enkelte funksjoner har glimret med sitt fravær i flere treninger. Vi tror dette kan ha sammenheng med at de ikke har fått følelsen av “What’s in it for me”. Dette vil kunne hindre utviklingen av en “Vi”-følelse. I praksis erfarte vi at det dreide seg om ansatte fra Brønn & Boring og Prosjekter, som opplever at de får tatt alle nødvendige beslutninger som gjelder dem i andre fora. Opplevelsen er reell, og må anerkjennes, men de overser kanskje det faktum at andre ikke får informasjonen de trenger fra enheten Brønn og Boring. Vi har observert at dette har vært en kilde til irritasjon hos de øvrige deltagerne. Implementering og kvalitet på ASG-arbeidet blir ikke fullgodt før man får alle med på laget.

7.2.2 Matriseorganisasjon og lojalitet

Statoil har en ambisiøs aktivitetsplan, og de fleste installasjonene har til enhver tid flere ønsker og planer enn det som er praktisk mulig å få gjennomført. Med sin matriseorganisering og sitt sterke fokus på prestasjoner og arbeidsprosesser, må Statoil sies å være en krevende arbeidsgiver for sine medarbeidere. Verdien *Tett på*, som er en suksessfaktor i ASG-prosessen, er kanskje den det er mest krevende å etterleve i praksis, fordi man har mange oppgaver man må være *Tett på*. Da vinner kanskje den oppgaven som etterspørres mest eller den som haster mest. Varierende oppmøte kan være et uttrykk for dette – at man ikke kan/vil prioritere de timene treningen varer. I praksis er det slik at den nye arbeidsprosessen har blitt enklere og vil representere innsparing i tidsforbruk og en lettere arbeidshverdag for de fleste. Vi tenker at dette budskapet kanskje ikke har vært godt nok formidlet etter forprosjektet.

Etter hver trening på OT blir deltagerne bedt om å fylle ut et evalueringsskjema. Formålet med det er å skaffe informasjon om deltagernes tilfredshet med treningen, og få frem forslag til forbedringer, slik at OT har mulighet for å justere innholdet. Evalueringene viser at deltagerne er meget fornøyd med treningene, men de som stiller fra Brønn & Boring,

Prosjekter og Petroleumsteknologi er gjennomgående mindre fornøyd. Dette finner vi interessant. Vi tror det skyldes det vi tidligere har påpekt; -disse ser ikke betydningen av sin rolle i ASG-arbeidet, og har så travle dager at de møter med en negativ innstilling på treningene. Vi tror det kunne vært imøtegått med bedre kommunikasjon via ledere som har vært involvert i forprosjektet. Det kunne ha skapt riktignere forventninger og motivasjon for å bidra inn mot ny ASG-praksis. Dette er vel også matriseorganisasjonens utfordring til lederne? All informasjon/kommunikasjon har kanskje ikke gått som forventet i prosjektet? Hvis vi kan si at synet på den nye måten å drive ASG på er en *holdning*, ser så lederne at dette kan handle om tid og modning? Vi har kun observert treningene, og kan derfor bare uttale oss om erfaringene derfra. Ledernes forståelse for at noen trenger mer tid tror vi varierer. Kvaliteten på lederskap har også en del å gjøre med ledernes personlighet. Noen vil sannsynligvis være utålmodige og forvente resultater raskt, mens andre forstår at det å endre praksis tar tid. Dette mener vi at vi ikke har empirisk grunnlag nok for å uttale oss om.

Forskning på matriseorganisering viser at til tross for mange fordeler, kan ansatte ofte bli silo-fokuserte, fordi målene tapes av syne og rollene blir uklare (Sy & D'Annunzio 2005). Dette er et funn parallelt med det Flin (2008) fant da hun forsket på beslutningsprosesser i team. Da kan det være fristende å koble disse to forskningsfunnene og si at beslutningsprosesser i team i matriseorganisasjoner ikke er lett. Samordningen er en krevende øvelse for den enkelte installasjon fordi de skal skaffe overblikk over alt som skal skje frem i tid. Det er mange aktører involvert i denne delen av ASG-arbeidet. Koordinering og samhandling er utfordrende. På mange måter kreves det større bevissthet rundt lederskapet i Samordningen enn i ASG-møtet. Vi har tidligere påpekt at lederne i Samordning trenger å trene mer på lederskapshandlingene og kommunikasjonsferdigheter.

Figur 15 viser sammenhengen mellom nivåer av ledelse i organisasjonen, og atferden i nivå to og tre er avhengig av mål, strategier og etikk i de øverste nivåene. Har Statoil de strukturer og handlingsmønstre som støtter en vinn-vinn atferd?

Som tidligere omtalt vil beslutningene i ASG være påvirket av KPI'er som i visse tilfeller kan motarbeide målet. Det kan være en krevende øvelse å se helheten for Resultatområdet fremfor egne prosjekter i avdelingen man representerer. Ledere får belønning, både lønn og anerkjennelse, i forhold til innfrielse av definerte KPI'er. Det vil ikke nødvendigvis være uttalt at årsaken til vanskene med prioritering i Samordning skyldes KPI-problematikk, men det kan ligge som en mer eller mindre skjult faktor, og påvirke atferden i møtene. Vi har observert slike situasjoner i møtene. Det oppstår en form for revirtenkning, eller maktkamp,

på grunn av de knappe ressursene. Alle vil sørge for at sin avdeling vinner igjennom med sine ønsker. Da blir det viktig å ha en leder som ser hva som foregår, leser spillet og holder blikket mot strategier og overordnede mål.

De fleste moderne organisasjoner fremelsker ulike former for politisk virksomhet fordi de håndterer konkurranse og samarbeid samtidig, sier Tom Burns (Morgan 2004). Det trengs derfor ledere som kan legge til rette for at gruppen sammen realiserer virksomhetens mål, altså sterkt samhandlende lederegenskaper. Våre observasjoner fra treningene samt empiri viser en vektlegging av det å skape felles forståelse. Hva med samhandlende egenskaper? Vi ser av læringsdokumentene og fra drøftingene i treningene at lederne er opptatt av dette. I praksis er det grunn til å anta at denne bevisstheten kan overskygges av mange oppgaver og knappe tidsfrister. Matriseorganisasjoner krever mye av lederne.

Neste kapittel vil dreie seg som nettopp *tett-på-ledelse*.

7.2.3 Sammendrag

Lojalitet til beslutninger og planer var pekt på som en av hovedutfordringene i ASG. Lojalitet kan ikke besluttes, det er en indremotivert følelse. Vi hevder at dette vil kreve sosial kompetanse av lederne. De lederne som er i stand til å utvikle en *Vi*- følelse hos alle involverte, lykkes med å skape eierskap og lojalitet til beslutningene som tas. Våre observasjoner går i retning av at teamene er motivert for praksisendring, men matriseorganiseringen gir både ledere og bidragsytere utfordringer. Beslutningene i ASG vil være påvirket av KPI'er, som i visse tilfeller kan motarbeide målet. Det vil derfor kreve engasjement og oppfølging for å holde på motivasjonen. Vi har registrert at enkelte miljøer har vist motstand i treningene. Implementeringen og kvaliteten på ASG-arbeidet vil ikke bli fullgod før man får alle med på laget.

Vi har videre påpekt at Samordningen er en krevende øvelse for den enkelte installasjon. De skal skaffe overblikk over alt som skal skje frem i tid, og det er mange aktører involvert. Koordinering og samhandling er utfordrende. Vi mener derfor at det kreves større bevissthet rundt lederskapet i Samordningen, enn i ASG-møtet. Våre funn og observasjoner viser at lederne i Samordning har behov for å trene mer på lederskapshandlinger og kommunikasjonsferdigheter.

Lojalitet er en drivkraft som kan ha stor verdi i forhold til produktivitet, men er en ledelsesmessig utfordring å skape.

7.3 Tett-På-lederskap

Vi har tidligere referert til ulike ledelsesskoler i norsk samfunnsliv, og blant annet pekt på Solstrandprogrammet som har et resultatorientert fokus. Statoil er en resultatorientert virksomhet, noe som vil prege lederens forståelse for hvilken atferd de *bør* ha. Hvis vi benytter Sjøvolds (2006) forståelse av hvordan en leder kan påvirke medlemmenes energi til målrettet samarbeid, må lederen balansere grad av styring, ivaretagelse, lojalitet og kritikk. Dette kan også forstås som situasjonsbetinget ledelse, eller som den femte lederskapsbehandlingen i Etterlevelsmodellen.

En mulig kritikk mot å peke på *tett-på*-ledelse som en viktig atferd, er at det kan sees på som en ingrediens i tradisjonelt lederskap der *en* person har hovedansvaret. Vi har sett at delt lederskap (Sandvik 2011) kan være effektivt, og slår kanskje beina under oss selv med et slikt funn. Igjen er det viktig å minne seg på hvilken kontekst casen tar utgangspunkt i, og i en slik forståelsesramme mener vi *tett-på* lederskap være en gunstig atferd.

Orasanu (1985 i Espevik 2011) peker på at felles utviklede mentale modeller kan ha betydning for kommunikasjon i team på den måten at teammedlemmene på eget initiativ *gir* informasjon i stedet for at ledelsen må *ettespørre* informasjon. I vårt tilfelle kan en slik utvikling av kommunikasjonen hjelpes av *tett-på* ledelse. Vi tror at en forutsetning da vil være at lederen viser tilstrekkelig omsorg og støtte, og mindre grad av kontroll (Sjøvold 2006).

Når *tett-på* lederskap gjøres av en leder som er i stand til å utvise støtte, har humor og et realistisk forventningsnivå, skapes det grunnlag for et godt klima i gruppen. Vi har tidligere vist til Guttorm Fløistad (1987) og hans tanker om etisk klima i grupper. Han sier at disse får bedret konsentrasjonsevne, økt vilje til å bruke sin kompetanse, mer utholdenhet samt økt evne til å takle motgang. Denne type ledelse er i tråd med den skandinaviske modellen og den norske samarbeidsmodellen som vi har beskrevet i teorikapitlet. Etterlevelsmodellen oppfordrer lederne til å være tilstede, delta og korrigere ved behov og ikke la ting passere. Statoils ambisjon er at de i praksis skal være *Tett på* i alt daglig virke.

