

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Marie Rosland og

Agnes Johanne Omenås

«En ting er endringen vår, alt rundt påvirker oss også»

-En casestudie av endringsprosjektet «Ett Equinor 2021»

Dato: 12.05.23

Totalt antall sider: 76

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på et 3-årig MBA-studium ved Nord universitet. Masterstudiet i strategi og ledelse har vært svært interessant og utfordrende, med nyttig innhold til bruk i videre arbeidsliv. Tema for masteroppgaven er endringsledelse da dette var et fag vi begge fikk en spesiell interesse for og kunne tenke oss å forske på videre. Naturlig nok valgte vi å fordype oss med Equinor, hvor vi begge jobber, som case for studiet.

Vi vil gjerne takke vår veileder Gunhild Birgitte Sætren for god og tett oppfølging. Hun har kommet med gode råd og interessante synspunkt. Denne masteroppgaven hadde ikke blitt til uten hennes kunnskap og engasjement.

Videre vil vi takke Kristin Westvik og Erling Meyer i Equinor som godkjente og støttet oss i å ta og gjennomføre dette studiet. Vi må også takke Narve Aske som har bistått oss under masteroppgaveskrivingen og vært vårt bindeledd mot Equinor i denne perioden. Informantene som har deltatt i vårt forskningsstudium fortjener også en spesiell takk. De har vist oss tillit og åpenhet om situasjonen de har stått i og delt verdifulle refleksjoner med oss.

Deretter må vi få takket hverandre, disse tre årene hadde ikke blitt på langt nær så interessant og lett å gjennomføre uten hverandres refleksjoner, pågangsmot, heiarop og driv.

Til slutt må vi takke våre bedre halvdeler Kent og Daniel, våre familier og venner. Takk for at dere har støttet oss og lagt til rette for at vi har kunne bruke tid på Ett Equinor 2021 i drøyt et år.

Sveberg og Sandnes 12.05.2023

Agnes Johanne Omenås og Marie Rosland

Abstract

In the autumn of 2020, the executive committee of Equinor decided to carry out a reorganization known as One Equinor 2021 (1E21). The goal was to create a safer, stronger and more competitive company that will be able to take a leading position in the future of energy. It took approximately six months from the time the CEO presented the new group management until around 20,000 employees were transitioned to the new organization. This study aims to seek answer to what it is like to be a leader in such a situation through the question *How are middle managers able to implement and take out the potential of strategic change in a matrix organization?* The study is based on the change process in an organization in Equinor, Exploration and Production Norway, in the period autumn 2020 to November 2022.

The study was conducted as a qualitative case study, where the data collection took place through semi-structured in-depth interviews with five informants. The study has been carried out in an inductive methodological way, where empirical evidence has been the driving factor. The analysis of the data was carried out according to thematic analysis (Braun & Clarke, 2022). The study is based on literature around matrix organizations and inter-organizational change. As well as change theory from Kotter (Kotter, 2012), high reliability organizations (Weick & Sutcliffe, 2011) and safety during change processes (Sætren & Laumann, 2017).

Our research shows that changes within one's own area of responsibility are easier to handle than understanding the change in other parts of the organization. We ask whether the complexity of a reorganization in a matrix organization is underestimated. Our research also found job resources that make it easier to be a leader in change. We ask whether trust in management and motivation for change can have a negative consequence in the form of a lack of skepticism (Sætren & Laumann, 2015).

Sammendrag

Høsten 2020 besluttet konsernledelsen i Equinor å gjennomføre en omorganisering kalt Ett Equinor 2021, «1E21». Målet var å skape et tryggere, sterkere og mer konkurransedyktig selskap som skal være i stand til å ta en ledende posisjon i fremtidens energimarked. Fra konsernsjefen presenterte ny konsernledelse til omtrent 20 000 ansatte var innplassert i ny organisasjon tok det om lag seks måneder. I denne studien søker vi å gi svar på hvordan det er å være leder i en slik situasjon gjennom problemstillingen *Hvordan er mellomledere i stand til å implementere og ta ut potensialet i strategisk endring i en matriseorganisasjon?* Studien tar utgangspunkt i endringsprosessen i en organisasjon i Equinor, Exploration and Production Norway, i perioden høsten 2020 til november 2022.

Studien ble gjennomført som en kvalitativ casestudie, der datainnsamlingen foregikk ved semistrukturerte dybdeintervjuer av fem informanter. Studien har blitt utført i en induktiv metodisk måte, hvor empirien har vært den drivende faktoren. Analysen av datamaterialet ble gjennomført i henhold til tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022). Studien baserer seg på litteratur rundt matriseorganisasjoner og interorganisatorisk endring. Samt endringsteori fra Kotter (Kotter, 2012), høyreliabilitetsorganisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2011) og ivareta sikkerhet under endringsprosesser (Sætren & Laumann, 2017).

Vår forskning viser at endringer innenfor eget ansvarsområde er enklere å håndtere enn forståelse for endringen i andre deler av organisasjonen. Vi stiller spørsmål til om kompleksiteten av en omorganisering i en matriseorganisasjon er undervurdert. Vår forskning fant også nyttige stillingsressurser som gjør det lettere å være en leder i endring. Vi stiller spørsmål til om tillit til ledelse og motivasjon av endring kan ha en negativ konsekvens i form av manglende skepsis (Sætren & Laumann, 2015).

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Abstract	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figur, tabell og vedleggoversikt	vii
Begrepsordliste	viii
1.0 Innledning	1
1.1. Problemstilling	2
2.0 Teori	3
2.1. Endring	3
2.2. Mellomleder og mellomleders rolle	5
2.3. Implementering av endring	6
2.4. Matriseorganisasjon og interorganisatorisk endring	12
2.5. Jobbkraft og stillingsressurser i endringsprosesser	14
2.6. Equinors arbeidsprosess for styring av endring og modell for organisatoriske endringer	15
3.0 Metode	16
3.1. Valg av metode	16
3.2. Casestudie og hendelse (1E21)	16
3.3. Litteratursøk	17
3.4. Om forskerne	17
3.5. Utvalg og rekruttering	18
3.6. Datainnsamling	19
3.7. Analyse av data	20
3.7.1. Fase 1: Bli kjent med datasettet	20
3.7.2. Fase 2: Koding	20

3.7.3.	Fase 3: Generere første tema	21
3.7.4.	Fase 4: Utvikle og gjennomgå temaer	23
3.7.5.	Fase 5: Foredle, definere og navngi tema	24
3.7.6.	Skrive rapporten	25
3.8.	Forskningsetikk / Relasjon mellom informant og forsker	25
3.8.1.	Egen rolle som forsker	26
3.8.2.	Relasjon mellom informant og forskere	26
3.8.3.	Personvern og datahåndtering	27
4.0	Resultater.....	28
4.1.	Kontekst.....	28
4.2.	Funn fra intervjuene.....	29
4.3.	Interorganisatorisk endring.....	33
4.3.1.	Organisatorisk avstand	33
4.3.2.	Kompleks organisasjon	34
4.3.3.	Samarbeid.....	36
4.3.4.	Roller og grensesnitt.....	37
4.4.	Hvordan stå i endring	38
4.4.1.	Støtte fra kollegaer	39
4.4.2.	Tidligere endringserfaring.....	39
4.4.3.	Tillit til ledelse og selskapets strategi	40
4.4.4.	Motivasjon for endring.....	41
5.0	Diskusjon.....	42
5.1.	Gjennomføring av endring i matriseorganisasjon	42

5.1.1.	Oppsummering	46
5.2.	Leder i endring.....	46
5.2.1.	Oppsummering	50
5.3.	Praktiske implikasjoner og videre forskning	51
6.0	Konklusjon	53
7.0	Litteraturliste	54
8.0	Vedlegg	59
8.1.	Vedlegg A: Meldeskjema til Sikt	59
8.2.	Vedlegg B: Vurdering fra Sikt.....	61
8.3.	Vedlegg C: Intervjuguide	63
8.4.	Vedlegg D: Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt	66

Figur, tabell og vedleggoversikt

Figur 1: Equinors endringsmodell.....	15
Figur 2: Fase 3 fra tematisk analyse – Generere tema	22
Figur 3: Fase 4 fra tematisk analyse - Resultater etter gjennomgåtte temaer	24
Figur 4: Fase 5 fra tematisk analyse - Tema for rapporten	25
Tabell 1: Funn fra intervjuer: Interorganisatorisk endring.....	31
Tabell 2: Funn fra intervjuer: Hvordan stå i endring	32
Vedlegg A: Meldeskjema til Sikt	59
Vedlegg B: Vurdering fra Sikt	61
Vedlegg C: Intervjuguide	63
Vedlegg D: Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt.....	66

Begrepsordliste

Forkortelse	Forklaring
1E21	Ett Equinor 2021. Navn på omorganiseringsprosjekt i Equinor
CEO	Chief executive offiser, konsernsjef.
EPN	Exploration Production Norway. EPN er ansvarlig for drift av installasjonene Equinor opererer på norsk kontinentalsokkel.
HRO	Høyreliabilitetsorganisasjoner
JD-R	Job demand - Resources

1.0 Innledning

Bevissthet om at endring kan være krevende ble diskutert allerede tidlig på 1600-tallet da den italienske filosofen Niccolo Machiavelli sa: «...det finnes ikke noe mer delikat sak å ta i, heller ikke farligere å utføre, heller ikke mer tvilsom i sin suksess, enn å bli satt opp som leder i innføring av en endring. Den som er innovativ vil ha som fiender alle som har det godt under den eksisterende orden, og bare lunkne støttespillere i de som kan få det bedre under det nye» (Machiavelli & Marriott, 2015).

Det å skape en fleksibel organisasjon er verdifullt i en omskiftende verden med turbulente markeder (Klev et al., 2021). Høsten 2020 besluttet konsernledelsen i Equinor å gjennomføre en omorganisering. Målet var å skape et tryggere, sterkere og mer konkurransedyktig selskap som skal være i stand til å ta en ledende posisjon i fremtidens energimarked (Equinor, 2020). Fra konsernsjef Anders Opedal presenterte ny konsernledelse 16. november 2020 til omtrent 20 000 ansatte var innplassert i ny organisasjon tok det om lag seks måneder. I denne perioden ble ny organisasjonsstruktur med tilhørende operasjonsmodell utarbeidet trinnvis for de ulike nivåene i organisasjonen parallelt med at ledere og medarbeidere ble innplassert. Endringsprosjektet fikk navnet Ett Equinor 2021 (1E21), og ble satt i drift 1. juni 2021 (Equinor, 2021).

I sin annonsering erkjente Anders Opedal at endringer kan medføre usikkerhet og at flere organisasjonsenheter vil bli påvirket av omorganiseringen. Han sa videre at tiden skulle brukes til detaljering av organisasjon og klargjøring av hvilken innvirkning omorganiseringen ville ha på medarbeidere og lederroller. I samsvar med samarbeidsmodellen skulle tillitsvalgte involveres i arbeidet (Equinor, 2020). Det ble etablert en kommunikasjonsflate for organisasjonsprosjektet (Equinor, 2021). I tillegg var det jevnlig nyhetssaker på intranettsidene, samt at det ved ulike milepæler ble gjennomført informasjonsmøter for å istandsette ledere til å fortelle om endringen i egen organisasjon. For å skape innhold i endringsprosessen er det viktig at de som påvirkes av endringen får muligheten til å være med på å finne løsningene (Klev et al., 2021). I dette prosjektet ble det etablert implementeringsteam med representanter fra ledelse, verneombud og tillitsvalgte. Fra et forskningsperspektiv ser denne oppgaven på om lederne opplever å være involvert og satt i stand til å ta endringen ut i egen organisasjon i den grad konsernledelsen hadde intensjoner om.

1.1. Problemstilling

I samarbeid med Equinor har vi studert hvordan det har vært for mellomledere å innføre denne organisasjonsendringen. For å avgrense oppgaven har vi tatt utgangspunkt i en enhet i forretningsområdet «Exploration and Production Norway» (EPN). EPN er ansvarlig for drift av installasjonene Equinor opererer på norsk kontinentalsokkel. Foruten aktiviteten på kontinentalsokkelen omfatter forretningsområdet også støtteenheter på land (Equinor, 2023b).

Studien tar utgangspunkt i endringsprosessen i EPN relatert til prosjektet 1E21, fra beslutning av ny organisasjonsmodell november 2020 frem til november 2022. Vi har formulert følgende problemstilling for oppgaven:

Hvordan er mellomledere i stand til å implementere og ta ut potensialet i strategisk endring i en matriseorganisasjon? Hvor vi har to forskningsspørsmål for å videre utdype oppgaven:

1. Hvilke utfordringer opplever lederne ved gjennomføring av endring i matriseorganisasjoner?
2. Hvordan sette seg selv, som leder, i stand til å stå i endring?

Vi vil videre presentere relevant teori for oppgaven i kapittel 2 før vi går videre til metoden vi har valgt for forskningen i kapittel 3. Deretter vil vi presentere resultatene i kapittel 4 med en videre diskusjon i kapittel 5, hvert delkapittel under diskusjonen inneholder en avsluttende oppsummering. Vi vil avslutte oppgaven med konklusjon i kapittel 6.

2.0 Teori

2.1. Endring

Det er mange typer endringer. På den ene siden kan endringer være uplanlagt, tvetydige og vanskelige å forstå, men kan på den andre siden planlegges, forutses og styres (Karasvirta & Teerikangas, 2022). Uplanlagte endringer kan for eksempel være Covid19-pandemien eller krigen i Ukraina, mens en omorganisering vil være en planlagt endring. I denne oppgaven skal vi se på planlagte endringer. Organisasjonsendring blir definert som et bredt konsept som kan inneholde et bredt spekter av forskjellige aksjoner, strategier og konsekvenser.

Organisasjonsendring refererer som oftest til bred organisasjonsmessig endring, i motsetning til mindre lokale endringsinitiativ (Saksvik et al., 2007). For øvrig er det bred enighet om at endringstakten for bedrifter aldri har vært høyere enn den er i dagens kontinuerlig omskiftende miljø (By, 2005).

Endringsledelse kan defineres som prosessen med kontinuerlig å fornye en organisasjons struktur og kapasitet for å møte de løpende endringene av behov hos interne og eksterne kunder (Moran & Brightman, 2001). Med bakgrunn i dette er det tydelig at det er viktig at en organisasjon er i stand til å identifisere hvor den skal være i fremtiden og hvordan nødvendige endringer for å komme dit må håndteres. Som et resultat av dette vil det ikke være mulig å skille endring fra strategi (Burnes, 2009). Med den høye endringstakten organisasjoner opplever i dag er det å lykkes med endringsledelse en svært verdifull kompetanse (By, 2005).

Det er viktig at endringsprosesser blir styrt på en god måte. De må planlegges, organiseres, regisseres og følges opp. I tillegg er det nødvendig med effektivt lederskap for å innføre en endring på en vellykket måte (Gill, 2002). Ledelse av effektive endringsprosesser krever en visjon, en strategi, utvikling av en kultur for verdier som støtter opp under visjonen og strategien til endringen, istandsetting av medarbeidere, inspirere og motivere de som er involvert eller påvirket av endringen. I en studie av 11 finske bedrifter ble det sett på hvordan endringsteam, endringsnettverk og endringsagenter ble brukt som verktøy i endringsprosesser (Karasvirta & Teerikangas, 2022). Funn fra denne studien er at et mindretall av bedriftene har endringsteam som har som primæroppgave å gjennomføre en planlagt endring. Enkelte team jobbet på et strategisk og rådgivningsnivå, mens andre hadde mer operasjonelle oppgaver som opplæring, coaching, kommunikasjon og fasilitering av endring. I bedriftene som har endringsteam spiller disse en viktig rolle. Studien fant ellers at det var manglende formalisme

knyttet til endringsnettverk. Omtrent halvparten av bedriftene hadde en form for endringsnettverk, men de hadde stor sprik i bredde, i agenda, rolleklarhet og sammensetning. Det var krevende for informantene å definere roller og ansvar til disse nettverkene. Alle bedriftene som deltok i studien hadde definerte endringsagenter. Her var det en tendens til at de som hadde disse rollene var i ledende stillinger, at rollene var uklart definert og at de kom på toppen av de daglige oppgavene. Variasjonen var stor i forhold til hvor stor andel av stillingen som var satt av til rollen, fra fulltidsrolle til at rollen kom på toppen av de daglige oppgavene. Prosjektet konkluderer med at endringsorganisasjoner finnes i større utstrekning i praksis enn i endringslitteraturen.

I en omskiftende verden med dynamiske og turbulente marked er en fleksibel og dynamisk organisasjon verdifull (Volberda, 1997). Medvirkning er sentralt når det skal skapes innhold i endringsprosessene. Arbeidsmiljøloven §8-2 stiller krav til medvirkning i prosesser som kan føre til vesentlig endring i organisering av arbeidet (Lovdata, 2023). En omorganisering som 1E21 faller inn under dette kravet. Arbeidstakermedvirkning i henhold til arbeidsmiljøloven sitt krav vil ikke omtales ut over dette. Med medvirkning menes her å gi de som de som påvirkes av endringen muligheten til å være med å finne løsningene. I forbindelse med denne studien er det relevant å se på i hvilken grad mellomlederne har medvirket til endringsprosessen og -prosjektet. Det pekes spesielt på tre årsaker til at medvirkning har verdi i endringsprosesser (Klev et al., 2021). For det første vil man få mindre motstand dersom man lar de som blir påvirket av endringen delta i å utforme løsningen. Dette er både praktisk og økonomisk. I tillegg er det i norsk arbeidsliv en tradisjon for deltakerdemokrati, noe som anses som viktig. Å kunne bidra til å forme og påvirke betingelsene i egen arbeidshverdag blir sett på som verdifullt. Det tredje argumentet er at engasjement og interessefelt kan brukes til å bygge og utvikle ansatte sin kompetanse.

Gjennom bevisst arbeid og prioritering kan organisasjonens endringskapasitet påvirkes. Dette kan gjøres ved at ledelsen tydelig kommuniserer hva som er visjonen og hvordan organisasjonen skal se ut etter at endringen er gjennomført. Endringskapasiteten kan også påvirkes ved å sette inn ekstra ressurser i endringsprosess, eller ved å være tydelig på hva som skal prioriteres og ikke minst nedprioriteres. På den andre siden kan konflikter, for eksempel mellom ledelse og fagforeninger redusere organisasjonens endringskapasitet. Endringsstudier viser også at ansatte er mer fornøyde med prosessen og resultatet av endringen dersom

samarbeidet mellom ledelse og fagforeninger har vært godt (Colman, Stensaker, et al., 2011; Levin et al., 2012).