I en matriseorganisasjon som Statoil, er også ansatte til en viss grad innforstått med at denne type lederskap kreves, men lederskapet må ikke bli uetisk eller utført med mangel på omsorg. Da mister man det klimaet man trenger for å være nysgjerrig, kritisk og nyskapende.

I teorikapitlet har vi påpekt at Morgan forklarer makt som det middelet som til slutt kan løse en interessekonflikt. I visse situasjoner i treningene har det vært utvist en slik form for makt. Et eksempel var en situasjon på en trening der en sak hadde blitt drøftet lenge og argumentene gjentatt. Produksjonssjefen viste da til målene og gevinstene ved ASG-arbeidet for å sette en strek og komme videre.

Lederen må sørge for å skape retning og bidra til å rette blikket fremover på en måte som motiverer. I produksjonssjefenes og produksjonsdirektørens refleksjonsnotat har de selv fremhevet det å *trene laget, å følge opp oppgaven, kommunisere og involvere* som de viktigste lederhandlingene. Selv om deltagerne i treningene er tatt ut av sin daglige kontekst, mener vi treningene gir et visst bilde av det lederskapet de praktiserer til daglig. Vi tror at det å skape *felles situasjonsforståelse og lojalitet til plan og beslutninger* vil få ekstra kraft, og vil være lettere å oppnå, hvis de lederne som inngår i ASG-arbeidet forstår betydningen av å være *Tett på*. En av deltagerne i treningen omtalte dette på humoristisk vis som “gnagsårledelse”. Til tider kan nok slik atferd oppleves som krevende eller kontrollerende. Ledere har ulik personlighet og stil, og noen kan nok bli oppfattet som for energiske og intense med sitt *Tett-på* lederskap. Hvis en medarbeider i Statoil har flere ledere som er *tett-på*, kan arbeidsdagene bli krevende. Vi tenker at dette må sees i den konteksten oppgaven skal løses i.

Utøvelse av en slik type lederskap kan stå i et misforhold til relasjonell ledelse og utvikling av gode holdninger - hvis det går på bekostning av å skape felles situasjonsforståelse, og temaet som sådan kommer dårligere ut i en viktig beslutningsprosess. Vi mener dette kan være et grep som fungerer for å demonstrere eierskap fra øverste leder til ny ASG-struktur og en viktig endring i UPN. Det skal sies at slike situasjoner krever klokskap fra lederens side, og vi antar at de kjenner sine gruppemedlemmer godt og vet når det er riktig å være “overtydlig”. Selskapet ønsker ikke ledere med kontroll/kommandoatferd.

En av våre undringer er om Produksjonssjefens utøvelse av ledelse i Samordningen er viktigere enn Produksjonsdirektørens ledelse i ASG møtet, da Samordningen ofte har større behov for konkret ledelse enn ASG.

7.3.1 Sammendrag

En leder kan påvirke medlemmenes energi til målrettet samarbeid ved å balansere graden av styring, ivaretagelse, lojalitet og kritikk. Vi mener at dette også kan forstås som situasjonsbetinget ledelse, og trekker en parallell til Etterlevelsmodellen og en mulig femte lederskapshandling. Med utgangspunkt i den casen vi studerer, ser vi at det å følge opp oppgaven og praktisere *Tett-på* ledelse er viktig for å endre praksis, spesielt i den fasen ASG implementeringen er i nå. Alle lederne vil kunne bidra til at en styrket felles mental modell utvikles bedre og raskere ved å være tett-på. Vi påpeker videre at dette må gjøres med klokskap; ellers kan det virke mot sin hensikt.

7.4 Mulige hindre for gode beslutningsprosesser

I en av treningene stilte fasilitator følgende spørsmål: *hvilke faktorer kan påvirke beslutningsprosessen i ASG-møtet?* Følgende svar kom frem; *Ulike personligheter, ri egne kjepphester, målstyring og innfrielse av KPI er, roller og autoritet, relasjoner mellom deltagerne, tør vi å utfordre hverandre? Er vi åpne nok?* Svarene kan bety at de er seg bevisste de mer underliggende prosessene i en gruppe, slik at de evner å skape bedre beslutningsprosesser. Vi tror likevel disse faktorene vil være tilstede, i større eller mindre grad, og påvirke den beslutningsprosessen som foregår til enhver tid. Dette mener vi lederne må være seg bevisst, slik at de kan gjenkjenne situasjonene og handle deretter.

Statoil kan fremstå både som en maskin og et byråkrati (Morgan 2004) med sine detaljerte krav til hvordan arbeidsprosesser skal gjennomføres, innføring av stadig nye verktøy – som Safran - og forventninger om at ting skal fungere fra første stund. Det kan, som Irisrapporten (2011) fremhevet, føre til tiltakstretthet, ansvarsfraskrivelse og lite engasjement. Samtidig satses det mye på trening og opplæring, så medarbeiderne skal få den hjelpen de trenger. Dessuten viser Statoils verdier ”modig” og ”omtenksom” at man er klar over at det menneskelige aspektet er viktig.

Beslutningene i ASG vil i stor grad være påvirket av KPI'er som kan tenkes å motarbeide målet. KPI'er er opprettet for alle enheter, og de kan være en begrensende rammefaktor fordi de motarbeider hverandre i praksis. En tenkt situasjon kan være at enheten Modifikasjoner har som KPI å ferdigstille navngitte prosjekter innen en bestemt dato. Hvis Samordningen i fellesskap kommer frem til en annen prioritering, betyr det automatisk at Modifikasjoner ikke når sine mål. Det vil da kunne være en krevende øvelse å se helheten og overordnede mål

fremfor egne prosjekter. Det motsatte, suboptimalisering, som oppstår når man ikke evner å se helheten, eller har ønske om å se helheten, er en medvirkende årsak til de store replanleggingskostnadene UPN har hatt. Her ser vi at faktorer fra et nivå i Statoilorganisasjonen påvirker utførelse og praksis i et annet.

Et viktig grep for å få sammenheng mellom Statoil som organisasjon, UPN som forretningsområde og resultatområdene, vil være å vurdere KPI'er som understøtter felles mål. Det er allerede startet et initiativ i regi av Plansenteret for å vurdere KPI'er som er mer hensiktsmessige.

Et annet hinder for en god beslutningsprosess er at lederne ikke er seg bevisst at det utvikles to felles mentale modeller parallelt; – den åpenbare, selve ASG-arbeidet, og den som må sees etter spesielt, teamprosessen. Utviklingen av den mentale modellen for ASG-arbeidet er godt tilrettelagt fra prosjektledelsens side og med hjelp av A-standard. Vi tror at om man ikke ser etter teamprosessen, er den vanskeligere å bli bevisst, og mindre velfungerende mentale modeller kan få fritt spillerom. Det er en kunst å balansere oppmerksomheten mellom en god teamprosess og en god oppgaveløsning.

Noen produksjonsdirektører vil være utålmodige og forvente endret praksis og resultater raskt, mens andre bruker lenger tid. Resultatområdene har tildels svært ulike utfordringer, dette vil selvsagt påvirke implementeringen. Burns (Morgan 2004) betraktning om organisasjoner som politiske system der vi håndterer konkurranse og samarbeid samtidig, kan være en måte å betrakte Statoils implementering av ASG på. Når lederne må knive om køyeplasser og ressurser for å nå sine enheters respektive mål for å oppnå godkjente KPI'er, samtidig som sentrale initiativ skal gjennomføres, og alt skal skje med 100 % sikkerhet - hvilken stemme får gjennomslag? Dette ser vi er et reelt hinder for gode beslutningsprosesser. Det er Samordningens oppgave å foreslå alternativ overfor ASG-møtet slik at det kan gjøres et valg med tidsfastsettelse av aktiviteter. Etter vårt skjønn krever dette ledere med god virksomhetsforståelse og evne til samtidig å tenke både Resultatområde og selskap. For å benytte en annen metafor; «Hatten man tar på må være stor nok».

7.5 Etterlevelsmodellen som verktøy – noen refleksjoner

Under kapitlet om Statoil er det redegjort for formålet med modellen, oppbyggingen samt begrepene. Er Etterlevelsmodellen så gjennomtenkt og god at det ikke finnes innvendinger?

Enhver teori eller modell vil være en forenkling av virkeligheten, og kan umulig ta opp i seg alle momenter i den konteksten den skal anvendes. Heller ikke Etterlevelsesmodellen. A-standard, eller stegene som starter med å forstå oppgaven, er lett å forstå som en fornuftig sekvensiell handlemåte når det gjelder de fleste aktiviteter vi mennesker utfører. Det er fornuft satt i system, det lønner seg for eksempel alltid å kjenne til krav eller rammevilkår, og å tenke seg om før en starter arbeidet. At en aktivitet eller oppgave har et ønsket resultat som mål, og at vi «tvinges» til å reflektere over det, er også lurt. Men det kan bli for mye struktur i en travel hverdag, kanskje så mye at det står i veien for jobben som skal gjøres.

En innvending fra vår side er at Etterlevelsesmodellen inneholder for mye informasjon i ett bilde. For mange begrep som ikke finnes i alle ansattes hverdagsvokabular, kan bidra til distansering og fremmedgjøring. Denne kritikken har Statoil forsøkt å imøtegå ved å forenkle både språk og visualisering, og ved å ha mange fasilitatorer som sørger for at organisasjonen får trent og økt sin forståelse for den.

Begrepet *etterlevelse* gjør at hele budskapet i modellen forsegles, og kanskje dermed også vanskelig gjøres. Modellen kan sees på som en miniatyrverden av både atferd, tanker, tale, fornuft og følelser. Den vil så mye. Mange i selskapet har erkjent at for å utvikle en sunn sikkerhetskultur kan man ikke ha overdreven tro på struktur. Kulturen er en sterkere motor for å skape indre motivasjon, gode holdninger og en sikker atferd (Flin 2008). Kanskje er Statoil i ferd med å bli overstrukturelle i sin iver etter å skape kultur?