2.2. Mellomleder og mellomleders rolle

Litteraturen skiller mellom begrepene ledelse og administrasjon/styring. På engelsk brukes begrepene «management» og «leadership» hvor «management» primært handler om å gjøre oppgaven riktig, eksempelvis i forhold til lover og regler. «Leadership» handler mer om å gjøre de riktige tingene, da gjerne spesielt med tanke på innovasjon, fleksibilitet og enighet (Burns, 1978; Aarseth, 2014)

På samme måte er det ulike definisjoner av hva en mellomleder er ut fra hvilke perspektiv som ligger til grunn for definisjonen. Ut fra det hierarkiske perspektivet defineres mellomleder å være en leder som er to nivå under toppleder og samtidig minst et nivå over organisasjonens operative nivå (Huy, 2001). En annen definisjon av mellomleder er basert på det oppgavebaserte perspektivet hvor mellomleder omtales som en mangfoldig gruppe ledere som har ansvar for en del av forretningsprosessene til organisasjonen (Floyd & Wooldridge, 1997). Sentralt i denne definisjonen er muligheten til reell innflytelse i organisasjonen (Rydland, 2020). Med utgangspunkt i det organisatoriske perspektivet kan mellomleder defineres å være en nøkkelrolle i forhold til å formidle informasjon både nedover og oppover i organisasjonen (Heyden et al., 2017). I denne definisjonen er muligheten til å påvirke en viktig faktor. I denne oppgaven ønsker vi å ta utgangspunkt i det organisatoriske perspektivet.

For denne oppgaven er det relevant å gå inn i litteratur som ser på mellomleder sin rolle i endringsprosesser. Som nevnt kan mellomledere ha en viktig rolle i implementering av endring, og at de gjennom dette kan ha vesentlig påvirkning på organisasjonen sin prestasjon (Huy, 2001). Det er primært fire roller som knyttes til mellomledere i endringsprosesser, kommunikatoren, entreprenøren, terapeuten og balansekunstneren. Kommunikatorens rolle er å oversette toppledelsens strategier og ideer til et gjenkjennelig budskap slik at hensikten med endringen kan forstås. Mellomlederne er ofte bedre i stand til å spille på de uformelle nettverkene i organisasjonen enn topplederne. Gjennom å spille på disse nettverkene kan de få til vesentlige og varige endringer. Entreprenør-rollen beskriver mellomleder sin mulighet til å se etter forbedringer, og de er kapable og villige til å gjennomføre dersom de får handlingsrom. Terapeuten er mellomlederen som kjenner sin organisasjon og sine

medarbeidere, er i stand til å ivareta dem gjennom endringen og dermed bidra til å opprettholde fremdrift i endringen. Den siste rollen er balansekunstneren som gjennom endringsprosessen klarer å finne den riktige balansen mellom gjennomføring av endring og stabil daglig drift. (Huy, 2001).

Hvor i organisasjonshierarkiet lederen befinner seg vil påvirke hvilken rolle den tar i en endring. Ledere på høyere nivå kan ha fokus oppover i organisasjonen og kanskje eksternt. Mellomledere på lavere nivå vil gjerne jobbe for å implementere beslutninger tatt av konsernledelsen (Wooldridge & Floyd, 1990). I tillegg til å ha ansvar for implementering av konserninitiativ kan mellomledere ha ansvar for implementering av endringer initiert i egen organisasjon (Rydland, 2020). Samtidig er det to roller som trekkes frem, informasjonsformidleren mellom toppledelse og det operative miljøet, og endringsagenten (Jacobsen, 2019; Rydland, 2020). Rollen som informasjonsformidler innebærer å gi innspill til toppledelsen om at det for eksempel er behov for endring i strategi eller hvilke konsekvenser ulike valgalternativ forventes å ha (Chen et al., 2017). Samtidig har mellomlederen en viktig oppgave i å oversette strategi til praktiske mål og retningslinjer på det operative nivået i organisasjonen (Beck & Plowman, 2009).

2.3. Implementering av endring

Organisasjonsendring har blitt bredt diskutert over tid. Internasjonalt blir det ofte vist til John Kotters åtte-steps-modell (Kotter, 2012), Kurt Lewin's tre-steps-modell (Lewin, 1947) og Kübler Ross endringskurve (Kubler-Ross, 1970). I disse teoriene har man gjort omfattende arbeid for beskrivelse og forståelse av organisasjonsendring. Enkelte begreper og teorier fra dette arbeidet er teoretisk orientert, mens andre i større grad er erfaringsbasert og fokuserer mer på gode og dårlige organisatoriske praksiser. Endringsprosesser kan være vanskelig for en leder da det ikke finnes én, altomfattende, retningslinje eller teori som ledere av endringsprosesser kan følge (Saksvik et al., 2007).

En godt kjent modell i organisasjonsendringenslitteraturen er Kotter's åtte-steps-modell for endringsledelse fra boken «Leading Change» (Kotter, 2012). Denne metoden faller under kategorien av metoder som er bygget på en mer praktisk og erfaringsbasert endringsmetode, som fokuserer på gode og dårlige praksiser under en endringsprosess. Oversatt til norsk ser åtte-steps-modellen (Kotter, 2012) slik ut: 1) Skap en følelse av nødvendighet for endring 2)

Etabler en koalisjon av villige som vil støtte endringen 3) Utvikle en strategi og visjon for tiltaket – for ledelsen 4) Kommuniser visjonen ut og ned i organisasjonen 5) Gi makt til («empower») de ansatte 6) Vis frem kortsiktige resultater 7) Konsolider stillingen og sørg for mer endring.

Modellen til Kotter har fått god innflytelse og er godt kjent blant flere ledere, kanskje av den grunn at den gir en direkte rettleiding og oppskrift på hvordan ledere kan utføre en endringsoppgave som oppleves tung og vanskelig. Som en leder i en endringsprosess kan det oppleves lettere for lederen å ha en metode å følge på veien mot endring (Klev et al., 2021). Kotter mottar kritikk for sin modell da den er basert på hans personlige erfaringer og ikke refererer til noen kilder som kan støtte opp eller svekke modellen (Appelbaum et al., 2012). Det manglende empiriske fundamentet har likevel ikke klart å gjøre modellen til en mindre suksess (Todnem, 2005). Modellen sies å ha flere begrensninger som påvirker dens popularitet (Appelbaum et al., 2012). Det kan derimot diskuteres om Kotters åtte steg er direkte overførbart til alle typer organisasjoner og bedrifter. Kotter selv vurderer innholdet i 2012 utgaven som mulig *enda mer* relevant i en endringsprosess da forandringshastigheten akselererer (Kotter, 2012).

I en endringsprosess hvor forandringshastigheten akselereres kan det for et selskap som opererer med risikofylte operasjoner resultere i uønskede hendelser hvis man ikke har fokus på risiko. Uønskede hendelser kan gi et vurderingsgrunnlag på selskapers motstandskraft. Uønskede hendelser kan påvirke hvor mye man strekkes i enkelte retninger uten å brytes og hvor godt man som selskap kommer seg ut av situasjonen. Teorien om høyreliabilitetsorganisasjoner (HRO) er basert på at enkelte organisasjoner er mer kapable enn andre til å håndtere endringer og utfordringer ved bruk av struktur og opprettholdelse av funksjon. HRO er organisert slik at de reduserer konsekvensen av hendelser og klarer å hente seg inn til stabil drift igjen raskt (Weick & Sutcliffe, 2011). Slike organisasjoner er eksempelvis petroleumsbransjen, luftfart og energibransjen som fra dag til dag håndterer risiko i sitt daglige arbeid med høy pålitelighet (Sætren & Laumann, 2015). Det er definert fem kognitive teknikker for å etablere en oppmerksom organisasjon for HRO: 1) Sporing av små feil 2) Motstå overforenklinger 3) Være bevisst for operasjoner 4) Opprettholder evnen og aksept for motstandskraft 5) Henter ut fordel av endring i miljø og kunnskap (Weick & Sutcliffe, 2011).

Det første punktet for å få en oppmerksom organisasjon er 1) Sporing av små feil. Dette punktet innebærer at HRO er opptatt av feil og gjør sitt ytterste for å finne feil. HRO behandler ethvert avvik som et symptom på at noe kan være galt med systemet, som igjen kan føre til store konsekvenser hvis flere avvik skulle sammenfalle. HRO oppfordrer til å rapportere feil, da det er nyttig å fange dem tidlig for å hindre at de skaper større uønskede hendelser. Feil og hendelser kan være nyttig læring for å hindre gjentakelse. HRO bruker også tidligere feil til kontinuerlig å forbedre systemene sine. Det andre punktet for å få en oppmerksom organisasjon er 2) Motstå overforenklinger. HRO ønsker ikke å overforenkle systemene sine. De ønsker å få mest mulig informasjon ut slik at de får oversikt over mest mulig på en gang. De antar at verdien av svake signaler som diagnostiske verktøy forsvinner når små detaljer blir tatt bort for å forenkle prosessen. HRO setter pris på mangfoldig ekspertise, skepsis mot det satte og forskjellige meninger da dette kan være med på å belyse det større bildet. Det tredje punktet for å få en oppmerksom organisasjon er 3) Være bevisst for operasjoner. HRO har stort fokus mot de ansatte i den spisse enden da det er her det ekte arbeidet blir utført og farlige situasjoner kan oppstå. Det store bildet for HRO er mindre strategisk og mer situasjonsbasert sammenlignet med mange andre organisasjoner. Når de ansatte i den spisse enden har en velutviklet situasjonsforståelse kan de gjøre kontinuerlige justeringer som hindrer at feil akkumuleres. Det fjerde prinsippet for å danne en oppmerksom organisasjon er 4) Opprettholde evne og aksept for motstandskraft. Feil og uønskede hendelser oppstår også for HRO. Derfor har de stort fokus på å lære fra hendelser, utvikle deres oppfatning og holde søkelyset på operasjoner i den spisse enden. Dette gjør at HRO raskt kan gjenoppta normal tilstand etter at en uønsket hendelse har oppstått, som igjen kan defineres som en fleksibel organisasjon. Et kjennetegn på HRO er at den ikke er feilfri, men at de ikke lar feil overvinne seg. HRO har et høyt fokus på god trening, ansatte med dyp og variert erfaring og evne til å håndtere de situasjoner man står ovenfor. Det femte og siste punktet for å danne en oppmerksom organisasjon er 5) Hente ut fordel av endring av miljø og kunnskap. HRO dyrker mangfold og spesielt mangfoldig ekspertise. Dette hjelper dem i å legge merke til mer i komplekse miljøer, men også kunne løse større og komplekse situasjoner man kan bli utsatt for. For å forhindre ulykker sikrer HRO at beslutninger blir tatt i den spisse enden, hvor autoritet migrerer mot personellet med mest ekspertise. For HRO er ikke personell med mest erfaring automatisk dem med mest ekspertise. HRO søker også alltid etter mer enn én ekspertise og synspunkt på en problemstilling for å få et større bilde (Weick & Sutcliffe, 2011). Korrekt bruk av disse fem prinsippene vil si å ha en oppmerksom infrastruktur i organisasjonen (Saetren & Laumann, 2017). Ved ikke å utnytte disse fem

teknikkene og få etablert en oppmerksom organisasjon kan det som ytterste konsekvens øke risikoen for uønskede hendelser og påvirke leveranser drastisk. Det å bevege seg mot en oppmerksom organisasjon og danne en ny kultur kan være vanskeligere enn man tror da ansatte og mennesker må overkomme tryggheten av å ivareta dagens status forbundet med suksess, enkelhet, strategi og planlegging (Weick & Sutcliffe, 2011).

For å danne en oppmerksom organisasjon må man fokusere både på de fem prinsippene nevnt over og i tillegg fokusere på kulturen innad i organisasjonen. Kultur for HRO er ett sett med mønster, delt tro, forventninger og repertoar for handlinger som er med å forme hvordan enkeltpersoner og grupper handler og lærer fra det uventede. En felles kultur er med på å produsere en tilstrekkelig lik tilnærming, syn og prioriteringer som gjør ansatte i stand til å ta gode og reflekterte beslutninger. For å opprettholde en god oppmerksom kultur når det uventede oppstår må man flette de fem prinsippene inn i verdier, forventninger og prosedyrer i selskapet (Weick & Sutcliffe, 2011).

Det er ikke bare en oppmerksom kultur som er viktig når man jobber med risikofylte operasjoner. Sikkerhet, sikkerhetskultur og tillit er viktig for selskaper som opererer under farlige forhold. Petroleumsindustrien kan være identifisert som en HRO da de opererer i slike farlige forhold hvor storulykker og hendelser skjer relativt sjeldent (Weick & Sutcliffe, 2011). Når HRO gjennomgår endringer er et viktig steg i implementeringen å sikre at hvert enkelt valg blir vurdert slik at endringsprosessen blir så sikker som mulig. I et høyrisikoarbeidsmiljø er trent skepsis viktig for et sikkert arbeidsmiljø og videre en sikker endringsprosess (Weick & Sutcliffe, 2011). For å sikre at ansatte tør å uttrykke sin skepsis er tillit en viktig faktor. Spesielt med tanke på å få ansatte til å tørre å uttrykke sin mening uten frykt for reprimander (Reason, 1997). På den andre siden er ikke for mye tillit nødvendigvis bra heller. For høy tillit kan hindre at de nødvendige kritiske spørsmålene blir stilt fordi risiko ikke blir vurdert av de involverte (Siegrist et al., 2005). Når flere endringsteorier fokuserer på overbevisning og andre taktikker for å overvinne skepsis, som for eksempel Kotter (Kotter, 2012), kan det føre til at den naturlige skepsisen i organisasjonen blir undertrykt (Armenakis & Harris, 2009).

Sætren og Laumann (2015) har forsket på effekten av tillit for HRO under teknologiske endringer. De fant høy tillit rundt ledelse, kollegaer, prosedyrer og teknologi. Det var lite, eller ingen, motstand i selve endringsprosessen. De ansatte hadde tillit til at ledelsen hadde størst ekspertise på området og tillit til at ledelsen hadde tilstrekkelig oversikt over risiko. De

ansatte i forskningen så også på sin ekspertise i den spisse enden som irrelevant da de hadde tillit til at andre med mer erfaring og ekspertise sto bak implementeringen. Dette resulterte i at tilliten til ledelsen påvirket de ansattes oppfatning av sikkerhet i endringsprosessen og aksepten for den nye teknologien. De ansatte var villig til å endres, som kan peke på en suksess med tanke på å få gjennomført endringen raskt. Aksept og bruk av ny teknologi kan være utfall av en suksessfull endringsprosess. Likevel aksepterte de ansatte teknologien uten å stille kritiske spørsmål som ikke er i henhold til et HRO-perspektiv (Sætren & Laumann, 2015). I prosesser med høy risiko er trent skepsis en viktig faktor for å operere sikkert og være forberedt på det uventede (Weick & Sutcliffe, 2011). En annen faktor som kan påvirke sikkerheten under endringer er når det skjer flere endringer over flere områder simultant. Simultane endringer er med på å øke kompleksiteten og tilføre ekstra sikkerhetsaspekt (Sætren & Laumann, 2015).

Da de fem prinsippene for å danne en oppmerksom kultur brukt av HRO og effekt av tillit først og fremst ikke er en endringsteori, men en metode for å forberede seg og sin organisasjon mot det uventede, nye situasjoner og sikkerhet under operasjoner har Sætren og Laumann (2017) definert en endringsmodell ved bruk av HRO-prinsipper. Denne endringsmodellen brukes for å kunne danne en oppmerksom organisasjon og ivareta sikkerhet i endringsprosesser. Modellen består av tre steg: 1) Klargjøring til endring. I dette steget skal man sette en klar agenda og utarbeide en spørrende og oppmerksom kultur. 2) Kartlegging. I dette punktet skal man utføre analyse av menneskelige faktorer (jobb analyse, kompleksitet, trening), diskutere, teste scenarioer og sikre ressurser. 3) Implementering av endring. I det siste steget er det viktig å for alle, både ledere og ansatte, å kontinuerlig stille spørsmål og evaluere prosessen.

Det første steget for å ivareta sikkerhet under endring er 1) Klargjøring til endring, handler om å sette en klar agenda og utarbeide en spørrende og oppmerksom kultur. Ved å sette en klar agenda menes å fremheve hvilke prinsipper, forpliktelser og ansvar ledelsen har for endringen i organisasjonen. Dette for å sette en klar retning, forhindre forvirring, fremme forutsigbarhet og skape klare retningslinjer når det uforutsette skjer. Utarbeidelse av en spørrende og oppmerksom kultur underbygger det andre og tredje prinsipper for en oppmerksom organisasjon for HRO, motstå overforenklinger og være bevisst mot operasjoner. Her bør fokuset være å danne en tillitsfull og åpen diskusjon rundt skepsis og diskusjoner som måtte komme. For å sikre dette må ledelsen være åpen og belønne de som

opptrer spørrende. Det er også viktig at personell fra alle nivåer blir inkludert i diskusjonene for å sikre at spørsmål og dialog fra den spisse enden blir ivaretatt og blir en del av beslutningsløpet. Det andre punktet for å ivareta sikkerhet under endring er 2) Kartlegging, handler om at man utføre analyse av menneskelige faktorer (jobbanalyse, kompleksitet, trening), diskutere, teste scenarioer og sikre ressurser. Jobbanalyse om hvem som blir påvirket av endringen og hvordan påvirkningen vil skje er i samsvar med punkt to for å danne en oppmerksom organisasjon for HRO motstå overforenklinger. Det å ha kunnskap om de ansatte, teknologien, organisasjonen og seg selv vil være en nyttig styrke i en endringsprosess. Kartlegging av eksisterende ekspertise følger det fjerde HRO-prinsippet for å danne en oppmerksom organisasjon, opprettholde evne og aksept for motstandskraft, ved å vite hvem ekspertene er. Analyse av kompleksiteten av endringen fører til at man får undersøkt hvordan endringen påvirker andre faktorer rundt seg, eller hvordan endringer hos andre samtidig påvirker endringen hos seg selv (Sætren & Laumann, 2017). Simultane endringer i og rundt organisasjonen kan føre til komplekse situasjoner som kan påvirke sikkerheten i operasjoner (Sætren & Laumann, 2015). Derfor vil det være viktig å ha kontroll over alle endringer og bruke dette som input når menneskelige faktorer skal analyseres. Man må også sjekke total arbeidsmengde for hvert individ eller om det er andre risikoer som akkumuleres fra endringen. I møter og diskusjoner som oppstår er det viktig å holde seg bevisst for operasjoner i den spisse enden. Møtene bør avholdes flere ganger under prosessen og inneholde et bredt spekter av ekspertise. Dette underbygges av det tredje HRO-prinsippet for å danne en oppmerksom organisasjon være bevisst mot operasjoner. Det å diskutere og logge eventuelle feil i prosessen, enten om roller, ansvar og oppgaver, vil være til nyttig hjelp for å hindre at videre feil oppstår. Dette er i henhold til det første prinsippet for å danne en oppmerksom organisasjon, sporing av små feil. Ved testing av forskjellige scenarioer får man en oversikt over realistiske, strukturerte evalueringer av hvordan den nye modellen eller endringen vil kunne se ut. Er man forberedt på flere scenarier, desto mer forberedt er man på å håndtere det uventede, som samsvarer med de tre første HRO-prinsippene. Sikre ressurser er en viktig del av en endringsprosess. Ledere og ansatte trenger å ha nok ressurser til å gjennomføre endringsprosessen, både med tanke på personell, men også tid. Da gjennomføring av en endringsprosess krever flere møter og diskusjoner. Det tredje og siste punktet for å ivareta sikkerhet under endring er 3) Implementering av endring, her er det viktig å kontinuerlig stille spørsmål og evaluere prosessen. Her må man også være forberedt på å endre beslutningen, eventuelt reversere den (Sætren & Laumann, 2017). Det vektlegges at det ikke nødvendigvis er motstand mot endring som er den viktigste årsaken til at noen

endringsprosesser går galt, å ikke være organisert for endring kan være en like viktig faktor. Ved å følge disse stegene foreslått av Sætren og Laumann (2017) vil det være lettere å ha fokus på sikkerhet og risiko når organisasjonen endres. Selskaper som evner å danne en spørrende og bevisst kultur i sine organisasjoner belønnes med økt produktivitet og opprettholdelse av sikkerhet under en endringsprosess (Saetren & Laumann, 2017).