I Adresseavisen den 5. august 2013 har Ole Robert Reitan, administrerende direktør i dagligvarekjede REMA 1000, signert en artikkel med navnet "Struktur bygger kultur". Han hevder suksessen deres skyldes den unike REMA kulturen som er bygd på effektiv organisering. Avstand mellom ansvar, myndighet og operativ gjennomføring er kort fordi de er delt opp i små resultatansvarlige enheter. Dette mener Reitan gjør at folk får eierskapsfølelse til jobben sin og til resultatene av den jobben de gjør. Strukturen gjør at folk får utført arbeidet sitt, og det motiverer til videre innsats, hevder han. Utydelig ansvarsdeling, dårlig kommunikasjon, svak strategi og manglende tilbakemeldinger preger i følge Reitan mange offentlige arbeidsmiljø. Ved å jobbe med strukturen vil man også se en positiv utvikling i kulturen tror Reitan.

Vi tror struktur er viktig, og at den bygger kultur. Etterlevelsesmodellen er et eksempel på det. Men strukturen kan ta overhånd, påvirke motivasjonen og arbeidsgleden, slik at kunnskapsprosessene i organisasjonen ikke utvikles på en god måte. I implementeringen av

ASG kan vi ikke se at akkurat dette er et problem, men for Statoil generelt tror vi dette er en reell problemstilling.

Lederskapshandlingene omfavner mye, med både en *leadership*-tilnærming og en *management*-tilnærming. Det kan forklare noe av utfordringen med å tilegne seg innholdet. Bruk av begreper i modellen kan være fremmedgjørende, for eksempel for ingeniører som Statoil har mange av. Rhona Flin (2008) argumenterer for at egne treninger med fokus på ledelse er viktig å gjennomføre. I Statoil har egne enheter ansvar for trening på økt forståelse av Etterlevelseshandlingene. En av enhetene har som et særskilt fokus å styrke ledernes samhandlingsegenskaper, blant annet fordi dette er en viktig ferdighet i en matriseorganisasjon.

Av Statoils beskrevne lederskapshandlinger er de mest synlige i ASG-prosessen *kommunikasjon og følge opp oppgaven*. Disse er det mulig å måle i ordbruk i løpet av et møte. *Rollemodell* er mer underliggende, ikke så lett å få øye på i tekst, men lettere å observere. Vi tenker at rollemodellen kan sees på som summen av de øvrige handlingene. Dersom du både kommuniserer godt, veileder og trener selv og følger opp aktivitetene, er du i praksis en god rollemodell. Følgelig er bevissthet på hvordan du fremstår som leder sentralt i det totale lederskapet. Som god rollemodell i ASG skal man som leder være synlig og tilgjengelig for laget sitt.

Når vi studerer empirien vår i forhold til det å være trener og veileder finner vi ord som *“trene laget i arbeidsprosessen”* og *“støtte hverandre»*. Det er ikke mange sitater som omhandler det å være en veileder eller trener.

Etterlevelseshandlingene har definert fire lederskapshandlinger. Det er også mulig å tenke seg en femte lederskapshandling - en kombinasjon av flere eller alle disse. En leder som ser an situasjonen og har “gode antenner” for hva som skjer i gruppen, vil kunne tenkes å benytte disse handlingene i ulike situasjoner i løpet av ett og samme møte, alt etter hvordan konteksten endrer seg. Vi observerte en Produksjonssjef som i løpet av en trening var opptatt av både å kommunisere tydelig og trene laget. Som en oppgave i etterkant av møtet, skulle han sette seg sammen med Planlegger for å lære seg det nye planleggingsverktøyet. I refleksjonsnotatet i etterkant av treningen svarte han følgende på spørsmålet om bruk av lederskapshandlinger:

“Å kommunisere og forbedre presisjonsnivået. Jeg er for egen del opptatt av at jeg får kommunisert mine forventninger. Dette går delvis inn i rollemodellperspektivet.

Trening av laget var kanskje det elementet det ble minst fokus på i denne økta pga liten tid. Følge opp oppgaven er det elementet som kommer nå i etterkant.”

Han viser med dette at han er i stand til å benytte alle lederskapshandlingene i en og samme situasjon, og at han i tillegg ivaretar tidsperspektivet. Dette opplever vi som en moden og reflektert ledelsesforståelse.

Empirien viser oss at vi har flere refleksjoner som omhandler det å kommunisere beslutningene ut, altså en mer strategisk anlagt kommunikasjon. Dette for å skape forståelse for de beslutninger som er tatt. En viktig handling, men vi finner lite på den prosessuelle kommunikasjonen. I Etterlevelsesmodellen er dette omtalt som å kommunisere tydelig og å skape en felles forståelse, for eksempel ved å bruke prinsippene for kommunikasjon. Videre forklares det at det er av betydning at det man sier og det man faktisk mener, stemmer overens, og at man benytter et forståelig språk.

8 Oppsummering og konklusjon

Å velge mellom inntekter og gode resultat, HMS-hensyn og forbedringsarbeider er utfordrende. Dette er oppgaven for Aktivitetsstyringsgruppene i UPN i Statoil. Prioriteringene gjøres i en multimatriseorganisert virksomhet der oppgavene står i kø. Det går bra veldig lenge å skyve på vedlikeholdstiltak til fordel for høye inntekter – helt til strikken tøyes for langt. Man går fra krise til krise, og får en mye større kostnad knyttet til vedlikeholdet. Som tidligere omtalt, var dette basisen for at den første ASG-prosessen ble igangsatt for flere år siden. Bak et tall som 1,116 milliarder NOK/år ligger det nok også betydelig risiko, en del frustrasjon, og forverret tillitsforhold til omgivelsene.

Vi tror at et av de beste grepene UPN har gjort for styrke ASG-arbeidet, er å lage en faglig veloverveid og forenklet arbeidsprosess. Ansvar er blitt tydeliggjort og kravene til hva som skal oppnås og på hvilken måte, er klart beskrevet. Men en arbeidsprosess er en skriftlig formidlet tekst, og trenger følge av godt lederskap for å lykkes med å nå målene.

Avhandlingen vår har fokusert på nettopp dette; *hvilket lederskap kan være mest formålstjenelig for å legge til rette for gode beslutningsprosesser i ASG*. Gjennom et casestudium har vi fått observert treningene som har vært en viktig arena for implementeringen. Dette har vi redegjort for i metode- og empirikapitlene. Det teoretiske tilfanget innen ledelsesteorier er betydelig. Vi har latt vårt sosialkonstruktivistiske ståsted, samt problemstillingen, prege utvalget vårt. Et fellestrekk ved flere av perspektivene er at de handler om utvikling via erfaringsbasert kunnskap i gjentagende prosesser.

8.1 Våre hovedfunn

Å bygge *felles mentale modeller* er den viktigste forutsetningen for å skape et godt beslutningsunderlag. Ellers kan man ikke være sikker på at man har forståelsen for hele totalsituasjonen før aktivitetene prioriteres og planlegges. Lederen må bygge to felles mentale modeller, en for ASG-arbeidet og en for teamprosessen. Empirien viser at installasjonene har forskjellig modenhet i forhold til oppgaven. Noen har jobbet slik lenge, mens andre er ferske i arbeidet. Dette får veldig tydelig frem effekten av å ha felles mental modell og at forståelsen, og dermed ferdighetene, har betydning for utfall. Når forståelsen er god, vil eierskap og lojalitet bli en naturlig konsekvens. Det vil igjen gi bedre kvalitet i input til planleggingen og bedre beslutninger.

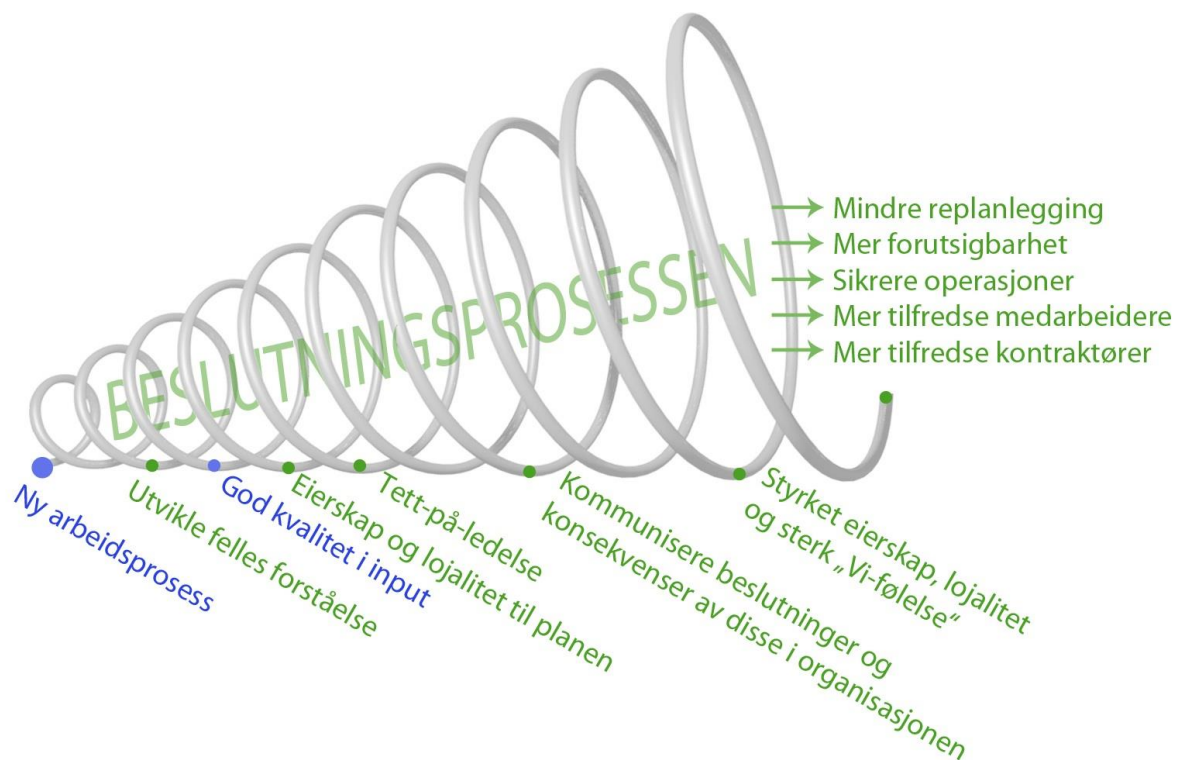
Å skape Lojalitet til beslutninger og planer var vårt andre hovedfunn. Lojalitet kan ikke besluttes, det er en indremotivert følelse. Vi tror at en viktig forutsetning for å skape lojalitet er at alle får et eierskap til den nye praksisen, slik at det oppstår en Vi- følelse.

For å kunne endre praksis, tror vi at *Tett-på* ledelse må til, spesielt i en matriseorganisasjon som Statoil. Dette er vårt tredje funn. Mange oppgaver konkurrerer om oppmerksomheten, og lederne må derfor følge opp praksisen inntil den har "satt seg. Det er denne konteksten det skal skapes resultater i.

Yukls definisjon poengterer vårt syn på ledelse;

"Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of fascilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives
(Yukl 2010 i Sandvik 2011:17)

Den sykliske beslutningsprosessen i ASG utvikles ved hjelp av to parallelle prosesser; - arbeidsprosessen med ny ASG-struktur samt teamprosessen.



Figur 18 Lederskap knyttet til utvikling av gode beslutningsprosesser (egenutviklet 2013)

Teksten langs spiralen representerer de viktigste elementene for å skape en god beslutningsprosess. De grønne tekstene er lederskapshandlinger, mens de blå illustrerer de strukturelle faktorene. Figuren representerer essensen i avhandlingen vår, og vi har pekt på flere sentrale lederskapshandlinger for å oppnå målene med ASG. Tre av disse hevder vi altså er viktigst. Hvis man oppnår stadig bedre praksis, vil gevinsten være mindre replanlegging, mer forutsigbarhet, sikrere operasjoner samt tilfredse ansatte og kontraktører.

8.2 Svar på forskningsspørsmål

Vi stilte følgende forskningsspørsmål; *er det kun leder av møtet som har ansvar for beslutningsprosessen, eller hviler ansvaret på hele teamet?*

Koordineringsjobben som gjøres i ASG-arbeidet er så krevende og kompleks at ingen enkeltperson kan ha den fulle og hele oversikt alene. Salas (2004 i Flin et al 2008) sin forståelse av teamlederskap og Pearce & Conger (2004 i Sandvik 2011) sitt delt lederskap-begrep har vært nyttige for å belyse forskningsspørsmålet. Begge disse begrepene er relatert til dynamiske prosesser i team, der man hjelpes ad for å nå målet, og der enkeltpersoner uavhengig av formell rolle tar ledelse der det er nødvendig. Vi opplevde at roller som Feltutvikler, Controller eller Planlegger tok gode initiativ for oppklaring, og bidro til fremdrift. Vi observerte også situasjoner der sentrale roller ikke tok ansvar. I kapitlet om ledelse har vi trukket inn Sjøvold (2006:204) som uttaler følgende; *det vesentligste bidraget fra disse teoriene er at de løfter ledelse fra ledernes skuldre og peker på samspillet mellom alle de elementene som utgjør helheten som skal ledes. Ledelse ser ut til å ha noe med å påvirke den mening som forvaltes i relasjonen mellom medarbeidere i en gruppe eller organisasjon.* Dette kan også knyttes opp mot Johnsens (Irgens og Wennes 2011) synspunkt om at involverte aktører må ha fornuftig kommunikasjon omkring mål og problemløsning. Alle ansatte har et selvstendig ansvar for å bidra til at de grunnleggende prosessene fungerer. Særlig tungt hviler dette ansvaret på autonome kunnskapsarbeidere som har et høyt bevissthetsnivå om oppgavene som skal løses og rammen rundt dem. Konsekvensene er at alle deltakerne i ASG har et felles ansvar for at beslutninger skal bli tatt, at underlaget er godt nok og at alle er forberedt. I Statoil forventes det dog at eier av møtet eller prosessen tar hovedansvar for å ta beslutninger. Derfor mener vi at svaret på dette forskningsspørsmålet blir at både leder og alle deltakere må ta ansvar, i form at av oppgaven må løses i fellesskap. Alle har selvstendige viktige roller, alle er avhengig av de andre og lederen har til slutt det øverste ansvaret.

Vårt andre forskningsspørsmål var *kommunikasjonens betydning som lederferdighet* i den nye strukturen for Aktivitetsstyringsgruppene. Vi presenterte i innledningen en antagelse om at ledere som er gode til å involvere ansatte, lykkes bedre med implementering og praksisendring. Vi har argumentert for at kommunikasjon er et viktig verktøy og at ledere som klarer å bruke DUO-prinsippet i møtet med sine medarbeidere kommer langt i å både avdekke viktig informasjon og få tatt de nødvendige beslutningene. Ved å utvikle sine kommunikasjonsferdigheter, tror vi lederne, særlig i Samordning, kommer lenger i forhold til ny ASG-struktur. Statoil har med sin Etterlevelsmodell satt kommunikasjon på agendaen. Vi ser at modellen har mye bra ved seg, men tror den kan være for ambisiøs. Kommunikasjon har stor betydning som lederferdighet for å oppnå de gode beslutningprosessene.

Vårt tredje forskningsspørsmål dreide seg om matriseorganisasjonens betydning for lederskapet i ASG-arbeidet. Sy og D'Annuzzio's (2005) har vist at matriseorganisasjon ofte fører med seg silotenkning, uklare roller og suboptimalisering. Vi tror at dette er en ganske vanlig opplevelse i Statoil, men at akkurat i ASG-prosessen har UPN gjort noe bra. De har laget tydeligere rollefordeling og forenklet prosessen, slik at alle vet hva som forventes av dem. Tidspresstet blir nok likevel ikke noe mindre, for alle har til enhver tid mange oppgaver å håndtere. En av de største ulempene med matriseorganisering er per dags dato at de ulike avdelingene har kolliderende KPI'er som påvirker hvordan de argumenterer for å få sine aktiviteter og prosjekter høyest mulig opp på prioriteringslista. Det er i gang et arbeid med å få på plass KPI'er som tjener totalbildet, vi tror det vil få betydning for beslutningprosessene rundt hvert Resultatområde. Lederskapet som kreves i matrisen er knyttet til vårt tredje hovedfunn; *Tett-på-ledelse*. Det må utøves med kløkt. Vi tror ledelse kommer til å være være en forutsetning for å lykkes med ASG arbeidet.

8.3 Status ASG implementering

Det er som kjent praksisen og handlingene som gir resultater, ikke intensjoner og planer alene. Ved innlevering av masteravhandlingen i august 2013 er det for tidlig å uttale seg om ASG-prosjektet har ført til endret og forbedret praksis. I juli 2013 utførte Plansenteret en mindre undersøkelse, og gjorde noen interessante funn. Ny planstruktur er blitt innført der det er gjennomført trening i Samordning. Input som har manglet i Hovedplan blir mye tidligere identifisert og synliggjort, og trening i Samordning har hatt en klar effekt på felles forståelse. I tillegg fant man et par funn som omhandler verktøymessige forbedringer og kvalitet fra

leverandører. Som tidligere påpekt har planleggerne fått en nøkkelposisjon. De har ansvaret for å samle informasjonen og presentere den i Safran, det nye planverktøyet, på en forståelig måte. En Operasjonsplanlegger har uttalt følgende;

”Overall har vi fortsatt litt å gå på når det gjelder Hovedplan, men vi lider litt under det daglige presset på Operasjonsplan og Arbeidsordreplan med tanke på oppfølging. Min erfaring tilsier at det er viktig å få nok spillerom til å være i kontakt med de som er bidragsyttere inn til Hovedplan”.

Funnene fra undersøkelsen viser at forbedringsarbeidet har båret frukter, og at det skjer viktige endringer. Uttalelsen fra Operasjonslederen bekrefter at ny ASG-struktur er en krevende øvelse for de mest sentrale rollene. Vi tror hans opplevde mangel på spillerom kan ha sammenheng med matriseorganiseringen og en utfordrende hverdag der prioriteringer blant viktige oppgaver skjer kontinuerlig.

Treningene er ferdige i løpet av oktober måned 2013. Man må ikke villedes til å tro at ny praksis er innarbeidet da. Det er snarere da arbeidet begynner! Dette vil kreve kontinuerlig fokus med prøving og feiling, undersøkelse og diskusjon, endring og læring.

Arbeidsprosessen har vist seg å være et godt fundament og utgangspunkt, lederskapet skal bidra til at dette fungerer i praksis og gir de fordelene man har ønsket seg. Vil man oppnå læring, må man også ta forutsetningene for læring på alvor. Man må bruke den tiden det faktisk tar å utvikle felles mental modell. Vi avslutter med et sitat som støtter vårt syn på utvikling i kunnskapsorganisasjoner;

“Utdvikling og læring etableres ikke gjennom konsensus, hvor deltakere beslutter, hvad flest mulige kan affinde sig med, men gjennom dialog, hvor deltagerne undersøger hinandens forskellige perspektiver med henblikk på en felles forståelse” (Isaacs 1993 i Dahl 1999:41)

8.4 Mulig videre oppfølging av vår forskning

En Masteravhandling foregår i en tidsavgrenset periode. Vår har foregått i tillegg til fulle jobber og vi har bare kunnet utføre feltarbeid i en begrenset tidsperiode. Dersom vi hadde hatt ytterligere seks måneder, er det mange interessante forhold vi kunne ha fulgt opp.

Å følge utviklingen i forståelsen av ASG-prosessen hos den enkelte installasjon og Resultatområdene ville ha vært spennende. Hvor er de når de har gått gjennom den samme syklusen seks ganger? Er møtene mer effektive, og har man tilstrekkelig langsiktig fokus? Holder deltakerne energien og fokuset oppe også utenfor møtene? Hva er bakgrunnen for det?

Et annet spennende forskningsområde kunne vært kommunikasjon og dens påvirkning på lojalitet. Hvordan kommuniseres beslutningene ut i egen organisasjon, og hvordan tas det i mot i andre enden? Ville dette påvirket lojaliteten slik at behovet for replanlegging reduseres?