I motsetning til Sætren og Laumanns (2017) modell for å ivareta sikkerhet i en endringsprosess er en viktig faktor for mange andre organisasjonsendringsteorier, mottagers villighet til å endres og deres tillit til ledelsen. Motstand til endring kan i disse teoriene ofte bli sett på som noe ledelsen må motvirke og overvinne i håp om å fullføre en endringsprosess. Disse endringsteorier, som Kotters åtte-steps-modell, kan være nyttige verktøy for ledere i å skape en overbevisende kommunikasjonsstrategi. Det argumenteres likevel for at i lys av et sikkerhetsperspektiv, er den ansattes trente skepsis og spørsmål rundt endringen, viktigere enn å overbevise den ansatte. Det vises også til viktigheten av å involvere de ansatte tidlig i prosessen og lytte til deres råd for å gjøre endringsprosessen så sikker som mulig. Denne involveringen er viktigere enn å overkomme de ansattes motstand mot endring (Saetren & Laumann, 2017). En sunn omstillingsprosess istandsetter ansatte i stedet for å få dem til å føle seg usikre og defensiv under en endringsprosess. Istandsettende ledelse vil hjelpe de ansatte i å gjenoppnå følelse av kontroll og øke følelsen av jobbsikkerhet (Saksvik et al., 2007).

2.4. Matriseorganisasjon og interorganisasjonisk endring

En matriseorganisasjon kan defineres som en organisasjon hvor enkelte ansatte har to eller flere ledere (Kates & Galbraith, 2007). En matriseorganisasjon kjennetegnes av å være et nettverk av horisontale og vertikale dimensjoner, og gjør det mulig å ha forretningsprosesser i flere dimensjoner gående samtidig. Bakgrunnen for at flere organisasjoner tar i bruk en mer kompleks organisasjonsform som matriseorganisering er et ønske om å realisere strategier som krever samarbeid langs flere dimensjoner som geografi, funksjon og produkt (Kates & Galbraith, 2007; Sy & Côté, 2004). I en matriseorganisasjon ligger det formelle personalansvaret hos funksjonslederen, mens ansvaret for koordinering og gjennomføring av oppgavene ligger hos prosjektleder (Goold & Campbell, 2003). En av utfordringene med en matriseorganisering er delt myndighet og uklare roller (Dunne et al., 1978), noe som fører til at ledere ofte opplever at matriseorganisasjoner er tvetydige, forvirrende og ineffektive (Goold & Campbell, 2003). For at en matriseorganisasjon skal fungere godt er det til hjelp å

definere tydelig hva som er hovedoppgaven til hver enhet, for eksempel om det er en resultatenheter eller en tjenesteleverandør. Dette fordi det vil bidra til å avklare enhetenes bredde i ansvar, rapporteringslinjer, tiltenkt horisontalt samarbeid med andre enheter og hovedansvar.

I fusjonen mellom Statoil og Hydro ble det innført en matriseorganisasjon mellom linjeorganisasjon og prosesseier. Formålet med denne organisasjonsformen var å hente ut fordelene med en felles beste praksis gjennom hele organisasjonen og standardisering av arbeidsoppgaver i StatoilHydro. Intensjonen var at effektivitet, sikkerhet og regularitet på alle enheter skulle økes. I en slik organisasjonsform er kunnskapsdeling essensielt, hvor læring, kompetansebygging og erfaringsdeling på tvers av organisasjoner forbedres av prosesseierne (Colman, Falkum, et al., 2011). Allokering av ressurser kan være en mulig grunn til friksjon mellom linjeledere og prosesseiere i en matriseorganisasjon. Erfaringen fra sammenslåingen i StatoilHydro (Nesheim, 2011) peker på at for å få ressursallokering til å fungere i en matriseorganisasjon er det viktig å etablere velfungerende møtearenaer og mekanismer for å bygge tillit og effektivitet i ressursallokering. Dette er spesielt viktig for prosesseierne å gjøre for å sikre legitimitet og vise de berørte linjelederne hva de kan tjene på ordningen (Nesheim, 2011). I forbindelse med endringer kan matriseorganisasjoner komplisere mellomledere sin rolle i endring. Dette begrunnes med at de kan ha ansvar for implementering av endring i enheter hvor andre ledere har personalansvar (Rydland, 2020).

Interorganisatorisk endring kan defineres som en prosess hvor to parter gjør endringer i sine prosesser for å håndtere konkurranse og ustabile omgivelser på en bedre måte (Fang et al., 2008). Et mål med interorganisatorisk endring kan være å styrke samarbeidet mellom organisasjoner (Boddy et al., 2000). Disse definisjonene tar utgangspunkt i endringsprosesser mellom ulike organisasjoner. En endringsprosess i en stor organisasjon omfatter ofte flere delprosjekter. I tillegg til at de enkelte enhetene i organisasjonen skal gjennomføre en endringsprosess i egen organisasjon kan det være endring i grensesnitt mot andre enheter i organisasjonen. Dette er det vi i denne oppgaven kaller vi interorganisatorisk endring. Kompleksiteten i en endringsprosess øker når det er flere endringer som skjer samtidig. Dette kan for eksempel være endring i teknologi og interorganisatorisk samarbeid, noe som kan gi et komplekst bilde i en endring og dermed økt sikkerhetsrisiko (Sætren & Laumann, 2015)

Basert på gjennomgått litteratur anses mellommenneskelige utfordringer innenfor delt myndighet, rolleforståelse og grensesnitt som gjelder generelt for matriseorganisasjoner også å være relevant for endringsprosesser i matriseorganisasjoner.

2.5. Jobbkraft og stillingsressurser i endringsprosesser

Det finnes flere jobbdesign teorier som omtaler jobbstressorer (jobbkraft) og jobbressurser (stillingsressurser). JD-R kombinerer litteratur fra flere teorier. De fire modellene som har påvirket JD-R teorien mest er; Two-Factor theory (Herzberg, 1968), the job characteristic model (Hackman & Oldham, 1980), the demand-control model (Karasek, 1979) og the effort-reward imbalance model (Siegrist, 1996) (Bakker & Demerouti, 2014).

Two-factor theory viser til at det eksisterer to uavhengige sett med omstendigheter som gir tilfredshet og motivasjon hos ansatte, hygienefaktor og motivasjonsfaktor. Hygiene faktorer som kan spille inn er arbeidsforhold, lønn og bedriftens policy. Motivasjonsfaktorer er arbeidets art, ansvar, presentasjon og anerkjennelse. *The job characteristic model* teorien omhandler hva som kan fremme indre motivasjon hos de ansatte på en arbeidsplass. Skill variety, task identity, task significance, autonomy og job-based feedback er fem kjernefaktorer i denne teorien. *The demand-control model* viser til at arbeidsbelastning vil være størst i jobber med høye jobbkraft og lav jobbkontroll. Hos *The Effort-Reward Imbalance model* vektlegges belønning fremfor kontrollstruktur, denne modellen viser til at jobbstress resulteres fra ubalanse mellom innsats og belønning (Bakker & Demerouti, 2014).

JD-R teorien er nyttig til å forstå, forutsi og forklare de ansattes prestasjoner og trivsel på arbeidsplassen. Jobbkraft og stillingsressurser er to kategorier av jobbegenskaper og arbeidsmiljøer som brukes i modelleringen. Jobbkraft refererer til organisatoriske, fysiske, psykologiske eller sosiale elementer i jobben som krever psykologisk eller fysisk innsats. Jobbkraftene er ikke nødvendigvis negative, men de kan gi en negativ effekt når det å oppfylle kravene krever en innsats som den ansatte ikke har nok ressurser eller kapasitet til å gi. Dette kan være omorganisering, kompleksitet, rollekonflikt, arbeidspress og rolletvetydighet for å nevne noen. Stillingsressurser refererer til organisatoriske, fysiske, psykologiske eller sosiale elementer i jobben som eksisterer for å oppnå læring, utvikling, arbeidsmål og redusere jobbkraft. Dette kan være samhold i team, sosial støtte fra kollegaer, kunnskap, informasjon, yrkesstolthet, tillit til ledelse og verdsettelse for å nevne noen (Bakker et al., 2014).

JD-R modellen viser til at balanse mellom positive (stillingsressurser) og negative (jobbkrav) jobbkarakteristikk resulterer i de ansattes helse og velvære. Hvor alle typer stillingsressurser og jobbkrav kan påvirke de ansattes helse og trivsel like mye. Dette gjør at JD-R modellen går bredere enn andre jobbstressmodeller. Modellen viser til at stillingsressurser reduserer den mulige negative effekten av jobbkrav. JD-R modellen er fleksibel og kan derfor skreddersys til et bredere utvalg av arbeidsstillinger og arbeidsplasser (Schaufeli & Taris, 2013)

2.6. Equinors arbeidsprosess for styring av endring og modell for organisatoriske endringer

Som en del av Equinor sitt styringssystem er det utarbeidet en arbeidsprosess for planlagte endringer (Equinor, 2023a). Selskapet beskriver at hensikten med prosessen er å bidra til at målsettingene ved endringer blir oppnådd. For å lykkes må endringer vurderes, styres og dokumenteres. Bakgrunnen er at selskapet erkjenner at det er økt risiko for hendelser, feil og ineffektivitet i forbindelse med endringer. Arbeidsprosessen omfatter blant annet organisatoriske endringer. I tillegg til denne arbeidsprosessen har Equinor en endringsmodell for organisatoriske endringer (Equinor, 2023c). Gjennom fire trinn, visualisert i Figur 1, er kommunikasjon og istandsettelse av ledere, organisering og planlegging samt risikoidentifisering og -håndtering sentrale elementer.

Figur 1: Equinors endringsmodell



3.0 Metode

I denne oppgaven har vi valgt et utforskende kvalitativt design med semistrukturerte individuelle intervjuer (Kvale et al., 2015). Tematisk analyse er benyttet som analysemetode (Braun & Clarke, 2022).

3.1. Valg av metode

Hensikten med kvalitative studier er å få mest mulig kunnskap om fenomenet som skal studeres. Endringsprosesser og hvordan dette oppleves for mellomledere er tema og problemstilling som denne oppgaven til videre fordype seg i. Grunnlaget for valg av kvalitativ metode i denne oppgaven er å kunne forstå, beskrive og mulig forklare, gjennom oppgavens informanter, hvordan det er for en leder å gjennomføre endringer samtidig som andre rundt seg også endres. Kvalitativ metode ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer menes best tilpasset for å svare på vår problemstilling. En induktiv metode ble brukt i vår forskning der vi gikk fra empiri til teori (Kvale et al., 2015). Problemstillingen er justert fra start av forskningsprosjektet til den problemstillingen vi har i dag. Analysering av datamaterialet ble utført i henhold til reflektiv tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022).

3.2. Casestudie og hendelse (1E21)

Det anbefales å gå systematisk igjennom fem stadier i et casestudie (Yin & Yin, 2018). Det første (1) som ble utført var å definere en problemstilling med «hvordan» og «hvorfor» spørsmål. Etter diskusjoner og tenkning kom vi frem til et ønsket «hvordan»-spørsmål gjennom problemstillingen. Det ble også definert og konkludert at utgangspunktet for oppgaven skulle være basert på empiri, ved en induktiv tilnærming hvor datamaterialet fra innsamlingen var den drivende faktoren for forskningsprosjektet. Deretter (2) definerte vi to forskningsspørsmål for å videre utdype oppgaven. I steg (3) fant vi casen vi ønsket å undersøke problemstillingen i, som et enkelt casedesign med én analyseenhet. Bakgrunnen for valg av case og analyseenhet er at det via problemstillingen og scope ble definert *mellomledere i EPN* som én analyseenhet, mens *implementering og ta ut potensialet i strategisk endring under 1E21* defineres som en hendelse, én case. Valg av et enkelt casedesign er også gjort da denne omorganiseringen under 1E21 dreier seg om en uvanlig hendelse for organisasjonen. Nest siste fase (4) dreide seg om å binde teori og empiri gjennom dataanalysen. I denne oppgaven ble dataanalysen gjennomført i henhold til tematisk analyse,

da vi fant at denne metoden var mest hensiktsmessig for vår case. Vi brukte den tematiske analysemetoden under analysen av data (Braun & Clarke, 2022). Det siste steget i casestudiet (5) som ble gjort var å linke funnene fra datainnsamlingen opp mot allerede eksisterende teori. Her er det tre utfall, enten beholder man eksisterende teori, videreutvikler eksisterende teori eller det blir utviklet en helt ny teori (Yin & Yin, 2018).

3.3. Litteratursøk

Studien ble startet ved å utføre et litteratursøk. Universitetsbiblioteket til Nord universitet sin søkeportal Oria har blitt brukt. I tillegg har vi benyttet Google Scholar og ProQuest. Med ett unntak har kun fagfelleverdert litteratur blitt brukt i oppgaven, unntaket er Equinor sin interne endringsmodell.

Søkeord som ble brukt i litteratursøket er: Change management, endringsledelse, mellomleder, middle manager, leadership, management, change, change model, endring, implement change in organization, middle manager strategy implementation, Organisational change, interorganizational change, matrix organisations, interpersonal relations, planned change, og forskjellige kombinasjoner av disse søkeordene.

Kildehenvisning fra litteraturen ble også gjennomgått for nyttige innspill til relevant litteratur og søkeord. Disse ble igjen søkt opp og funnet ved hjelp av overnevnte søkemotorer. I tillegg til elektroniske databaser har vi benyttet oss av universitetsbiblioteket til Nord Universitet og Nasjonalbiblioteket.

3.4. Om forskerne

Vi er begge ansatt i Equinor, og har hovedsakelig erfaring fra drift og vedlikehold av offshoreinstallasjoner på norsk sokkel, innenfor både tekniske fag, økonomi og HR. Av tidligere utdanning er den ene sivilingeniør mens den andre er siviløkonom, ingen har tidligere erfaring fra kvalitative studier.

3.5. Utvalg og rekruttering

Valg av informanter til oppgaven har vært ved bruk av strategiske utvalg (Johannessen et al., 2020). Begrunnelsen for valg av denne type informanter er at man ønsket en strategi hvor få informanter som kunne bidra med mye informasjon og kunnskap, uten at det ble for mye.

Med utgangspunkt i EPN som analyseenhet, ble det definert tre kriterier for utvelgelse:

- Vedkommende måtte ha hatt en lederrolle før, under og etter implementeringen 1E21.
- Vedkommende måtte ha en god kjennskap til og vært en del av tidligere organisering før 1E21
- Vedkommende måtte ha lederrolle som ressursleder eller oppgave leder etter implementeringen av 1E21.

Gitt de tre nevnte kriteriene ovenfor falt valget på fem informanter. En risiko ved at det ble definert en såpass liten målgruppe, var at oppgaven ble sårbar for avslag ved rekruttering. Det ble viktig for oppgaven å finne punktet hvor man har innhentet nok data. Vi var innforstått med at det strategiske utvalget potensielt måtte justeres i løpet av studien (Braun & Clarke, 2022). For kvaliteten i studien er relevante data viktigere enn antall informanter (Johannessen et al., 2020).

Alle informantene har mastergrad og har lang erfaring innenfor ledelse (8+ år). Gruppen består av 4 kvinner og 1 mann, hvor aldersfordelingen er relativt jevn rundt 40-50 årene. Disse personene representerer de to ulike lederrollene ressursleder og oppgaveleder. Lederne har ulik erfaring og bakgrunn før de gikk inn i sin nåværende rolle som gjør at det er mulighet for å få et godt utvalg av forskjellige synsvinkler på studien.

Rekruttering av informantene ble utført ved å ta direkte kontakt på Teams via Chat. Dette var på forhånd blitt avklart av Equinor's representant for masteroppgaven. I Chaten ble det informert om oppgaven og oppgavens tema, virksomhetens godkjennelse for intervjuet og kontakt med informanten, en presentasjon av forskerne, samt et samtykkeskjema for å ivareta personvernet, Vedlegg D.

3.6. Datainnsamling

Ved bruk av kvalitativ forskning kan man få overbevisende beskrivelser av den kvalitative menneskelige verden, og det kvalitative intervjuet tilfører kunnskap om vår samtalevirkelighet. Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra informantens side. Målet for intervjuet er å få frem betydningen av personers erfaringer og avdekke deres personlige opplevelser av verden, forut for vitenskapelige forklaringer (Kvale et al., 2015). Gjennom intervjuets samtaleform kan informanten beskrive hva den tenker, mener og føler og beskrive hvilke intensjoner den har. Informanten gir forskerne i dens egne tanker, sett fra sitt eget synspunkt (Johannessen et al., 2020). Problemstillingens natur gjorde det naturlig for oss å gjennomføre kvalitative intervjusamtaler.

Ved å velge semistrukturert intervjuform fikk vi muligheten til å stille sammenlignbare spørsmål til informantene. Likevel ga det oss nok fleksibilitet til å la informanten utdype det den ser på som nyttig og vise frem andre synspunkter som man gjerne ikke hadde tenkt på før intervjuet (Kvale et al., 2015).

Intervjuguiden ble utarbeidet som en liste over generelle spørsmål og tema som man ønsket å gjennomgå, se Vedlegg C. Spørsmålene var bygget opp slik at de hjalp og oppmuntret informanten til å komme med reflekterte og utdypende informasjon som underbygget problemstillingen. Eksempelvis «Hvordan har omorganiseringen påvirket din rolle?» for å få innsikt i hvordan informanten sin rolle har endret seg og oppfatningene rundt det. Videre ble det spurt om «Kan du si noe om hvordan det har vært å balansere mellom de daglige oppgavene i avdelingen, samtidig som du skulle være en pådriver for endring?» slik at man fikk ett inntrykk i opplevelsen av å håndtere en endringsprosess samtidig som man leder en organisasjon. Eksempelvis ble det også spurt om «Hvordan vil du beskrive nå situasjon opp mot det som var opprinnelig plan og strategi for endringen»? for å få et inntrykk av hvordan plan for endring og ønsket strategi passer med faktisk nåsituasjon.

Dybdeintervjuene ble gjennomført digitalt på Teams av begge forskerne og én informant til stede. Det ble ikke gjort opptak via Teams eller ved bruk av transkriberingsfunksjon da dette ikke er godkjent for GDPR. Samtalen ble tatt opp via Nettskjema-diktafon-app i henhold til GDPR sine krav. Det ble avsatt en time til intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i tre runder, hvor man i første runde intervjuet to informanter. Før hvert intervju møttes vi for å

forberede hverandre til intervjuet. Etter hvert intervju hadde vi en rask samtale om hva vi hørte, hvor vi diskuterte eventuell revidering av intervjuguiden underveis i datainnsamlingen. Denne samtalen ble også tatt opp via Nettskjema-diktafon-app for eventuelt å kunne brukes videre i forskningen. For hver gang vi utførte et intervju, tilegnet vi oss kunnskap om et tema vi ønsket å undersøke nærmere. I andre og tredje runde med intervjuer ble det intervjuet to og en informant.

Alle informantene signerte samtykke erklæringen, Vedlegg D, før datainnsamlingen startet. Intervjuene ble transkribert. I tillegg noterte begge underveis. Intervjuene ble gjennomført innenfor en periode på ca én måned i oktober og november 2022.

3.7. Analyse av data

Analysen av datamaterialet fra intervjuene ble utført i henhold til reflektiv tematisk analyse fra Braun og Clarke (2022). Refleksivitet innebærer å inkludere kritisk refleksjon over vår rolle som forskere i vår forskningspraksis og -prosess. Metoden lar oss identifisere, analysere (kode) og finne mønstre (tema) i de transkriberte intervjuene. Reflektiv tematisk analyse er en nyttig og fleksibel metode for kvalitativ forskning, som utføres gjennom seks faser (Braun & Clarke, 2022).

3.7.1. Fase 1: Bli kjent med datasettet.

I denne fasen skal man som forskere bli dypt og godt kjent med innholdet i vårt datasett (Braun & Clarke, 2022). For oss som forskere har det betydning å transkribere intervjuene, høre på lydopptakene i ettertid, lese igjennom datamaterialet flere ganger, ta notater og diskutere innholdet oss imellom.

3.7.2. Fase 2: Koding

Når vi hadde blitt godt kjent med datasettet begynte vi å kode. Her jobbet vi oss igjennom datasettet linje for linje og identifiserte segmenter eller linjer som virket interessant, relevant eller meningsfullt for vårt forskningsspørsmål (Braun & Clarke, 2022). Koder i form av merkelapper ble brukt for å markere nyttige linjer eller segmenter. En induktiv tilnærming til kodingen og merkelappene ble brukt, hvor datamaterialet var den drivende faktoren for

resultatene. Kodene som ble brukt ble identifisert fra datamaterialet fra innhold i selve teksten.

Delve Software Tool (Ho & Limpaecher, 2023) ble brukt som verktøy for å systematisere og organisere innholdet i de transkriberte intervjuene. Ved å benytte «Codes» i verktøyet kunne vi lett markere setninger, avsnitt eller paragrafer med en eller flere nyttige koder. Vi satt til slutt igjen med 42 definerte koder.

3.7.3. Fase 3: Generere første tema

Da alle de transkriberte intervjuene var kodet ferdig startet arbeidet med å identifisere et delt mønster i alle datasettene. I denne fasen kompilerte vi klynger av koder som virket å dele en ide, mening eller ett konsept, som kanskje kunne gi et meningsfylt svar til forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022). Denne fasen var en dynamisk prosess hvor vi gikk gjennom datamaterialet, kodene og temaene i flere runder sammen. Gjennom denne prosessen og diskusjonene som fulgte, oppnådde vi ny forståelse og gikk kontinuerlig frem og tilbake og gjorde endringer i koder og tema, for videre å reflektere våre nye innblikk og kunnskap. Resultatet fra denne prosessen var syv kategorier, hvor hver kategori besto av underkategorier (koder) med tilhørende datasett (transkriberte intervju). Figur 2 viser en visualisering av denne fasen. Figuren viser at vi hadde gruppert utsagt fra informantene i syv kategorier hvor hver kategori hadde underkategorier. I tillegg hadde vi en egen kategori med gode sitat. På underkategoriene er det ved hjelp av et tall i parentes markert hvor mange utsagn som er knyttet til hver enkelt underkategori.

Figur 2: Fase 3 fra tematisk analyse – Generere tema

- Tema leders endringskompetanse
 - Endringserfaring
 - Arbeidsprosesser (1)
 - Endring egen rolle (4)
 - Organisasjonsendring (5)
 - Nedbemanning (1)
 - Endring gjennom forbedring (1)
 - Staberfaring (4)
 - Istandsette seg selv (6)
- Tema Interorganisasjonisk endring
 - Enkelt personer kompenseres (1)
 - Mindre "tett-på" (8)
 - Kompleks organisasjonsmodell (15)
 - Informasjonsbehov (2)
 - Samarbeid (4)
 - Frustrasjon (13)
 - Uklare roller (12)
 - Uklare grensesnitt (9)
- Tema Gjennomføre endring
 - Trening nye arbeidsprosesser (7)
 - Arbeidsprosesser / OMC01 (6)
 - Liten endring egen rolle/org (13)
 - Kommunikasjon til ansatte (16)
 - Oppsider endring (14)
 - Nedsider endring (23)
 - Endringskapasitet (4)
 - Balanse drift endring (3)
- Tema Lederstøtte
 - Kontekst (4)
 - Istandsettelse (4)
 - Kollegastøtte (9)
 - Lederstøtte (13)
 - Lederlag (9)
 - Lite støtte (10)
- Tema Leder i endring
 - Utålmodig (3)
 - Motivasjon for endring (5)
 - Usikkerhet (15)
 - Påvirkning endringsprosessen (13)
 - Arbeidsbelastning (4)
- Ny rolle
 - Motivasjon for ny rolle (2)
 - Leders geografiske lokasjon (6)
 - Endring ny rolle (19)
 - Vanskelig ny rolle (13)
 - Hvordan fikk ny rolle (10)
 - Fokus ny rolle - Ressursleder (7)
 - Kompetanse (7)
 - Nettverk (13)
 - Arbeidsmiljøundersøkelse (1)
- Annet
 - COVID-19 (4)
 - Ukraina (7)
- Gode sitater (43)
- Tema Tillit selskap
 - Ønske om å levere (12)
 - Strategi uendret (2)
 - Høy tillit til selskapet (14)
 - Ambisjon endring (2)

3.7.4. Fase 4: Utvikle og gjennomgå temaer

Denne fasen omhandler å sjekke at foreslåtte tema henger sammen med både kodene og det fulle datasettet. Her sjekket vi at temaene viste et viktig mønster eller delt mening i datasettene (Braun & Clarke, 2022). Etter en gjennomgang av de tre foregående fasene sto vi igjen med tema som vi mente var relevante. Ved å lese igjennom koder og tema, ble det i enkelte tilfeller tydelig at ikke alt innholdet fra kodingen samsvarte med tema i aktuell kategori. I slike tilfeller ble den kodede teksten enten slettet eller flyttet til et annet tema hvor den ga mer mening. De temaene som ble sett på som relevante for å belyse problemstillingen ble beholdt. Slik gikk vi systematisk igjennom datasett, koder og tema for å sikre kobling mellom tema og koder. Etter denne fasen satt vi igjen med fire kategorier: Interorganisatorisk endring, lojalitet til Equinor og endringsprosjektet, gjennomføre endring og leder i endring som vist i Figur 3.

Figur 3: Fase 4 fra tematisk analyse - Resultater etter gjennomgåtte temaer

- Tema Interorganisatorisk endring
 - Økt intern avstand (7)
 - Kompleks organisasjonsmodell (15)
 - Samarbeid (4)
 - Uklare roller og grensesnitt (20)
- Tema Lojalitet til Equinor og endringsprosjektet
 - Ønske om å levere (12)
 - Strategi uendret (2)
 - Høy tillit til selskapet (14)
 - Skepsis til valgt modell (13)
- Tema Gjennomføre endring
 - Trening ny operasjonsmodell (7)
 - Liten endring egen rolle/org (13)
 - Kommunikasjon til ansatte (18)
 - Oppsider endring (15)
 - Nedsider endring (23)
 - Endringskapasitet (4)
 - Balanse drift endring (3)
- Tema Leder i endring
 - Lite støtte (10)
 - Kollegastøtte (9)
 - Nettverk (13)
 - Påvirkning endringsprosessen (13)
 - Motivasjon for endring (5)
 - Usikkerhet (15)

3.7.5. Fase 5: Foredle, definere og navngi tema

Målet med den femte fasen er å sikre at hvert foreslåtte tema er klart avgrenset og bygget rundt et sterkt kjernekonsept eller essens. I denne fasen fant vi konsise og informative navn på hvert tema. Vi vurderte hvert tema og navn opp mot innholdet i problemstillingen og historien vi ønsket å fortelle (Braun & Clarke, 2022). Denne fasen resulterte i to tema som ble tatt med videre i forskningsarbeidet. Figur 4 gir en visualisering av sluttarbeidet til kodingen. Gjennom den femte fasen definerte vi interorganisatorisk endring og hvordan stå i endring som de to temaene vi skulle jobbe videre med. Begge disse temaene har fire underkategorier. Forskningsspørsmålene ble justert for å få en tett knytning mot kategoriene.

Figur 4: Fase 5 fra tematisk analyse - Tema for rapporten

- Tema Interorganisatorisk endring
 - Organisatorisk avstand
 - Kompleks organisasjonsmodell
 - Samarbeid
 - Roller og grensesnitt
- Tema Hvordan stå i endring
 - Tillit til ledelse
 - Støtte fra kollegaer
 - Motivasjon for endring
 - Tidligere endringserfaring
 - Endring egen rolle

3.7.6. Skrive rapporten

Den siste fasen i refleksiv tematisk analyse omhandler å presentere funnene av analysen og arbeidet man har utført, det vil si resultat og diskusjonsdelen. Fasen involverer også å fortelle leseren en konsistent og overbevisende historie om datasettet og vår forskning. Fasen omhandler også å ferdigstille introduksjon, metode og konklusjon (Braun & Clarke, 2022).

3.8. Forskningsetikk / Relasjon mellom informant og forsker

Etikk omhandler og defineres av forholdet mellom mennesker, i den forstand hva man kan og ikke kan gjøre mot hverandre. I forskning kan det oppstå etiske dilemmaer og spørsmål (Johannessen et al., 2020). Forskningsetikk kan defineres som et sett felles normer som har blitt utviklet over tid, og som det er enighet om i internasjonale forskerfellesskap (Forskningsetikk.no, 2023). I forskningsetikken er det tre normer som skal bidra til å regulere god vitenskapelig praksis og sikre forskningens integritet. Dette er sannhetsnormen, metodologiske normer og institusjonelle normer. Sannhetsnormen er ufravikelig, det å søke sannheten, ærlighet og redelighet er et grunnprinsipp for å sikre kvalitet og pålitelighet i all forskning. Metodologiske normer omfatter etterrettelighet, saklighet, klarhet og etterprøvnbarhet og skal sikre at vitenskapelige metoder følges på en faglig forsvarlig måte. Institusjonelle normer er kjent som vitenskapens etos, som skal bidra til at forskning er kollektiv, åpen, kritisk og uavhengig. Tre viktige og ulike hensyn man må ta når man driver med forskning er 1) Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi 2) Forskernes plikt til å respektere informantens privatliv 3) Forskerens ansvar for å unngå skade (Forskningsetikk.no, 2023; Johannessen et al., 2020).

3.8.1. Egen rolle som forsker

Gjennom hele oppgaven har vi vært bevisst på vår rolle som forskere. Det kan for eksempel være gjennom valg av tema og organisasjon innad i Equinor. Flere av informantene er personer vi tidligere har jobbet med, men som vi ikke har en nær personlig relasjon til. Det har derfor vært viktig for oss å opprettholde det forskningsetiske fokuset gjennom hele prosessen. Gjennom dette mener vi at studiens kvalitet er opprettholdt gjennom forskningsprosjektet.

3.8.2. Relasjon mellom informant og forskere

Bakgrunnen vår er to ulike utdanninger, med ulik ansiennitet og ulike roller i EPN. Denne ulikheten har vi prøvd å spille på ved å utfylle og utfordre hverandre underveis i forskningsprosjektet. Vi kommer likevel ikke bort fra at det er to forskere fra EPN, som skal forske på kollegaer i EPN. Dette har nok vært med å forme vår oppfatning og opplevelse av forskningen, selv om vi har vært bevisst på denne biasen og etterstrebet å motvirke den så mye det lar seg gjøre.

Et utvalg spørsmål vi har stilt oss selv til refleksjon underveis har vært:

- Kan vår relasjon til Equinor påvirke våre analyser? Kan vi oppleve press i forhold til konklusjon? Har vi et ønske om at Equinor skal bli fornøyd med oppgaven vår, og at det derfor kan være vanskelig å være kritisk? Hvilke fordeler har vi av å være Equinor-ansatte i dette forskningsprosjektet? Kan vi for eksempel bruke mindre tid på å bli kjent med organisasjonen, og dermed kan dykke dypere inn i materien?
- Begge har tidligere hatt samarbeid med intervjuobjektene. På hvilken måte kan dette påvirke intervjusituasjonen. Vil de være ærlige? Vil de være mer ærlige fordi vi kjenner hverandre? Kan vi ha en fordel av at vi allerede et tillitsforhold? Kan relasjon påvirke måten vi utformer og stiller spørsmål?
- Vil jobberfaring (det å ha arbeidserfaring) påvirke «forskersynet»? Hvordan?
- Har vi forventninger til hva vi kommer til å finne? Kan det farge hva vi ser etter?
- Selve intervjusettingen: Klarer vi å holde oss mest mulig nøytral og ikke komme med «oppmuntrende vink» som nikking på hodet, si mmmm, ja osv som kan føre til at intervjuobjektene føler at de sier noe «riktig» og fortsetter i den retningen?

3.8.3. Personvern og datahåndtering

Vi har fylt ut Sikt meldeskjema for personopplysninger i forskning for å se hvilke behov oppgaven har for å håndtere personopplysninger i tråd med loven, se Vedlegg A. Det har blitt innhentet skriftlig samtykke fra alle informantene i prosjektet, se Vedlegg D. All informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er taushetsbelagt. I forskningsarbeidet vil dataene kun bli brukt til det formålet de er innhentet for, og vil bli slettet i alle former når forskningsperioden er over. Vurdering fra Sikt kan finnes i Vedlegg B.

4.0 Resultater

I dette kapitlet vil vi presentere hva vi har funnet i studien.

4.1. Kontekst

Høsten 2020 besluttet konsernledelsen å gjennomføre en omorganisering kalt Ett Equinor 21. Hovedformålet var å sikre å være et selskap som tar en ledende rolle i det grønne skiftet. For å nå dette målet så man at det var nødvendig å endre organisasjonen slik at selskapet i fremtiden blir et enda tryggere, sterkere og mer konkurransedyktig selskap. Strategien til selskapet forble uendret i prioritert rekkefølge: Alltid Sikker – høy verdiskapning – lav karbon.

Den nye organisasjonsmodellen og tilhørende organisasjonsstruktur ble satt i drift 1. juni 2021. Et sentralt element ved denne organisasjonsendringen var at landansatte ble organisert i kompetansesentre. Herfra allokeres de ansatte til oppgaver etter behov. Man kan allokeres til oppgaven i full stilling, eller i en andel av en stilling. Oppgavene kan også ha ulik varighet. Hensikten med denne organiseringen er å skape fleksibilitet, slik at ressurser på en enklere måte kan skaffes til de viktigste oppgavene og at de viktige oppgavene kan bli bemannet raskere enn tidligere. Det ble etablert store prosjektgrupper for utarbeidelse av ny organisasjon og organisasjonsmodell med hovedsakelig interne ansatte på et høyt ledernivå, tillitsvalgte, verneombud, samt også innleide konsulenter. Arbeidsmiljølovens krav til medvirkning fra arbeidstakerrepresentanter ble ivaretatt i endringsprosjektet. Begge forfatterne var selv involvert i to forskjellige prosjektgrupper med 1E21-fokus.

På nyåret 2021 ble organisasjonskartet for den overordnede konsernledelsen klar (L1 nivå), dette nivået førte ikke til særlige endringer for EPN. Videre etter noen uker kom den nye strukturen på L2 nivå som inneholdt noen få endringer. I slutten av april 2021 ble resten av EPN-organisasjonen offentliggjort. Denne oppgaven tar for seg erfaringen fra informasjonen og informasjonsflyten for lederne på L4- og L5-nivå hovedsakelig i forbindelse med offentliggjøringen av hele EPN organisasjonen.

I forbindelse med offentliggjøring av hele den nye EPN-organisasjonen i april 2021 fikk de forskjellige lederlagene informasjonspakker fra prosjektet med både konsern- og EPN-spesifikt materiale. Pakkene var satt opp slik at L2 skulle forberede og informere L3, L3 informere videre til L4 og til slutt skulle L4/L5 ta det ut til de ansatte på egne møter.

Informasjonspakkene inneholdt både lederskapsforventninger fra selskapet til lederne, samt refleksjoner man kunne gjøre seg underveis. Forventingene fra selskapet til lederne var forståelsen av at de selv er viktige nøkkelpersonell for utførelsen av endring, hvor man som leder er den viktigste kilden for informasjon og støtte til sine ansatte i endringsperioder. Det var derfor viktig for selskapet at lederne holdt seg informert og var bevisst på sin rolle som ambassadører for endringen når de kommuniserte med sine team og ansatte.