Treningene ved OT er en viktig arena for felles forståelse og lederutvikling i UPN. Det hadde også vært interessant å studere hvordan en trening kunne vært enda bedre designet for å støtte lederne i ASG-arbeidet.

Vi har påpekt at språket i ASG er instrumentelt og handlingspreget. Språket preger synet vårt på kunnskap og praksis. Det hadde vært meget interessant å forske på begrepsbruk i UPN, kanskje som en sammenlignende case med en annen virksomhet i petroleumsbransjen.

8.5 Etterrefleksjon fra vår side

Etterlevelsmodellen har sammen med aktuell teori vært et fundament i vår empiri. Vi kunne valgt bort denne dimensjonen, sett på ledelse generelt – og deretter trukket inn modellen for å vurdere forståelse og anvendelse i ASG. Når vi gjorde dette valget skyldes det to forhold. I en oppstart preget av åpenhet og mange valg vurderte vi modellen som en avgrensende og håndgripelig faktor for oss. Den andre årsaken var at Statoil er så tydelig på modellen som ledestjerne for praksisen i selskapet at den interne forskeren hadde stor interesse av å studere dette. Hvis Statoil skal lykkes med ASG-arbeidet må det legges til rette for prosesser der folk blir involvert og får anledning til å utvikle sin mentale modell. Vi vet at dette er viktig for å lykkes.

Vi har sett at det er forskjell på noviser og eksperter i treningene. Kunnskapsnivået påvirker utviklingen av felles mentale modeller. Det hadde vært interessant å følge noen få resultatområders utvikling over tid, men vi fikk mye læring av å se på flere ulike samtidig.

Flere av våre setninger begynner med at ”lederen må...”, ”lederen skal...” i beste instrumentelle stil. Det er et sentralt poeng for oss at medarbeiderne har et selvstendig ansvar

for å ta tak i ting som ikke fungerer i ASG-prosessen. Spesielt har kunnskapsarbeidere, som har god innsikt i egen situasjon, et selvstendig ansvar. Vi har begge ledererfaring, og vet hva det vil si å leve i ikke-perfekte og travle hverdager. Etterlevelsemodellen kan fungere som en støtte eller verktøy, men kanskje ikke mer enn det. Johnsens definisjon av ledelse uttrykker det vi forstår som god ledelse - *et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill*.

Vi takker for raushet og åpenhet fra våre informanter, og ønsker ASG-gruppene lykke til i arbeidet med å skape gode beslutningsprosesser.

9 Litteraturliste

- Byrkjeflot, H. (2002), Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer? I: Skogstad, A. og Einarsen, S. (red) *Ledelse på godt og vondt- Effektivitet og trivsel*, Bergen, Fagbokforlaget, s 41-61.
- Dreyfus, H. og S. (1999). Mesterlære og eksperters læring. I: Nielsen, K og Kvale, S. (red) *Mesterlære – læring som sosial praksis*. Gyldendal ad Notam, Oslo, kap 3, s 52-70.
- Espevik R. (2011). *Expert teams: Do shared mental models of team members make a difference?* PhD, Universitetet i Bergen.
- Flin, R., O'Connor P og Chrichton M. (2008). *Safety at the sharp end*. Ashgate, Farnham
- Fløistad, G. (1987) "Etikk og helhetstenking i næringslivet". Norsk Harvard, 2/87, s.4-8.
- Hislop, D. (2009) *Knowledge Management in Organization: A Critical Introduction*, 2. utgave. Oxford University Press, New York
- Irgens, E. (2007): *Profesjon og organisasjon*. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring. Fagbokforlaget, Bergen
- Irgens, E. 2011. *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring. Fagbokforlaget, Bergen
- Irgens, E.J. og Wennes, G. (2011): *Kunnskapsarbeid*. Fagbokforlaget, Bergen
- IRIS rapport- 2011/156. Læring av hendelser i Statoil (International Research Institute of Stavanger)
- Jakobsen M. og Kristiansen S. (2004). Den moralske dimensjon i deltagende observation - Sociologisk feltarbeide og forskning i, om og mellom mennesker. *Sosiologi i dag*, årgang 34, Nr 1/2004. s 5-30
- Johannesen, A, Tufte, P.A og Christoffersen, L (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Abstrakt forlag, Oslo.
- Klein, G. (2008) Naturalistic Decision Making. *Human Factors*, Vol 50(3):456-460.
- Mathieu, E., Heffner, T. S., Goodwin, G., Salas, E., and Cannon-Bowers, J. 2000. The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2): 273–283.

- Morgan, Gareth (2004) *Organisasjonsbilder*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Myklebust, J.O. (2002). Utveljing og generalisering i kasusstudiar. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 5/2002: 423-438.
- Nesheim, T. (2011). Process Ownership in a Matrix-like Organization. *Knowledge and Process Management Vol 18(2)*, pp 109-119.
- Nyeng, Frode (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt Forlag, Oslo
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Reitan, O. R. (5.august 2013) Struktur bygger kultur. Kronikk i Adresseavisen. Vedlagt som vedlegg.
- Sandvik, A.M (2011). *Leadership of Knowledge Workers*. PhD, Norges Handelshøyskole, Bergen
- Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Sage, Los Angeles
- Sjøvold, Endre (2006). *Teamet; om utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Statoilboken, revisjon 8, 2011.
- Stacey, R.D. 2008. *Hvordan kunnskap vokser frem. Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Gyldendal Akademisk, Oslo
- Sy, T. and D'Annunzio, L.S. (2005), "Challenges and strategies of matrix organizations: top-level and mid-level managers' perspectives. *Human Resource Planning Vol 28 (1)*, pp 39-48
- Synnevåg, M. C. og Viken, R. O. (2011) Strategiutvikling i et kompleksitetsperspektiv – hva slag strategiprosess blir det? Master i kunnskapsledelse (MKL) modul 4. Upublisert paper.
- Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Vie, Ola Edvin (2012). Ledelse på norsk. *Magma*. 4/2012: pp 60-67
- Udyan Banerjee (21.2.2013). Technology Trend Analysis (*Blogg*): Tilgjengelig: <http://setandbma.wordpress.com/2013/02/21/dreyfus-model/> (august 2013)
- www.statoil.com: Informasjon om organisasjonen, resultatområder og installasjoner

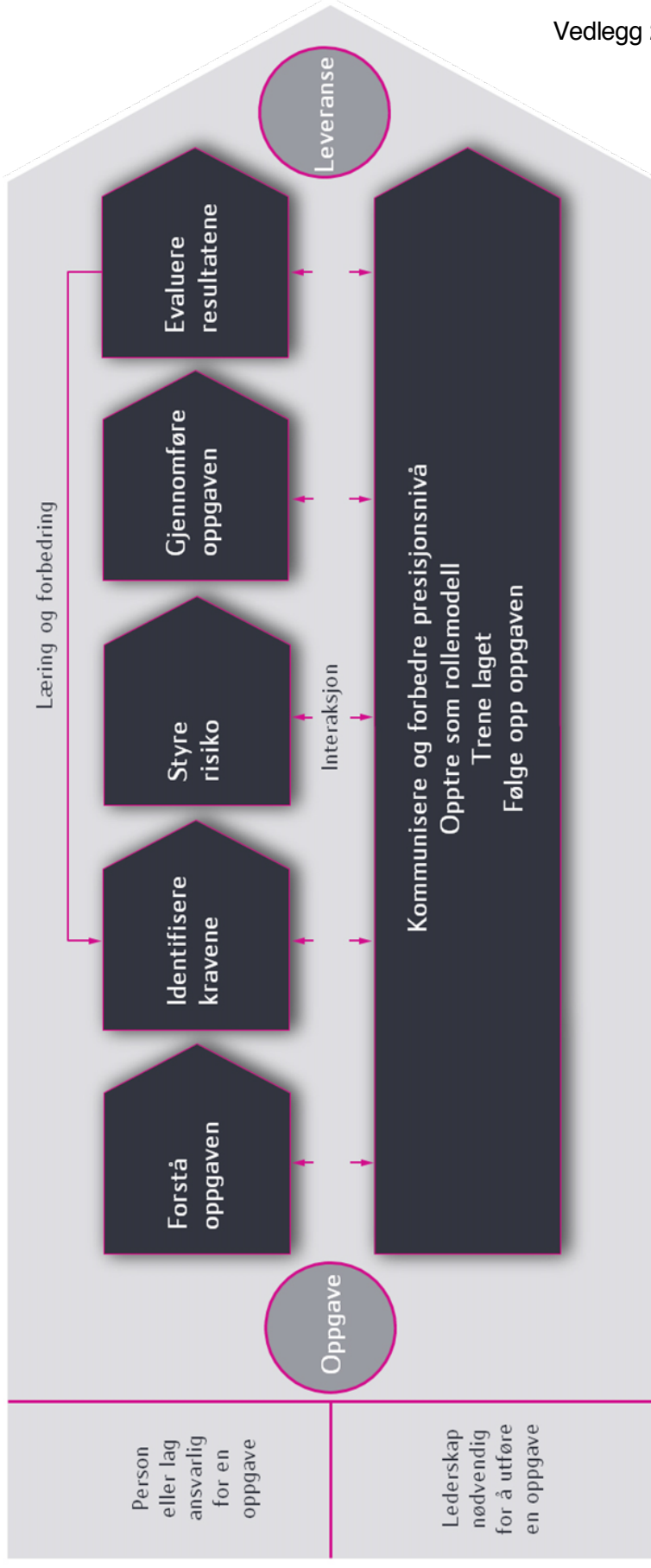
10 Figurliste

FIGUR 1 ETTERLEVELSESMODELLEN PR APRIL 2013.....	14
FIGUR 2 STATOILS PLANNIVÅ MED TIDSHORISONTER	17
FIGUR 3 ILLUSTRASJONSBLIDE FRA EN TILFELDIG VALGT TRENING	18
FIGUR 4 KARTLAGTE UTFORDRINGER I ASG-ARBEIDET.....	20
FIGUR 5 NY ASG-STRUKTUR MED ORGANISASJONSKART OG DEFINERTE ROLLER	22
FIGUR 6 KONSTRUKTIV KOMMUNIKASJON (THORBERT)	39
FIGUR 7 FERDIGHETSUTVIKLING (BANERJEE, U, INSPIRERT AV DREYFUS & DREYFUS 1999)	41
FIGUR 8 SITUASJONSFORSTÅELSE	43
FIGUR 9 SYKLISK BESLUTNINGSPROSESS (KLEIN 2003)	49
FIGUR 10 VÅR FORSKNINGSPROSESS (EGENPRODUSERT 2013).....	55
FIGUR 11 INTERN VERSUS EKSTERN FORSKER (EGENPRODUSERT 2013).....	56
FIGUR 12 ORDBRUK I SAMORDNINGMØTET	66
FIGUR 13 ORDBRUK I ASG-MØTET	67
FIGUR 14 ORDBRUK I REFLEKSJONSNOTAT	67
FIGUR 15 ASG-ARBEIDETS GJENSIDIGE PÅVIRKNING PÅ FLERE NIVÅ I ORGANISASJONEN (EGENPRODUSERT 2013).....	75
FIGUR 16 HISTOGRAM OVER PLATTFORMEN KRISTINS HOVEDPLAN I ET SEKSÅRSPERSPEKTIV	79
FIGUR 17 ULIKE BIDRAG SOM KAN STYRKE UTVIKLING AV FELLES MENTALE MODELLER (EGENUTVIKLET 2013).....	82
FIGUR 18 LEDERSKAP KNYTTET TIL UTVIKLING AV GODE BESLUTNINGSPROSESSER (EGENUTVIKLET 2013).....	102