Informasjonspakkene inneholdt underlag med foreslått manus som lederne selv kunne bruke for å forstå og videreformidle endringshistorien. Innholdet av pakkene hadde mye fokus på hvorfor endringen var nødvendig med mye info om «hvorfor – hva – hvordan» til gjenbruk i avdelingsmøter. Pakkene inneholdt også en stor organisasjonsoversikt, tidslinje for implementeringen og videre lesestoff for lederne. Prosjektorganisasjonen hadde også egne møter med lederne i de forskjellige organisasjonene for å gjennomgå presentasjonspakker og svare på eventuelle spørsmål fra lederne i sine organisasjoner. Disse møtene ble avholdt før informasjonen ble offentliggjort i april 2021 slik at lederne skulle få tid til å forberede seg og forme sin egen endringshistorie. Videre ble det også arrangert egne digitale allmøter for ledere av ledere på L2 nivå til resten av lederne i sin organisasjon, samt åpne allmøter på L1 og L2 nivå til alle ansatte i organisasjonen. Oppgavene til L4 og L5 lederne i perioden før omorganiseringen i de forskjellige avdelingene var å være tilgjengelig for de ansatte, stille på allmøter og sikre en felles forståelse med sine egne lag. I midten av mai 2021 ble den nye operasjonsmodellen offentliggjort med informasjon om roller og ansvar i de forskjellige organisasjoner og roller. Tidslinjen videre var at det skulle trenes på operasjonsmodellen både før og etter 1 juni 2021.

Annet tilgjengelig støttemateriell for lederne i EPN var egen landingsside på intranett for 1E21, CEO podcast –«why are we changing now?», digitale allmøter for ledere og digitale allmøter for hele organisasjonen, en egen EPN 1E21 kommunikasjonsside og Equinor Leadership Community Yammer Group.

4.2. Funn fra intervjuene

I henhold til tematisk analyse har vi analysert, identifisert og kategorisert de temaer som er relevante for vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi står da igjen med to hovedkategorier, med tilhørende underkategorier som vist i Tabell 1 og Tabell 2.

Hovedkategori 1 er interorganisatorisk endring. Med interorganisatorisk endring mener vi hvordan enheter i organisasjonen blir gjensidig påvirket av endringer hos hverandre.

Hovedkategori 2 er hvordan stå i endring, med det menes hvilke tiltak informantene har gjort for å klare å stå i endringen. Tiltakene er ikke noe som har blitt foreslått av overordnet ledelse, men blitt utført av informantene som en naturlig del av det å være en leder. Hver underkategori er underbygget med et sitat fra informantene. Kategoriene i tabellene under representerer funn fra analysen av datamaterialet. Videre vil vi gi detaljerte beskrivelser av funnene. Vi vil også underbygge funnene med sitater som reflekterer meningsinnholdet i funnet.

Tabell 1: Funn fra intervjuer: Interorganisatorisk endring

Kategori	Forklaring	Sitat	
Interorganisisk endring	Organisatorisk avstand	Hvordan organisasjons- og operasjonsmodellen er definert med roller og ansvar påvirker flyt mellom enheter, og i hvilken grad det er lett å få tilgang til ressurser fra støtteenheter.	«...De må gjerne forklare at modellen er sånn at dersom du har en oppgave mot vår installasjon, så kan det godt være at faglig anleggskontakt heller trekker på en kollega i Bergen fordi han er steingod på akkurat denne typen pumper. Det kan være svaret, men du må uansett ha et fast fokuspunkt... Der har begge sider noe å gå på» (informant 23633887)
	Kompleks organisasjon	En grunntanke for 1E21 var å skape en fleksibel organisasjon for effektiv ressursallokering, fokus på kompetanseutvikling og tydelig resultatansvar. Dette har gitt en organisasjonen er satt opp med delt ansvar for resultat, leveranser og ressurser. Dette blir opplevd å være en kompleks organisasjonsmodell, som krever tid å finne ut av hvordan den skal fungere.	«...Vi sitter i november 22, altså 1 år og ganske mange måneder etterpå, da først sitter vi og gjennomfører treninger på hvordan modellen fungerer og ikke fungerer. Det er så mange folk, det er så mange som skal forstå... Det er utrolig komplekst» (informant 24051024).
	Samarbeid	Det er en gjensidig avhengighet mellom enheter for at alle skal lykkes med sine målsettinger.	«...De er så viktige for oss og samarbeidet. At vi som kunde hadde visst litt mer om hva som foregår der, det kunne jeg tenkt meg...Det var en avdeling som tidlig kom ut og fortalte oss hvordan de hadde tenkt å ta tak i dette, men ingen andre. Det er jo at de er litt samkjørt i hvordan de har kommunisert ut mot oss. Det hadde vært en fordel» (informant 24331480)
	Roller og grensesnitt	En definisjon av hvem som skal gjøre hva, og hvor stafettvekslingen mellom enheter skal være. Det er behov for en omforent forståelse av disse for en effektivt fungerende organisasjon.	«...Så er det jo noen grensesnitt som er vanskeligere å få til, spesielt når man ser at operasjonsmodellene nok ikke er jobbet ut sammen» (informant 24264533)

Tabell 2: Funn fra intervjuer: Hvordan stå i endring

Kategori	Forklaring	Sitat	
Hvordan stå i endring	Støtte fra kollegaer	Informantene fremhever verdien av støtte fra lederkollegaer. Spesielt i forbindelse med forståelse, formidle budskap og debrief, både før/under/etter omorganiseringen.	«...det er mange som oppfatter det som en negativ endring at man trekkes lenger unna, mindre ansvar inn mot de enkelte anleggene» (informant 23688023)
	Tidligere endringserfaring	Informantene har bred erfaring fra tidligere endringsprosjekter. Erfaringen menes å ha gjort dem mer robust for endring, forståelse av hvordan kommunikasjonsflyten går og hvordan istandsette seg selv til å forstå og gjennomføre endringen.	«...mye endring som har pågått, så jeg føler at jeg hele tiden har vært i en eller annen endringsprosess uansett hvor jeg har jobbet hen» (informant 23688023)
	Tillit til ledelse og selskaps strategi	Selv om ingen av informantene var aktive i utformingen av endringsprosjektet beskriver de at de har tillit til at prosjektorganisasjon og selskapet finner gode løsninger og at endringen er riktig.	«...Endringen er jo der. Så tenker jeg at hvis man ikke kan påvirke i forkant så må man levere på det som skal leveres på. Og da stoler jeg på at det henger sammen. Min jobb er å levere på endringen i min enhet, så stoler jeg på at det henger sammen med et større bilde som jeg ikke klarer å se. Jeg sitter ikke i de diskusjonene, så jeg tenker at de har jo en masterplan» (informant 23688023)
	Motivasjon for endring	Ser på endring som en del av jobben som leder. Ledere som tar et stort ansvar og har lyst til å lykkes med endring. Bli motivert av å få ting til og levere på oppgaven. Informantene erkjenner at enkelte ting er tyngre, uten at det påvirker motivasjonen særlig.	«...Jeg synes jo at, det er slik med alle endringer, det gjelder å krumme nakken å få det til å fungere. Det er en spennende tilleggsoppgave» (informant 23633887)

4.3. Interorganisatorisk endring

Med interorganisatorisk endring menes en endringsprosess hvor enhetene påvirkes av endring hos andre interne enheter i tillegg til endringene i egen organisasjon. Alle informantene tar opp endringer i andre deler av organisasjonen som den største utfordringen for dem i forbindelse med 1E21. De beskriver at de har lite påvirkningskraft på endringer som pågår i andre deler av organisasjonen og at det tar lang tid å finne ut av hvordan organisasjonen skal fungere. Det uttrykkes betydelig frustrasjon knyttet til dette, og flere sår tvil om riktig modell er valgt. Funnene innenfor dette temaet har vi delt opp i fire underkategorier som belyser ulike aspekter ved interorganisatorisk endring. Disse underkategoriene er:

1. Organisatorisk avstand
2. Kompleks organisasjon
3. Samarbeid
4. Roller og grensesnitt

4.3.1. *Organisatorisk avstand*

Med organisatorisk avstand menes på hvilken måte organisasjons- og operasjonsmodellen definerer roller og ansvar og dermed bidrar til flyt mellom enheter i organisasjonen. Det pågår betydelige endringer utenfor enhetene hvor våre informanter er ledere. Dette er gjerne deler av organisasjonen som de arbeider tett sammen med. De opplever at ny organisasjonsmodell medfører at det er færre ressurser som er direkte knyttet mot et anlegg. Tekniske ressurser prioriteres etter behov. Lederne beskriver at dette gjør det vanskeligere å få hjelp, det er mindre eierskap til det enkelte anlegget og samarbeidet mellom anleggene og de tekniske ressursene er svakere enn før. De har også inntrykk av at dette oppleves som negativt av ansatte i den andre organisasjonen.

«...det er vanskeligere å få støtten vi trenger i en travel hverdag» (informant 23688023)

Samtidig kommenteres det at samarbeid er en gjensidig prosess, og at i en omorganisering er det nødvendig at begge parter legger ned innsats for å forstå ny modell.

«...De må gjerne forklare at modellen er sånn at dersom du har en oppgave mot en installasjon, så kan det godt være at faglig anleggskontakt heller trekker på en kollega i Bergen fordi han er steingod på akkurat denne typen pumper. Det kan være svaret, men du må uansett ha et fast fokuspunkt. Per nå er de litt usynlige i havet. Det har begge sider noe å gå på. De må være mer aktive, men de i havet burde kanskje også bruke mer tid på å skjønne organisasjonskartet og vite at det er i alle fall en person som er fokuspunkt i første omgang» (informant 23633887)

Det uttrykkes forståelse for at det er utfordrende å være leder og medarbeider i den andre organisasjonen etter IE21.

«...Noen har blitt rene ressursledere, og som skal håndtere og utvikle 50 ingeniører på flere lokasjoner, så de har definitivt fått en veldig bredde i oppgavesettet. Og så har du de som sitter igjen med leveranseansvar og ikke har ressurser. I utgangspunktet så er det veldig mye endringer for alle, så med all respekt for de som havner i den kryssilden der. Men også for ingeniørene.» (informant 23633887).

En konsekvens av at det er færre ressurser som er dedikert mot den enkelte installasjon er at de som «tilhører» installasjonen opplever at det generelle eierskapet er svekket.

«...Det blir flere do'er oppgaver på min stilling. Og det krever også forberedelser, og krever tid. Det gjør at du mister fokus på å kunne se mer helhetlig og langsiktig. Det er vel den største endringen som har vært» (informant 24264533).

4.3.2. Kompleks organisasjon

Med kompleks organisasjon menes at organisasjons- og operasjonsmodell er definert på en slik måte at de ulike enhetene opplever at det er krevende å forstå hvordan organisasjonen skal fungere. I denne studien har to av informantene både oppgave- og ressursansvar, to har ressursansvar mens den siste har kun oppgaveansvar. De to som har både oppgave- og ressursansvar har oppgaveansvar i egen linje i tillegg til at de har oppgaveansvar knyttet til personell hvor andre ledere har ressursansvaret. Alle informantene diskuterer utfordringer med at dagens organisasjon oppleves å være kompleks. Gjennom endringsprosessen har dette medført at det har tatt tid å finne ut av hvordan organisasjonsmodellen skal fungere, og

dermed hvordan samarbeidet mellom enhetene skal fungere. Dette er oppganger som må gjøres parallelt med ordinær drift. Informantene ivaretar disse oppgavene i tillegg til sine daglige oppgaver.

«...men det er ukentlig at man havner på sånne «jeg trenger hjelp til det her», skal jeg snakke med ressurs eller oppgaveleder, hvor i matrisa finner jeg folk hen? Det har blitt mye mer krevende etter 1. juni» (informant 23633887).

«...Det er disse kompetansesentrene, og så er det mange delivery enheter, så er det i hvert fall som kunde vanskelig å se hvor de ulike aktivitetene foregår. Hvem er det du skal kontakte til enhver tid. Du vet at en ingeniør jobber med det, men du vet ikke hvor han hører hjemme» (informant 24331480).

Lederne beskriver at må håndtere frustrasjon hos medarbeiderne og at de derfor bruker tid på å bygge forståelse for, og tro på organisasjonsmodellen i egen organisasjon.

«...Det fører til en del frustrasjon blant de under meg fordi de har opplevd mange ganger at de har sendt inn en oppgave i den store svarte boksen. Så blir den enten avsluttet, eller så får de ikke et svar som de mener er et svar. Det gir ikke en fremsnakking av organisasjonen. Da må du bruke mye krefter på å forklare hvorfor det blir sånn, hva må vi gjøre... Det blir mye unødvendig ekstraarbeid for å få opp troa på modellen igjen» (informant 24331480).

Arbeidet med å bli kjent med ny organisasjonsmodell har pågått over lengre tid, og utsagn fra informantene tyder på at organisasjonen ikke var forberedt på hvor lang tid det ville ta før ny modell ville være velfungerende.

«...Det er veldig vanskelig. Vi melder fra ganske tidlig om at her er det noe i grensesnittene som ikke fungerer veldig godt... Vi sitter i november 22, altså 1 år og ganske mange måneder etterpå, da først sitter vi og gjennomfører treninger på hvordan modellen fungerer og ikke fungerer. Det er så mange folk, det er så mange som skal skjønne, det er så mange som skal være med på dansen. Det er utrolig komplekst» (informant 24051024).

En av informantene uttrykker at det er forventet at det vil være uro knyttet til en endringsprosess, men at det spesielle i dette tilfellet er at frustrasjonen henger ved lengre enn de var forberedt på.

«...Jeg tenker at det var kanskje for mye frustrasjoner for lenge i organisasjonen rundt en del ting... En omorganisering vil bestandig skape en del støy, spesielt når man gjør såpass store endringer for mange som man gjorde.... At hvor lenge skal du vente ut i håp om at det skal legge seg for at modellen blir bedre kjent og man blir vant til endringer?» (informant 24051024)

Selv om det er fortsatt utfordringer er det også signal om at forståelsen for modellen modnes.

«...Strukturelt så tror jeg at vi er der. Det er ikke noe nøling nå i forhold til hvem som jobber hvor med hva og hvem som har hvilket ansvar og sånt, men hvordan-bite av det. Vi driver jo fortsatt med task forcer for å få modellen til å virke» (informant 23633887).

4.3.3. Samarbeid

Med samarbeid menes den gjensidige avhengigheten som er mellom enheter for at de sammen skal lykkes med å nå hver enkelt enhet sine mål og organisasjonens samlede mål. Lederne vi har intervjuet i dette prosjektet beskriver at samarbeidet mellom egen enhet og støtte-enheter er viktig for sikker og effektiv drift i de operative enhetene. De beskriver et ønske om at de sammen skal finne ut hvordan ny organisasjon skal fungere. Samtidig er det krevende å få grensesnittene til å fungere godt, og at de har opplevelse av at det defineres hvordan samarbeidet skal fungere uten gjensidig involvering.

«...når det står at vi skal trene på arbeid ende til ende verdikjeder så må jo faktisk kunden være med. Du kan ikke drive med ende-til-ende-trening bare på den midterste delen av prosessen» (informant 23633887).

«...Jeg utfordrer dem en del på selv å definere arbeidsprosesser, og sånn skal modellen virke. De tilbyr seg litt sånn freidig å trene driftslinja i å følge modellen. Så med gamle lean-begrep,

det gamle kunde-leverandør-avtalen som skrives den er skrevet stort sett av leverandøren opplever jeg.» (informant 23633887)

Informantene har også eksempel på at det er forskjell på hvor godt samarbeidet er med ulike enheter.

«...Vi sitter jo blant annet med enkelte fagfelt hvor det er mye vanskeligere å se at vi jobber som et team. Det tror jeg har mye med operasjonmodellene å gjøre, ikke så mye med organisasjonen å gjøre. For det er jo organisert helt likt med kompetansesenter, men det flyter på en helt annen måte» (informant 24264533).

4.3.4. Roller og grensesnitt

Med roller og grensesnitt menes en avklaring av hvem som skal gjøre hva og hvor stafettvekslingen mellom enhetene skal være. Det er flere som uttrykker at de synes at organisasjonsprosjektet skulle gått ett eller to nivå lenger ut i organisasjonen for å beskrive hvordan modellen skulle fungere. Når leveransen fra organisasjonsprosjektet ikke har beskrevet hvordan operasjonsmodellen er tenkt å fungere lenger ut, har det tatt tid å forstå roller og grensesnitt mellom enheter. Dette har medført frustrasjon hos ansatte og ledere og redusert tro på ny organisasjon. Flere sier at de synes det tar lang tid før dette kommer på plass. Informantene beskriver at roller internt i egen organisasjon i større grad er forstått.

«...Nå har vi brukt mye tid på oss selv, roller og ansvar, nye arbeidsprosesser, men så er det jo igjen grensesnittet som ikke helt fungerer. Og så man jo avhengig av at andre enheter først skal skjønne seg selv, så da er man jo avhengig av at de får inn endringen, og så skal vi begynne å ha trening sammen for å skjønne hvordan vi skal jobbe sammen, og da har det plutselig gått ett år da. Det syns jeg som leder er frustrerende å se på... at måten vi jobber med våre viktigste stakeholdere ikke er helt oljet» (informant 23688023).

«...Det vi opplever er at endringen i større grad skapte frustrasjoner rundt er mer om grensesnitt og roller og ansvar mot andre. Fordi rollene internt i min avdeling var lik seg, offshore er helt upåvirket av organisasjonsendringen... Roller og ansvar internt går stort sett greit. Det er i grensesnitt ut av min avdeling, det er den som gir mye frustrasjon» (informant 24051024).

«...De var veldig tydelige på hva Key Account manager skulle gjøre, men var ikke like tydelige på Teknisk Plattform Ansvarlig. Det kom i etterkant, etter ett og et halvt år. Så begynner man å få spisset det på en helt annen måte, mens man kanskje heller burde hatt det enda et hakk ned så det hadde vært lettere å få til flyten. Og så hadde det blitt lettere at det ikke ble 33 forskjellige måter å gjøre det på» (informant 24264533).

Like før intervjuene ble gjennomført høsten 2022 hadde en av informantene vært på trening på ny operasjonsmodell. Dette ble trukket frem som et godt tiltak for å grensesnittet til å fungere på en god måte.

«...Vi har nettopp hatt en trening sammen med den andre organisasjonen hvor det også var et tema at vi fortsatt må snakke sammen. Selv om vi har prosesser og en tjenstekatalog vi skal bruke, så tror jeg at vi får det til bedre dersom vi tar kontakt med noen i den andre enden før vi bestiller en tjeneste. For å være sikker på at den oppgaven vi skriver er forstått av mottaker, plassert riktig og at mottaker kan hjelpe oss i den stafettvekslingen. Det er et godt budskap som ble gjentatt mye på den treningen» (informant 23441480).