Masterpedia

ASG	Aktivitetsstyringsgruppe. Hyppig brukt sammensatt med flere forskjellige ord, se under. Rammen rundt koordinering av aktivitetene som skjer på hver enkelt installasjon i norske farvann.
ASG-strukturen	Betegnelse på ny organisering og nye krav til gjennomføring av ASG-arbeidet. Innebærer endrede og nye roller samt tydeligere ledelse.
ASG-prosessen	Den formelt riktige betegnelsen på selve arbeidsprosessen er <i>Utarbeide hovedplan</i> . Lite brukt betegnelse i dagligtalen. Vi har valgt å bruke begrepet ASG-prosessen fremfor Utarbeide hovedplan, mest for ikke å bringe inn ytterligere begrep som forvirrer leseren.
ASG-arbeidet	Et generelt begrep for arbeidet både i Samordning og i ASG-møtet.
ASG-møtet	Det øverste beslutningsorganet i den nye arbeidsprosessen, der alle beslutninger skal stadfestes og tidfestes.
Samordning	Aktivitetene som skal skje, enten i felles møte eller ved mindre gruppekoordinering, i forkant av ASG-møtet.
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems. Statoils verktøy for visualisering av arbeidsprosesser (prosedyrer).
MIS	«Målstyring i Statoil.» Formålet er å identifisere og gjennomføre tiltak som er nødvendige for å nå langsiktige ambisjoner. Dette måles blant annet med prestasjonsindikatorer (KPI'er).
KPI	Key Performance Indicator. Prestasjonsindikator som måler leveranser i forhold til strategiske mål. KPI utvikles og formuleres kollektivt i hver avdeling.
DUO	Forkortelse for Dele-Undersøke-Oppsummere; Et kommunikasjonsprinsipp og – verktøy i Statoil.
UPN	Utvikling og produksjon Norge. 29 plattform, skip og undersjøiske installasjoner i Nordsjøen, samlet under 13 resultatområder (RE). 17 000 ansatte.
Plansenteret	Utvikler arbeidsprosesser og planverktøy. Gjennomførte forprosjektet og konstruerte den nye arbeidsprosessen. Organisert under Joint Operations i Statoil.
OT	Operativt Treningssenter. Har som hovedoppgave å trene organisasjonen i arbeidsprosesser, og er UPNs verktøy for å bidra til felles forståelse av arbeidsprosessene slik at driften til enhver tid er sikker og effektiv. OT utvikler, gjennomfører og evaluerer treningene.

Modell for Etterlevelse og Lederskap



Statoil- BOKEN



Kjære kollega,

Sammen har vi lagt ut på en reise for å gjøre Statoil til et globalt energiselskap. Vi har med oss en suksesshistorie med nyskaping og vekst, og en tydelig verdibasert prestasjonskultur. Vår visjon "crossing energy frontiers" representerer både det vi har oppnådd tidligere, og de utfordringene vi må løse for å fortsette å utvikle vårt flotte selskap.

I Statoil er måten vi skaper resultatene på like viktig som de resultatene vi skaper. Sikre og effektive operasjoner er vår fremste prioritet. Sammen skaper vi verdier for våre eiere med integritet.

Vi har etablert et tydelig rammeverk for forbedring innen sikkerhet og en klar sikrings policy. Modellen for etterlevelse og lederskap beskriver hvordan vi planlegger, utfører, evaluerer og lærer av oppgavene vi gjennomfører. Dette er måten vi jobber på i Statoil. Din forlittelse er nødvendig for å styrke oss ytterligere. Når du og ditt team bruker modellen leverer dere med presisjon og kvalitet.

Industrien er preget av økende konkurranse og kompleksitet, stor oppmerksomhet på sikkerhet og voksende forventninger fra samfunnet og ulike interessegrupper. Målet med vår lederprofil er å gjøre Statoil enda bedre i stand til å svare på de utfordringene vi står overfor. Den skal fungere som en katalysator for å bedre våre resultater og akselerere vår reise mot å bli et globalt energiselskap

Styringssystemet inneholder de prinsipper og krav vi trenger for å arbeide sikkert og effektivt. Som en del av styringssystemet har vi beskrevet de viktigste prinsippene og kravene som gjelder for hele konsernet i Statoil-boken.

Statoil-boken definerer selve fundamentet for hvordan vi leder og driver vår virksomhet. Den setter standarder for vår atferd, våre leveranser og vårt lederskap, og den er tydelig på hva som kreves og forventes av oss alle.

Statoil-boken er et viktig hjelpemiddel for deg i det daglige arbeidet og for oss som konsern. Jeg forventer at du forstår og følger våre prinsipper og krav. Statoil trenger ditt personlige engasjement og bidrag hver eneste dag slik at vi kan nå våre mål og være et utviklende og stimulerende sted å arbeide.



Helge Lund
Konsernsjef

Våre verdier uttrykker kraften og energien i Statoil. Verdigrunnlaget er avgjørende for at vi skal lykkes over tid i konkurransepregede omgivelser. De er i kjernen av vårt styringssystem.

Våre verdier motiverer oss til gode resultater og veileder oss i hvordan vi driver virksomheten og samarbeider internt og eksternt.

Det er medarbeiderne i Statoil som gjør det mulig å møte våre utfordringer og levere som lovet.

Vi trenger dine ferdigheter og ditt personlige engasjement samt et effektivt lederskap for å nå våre mål.

Vi tror på at det er viktig å involvere våre medarbeidere og deres tillitsvalgte i utviklingen av konsernet.



Vårt lederskap

Hvis du aksepterer lederansvar i Statoil, vil du bli pålagt å oppfylle forventninger som går utover de som er beskrevet i partnerskapet med våre medarbeidere. Disse forventningene er beskrevet i lederprofilen og i lederutviklingsprinsippene.

Statoil-ledere har påvirkningskraft og skaper bærekraftige resultater

Lederskapsprofil

INTEGRITET

- Vær ærlig og skap tillit hos andre
- Vær direkte og ta opp utfordringer og problemer umiddelbart
- Frem selskapet og våre verdier i alt du gjør, og sett selskapets suksess foran dine interesser

PERSONLIG YDMYKHET

- Vit hvordan andre oppfatter deg, og hvordan du best kan påvirke andre
- Arbeid kontinuerlig med egen utvikling
- Vær ydmyk, spør om tilbakemelding og hjelp når det trengs

VILJESTYRKE

- Ha en indre drivkraft til å forbedre egne, andres og selskapets prestasjoner
- Vis utholdenhet, skap optimisme og energi, også i krevende tider
- Vær ambisiøs på selskapets vegne, vis beslutsomhet, driv gjennom endringer og brenn for å vinne

EKSTERN ORIENTERING

- Forstå de ytre kreftene, skap forretningsmuligheter, håndter risiko og tilpass deg virkeligheten
- Samarbeid med interessegrupper for å styrke vår forretningsvirksomhet og utvikle nyskapende løsninger
- Ha en kommersiell tenkemåte, frem konkurransementalitet og vær kostnadsbevisst

Ambisjon til handling

Ambisjon til handling er vår integrerte ledelses- og styringsprosess, og har tre formål:

- Oversette våre ambisjoner og strategier til
- Strategiske mål – hvor skal vi?
- Prestasjonsindikatorer (KPI) – hvordan måler vi framgang?
- Tiltak – hvordan kommer vi dit?
- Gruppens eller individuelle mål – hvordan bidrar vi eller jeg?
- Skape et dynamisk og fleksibelt rammeverk for å utføre oppgaver
- Følge våre verdier og prinsipper for mennesker og lederskap

Våre omgivelser er krevende, dynamiske og uforutsigbare. Vi må kontinuerlig evaluere risiko og reagere raskt når det uventede skjer og muligheter eller trusler oppstår.

Dette oppnås best gjennom en fleksibel og hendelsesdrevet prosess. Ambisjon til handling balanserer felles strategisk retning og felles arbeidsprosesser med nødvendig lokalt handlingsrom og forretningsansvar.