4.4. Hvordan stå i endring

Dette temaet har vi valgt å kalle «Hvordan stå i endring». Informantene forteller om tiltak som har gjort at de klarer å stå i endringen, selv uten å ha vært med på utformingen av resultatet. Disse tiltakene er ingenting som har blitt foreslått av overordene ledelse, men har blitt utført av informantene selv som en naturlig del av det å være leder. Vi har valgt å fremheve de fire største tiltakene informantene beskriver. Informantene uttrykker frustrasjon rundt endringen i andre enheter som beskrevet i kapittel 4.3, men uttrykker likevel at endringsprosessen har gått greit og at prosessen ikke ble altoppslukende. Her vil vi gjøre rede for hvordan informantene har klart å gjennomføre og håndtere endringen uten at det i ettertid har ført til en negativ opplevelse av situasjonen og arbeidet som måtte utføres. Det er flere funn knyttet til informantenes opplevelser med implementeringen av 1E21 og hvordan de beskriver tiltak de har gjort for å klare å stå i endringen. Vi har delt funnene inn i fire underkategorier, som viser aspekter av hvordan informantene har håndtert å stå i endringen. Disse kategoriene er:

1. Støtte fra kollegaer

2. Tidligere endringserfaring
3. Tillit til ledelse og selskapets strategi
4. Motivasjon for endring

4.4.1. Støtte fra kollegaer

Tre av fem informanter tar opp manglende støtte på ledelse og spesielt ledelse under endring som en utfordring. Flere uttrykker god informasjon rundt boksene i selve organisasjonskartet og hvordan man skal jobbe i den nye organisasjonen, men savnet støtte og fokus på selve ledelsesbiten. Informantene fremhever da verdien av støtte fra lederkollegaer, spesielt i forbindelse med å formidle budskap og uttrykke sin frustrasjon med ledergruppen. Denne støtten oppsto som en uformell kollegastøtte som informantene forteller var en viktig faktor for å levere på implementering av endringen.

«...Kjenner at jeg var veldig glad for at vi gjorde det sammen. Det at vi gjorde det sammen som lederlag. Det var vel egentlig slik at jeg hadde fått ansvar for å kjøre det. Det funket veldig bra, veldig god støtte når man gjør det sammen» (Informant 23688023)

«...Det er utrolig viktig også det å sørge for at du har noen å dele frustrasjon og bekymringer med. For det kan du ikke ta nedover. Da må du finne noen enten opp eller til siden, en buffer for å få ut frustrasjon» (Informant 24264533)

4.4.2. Tidligere endringserfaring

Alle informantene forteller om tidligere endringserfaring, fra ulike endringsprosesser. Endringer som har medført at deres stilling har falt bort, organisatoriske endringer (som også har medført inngripende endringer i identiteten til enkelte roller), nedbemanning, det å drive endring gjennom forbedringsarbeid eller hvordan de via stabsrolle har vært med å organisere omorganisering. Informantene ser på denne erfaringen fra tidligere endringsprosesser som en erfaring de har med seg inn i 1E21-prosessen. De beskriver også hvordan de istandsetter seg selv for videre å kunne gjøre organisasjonen i stand til å forstå og gjennomføre endringen. Vi tolker svarene til informantene til at den tidligere erfaringen med endringer og endringsprosesser har gjort informantene mer robuste for fremtidige endringer.

«...Det har vært en del endringsledelse i forbindelse med kontektsendringer. Det har vært de som har vært mer sånn sett krevende. Vi hadde en i 2012 hvor vi skulle gå veldig ned i en enhet jeg da ledet» (Informant 24264533)

«...Så har det nok vært mest sånn lokal endringsledelse. Jeg brenner for forbedring, så det betyr jo at jeg ganske ofte har måtte ta tak i og ta beslutninger rundt sånn gjør vi det, og utfordre når vi ikke gjør det godt nok og få med meg folk på reisen. Jeg har brynt meg på en del sånn lokalt» (Informant 2363887)

«...Ja, jeg har jo vært inne i de gruppene som jobber med endringer. Jeg vet jo hvordan det er å sitte der også, alle ønsker å være med på å gi innspill, men det går jo ikke» (Informant 23688023)

4.4.3. Tillit til ledelse og selskapets strategi

Et av de funnene som tidlig ble identifisert var informantenes tillit til Equinor sin ledelse og beslutningstakere i forbindelse med 1E21. Selv om ingen av informantene var aktive i utarbeidelsen av endringsprosjektet beskriver de at de har tillit til at prosjektorganisasjonen finner gode løsninger og at endringen er riktig. Informantene uttrykker videre et sterkt ønske om å levere på oppgaven og bidra til å ta selskapet videre i den nødvendige retningen.

«...Så tenker jeg at de har jo en masterplan, og så tenker jeg at min brikke må jeg bare levere på om jeg ikke får være med på utformingen, så tenker jeg at det må jeg forholde meg til og stoler på at det er en god plan» (Informant 23688023)

«...Men så er det litt sånn prosessene er. Vi må rett og slett stole på at man blir så godt som mulig ivaretatt av disse som er involvert» (Informant 24051024)

«...Kjente at jeg stoler på at det her får Equinor til» (Informant 23688023)

Videre forteller informantene om en forståelse av at dagens situasjon krever en mer dynamisk organisasjon for å holde seg konkurransedyktige.

«...Det må gå forttere nå dersom vi skal være konkurransedyktige vi ser jo hvordan kontekstbildet endrer seg hele tiden. Endringen er mye mer enn bare organisasjonen. Så det er hele tiden viktig å være bevisst alle endringene som hele tiden skjer rundt oss. Organisasjonsendringer er egentlig bare en liten del» (Informant 24264533).

En viktig brikke for at informantene skal håndtere å stå i endringen er at den overordnede strategien til selskapet står fast. Informantene viser til en stolthet av å ha en robust strategi også i en periode med store endringer i marked og rammebetingelser.

«...Jeg synes at vi som selskap har en offensiv og robust strategi som lar seg kommunisere. Og at når vi gjør endringen up-front, viser den seg å være robust også i tider som nå. Plutselig tidobler gassprisen seg og du får nye sikkerhetsrisikoer rundt deg, og likevel viser det seg at de langsiktige retningene vi jobber ut fra, strategien, faktisk står seg. Så det er jeg både glad, imponert og stolt over. At vi har en så god strategi og ledelse som står i det og driver endring samtidig som de har god balanse i å lytte til organisasjonen» (Informant 23633887).

4.4.4. Motivasjon for endring

Informantene forteller om et generelt høyt ønske om å levere og at de liker endringer. Endringer blir sett på som en viktig del av jobben som leder. Vi tolker det dithen at informantene er ledere som er glad i en utfordring og ikke redd for å ta på seg utfordrende oppgaver, med høy motivasjon og stort pågangsmot.

«...Nei, jeg synes det er veldig artig å prøve å få til en endring (...) Men det er veldig artig å få lov til å være med på endring, og endre kursen litt om ikke så mye» (Informant 23688023)

5.0 Diskusjon

Med dagens kontinuerlig omskiftende miljø er det bred enighet om at endringstakten for bedrifter aldri har vært høyere (By, 2005). Mellomledere kan ha en viktig rolle i implementering av endringer som et bindeledd mellom toppledelsen og organisasjonen (Huy, 2001). Med utgangspunkt i en casestudie av mellomledere i Equinor EPN, har vi forsket på ledere under en organisatorisk endring gjennom problemstillingen:

Hvordan er mellomledere i stand til å implementere og ta ut potensialet i strategisk endring i en matriseorganisasjon? Hvor vi har to forskningsspørsmål for å videre utdype oppgaven:

1. Hvilke utfordringer opplever lederne ved gjennomføring av endring i matriseorganisasjoner?
2. Hvordan sette seg selv, som leder, i stand til å stå i endring?

Gjennom dybdeintervjuer har vi samlet data, videre har vi identifisert to hovedkategorier fra vårt empiriske datamateriale vi mener best svarer på vår problemstilling og forskningsspørsmål. Den første kategorien er *interorganisatorisk endring*, med underkategoriene *organisatorisk avstand*, *kompleks organisasjon*, *samarbeid* og *roller og grensesnitt*. Den andre kategorien er *hvordan stå i endring*. Underkategorier til denne er *støtte fra kollegaer*, *tidligere endringserfaring*, *tillit til ledelse* og *selskapets strategi* og *motivasjon for endring*. Videre kobler vi empirisk data og teori, hvor formålet er å besvare problemstillingen.

Drøftingen består av to deler, der vi først diskuterer forskningsspørsmål 1, som er knyttet til endring i matriseorganisasjoner. Deretter drøfter vi forskningsspørsmål 2, som er knyttet til hvordan istandsette seg selv som leder til å stå i endring.

5.1. Gjennomføring av endring i matriseorganisasjon

Vi vil ta utgangspunkt i forskningsspørsmålet: *Hvilke utfordringer opplever lederne ved gjennomføring av endring i matriseorganisasjoner?* I drøftingen vil vi sammenligne erfaringene informantene har fra denne endringsprosessen med presentert teori knyttet til mellomledere, matriseorganisasjoner og endringsprosesser.

I henhold til det organisatoriske perspektivet er muligheten til å påvirke organisasjonen, både nedover og oppover, et sentralt element i definisjonen av en mellomleder (Heyden et al., 2017). Alle våre informanter faller inn under denne definisjonen av en mellomleder.

Definisjonen over henger godt sammen med at det vurderes at mellomlederne har en viktig rolle i forbindelse med implementering av endring hvor de har mulighet til stor påvirkning på organisasjonen (Huy, 2001). I en slik situasjon er det rollene som informasjonsformidler mellom toppledelsen og den operative delen av organisasjonen og endringsagenten som er spesielt sentrale. I kategorien *organisatorisk avstand* beskrives det at lederne har god kontakt med egen organisasjon, at de er bevisst på sin rolle som endringsagent. Det er eksempel på at det gjennomføres ukentlige møter med underordnede ledere hvor de snakket om endringsprosessen. Et annet eksempel er faste en-til-en møter med medarbeidere med hensikt å ha tett dialog med den enkelte. Studien har gjennomgående funn som tyder på at lederne vi har intervjuet opplever at det å gjennomføre endring i egen organisasjon en oppgave de har prioritert høyt og som de opplever er håndterbar. Dette kan ha sammenheng med at de har stor påvirkningskraft i egen organisasjon. Når det gjelder mellomlederne sin rolle som informasjonsformidler er det klare funn på at de er bevisste på at de har et ansvar for å formidle informasjon om endringen videre i sin organisasjon. De er imidlertid ikke like tydelige på sin rolle med å bringe informasjon tilbake til ledere over seg og endringsprosjektet. Flere av lederne sier at 1E21 er tema i ledergruppene de er en del av. Dermed vil deres leder ha mulighet til å dele informasjon og tilbakemeldinger oppover i organisasjonen. I tillegg ble det gjennomført digitale informasjonsmøter hvor det var muligheter for å stille spørsmål og gi tilbakemeldinger. Ut fra resultatene fra intervjuene er det ikke indikasjoner på at 1E21-organisasjonen aktivt har etterspurt tilbakemeldinger fra organisasjonen ut over informasjonsmøtene. Det går an å stille spørsmål til om dette var tilstrekkelig involvering. Basert på studien er det ikke indikasjoner på at lederne opplevde at de hadde en oppgave i å gi tilbakemelding til 1E21-prosjektet i perioden november 2020 til 1. juni 2021. En bredere involvering kunne blitt brukt til å optimalisere selve endringsprosessen og resultatet av endringen.

I kategorien *organisatorisk avstand* beskrives det også at mellomlederne opplever å ha mindre påvirkningskraft i andre deler av matriseorganisasjonen. De beskriver samarbeidet som mer krevende nå enn tidligere, noe som begrunnes med at det oppleves som om avstanden mellom enhetene har blitt større. Samtidig påpekes det at det er et gjensidig ansvar å få samarbeidet til å fungere. Begge parter må være interessert i å finne ut av hvordan organisasjonen er tenkt å

fungere. Gjennom intervjuene har vi fått forståelse av at det var mange arena i forkant av at 1E21 ble satt i drift hvor ledere fikk informasjon om ny organisering. Imidlertid gir informantene uttrykk for at de har savnet støtte fra organisasjonsprosjektet etter 1. juni 2021, at det ikke har vært en tydelig plan for hvordan organisasjonen skulle trenes for å få den nye modellen til å fungere. Verktøy for effektive endringsprosesser kan være endringsnettverk, endringsteam og endringsagenter (Karasvirta & Teerikangas, 2022). I 1E21 kan ledere og stabspersonell som har vært involvert i organisasjonsprosjektet være endringsagenter, også etter 1. juni 2021. Det er naturlig at de har en bedre totalforståelse av endringen enn de øvrige lederne som har blitt satt i stand gjennom informasjonsmøter og tilsendt materiell. Det er uklart om det er uttalt at de som har deltatt i endringsprosjektet har en definert rolle som endringsagenter, i form av rolleavklaring eller fristilling fra ordinær stilling etter 1. juni 2021. På samme måte som Karasvirta og Teerikangas (2022) fant at det er begrenset med formalisme og rolleavklaringer for personer som deltok i ulike endringsroller, virker dette også å være tilfellet i Equinor. For å støtte organisasjonen etter at ny organisasjon ble satt ut i livet kunne det økt implementeringshastigheten samt redusert friksjon og frustrasjon dersom deltakere fra prosjektorganisasjonen gjennom et endringsteam jobbet videre med innføringen sammen med organisasjonen.

Ledere i matriseorganisasjoner kan oppleve å ha ansvar for implementering av endring i enheter hvor andre ledere har personalansvar, noe som kan komplisere rollen til lederne (Rydland, 2020). Erfaring fra StatoilHydro-fusjonen var at det var viktig å etablere gode møtearenaer og mekanismer for å bygge tillit og effektivitet i ressursallokeringen (Nesheim, 2011). I kategorien *kompleks organisasjon* er det funn som indikerer at ressursallokering i den operative delen av matriseorganisasjonen fungerer bra, og at det dermed medfører lite friksjon mellom lederne. En grunn til dette kan være at de fleste av medarbeiderne i denne delen av organisasjonen er allokert i hele stillinger og for lengre tidsperioder, og at organisasjonsmodellen derfor ikke er så krevende å lykkes med i den operative delen av EPN. Mot den delen av organisasjonen som har de tekniske spesialistene er både avstand og friksjon større. Basert på funn under kategoriene *kompleks organisasjon* og *organisatorisk avstand* virker det som dette har en sammenheng med større organisatorisk avstand og mer kortsiktige allokeringer av ressurser. Dette medfører en kompleksitet i organiseringen som krever større innsats for at involverte skal oppleve at de får nytte av en slik organisering (Nesheim, 2011). I likhet med erfaringer fra Statoil-Hydro-fusjonen er det også i dette organisasjonsprosjektet utfordringer med effektivitet i ressursallokeringen og effektivt

samarbeid på tvers i matriseorganisasjonen. I kategorien *kompleks organisasjon* kommer det frem at lederne opplever at det har tatt lang tid å finne ut av hvordan organisasjonsmodellen skal fungere, noe som også påvirker hvor godt samarbeidet mellom enhetene er på tvers av organisasjonen. Det kan derfor virke som 1E21-prosjektet ikke har beskrevet tilstrekkelig hvordan matriseorganisasjonen skal fungere slik at organisasjonen opplever å få nytte av organiseringen.

Målet med en interorganisatorisk endring er at partene skal være i stand til å håndtere konkurranse og ustabile omgivelser på en bedre måte (Fang et al., 2008) og at samarbeidet skal bli styrket (Boddy et al., 2000). Når det skjer flere endringer samtidig er en naturlig konsekvens at kompleksiteten i endringsprosessen øker (Sætren & Laumann, 2015). Funn under kategorien *samarbeid* tilsier at lederne har brukt mye tid på å forstå roller, ansvar og nye arbeidsprosesser i egen organisasjon, og at de opplever å ha en omforent forståelse av dette. Utfordringen de opplever nå er at de ikke fullt ut forstår hvordan de skal samarbeide med enkelte andre deler av organisasjonen. Det er frustrasjon over at det tar så lang tid å finne ut av, noe som kan være et uttrykk for kompleksiteten i endringsprosessen. Hver enkelt delorganisasjon må forstå sin egen rolle og eget ansvar før de kan gå i dialog med sine samarbeidspartnere for å avklare hvordan grensesnittene skal fungere. I kategorien *roller og grensesnitt* beskrives det et ønske om at operasjonsmodellen burde vært definert for flere ledd ut i organisasjonen. Erfaringene de har gjort seg etter 1. juni 2021 er at det har tatt lang tid å forstå organisasjonsmodellen, med resultatet at det etableres flere ulike fortolkninger av modellen, og at det oppstår frustrasjon når det tar tid å få flyt i samarbeidet. Basert på funn fra studien kan det virke som at kompleksiteten i endringen ble undervurdert i prosjektorganisasjonen. Det er ingen funn som indikerer at endringsprosessen hittil har ført til styrket samarbeid i organisasjonen.

I kategorien *roller og grensesnitt* kommer det frem at når det ikke er en gjensidig forståelse av grensesnitt er en konsekvens at det går med ekstra tid i å løse oppgaver i stafettvekslingen mellom ulike deler av organisasjonen. Dette samsvarer med at en av utfordringene til matriseorganisasjoner er uklare roller (Dunne et al., 1978; Goold & Campbell, 2003). Det beskrives en utålmodighet hos både ledere og medarbeidere. De hadde ikke forventet at det skulle ta så lang tid før dette gikk seg til, noe som medfører frustrasjon. Lederne bruker tid på å overbevise sin organisasjon om at denne organisasjonsmodellen er den riktige måten å jobbe på. I 1E21 er enheter i organisasjonen definert som resultat-, leveranse- eller ressursenheter.

En slik måte å definere hovedoppgaven til organisasjonsenheter på skal bidra til å få en velfungerende matriseorganisasjon (Goold & Campbell, 2003). Funn i studien av 1E21 tyder på at det er krevende å finne balansen i hvor detaljert roller og grensesnitt skal beskrives for at det skal være tydelig for organisasjonen hvordan den er tenkt å fungere, uten at de enkelte enhetene opplever å være detaljstyrt fra overordnet ledelse.

5.1.1. Oppsummering

Gjennom de fire kategoriene *organisatorisk avstand, kompleks organisasjon, samarbeid og roller og grensesnitt* er erfaringer med interorganisatorisk endring beskrevet. Det er tydelig at endringer innenfor eget ansvar er enklere å håndtere enn forståelse for endringene i andre deler av organisasjonen. Det kan stilles spørsmål til om kompleksiteten av en omorganisering i en matriseorganisasjon er undervurdert.

5.2. Leder i endring

Vi tar utgangspunkt i forskningsspørsmålet *hvordan sette seg selv, som leder, i stand til å stå i endring?* når vi diskuterer og sammenligner informantenes opplevelse av å stå i endring som leder med de fire kategoriene: *Støtte fra kollegaer, tidligere endringserfaring, tillit til ledelse og selskapets strategi og motivasjon for endring* opp mot de ulike teoriene fra kapittel 2.

Ledelse av effektive endringsprosesser krever en visjon, en strategi, utvikling av en kultur for verdier som støtter opp under visjonen og strategien til endringen, istandsetting av medarbeidere, inspirere og motivere de som er involvert eller påvirket av endringen (Karasvirta & Teerikangas, 2022). I henhold til Equinor sin modell for organisatoriske endringer er det istandsettelse av ledere et sentralt element (Equinor, 2023c). Ledelse og implementering av 1E21 ble lagt som en oppgave det forventes at man som leder i Equinor er i stand til å gjennomføre med tilstrekkelig informasjon og istandsettende lederskap fra egen leder. Det er nødvendig med et effektivt lederskap for å innføre endring på en vellykket måte (Gill, 2002). Som nevnt i kontekst fikk lederne informasjon om resultatet fra utarbeidelsen av endringsprosessen kort tid før implementeringsdato. Et relevant spørsmål man kan stille seg er om Equinor brukte nok tid og korrekte virkemidler for å istandsette sine ledere ved innførelsen av 1E21, spesielt med tanke på at lederne ikke fikk mulighet til å være med i utarbeidelsen av ny organisasjon. Litteraturen peker på at medvirkning er sentralt når det skal skapes innhold og forståelse av endringsprosesser, som igjen vil gjøre det lettere å

implementere endringen (Klev et al., 2021). Selv uten medvirkning i utførelsen av endringsprosjektet uttrykker lederne at endring i egen organisasjon har vært gjennomførbart, men ingen av lederne uttrykker likevel direkte at det har vært en god prosess. Hvorfor lederne uttrykker at implementeringen har gått greit kan tenkes å være tre grunner. Den første grunnen sammenfaller med tidligere funn fra Sætren og Laumann (2015) hvor ansatte og ledere uttrykte at en endring var suksessfull da organisasjon og de ansatte hadde akseptert endringen og tatt den i bruk. Vi tolker våre ledere slik at når de forteller at endringen har gått greit å gjennomføre går det i praksis på at de og organisasjonen har akseptert status quo og tatt i bruk den nye organisasjonsformen. Vi får ikke inntrykk av at lederne mener at endringen har vært gjennomførbar som en god prosess med involvering, muligheter for påvirkning, forme resultatet eller muligheter for å uttrykke skepsis. Den andre grunnen som kan tenkes å ha bidratt til at lederne sier at implementeringen av endringen har gått fint, er at lederne uttrykker at de har klart å finne den riktige balansen mellom gjennomføring av endring og opprettholdelse stabil drift (Huy, 2001). Den siste og viktigste faktoren som gjør at lederne sier at endringsprosessen har gått greit er deres bruk av gode stillingsressurser som har redusert den negative effekten av jobbkrav (Schaufeli & Taris, 2013). Det kan tenkes at disse tre faktorene kombinert gjør at lederne nå sitter igjen med forståelsen av at endringsprosessen gikk bra.

Ett relevant punkt for om endringsprosessen har gått bra er om lederne hadde tilstrekkelig endringskapasitet i tiden før og under omorganiseringen. Endringskapasitet kan påvirkes og vedlikeholdes ved at ledelsen tydelig kommuniserer hva som er visjon og hvordan endringen skal gjennomføres (Colman, Stensaker, et al., 2011). I endringsmodellen utarbeidet av Sætren og Laumann (2017) viser punkt 2) kartlegging, viktigheten av å sikre ressurser som en viktig del av en endringsprosess. Både ledere og ansatte trenger å ha nok ressurser til å gjennomføre endringsprosessen, både med tanke på personell, men også tid. Dette spesielt da gjennomføring av endringsprosesser ofte krever flere møter og diskusjoner enn en normal arbeidshverdag (Sætren & Laumann, 2017). Det kommer frem at ledelsen ikke var tydelig på hva som skulle prioriteres og ikke minst nedprioriteres i perioden som førte til forhøyet arbeidsbelastning. Dette kan være en årsak til at endringskapasiteten muligens ble svekket (Colman, Stensaker, et al., 2011). Likevel, på den andre siden, kommer det frem at strategien alltid sikker, høy verdiskapning og lav karbon er ledestjernen, som igjen gir ledernes prioriteringsrekkefølge. Om toppledelsen i EPN burde gått mer eksplisitt ut og hjulpet lederne med prioriteringen eller om fokus på strategien var nok kan diskuteres. Lederne uttrykker

likevel at arbeidsbelastningen i perioden var stor og en svekket endringskapasitet kan ses på som et jobbkraft som kan skape ubalanse i arbeidshverdagen til en leder (Bakker & Demerouti, 2014). Lederne har klart å stå i endringsprosjektet med høy arbeidsbelastning ved at de har balansert jobbkraft med gode stillingsressurser. Stillingsressurser reduserer den potensielt negative effekten av jobbkraft, hvor alle typer stillingsressurser og jobbkraft kan påvirke helse og trivsel like mye (Schaufeli & Taris, 2013).

Stillingsressursene som ble benyttet lå ikke i endringsprosjektet i utgangspunktet, men er noe som lederne har klart å finne av seg selv. I kategorien *støtte fra kollegaer* beskrives denne stillingsressursen som essensiell for å klare å levere på oppgaven fra overordnet ledelse, både i forhold til å forstå oppgaven, men også bearbeide motgang. Slike sosiale team, støtte fra kollegaer og verdsettelse er stillingsressurser som er svært viktig for å skape en god jobbalanse (Bakker & Demerouti, 2014). Kategorien *tidligere endringserfaring* er en annen stillingsressurs som kan tenkes å ha gjort det lettere for lederne å stå i endringen. *Tidligere endringserfaring* har gjort lederne mer robuste, samt at det gjør det lettere for dem å forstå hva som skjer i kulissene. Disse kategoriene, *støtte fra kollegaer* og *tidligere endringserfaring*, kan ha vært med på å gjøre det lettere for lederne å stå i endringen da de opplevde en mangelfull tydelighet i istandsettende lederskap fra øvrig ledelse.

En annen kategori som kan ha vært en av årsakene til balanse hos lederne er deres uttrykte *tillit til ledelsen og selskapets strategi*. En slik tillit til ledelse og overordnet strategi kan ofte være med på å gi ledere en positiv stillingsressurs (Bakker et al., 2014), som igjen potensielt kan gjøre det lettere å stå i en endringsprosess uten mulighet til medvirkning og følelse av mangelfull istandsettelse. Sikkerhet, sikkerhetskultur og tillit er viktig for selskaper som opererer under farlige forhold. I et høyrisikoarbeidsmiljø er trent skepsis viktig for en sikker endringsprosess (Weick & Sutcliffe, 2011). For å sikre at ansatte tør å uttrykke skepsis er tillit en viktig faktor (Reason, 1997). I kategorien *tillit til ledelse og selskapets strategi* er det funn som viser at lederne viser en slik tillit til ledelse og stolthet av at strategien i selskapet holder fast og står seg også i en endret markedsituasjon. En fast strategi som motiverer lederne, kan være en nøkkel for å lede effektive endringsprosesser (Karasvirta & Teerikangas, 2022). Kategorien viser at det er en sterk tillit til at overordnet ledelse ser det store bildet og at deres jobb er å levere på sitt mandat i endringen. På den andre siden er ikke for høy tillit nødvendigvis bra. For høy tillit kan hindre at de nødvendige kritiske spørsmålene blir stilt og at risiko ikke blir vurdert av de involverte (Siegrist et al., 2005). Sætre og Laumann (2015)

forsket på effekten av tillit for HRO under endring. De fant at for høy tillit til ledelsen påvirket de ansattes oppfatning av sikkerhet i endringsprosessen og en automatisk aksept for det nye. Det var lite eller ingen motstand i selve endringsprosessen og de ansatte hadde tillit til at ledelsen hadde størst ekspertise på området og at ledelsen hadde tilstrekkelig oversikt over risiko. De ansatte i den spisse enden så på sin ekspertise som irrelevant da de hadde tillit til at ledelsen hadde størst ekspertise (Sætren & Laumann, 2015). Tilliten lederne viser overordnet ledelse kan være en positiv stillingsressurs som kan gjøre det lettere for lederen å stå i en endring og lede effektive endringsprosesser, men forskning viser at det kan gi negativ konsekvens da endringen blir akseptert uten at lederne stiller kritiske spørsmål. I prosesser med høy risiko er trent skepsis og kritiske spørsmål en viktig faktor for å operere sikkert og være forberedt på det uventede (Weick & Sutcliffe, 2011). I Equinor sin endringsmodell er identifisering og styring av risiko et gjennomgående tema (Equinor, 2023c). Intuitivt ville man gjerne antatt at Equinor opererer etter HRO-prinsippene, da selskapet opererer stabilt i settinger hvor potensialet for konsekvens av feil er store (Weick & Sutcliffe, 2011). Den forhøydede tilliten til ledelsen og aksept av endringer uten motstand strider imot HRO-tankegangen. Modellen for å ivareta sikkerhet i en organisatorisk endringsprosess ved bruk av HRO-prinsipper vektlegger i stor grad å utarbeide en spørrende og oppmerksom kultur (Sætren & Laumann, 2017).

Den siste kategorien *motivasjon for endring* viser funn som også kan ha gjort det lettere å være en leder i endring. Funnene i *motivasjon for endring* viser et høyt ønske om å levere og en høy motivasjon for endringer. Endring blir i *motivasjon for endring* sett på som en viktig del av jobben som leder og kan ha vært en viktig faktor som har gjort det lettere for lederne å stå i endringen som en viktig stillingsressurs (Bakker et al., 2014). Ett slikt mindset om å ønske å levere og villighet til endring kan være gode egenskaper i selskaper som bruker Kotter's åtte-steps-modell (Kotter, 2012) som implementeringsverktøy. Det kan stilles spørsmål til om dette ønsket om å levere, det å like endringer og at man har et ønske om å levere på oppgaven fra ledelsen også kan få en negativ konsekvens på sikt. En viktig faktor for organisjonsteorien til Kotter (Kotter, 2012) er mottagers villighet til å endre seg og deres tillit til ledelsen. Motstand til endring blir ofte sett på noe som ledelsen må motvirke i håp om å fullføre endringsprosessen. Kotter kan være et nyttig verktøy i å skape en overbevisende kommunikasjonsstrategi. Likevel, i lys av sikkerhetsperspektivet, kan man argumentere for at den ansattes trente skepsis og spørsmål rundt endring, er viktigere enn å overbevise eller å ha endringsvillige ansatte (Sætren & Laumann, 2017). For selskaper som etterstreber å operere

etter HRO-prinsippene ønsker man at ansatte uttrykker skepsis, utfordrer og leter etter svake signaler i endringen. HRO setter pris på mangfoldig ekspertise, skepsis mot det satte og forskjellige meninger da det kan være med på å belyse det store bildet. De har stort fokus på ansatte i den spisse enden og at viktige beslutninger skal tas der (Weick & Sutcliffe, 2011). Top-down-metodikk, uten medvirkning eller påvirkning slik som denne endringsmodellen har brukt vil ikke si å være i henhold til HRO-prinsippene, men minne mer om Kotter's endringsmodell. Det kan tenkes at lederne har en skepsis, forslag til bedre måter å løse utfordringene på, men gies ikke tilstrekkelige muligheter av ledelsen til å uttrykke denne skepsisen. Lederne uttrykker at de har hatt møtearenaer med nærmeste leder og kollegaer i andre organisasjoner hvor de har hatt mulighet til å uttrykke sin skepsis og utfordringer de så. Det kan likevel stilles spørsmål til om lederne faktisk har fått en reell mulighet til å bli hørt og påvirke resultatet, spesielt da disse foraene ble etablert etter at implementeringen startet. Dette strider sterkt imot HRO-prinsippene som dyrker mangfold og mangfoldig ekspertise. HRO lytter, søker og lærer. De etterstreber at beslutninger tas i den spisse enden, hvor autoritet migrerer mot personell med mest ekspertise. Det kan virke som om da lederne blir møtt med noe som kan minne om Kotter's metode og en ledelsesmetode basert på management som primært handler om å gjøre oppgaven riktig (Burns, 1978; Aarseth, 2014) og ikke leadership, som handler mer om å gjøre de riktige tingene spesielt med tanke på enighet, fleksibilitet og innovasjon (Burns, 1978; Aarseth, 2014). I møte med en ledelsesmetode basert på management-prinsipper kan det tenkes at man for å klare å balansere jobbkrav og jobbressurser, velger å motivere seg selv for endringen ved å gjennomføre den på best mulig måte for å klare å stå i endringen som leder.

5.2.1. Oppsummering

Det er funnet fire *kategorier*, som også er stillingsressurser, som kan ha gjort det lettere å være en leder i endring. Disse stillingsressursene er *støtte fra kollegaer, tidligere endringserfaring, tillit til ledelse og selskapets strategi* og *motivasjon for endring*. Det kan likevel diskuteres om disse stillingsressursene, spesielt tillit til ledelse og motivasjon for endring, kan ha en negativ konsekvens i form av at for høy tillit og ikke muligheter til å uttrykke skepsis kan føre til økt risiko (Sætren & Laumann, 2015).

5.3. Praktiske implikasjoner og videre forskning

Denne studien er basert på intervju med et lite utvalg ledere i Equinor, men funnene bør likevel være relevant for andre bedrifter. Basert på funnene er vår vurdering er at størrelse og kompleksitet på matriseorganisasjonen bidrar til at endringsprosjektet blir mer krevende, og dette bør være grunnlag for overføringsverdi til andre bedrifter både innenfor og utenfor energibransjen.

Over år har det blitt en stadig økende bruk av matriseorganisasjoner. Litteraturen er tydelig på at dette er en kompleks måte å organisere en bedrift på (Dunne et al., 1978; Goold & Campbell, 2003). Når omskiftende omgivelser og rammebetingelser samtidig medfører at endringstakten hos bedriftene er høy (By, 2005), vil en naturlig konsekvens være at mange organisasjoner gjennomgår komplekse endringsprosesser. Potensialet for at det brukes unødvendig mye ressurser på endringsprosesser er betydelig, og oppsiden med gjennomføring av gode endringsprosjekter vil ha betydning på flere områder som for eksempel sikkerhet og lønnsomhet. På bakgrunn av dette mener vi at endring i matriseorganisasjoner og interorganisatorisk endring bør være et tema som er både interessant og viktig for videre forskning, slik at det kan utvikles gode modeller for praktisk bruk.

Informantene i denne studien er ledere som jobber i en del av EPN. Som del av en videre studie hadde det vært interessant å inkludere fra de andre deler av EPN for å se om deres opplevelse av endringsprosessen samsvarer med våre informanternes opplevelse. Det kunne også vært spennende å gjennomføre nye intervju med de samme lederne for å følge endringsprosessen over tid.

Videre kunne det vært hensiktsmessig å undersøke om Equinor kunne dratt mer nytte av å inkludere Human Factors i sitt arbeid, både med tanke på implementering av endring, men også generelt som ledelsesfokus. Vi sitter igjen med en følelse som resulterer i en hypotese om at selskapet består hovedsakelig av ledere og ansatte med et svært analytisk fokus som gjerne kan glemme litt myke medmenneskelige aspekter. Denne hypotesen kommer fra det informative og organisatoriske fokuset ledelsen hadde i forbindelse med istandsettelse av lederne, hvor informantene uttrykker et større ønske om hjelp på selve leder-delen av jobben.

Vi sitter også igjen med et annet spørsmål, hvordan utføre omstilling og sikre medbestemmelse i store internasjonale selskap. Det kunne vært verdifullt å sammenligne hvordan andre store globale selskaper (over 20 000 ansatte) og organisasjoner har utført en vellykket endringsprosess hvor de ansatte og ledere føler seg istandsatt, hvor de har blitt hørt og fått muligheten til å medvirke i prosessen.

Det kunne også vært interessant å utføre et komparativt studie av Equinor sin endringsmodell mot teoriene diskutert i denne oppgaven: (Weick & Sutcliffe, 2011), (Sætren & Laumann, 2017) og (Kotter, 2012).

6.0 Konklusjon

Hvordan er mellomledere i stand til å implementere og ta ut potensialet i strategisk endring i en matriseorganisasjon?

Selv om innføringen av 1E21 har vært en krevende oppgave for mellomlederne som har vært informanter denne studien, er det overordnede inntrykket at de gjennom sin involvering bidrar til at endringsprosjektet går fremover. Da er det interessant å stille spørsmålet hva som er avgjørende for at et slikt omfattende organisasjonsprosjekt skal lykkes? På den ene siden vil prosjektorganisasjonen til endringsprosjektet i samarbeid med sentral ledelse ha en viktig rolle. Et slikt prosjekt bør være fundamentert i forskning. Det er tydelig at det hadde vært fordelaktig med mer detaljering av operasjonsmodell, spesielt med fokus på grensesnitt mellom resultat- og leveranseenheter, ettersom dette er det mest krevende i den nye organisasjonsmodellen. På den andre siden fremstår lederne vi har intervjuet som veldig solide i sin rolle, og vi vurderer at deres involvering har vært viktig for fremdriften i organisasjonsprosjektet. Basert på studien mener vi at støtte fra kollegaer, tidligere erfaring fra endringsprosesser, tillit til selskapets ledelse og selskapets strategi, samt deres egen motivasjon for endring er sentrale for mellomledernes viktige bidrag inn i endringsprosjektet. For en stor organisasjon som Equinor har mellomlederne en viktig rolle i endringsprosesser. Vi vurderer derfor at systematisk lederutvikling kan ses på som en investering i selskapets endringskapasitet. Imidlertid er det viktig at man ved lederutvelgelses ikke favoriserer ledere som er positive til endringer, siden det er viktig å ha ledere som uttrykker sin skepsis. For å være en høyreliabilitetsorganisasjon er variert ekspertise sentralt (Weick & Sutcliffe, 2011).

Lederne er tydelige på at de har høy tillit til selskapets ledelse og prosjektorganisasjonen til 1E21, noe som kan være en positiv stillingsressurs for lederne (Bakker et al., 2014).

Utfordringen i denne forbindelse er at ved høy tillit kan det være at kritiske spørsmål ikke blir reist, og at risikoelementer ikke blir identifisert og vurdert (Siegrist et al., 2005). I studien har vi ikke funnet som tilsier at 1E21-prosjektet har etterspurt slike innspill fra organisasjonen, og få tegn til at lederne har gitt kritiske innspill tilbake til prosjektorganisasjonen.