Følgende elementer understøtter denne prosessen:

- dynamisk ressursallokering
- framoverskuende og tiltaksorientert oppfølging
- helhetlig prestasjonsevaluering
- læring gjennom deling og forbedring

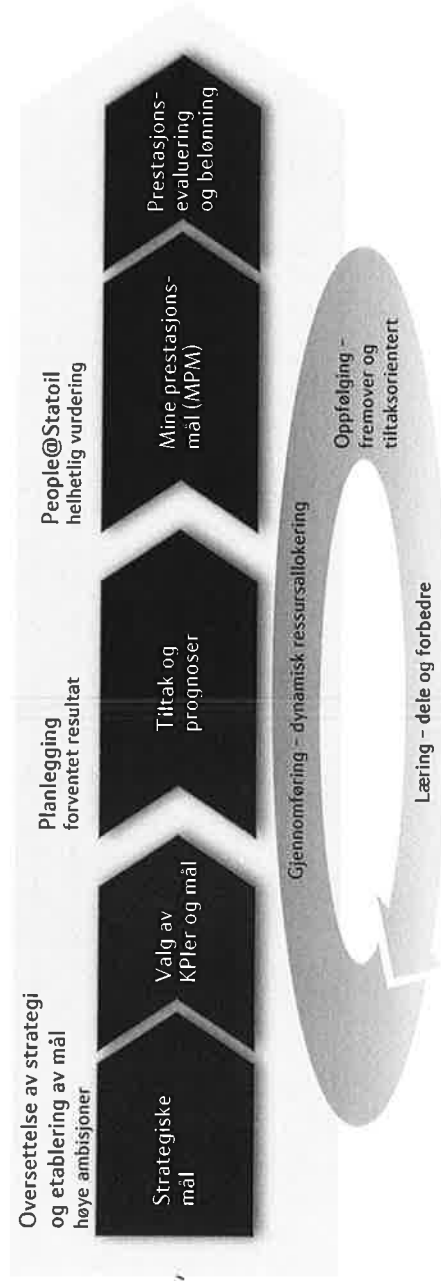
Ambisjon til handling omfatter fem perspektiver:

- mennesker og organisasjon
- helse, miljø og sikkerhet
- drift
- marked
- økonomi

Disse perspektivene er avhengige av hverandre og beskriver en årsak-virkning sammenheng. Til sammen adresserer de hva som skaper og driver gode resultater på kort og lang sikt, samtidig som de sikrer fokus på alle interessenter.

Ambisjon til handling skiller mellom mål, prognoser og ressursallokering for å forbedre kvaliteten på hver av disse aktivitetene.

Ambisjon til handling etableres og blir fulgt opp i "Management Information in Statoil" (MIS), som er vårt prestasjonsstyringssystem, og individuelle mål i People@Statoil.



Ambisjon til handling – viktige prinsipper:

- Å prestere handler om å gjøre det bedre enn de vi sammenligner oss med
- Gjør det riktige i den aktuelle situasjonen, basert på Statoil-boken, Ambisjon til handling, beslutningskriterier og fullmakter samt sunn forretningsmessig dømmekraft
- Ressurser gjøres tilgjengelige innenfor dette handlingsrommet, eller tildeles fra sak til sak
- Oppfølging av virksomheten er framoverskuende og tiltaksorientert
- Prestasjonsevaluering er en helhetlig vurdering av leveranse og atferd

Styringsmodell

Oversettelse av strategi og etablering av mål

Strategiutvikling er en kontinuerlig, risikobasert og temadrevet prosess som definerer ambisjoner og retning. Ambisjon til handling oversetter strategier til mer konkrete strategiske mål med en mellomlang tidshorisont, innen alle fem perspektiver.

Et godt strategisk mål gir klar veiledning og retning, og engasjerer og motiverer.

Godde prestasjoner handler om å gjøre det bedre enn de vi naturlig sammenligner oss med gjennom kontinuerlig forbedring. Våre ambisjoner og mål er inspirert av forventninger fra kunder, eiere, partnere og andre interessenter, og av konkurrenters prestasjoner samt andre det er relevant å sammenligne seg med. Disse kan være både interne og eksterne.

Vi måler leveranser i forhold til strategiske mål ved hjelp av prestasjonsindikatorer (KPIer). En god KPI:

- måler framgang i forhold til strategiske mål
- er relativ, det vil si den sammenligner våre resultater med andre eller relaterer ressursbruk til leveranser (feks. enhetskostnader)
- tar hovedsakelig for seg områder hvor det er behov for forbedring

Det kan noen ganger være vanskelig å finne gode KPIer. Klare og veldefinerte strategiske mål og tiltak kan sikre riktig fokus og retning når KPIer ikke kan etableres.

Korte og mer langsiktige KPI-mål gjenspeiler retning og ambisjonsnivå i de strategiske målene. KPI-mål har forretningsdrevne tidshorisonter som kan variere avhengig av viktighet, ledetid og kompleksitet i det vi ønsker å oppnå.

Strategiske utfordringer kan variere betydelig på tvers av organisasjonen, og kaskadering av strategiske mål, KPIer og tiltak bør normalt unngås. Ambisjon til handling behøver et sterkt lokalt eierskap for å være en meningsfull og verdiskapende prosess som hjelper enheter til å styre sin egen virksomhet. Når Ambisjon til handling skal etableres i egen enhet anbefales det derfor å oversette relevante Ambisjon til handling slik at lokal virkelighet reflekteres. På denne måten sikres en god balanse mellom lokalt eierskap og selskapet ambisjoner og retning.

Strategiske mål, KPIer og KPI-mål endres ved behov. Større endringer skal godkjennes og mindre endringer informeres om i henhold til fullmaktsstrukturen. Enheten som tar initiativ til en endring er ansvarlig for å informere andre berørte enheter.

Helse, miljø og sikkerhet (HMS)

Vår tilnærming

Vi vil sørge for sikker drift som beskytter mennesker, miljøet, samfunnet og materielle eiendeler. Vi vil bruke naturressursene på en effektiv måte, og vil levere energi som støtter en bærekraftig utvikling. Vi mener at ulykker kan forebygges.

Vi forplikter oss til å

- Innarbeide HMS i all vår forretningsvirksomhet
- Forbedre HMS-resultatene i alle våre aktiviteter
- Bidra til utviklingen av bærekraftige energisystemer og bærekraftig teknologi
- Vise hvor viktig HMS er ved å gå foran gjennom praktisk lederskap og atferd
- Ha åpenhet rundt alle HMS-saker, og involvere våre interessenter aktivt

Hvordan vi arbeider

- Vi tar ansvar for vår egen og andres helse, sikkerhet og sikring
- Vi arbeider systematisk for å forstå og styre risiko
- Vi sørger for at våre medarbeidere har tilstrekkelige ressurser, utstyr og opplæring til å levere i samsvar med sine tildelte oppgaver
- Vi har et samarbeid med våre entreprenører og leverandører basert på gjensidig respekt
- Vi stopper farlige og risikable aktiviteter og operasjoner
- Vi benytter rene og effektive teknologier for å redusere negative virkninger av våre eksisterende operasjoner på miljøet
- Vi arbeider for å begrense utslippene av drivhusgasser
- Vi sikter mot et trygt og helsefremmende arbeidsmiljø som preges av respekt, tillit og samarbeid
- Vi overvåker risiko knyttet til arbeidsmiljøet, og vi følger opp våre medarbeideres helse knyttet til arbeidsmiljøforhold
- Vi etablerer arbeidsprosesser, mål og prestasjonsindikatorer for å styre, måle og forbedre disse prosessene
- Vi gjennomfører HMS-forbedringsprosesser på grunnlag av undersøkelser og risikovurderinger, og vi involverer våre medarbeidere i dette arbeidet
- Vi bygger robuste anlegg/installasjoner og vedlikeholder dem for å unngå ulykker
- Hvis ulykker inntreffer, har vi en beredskapsorganisasjon som skal redusere skader og tap i størst mulig grad. Å redde liv er det vi prioriterer høyest
- Vi omsetter våre erfaringer i forbedrede sikkerhetstiltak, gjennom kontinuerlig læring

Hovedplan – Utfordringer pr i dag

Planlegging

Beslutning (ASG)

Operasjonalisering og gjennomføring

Kultur	Ikke forventningsrette planer. Manglende åpenhet og samhandling. Vi er urealistisk optimistiske. Operasjonelt fokus og endringer i operasjonelle planer.	Manglende og/eller feile beslutninger. Bås/silo fokus fra deltakerne. Sub optimalisering.	Prioritering gjøres sent og det omprioriteres under veis. Manglende åpenhet om utfordringer og muligheter. For stor fleksibilitet og endringsvillighet.?
Kvalitet	Svært varierende kvalitet. Ikke felles kvalitetskrav Manglende modenhet	Beslutninger på feil grunnlag. Manglende dokumentasjon av beslutninger Ulike verktøy lang-kort sikt	Dårlig kvalitet, og/eller umodent arbeidsunderlag medfører re-planlegging. Umodne oppgavertas inn via operasjonsplanen
Samhandling	Manglende Involvering av interessenter. (PETEK, AI, ...) Mange samhandlings arenaer med sammenfallende oppgaver.	Beslutninger på feil grunnlag Beslutninger gjøres utenom møte. Variert deltakelse og forankring i møte.	Samordning skjer sent og resulterer i re-planlegging.
Risikostyring	Gjøres i liten grad i langtidsbildet Manglende metode. Uklart grensesnitt mot PIMS.	Risiko avdekkes ikke i denne fasen og det tas feile beslutninger..	Risiko / samtidige aktiviteter avdekkes sent og medfører re-planlegging.
Prioritering	Manglende knytning mot LRP. Manglende prioriteringskriterier. Mange prioriterings arenaer. Uklart mandat, POB kvoter/aktivitetsstyring	Feile beslutninger. Beslutninger tas ikke. Ikke planlagte aktiviteter kommer inn. Noen aktiviteter ikke med.	Vi prioriterer og gjennomfører «feile oppgaver». Kvoter fungerer ikke.
Ledelse	Varierende involvering og tydelighet i forventninger. Svak gjennomførings fasthet.	Fokus på det kortsiktige operasjonelle. Følger ikke A-standard ? Beslutninger ikke tatt – ikke operasjonalisert	For stor aksept for re-planlegging? Beslutningsutsettelse gir endringer på et senere tidspunkt.
Læring	Varierende grad av systematikk i erfarings oppsamling. Varierende kompetanse. Krav er ikke i henhold til konsernvedtak	Feile beslutninger. Det tas ikke beslutninger. Kvoter er «hellige kyr» Beslutninger dokumenteres ikke.	Vi gjør samme feil om igjen. Manglende målinger og læring.

Læringsdokument ASG Samordning, 19 april 2013

Resultatområde XX

Forventninger:

Bedre forståelse av prosess, og avsjekk hvorvidt vi etterlever
Bli bedre på aktivitetsstyring og samordning
Forstå egne leveranser og forpliktelser
Bli klar over egen rolle i arbeidsprosess
Bli tydelig på metode og felles forståelse på hva leveransen er

Fordeler med ny arbeidsprosess for installasjonen:

Hevet kvalitet
Mer forventningsrettet, lettere for bidragsyterne å kunne belyse sine behov
Ansvar er tydeliggjort, riktige roller
En plan som er helhetlig vurdert, lettere å oppnå lojalitet til planen
Kravene er definert, gir forutsigbarhet
Svingscope tydeliggjør prioritering

Fordeler med ny arbeidsprosess for RE/ Selskapet:

Møter ensartet måte å jobbe på, enklere for bidragsyterne
Bedre ressursutnyttelse
Mer forutsigbar i forhold til leverandører, bedre organisering og utnyttelse
Standardiserte krav på tvers,- gir kvalitet
Gir kvalitet også i andre planer, eks operasjonsplan

Evaluering av samordning

(Benytte A-standard,- hvordan starter vi ut, hvordan gjennomfører vi?)

Aktive, stort engasjement

Ustrukturert, må bli bedre på struktur i møtet, -

Avklare hvilke utfordringer vi har

Burde hatt metode for gjennomføring av ASG samordningsmøtet

Utfordring å kunne enes om alternativer som beslutningsunderlag til ASG

Alle slapp ikke til

Teamet var litt usikker på hva problemene var

Ikke klart nok planbilde

Må ha informasjon før møtet for å kunne belyse konsekvenser, analyse, for å kunne få et komplett planbilde

Identifiserte gap frem til beslutningsmøtet:

Innkalles til et nytt samordningsmøte 24.april for å forberede alternativer og beslutningsunderlag

Pro og Mod gjør en betraktning av sitt scope (forkantaktivitet). Utrede.

Prosjekt 2017 +200.000 timer FD, tilbud? Må se på konsekvensene av dette.

Sikre god forberedelse, studere prosessen, prioritere etablere en forbedringsagenda

Forpliktelser:

NN	Portefølje. Levere god kvalitet i planinput. Sikre at nye krav følges.
NN	
NN	Gjøre NN robust til ASG, god input til planbildet.
NN	Støtte deltagere slik at verktøy og prosesser kommer raskt opp å gå.
NN	Utøve lederskap for å sikre innføring av den nye prosessen. Kartlegge gap og prioritert forbedringsagenda, samt implementeringsplan
NN	Sette meg inn i arbeidsprosessen, spesielt sette seg inn i anleggets teknisk integritet og hovedplan. Sikre at man enes om kriterier for når prosjekter skal inn i hovedplan.
NN	Introdusere og implementere prosessen i egen organisasjon. Levere produkt ihht krav i prosessen
NN	Ta tak i template for A standard for gjennomføring av samordningsmøtet. Tett på i forberedelsesfasen for samordningsmøtet.
NN	Gjøre meg bedre kjent med totalporteføljen, jobbe tett på leverandøren, sikre kvalitet i planer og bli kjent med arbeidsprosessen.

Refleksjonsnotat mal**Navn:****Dato:**

Du har nylig vært på trening i ASG Samordning for din installasjon/ditt RE, sannsynligvis også gjennomført samordning etter ny arbeidsprosess i etterkant av treningen. Vi er to som skriver Masteroppgave om lederskap og beslutninger. I denne forbindelse vil vi be deg om å skrive ned dine tanker og refleksjoner i etterkant av treningen. Vi ber ikke om en evaluering av selve treningen, men ønsker at du tenker over følgende;

Hvilken atferd opplever du som viktig i samordningen?

Benyttet du en eller flere av lederskapshandlingene i løpet av samordningen?(C&L modellen)

Hvilke(n) av dem har etter din mening størst betydning i dette møtet?

Er det andre faktorer du mener er viktig for å skape gode beslutningsprosesser?

▼ ANNONSE



FORSIDEN / MENINGER / STRUKTUR BYGGER KULTUR

PUBLISERT: 05 AUGUST 2013 12:00 SIST OPPDATERT: 05 AUGUST 2013 13:18

Av: OLE ROBERT REITAN, ADM. DIR. REMA 1000 AS

20

Signert 5. august 2013

Struktur bygger kultur

Hvordan det kan ha seg at Reitangruppen lykkes med nesten alt de prøver seg på?

Siden jeg ble født har jeg vært vitne til at et stykke norsk næringslivshistorie har blitt skapt rett foran øynene mine. I 1971 var det én butikk i Reitangruppen. I dag er det nesten fire tusen butikker i syv land, og selskapet går bare bedre og bedre for hvert år. Faktisk har det alltid vært slik. Hvert år har vært bedre enn året før. Mange spør meg hvordan det er mulig.

De siste tolv årene har jeg hatt gleden av å ha ansvaret for Rema 1000, selve arvesølv og utgangspunktet for familieselskapet. Jeg har prøvd å finne svaret på hva den enorme suksessen skyldes. Jeg snakker med mange folk om dette og svaret er ofte det samme; vår suksess skyldes den unike Rema-kulturen.

Men hva er egentlig en god kultur bygd på? Motiverende ledere? Morsomme fester? Er det bare å leie inn masse kule artister og danse på bordene, så kommer kulturen og prestasjonene av seg selv? Jeg tror ikke det. Jeg tror en god kultur skyldes noe helt annet.

Den unike Rema-kulturen skyldes at systemet fungerer. Det skyldes at vi er effektivt organisert.

Det skyldes at avstanden mellom ansvar, myndighet og operativ gjennomføring er kort. Det skyldes at vi er delt opp i små resultatansvarlige enheter der folk får eierskapsfølelse til jobben sin og til resultatene av den jobben de gjør. Det skyldes at ledelsen består av få mennesker som tar mange avgjørelser, og at butikkene drives av selvstendige næringsdrivende kvinner og menn som eier og driver sin egen butikk med totalt ansvar for sine inntekter og kostnader.

«Det hjelper ikke med store fester eller motiverende taler fra hyperaktive ledere, hvis systemet ikke fungerer.»

▼ ANNONSE

▼ ANNONSE



Kommentarer



Buss = trøbbel

Ingen bør forundres over at det blir innkjøringsproblemer når busstilbudet skal omorganiseres. Men at AtB har tatt for lett på oppgaven, er vanskelig å akseptere.

[Kommentar](#)


Livsglede for eldre

Vi i Stiftelsen Livsglede for Eldre har et motto; «Vi vil gjøre mer mulig». [Kronikk](#)



Fører unge på ville veier

Arbeidsminister Anniken Huitfeldt (Ap) har ikke stor troverdighet når hun later som det er en nyhet at mange unge får mer utbetalt fra Nav enn de ville fått ved å jobbe. [Leder](#)



Tenk på et tall

Tallfestede løfter er bra, de er vanskeligere å vri seg unna. Men det er dumt å love mer

Det hele handler med andre ord om struktur. Man må lage en struktur som gjør at folk får gjort jobben sin. Som gjør at det er motiverende å stå opp om morgenen fordi din innsats teller, fordi ditt bidrag er viktig, fordi du selv er ansvarlig for resultatet av ditt eget arbeid.

Lee Cockerell i Walt Disney sa det ganske genialt: «It´s not the magic that makes it work. It´s the way we work that makes it magic.»

Det hjelper med andre ord ikke bare å skape magi. Det hjelper ikke med store fester eller motiverende taler fra hyperaktive ledere, hvis systemet ikke fungerer. Det som er motiverende er strukturer som fungerer. Når det man sier er sant. Når det man snakker om er gjennomførbart. Da blir det god kultur.

I mange offentlige arbeidsmiljøer er det totalt fravær av god struktur. Den ene handa vet ikke hva den andre gjør. Det er dårlig strategi, dårlig kommunikasjon, utydelig ansvarsfordeling og manglende tilbakemeldinger. Jeg snakker ofte med folk i offentlig sektor som er lei av at alt tar så lang tid. At ingen tar beslutninger. At ingen føler eierskap til prosessene. At ingenting blir som man sier.

Den politiske ledelsen bør bruke mye mer tid på å forbedre organiseringen av offentlig sektor. I dag har jeg inntrykk av at det stort sett snakkes om hvor mye penger vi skal bruke, ikke hvordan vi bruker dem. Vi må gjøre det enklere i fremtiden. Alle kan ikke jobbe med å organisere samfunnet. De fleste av oss må jobbe med å skape verdier. Derfor må vi effektivisere strukturene, slik at vi kan ha færre mennesker som tar flere avgjørelser. Vi må få en kultur i offentlig sektor der folk opplever at jobben deres vises, og at innsatsen de legger ned betyr noe for helheten. At noen ser dem. At de er viktige.

Det må jobbes med strukturen. Da vil vi også kunne se en positiv utvikling i kulturen.

Neste lørdag har vi nok en gang invitert nesten ett tusen Rema-venner til stor samling på Clarion-hotellet på Brattøra i Trondheim. Da skal vi bygge kultur. Vi skal synge, vi skal feste og vi skal motivere til innsats. Men først og fremst skal vi snakke om system, rutiner og struktur. Fordi det er når det vi driver med virker som det skal, at det blir skikkelig morsomt.

MER Å LESE: [REMA 1000 årets handelsbedrift](#)

MER Å LESE: [Rema 1000 tester pizza og leverpostei for hestekjøtt](#)

20

Adresseavisen ønsker en åpen og saklig debatt. Alle innlegg blir kontrollert før publisering. Debatten er åpen kl 07 (08) - 24. Vi forbeholder oss retten til å forkorte, redigere og fjerne innlegg. Ditt fulle navn må enten gå fram av epost-adressen eller oppgis som brukernavn/Facebook-profil. [Debattregler](#)

enn man kan holde. [Kommentar](#)



Jeg har en drøm

Noen ord og setninger er så store at man ikke tør bruke dem i frykt for å ødelegge dem. [Siste stikk](#)



Thon inviterer til risikosport

Med fem partier nær sperregrensen kan taktisk stemmegivning slå alle rekorder.

[Kommentar](#)



Hevder Bleken lyver

Noen av Håkon Blekens utspill er løgn, skriver Pontus Kyander i dette debattinnlegget. [Les mer](#)