Konsekvensen av dette kan være at organisasjonen ikke tar ut det strategiske potensialet når det gjelder å bruke erfarne ledere sin trente skepsis og evne til å stille kritiske spørsmål i endringsprosesser, og at endringsprosesser derfor kan medføre en forhøyet risiko i daglig drift.

7.0 Litteraturliste

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of management development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands - Resources Theory. In P. Y. Chen & C. Cooper (Eds.), *Wellbeing* (1 ed., Vol. 3, pp. 37 - 64). John Wiley & Sons, Incorporated. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell03>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Beck, T. E., & Plowman, D. A. (2009). Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization science*, 20(5), 909-924.
- Boddy, D., Macbeth, D., & Wagner, B. (2000). Implementing Collaboration Between Organizations: An Empirical Study Of Supply Chain Partnering. *Journal of management studies*, 37(7), 1003-1018. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00214> (Journal of Management Studies)
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis : a practical guide*. SAGE.
- Burnes, B. (2009). *Managing change : a strategic approach to organisational dynamics* (5th ed.). Financial Times/Prentice Hall.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row New York.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Chen, C.-A., Berman, E. M., & Wang, C.-Y. (2017). Middle managers' upward roles in the public sector. *Administration & Society*, 49(5), 700-729.
- Colman, H. L., Falkum, E., & Stensaker, I. (2011). *A merger of equals? The integration of Statoil and Hydro's oil and gas activities; En fusjon mellom likeverdige? Integrasjonen av Statoil og Hydros olje- og gassaktiviteter*.
- Colman, H. L., Stensaker, I. G., & Tharaldsen, J.-E. (2011). *A Merger of equals? : the integration of Statoil and Hydro's oil and gas activities*. Fagbokforl.
- Dunne, E. J., Stahl, M. J., & Melhart, L. J. (1978). Influence Sources of Project and Functional Managers in Matrix Organizations. *Academy of Management journal*, 21(1), 135-140. <https://doi.org/10.5465/255670>

- Equinor. (2020, 16.11.2020). *Brev fra Anders Opedal: Derfor omorganiserer vi*. Equinor. Retrieved 16.11 from https://insight.equinor.com/News/105921/20201116_letter-from-the-ceo
- Equinor. (2021). *Ett Equinor: Ny organisasjonsstruktur og driftsmodell fra 1. juni 2021*. Equinor. Retrieved 23.03 from <https://insight.equinor.com/sites/how-we-do-it/SitePageModern/105995/one-equinor-2021>
- Equinor. (2023a). *MS1000 Arbeidsprosess - Styling av endringer*. Equinor. Retrieved 30.03 from <https://aris.equinor.com/#default/item/c.L5CollaborationDiagram.Production.J2u9wFUEEeRmCQBQVrsUrw.-1/~AbBbIm1vZGVsVmld2VyUmVwb3J0cyJd>
- Equinor. (2023b). *Om oss - organisasjon*. Equinor AS. Retrieved 23.03 from <https://www.equinor.com/no/om-oss/organisasjon>
- Equinor. (2023c). *Organisational Change*. Equinor. Retrieved 30.03 from <https://statoilarm.sharepoint.com/sites/OrganisationalChange?xsdata=MDV8MDF8fDcxYmI3ODBmOTZhYTRlYjQ2MzVhMDhkYWIwNTg1MmM3fDNhYTRhMjM1YjZlMjQ4ZDU5MTk1N2ZjZjA1YjQ1OWIwfDF8MHw2MzgwMTYxOTA2MTg3NTU5MzB8R29vZHxWR1ZoYlhOVFpXTjFjbWwwZVZOObGNuWnBZMIY4ZXIKV0lqb2lNQzR3TGpBd01EQWIMQ0pRSWpvaVYybHVNeKlpTENKQIRpSTZJazkwYUdWeUlpd2lWMVFpT2pFeGZRPT18MXxNVGs2WkdNMFpqWXdaVFZoTnpNeE5ERmpPVGs0WkRNNVIXVmxOak00WldNM09EaEFkR2h5WldGa0xuUmhZM115fHw%3D&odata=Wizait3ZTRhQ1NWXXNaMVUzN0o1ZXE2Zy9TTjFCSmpMdfBKSGZiVDk4WT0%3D>
- Fang, S.-R., Wu, J.-J., Fang, S.-C., Chang, Y.-S., & Chao, P.-W. (2008). Generating effective interorganizational change: A relational approach. *Industrial marketing management*, 37(8), 977-991. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.08.004>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of management studies*, 34(3), 465-485.
- Forskningsetikk.no. (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Retrieved 12.16 from <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of change management*, 3(4), 307-318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Goold, M., & Campbell, A. (2003). Making Matrix Structures Work:: Creating Clarity on Unit Roles and Responsibility. *European management journal*, 21(3), 351-363. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00048-3) (European Management Journal)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. London: Staples P.

- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of management studies*, 54(7), 961-985.
- Ho, L., & Limpaecher, A. (2023). *Delve: Qualitative Data Analysis Software*. In <https://delvetool.com/>
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79(8), 72-79, 160.
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse-en spesiell form for ledelse. *Magma*, 2(2019), 46-54.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. ed.). Abstrakt forlag.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasvirta, S., & Teerikangas, S. (2022). Change Organizations in Planned Change - A Closer Look. *Journal of change management*, 22(2), 163-201. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018722>
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klev, R., Levin, M., & Klev, R. (2021). *Forandring som praksis : endring og utvikling som samskapt læring* (3. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kubler-Ross, E. (1970). On death and dying. London. In: Tavistock Publications.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn. *Magma-Journal of Economics and Management*, 15(4), 20-23.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lovdata. (2023, 01.04.2023). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Lovdata. Retrieved 10.05 from <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Machiavelli, N., & Marriott, W. K. (2015). *The prince*. First Avenue Editions, a division of Lerner Publishing Group.

- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119. <https://doi.org/10.1108/13620430110383438>
- Nesheim, T. (2011). Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization: Balancing Process Ownership and Line Management. *Knowledge and process management*, 18(2), 109-119. <https://doi.org/10.1002/kpm.377>
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents* (1 ed.). Aldershot: Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315543543>
- Rydland, M. (2020). Middle Managers' Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All. *Beta*, 34(1), 05-22.
- Saetren, G. B., & Laumann, K. (2017). Organizational change management theories and safety—A critical review. *Safety Science Monitor*, 20(1), 1-10.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work and stress*, 21(3), 243-263. <https://doi.org/10.1080/02678370701685707>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In (Vol. 9789400756403, pp. 43-68). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, M., Gutscher, H., & Earle, T. C. (2005). Perception of risk: the influence of general trust, and general confidence. *Journal of risk research*, 8(2), 145-156. <https://doi.org/10.1080/1366987032000105315>
- Sy, T., & Côté, S. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *The Journal of management development*, 23(5), 437-455. <https://doi.org/10.1108/02621710410537056>
- Sætren, G. B., & Laumann, K. (2015). Effects of trust in high-risk organizations during technological changes. *Cognition, technology & work*, 17(1), 131-144. <https://doi.org/10.1007/s10111-014-0313-z>
- Sætren, G. B., & Laumann, K. (2017). Organizational change management theories and safety - A critical review.
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Volberda, H. W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long range planning*, 30(2), 169-148.

- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. In (Vol. 8). United States: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), 231-241.
- Yin, R. K., & Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. ed.). SAGE.
- Aarseth, W. (2014). *Project management-a new mindset for success: collaborative business and global mindset*. Fagbokforlaget.

8.0 Vedlegg

8.1. Vedlegg A: Meldeskjema til Sikt

Vedlegg A: Meldeskjema til Sikt



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave: Hvordan er mellomledere i stand til å implementere og t...](#) / Eksport

Meldeskjema

Referansenummer
801058

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Vi skal intervju 5-7 personer hvor alle jobber i samme område i Equinor. Stilling, tidligere stillinger, bakgrunn, arbeidsted

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Masteroppgave: Hvordan er mellomledere i stand til å implementere og ta ut potensialet i en strategisk endring når egen lederrolle er i endring?

Prosjektbeskrivelse

Vi er begge ansatt i Equinor, og har hovedsakelig bakgrunn fra enheter som støtter drift av offshoreinstallasjoner. I og med at begge har god kjennskap til drift og operasjonsgruppene ønsker vi å bruke disse enhetene som utgangspunktet for vår oppgave. Dette blir en kvalitativ metode hvor vi skal bruke dybdeintervjuer med lydopptak (potensielt video) for å samle data til å besvare problemstillingen. Lydopptak blir brukt for å enklere kunne gjennomføre og analysere intervjuene i ettertid.

For å avgrense og spisse oppgaven skal vi intervju 5-7 informanter basert på deres rolle som ledere i Equinor. Det vil være ressursledere, produksjonsjefer og vedlikeholdssjefer.

Dersom personopplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke

Opplysningene skal kun benyttes til masteroppgaven, ingen andre formål.

Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Man trenger tilgang på opplysningene for å kunne skrive en god nok oppgave.

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marie Rosland, mbirke@equinor.com, tlf: 97678997

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gunnhild Birgitte Sætren, gunhild.b.satren@nord.no, tlf: 93249905

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?
Ikke utfyllt

Behandling

Hvor behandles personopplysningene?

- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Personopplysningene anonymiseres fortløpende

Varighet

Prosjektperiode

01.08.2022 - 24.05.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data slettes (sletter rådataene)

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

8.2. Vedlegg B: Vurdering fra Sikt

Vedlegg B: Vurdering fra Sikt



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave: Hvordan er mellomledere i stand til å implementere o...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
801058	Standard	21.09.2022

Prosjekttittel

Masteroppgave: Hvordan er mellomledere i stand til å implementere og ta ut potensialet i en strategisk endring når egen lederrolle er i endring?

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig

Gunnhild Birgitte Sætren

Student

Marie Rosland

Prosjektperiode

01.08.2022 - 24.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 24.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

8.3. Vedlegg C: Intervjuguide

Vedlegg C: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

Takk for at du tar deg tid til å delta i dette prosjektet, det setter vi stor pris på. Vi vil først si litt om oss selv før vi sier litt om hensikten med studien, noen avklaringer før vi starter intervjuet.

Vi er to studenter ved Nord universitet som nå jobber med masteroppgave. Denne oppgaven er en del av MBA i strategi og ledelse. Studiet ble startet for to år siden, og er gjennomført ved siden av jobb. I flere fag har vi brukt case fra Equinor i oppgaver vi har skrevet. Dette har gjort studiet interessant, og har gitt oss innblikk i hvordan teorien fungerer i praksis. Begge har hatt emnet «endringsledelse» som en favoritt, og det var derfor naturlig å se innenfor dette emnet når vi skulle velge tema til masteroppgave. At endringsprosjektet «Ett Equinor 2021» nylig er gjennomført er for oss en flott mulighet til å finne en spennende problemstilling for vår masteroppgave.

Tema for intervjuet

Vi ønsker i denne studien å se nærmere på hvordan ledere blir påvirket av endring. I en stor organisasjon som Equinor er det gjerne konsernledere og sentrale arbeidsgrupper som jobber fram nye organisasjonsstrukturer og modeller. Mellomledere og førstelinjeledere deltar i ulik grad på disse arenaene, men er sentrale når endringene skal settes ut i livet. Dette er bakgrunnen for problemstillingen, «i hvor stor grad er mellomledere i stand til å implementere endring når deres egen rolle er i endring?»

Utvalget består av ca. 5 ledere som alle er berørt av endringen.

Avklaringer

Vi ønsker å ta opp intervjuet på lydopptaker. Dette er for at vi skal kunne se tilbake på svarene i ettertid og gjøre analyser på datamaterialet. All informasjon som innhentes gjennom intervju vil bli anonymisert, intervjuobjektene skal ikke kunne gjenkjennes. Når studien er fullført, vil lydopptakene og de transkriberte intervjuene bli slettet.

Selv om vi begge er til stede i intervjuet vil en av oss stille spørsmål. Den andre i hovedsak observere, notere og kan komme til å stille noen oppfølgingsspørsmål.

Intervjuet vil ta ca 45 minutter.

Har du noen spørsmål før vi starter?

Tema	Tematiske spørsmål	Stikkord til oppfølgingsspørsmål
1.0 Bakgrunn og lederskap	Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle i Equinor?	
	Hvor lenge har du jobbet i Equinor?	
	Kan du fortelle om din ledererfaring?	
	Hva slags erfaring med endringsledelse hadde du før 1E21?	

2.0 One Equinor 21	Kan du fortelle om hvordan du fikk din nåværende rolle?	
	Hvordan har omorganiseringen påvirket din rolle?	
	Hvordan har arbeidsbelastningen vært før, under og etter omorganiseringen?	
	I hvilken grad har du opplevd at du har hatt påvirkning på denne endringsprosessen? Har du deltatt i planlegging av endringen? Har du eller andre ledere blitt oppfordret til å delta?	Har du opplevd situasjoner hvor du har vært «mellom barken og veden»? Hvordan, når? Eksempel?
	Hvordan påvirket omorganiseringen/din nye rolle din motivasjon for jobben?	Har du opplevd at denne endringsprosessen har påvirket innflytelsen du har i din stilling?
	På bakgrunn av endringsprosessen, på hvilken måte har du opplevd å få lederstøtte i endringsprosessen du har deltatt i?	Har støtten vært tilstrekkelig? Har du møtt anerkjennelse for at endringsprosessen kan være krevende? Har det vært noen form for samarbeid mellom ledere i tilsvarende stilling?
	Hva har du vært skeptisk til? Hvordan har du fått uttrykt din skepsis? Har du hatt arena hvor du har hatt muligheten til å stille kritiske spørsmål til endringsprosessen?	
	Kan du fortelle om hvordan denne endringen er mottatt i din organisasjon?	Påvirket av dette? Eks av påvirkning fra tidligere endringsprosesser? Hvordan medarbeidere forholder seg til å være i en endringsprosess? Har medarbeiderne vært interessert i prosessen? Er det noen som har hatt ønske om å delta?
	Hvor viktig mener du at endringen er for organisasjonens utvikling?	Opplever du at endringen bidrar til å realisere selskapets strategi?
	Kan du si litt om hvordan det har vært å balansere mellom de daglige oppgavene i avdelingen samtidig som du skulle være pådriver for endring?	Har du opplevd at de daglige leveransene fra avdelingen har blitt påvirket av endringsprosessen? Negativt/positivt

3.0 Utfall av endringen		
	Hvordan vil du beskrive nåsituasjonen opp mot det som var opprinnelig plan og strategi for endringen?	Hvordan er du fornøyd med utfallet av endringsprosessen?
		Er det noe du skulle ønske ble gjort annerledes i prosessen?
	Kan du si noe om hvordan krigen i Ukraina har påvirket deg som leder og din rolle? Er organisasjonen/du som leder <u>mer robust</u> i en usikker situasjon sammenlignet med tidligere?	
4.0 Avslutning	Er det noe du ønsker å legge til som vi ikke har snakket om hittil?	

Oppfølgingsspørsmål

- Hvordan opplevde du ...
- Kan du fortelle mer om ...
- Hva mener du med ...
- Kan du utdype hva det var som gjorde at det gikk bra/ ikke gikk bra
- Kan du gi eksempler...

Avslutning

Til slutt vil vi takke for at du tok deg tid til å være med på intervjuet, og takk for at du engasjerer deg i dette. Det setter vi stor pris på! Vi ønsker deg en fortsatt fin dag.

8.4. Vedlegg D: Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt

Vedlegg D: Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteroppgave: Hvordan er mellomledere i stand til å implementere og ta ut potensialet i en strategisk endring når egen lederrolle er i endring?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å skrive en masteroppgave som sluttprodukt i en MBA i Strategi og Ledelse. Problemstillingen man ønsker å undersøke i hvilken grad ledere er i stand til å implementere og ta ut potensialet i en strategisk endring når egen lederrolle også er i endring. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to MBA-studenter fra Nord universitet som skal skrive masteroppgave sammen. Hvor man har valgt å sette søkelys mot endringsledelse. Masteroppgaven er planlagt levert mai 2023.

Vi ønsker å spisse vår oppgave mot hvordan endring påvirker mellomledere. Mens endringer gjennomføres forventes det at ledere skal balansere daglig drift med implementering av strategisk styrte endringer. Samtidig er gjerne deres egen rolle i endring noe som også medfører usikkerhet for lederne.

Med bakgrunn i dette har vi følgende foreløpige problemstilling:

Hvordan er mellomledere i stand til å implementere og ta ut potensialet i en strategisk endring når egen lederrolle er i endring?

Dybdeintervju vil være basis for forskningsdesignet. Vi ønsker å intervjuere ledere fra forskjellige roller i Equinor. Opplysningene skal kun brukes til masteroppgaven og ingen andre formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Veileder for oppgaven er Gunhild Birgitte Sætren ved Nord universitet og kan kontaktes på mailadresse gunhild.b.satren@nord.no og telefon 932 49 905. Studentene kan nås på mail mbirke@equinor.com / aome@equinor.com og telefon 976 78 997 / 975 71 731.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir forespurt om å delta da du er en av lederne i Equinor som har vært involvert i omorganiseringen i 2021.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å analysere informasjonen som blir samlet gjennom intervjuene vil intervjuet via lydopptak bli omgjort til skriftlige notater. Lydopptakene vil gi oss muligheten til å gå tilbake under analysefasen for å bearbeide og analysere data fra intervjuene.

Ved å velge å delta i prosjektet innebærer det at du stiller på et 45-60 min intervju. Vi booker 60 min i møtekalendere og satser på å bruke 45 min. Du vil motta tema og eventuelle hovedspørsmål noen dager i forveien slik at du kan forberede deg hvis ønsker (men ikke noe krav).

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du trekke samtykket tilbake for analysearbeidet starter, uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil være tre personer som har tilgang til dataene: Studentene Agnes Johanne Omenås og Marie Rosland, samt veileder Gunhild Birgitte Sætren.

Du vil motta oppgaven for gjennomlesning og godkjenning for innlevering av oppgaven, dersom det er ønskelig.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Alle lydfiler og transkriberte intervjuer vil bli slettet når masteroppgaven er godkjent ca juni 2023 (leveres 24 mai 2023).

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Gunnhild Birgitte Sætren* ved Nord Universitet, gunhild.b.satren@nord.no / 93249905.
- *Eventuelt: Marie Rosland eller Agnes Johanne Omenås* mbirke@equinor.com / aome@equinor.com og telefon 97678997 / 97571731.

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen,

Agnes Johanne Omenås & Marie Rosland

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masteroppgave: Hvordan er mellomledere i stand til å implementere og ta ut potensialet i en strategisk endring når egen lederrolle er i endring?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)