

Handelshøyskolen og

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Nærmeste leders rolle i en organisasjonsendring

En undersøkelse av mellomleders rolle i Closing The Gap ved Hammerfest

LNG

Kent-Robin Berglund

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi - 11 2015

FORORD

Denne masteroppgaven er et avsluttende arbeid på min innsats i utdanningen som har vart litt over to år ved Norges Arktiske Universitet. Som deltidsstudent med en fulltidsstilling som avdelingsleder for automasjon ved Hammerfest LNG har det vært krevende å gjennomføre dette studiet og det kjennes derfor godt å kunne avslutte dette arbeidet.

De fem semestrene jeg har hatt med strategisk ledelse og økonomi har vært veldig lærerike og inspirerende for meg. Underveis i studiet fikk jeg mulighet til å bruke mange av temaene i praksis, noe som har vært nyttig. Masteroppgaven er skrevet rundt gjennomføringen av en endring ved Hammerfest LNG, noe som har utvidet min kunnskap om organisasjonen her og de som jobber ved anlegget. Jeg vil takke de seks som deltok på intervju og som har tilført oppgaven informasjon rundt oppfattelsen av endringen. Takk for at dere delte deres kunnskap, refleksjoner og tid med meg.

For meg er det også viktig å takke Per Einar Weiseth for all støtte til oppgaven. Med hans hjelp har jeg fått verdifull informasjon om selve endringsprosessen og hva som kunne være nyttig å se på i en masteroppgave. Jeg sitter igjen med stor inspirasjon fra våre drøftinger om organisasjoner og ledelse.

En stor takk går også til min veileder Else Britt Aasen, som med sin kunnskap om endring har vært en stor støtte for meg i teoriens verden. Jeg sitter også igjen med takknemlighet for oppmuntrende ord og gode tilbakemeldinger underveis.

Jeg håper oppgaven vil bli lest og at den kan være til nytte for andre som skal se på temaet endring i organisasjoner. Videre håper jeg at Statoil også kan dra nytte av oppgaven ved neste endringsprosess.

Til slutt vil jeg takke min kone Kjersti for tålmodighet, hjelp og støtte. Uten dette hadde jeg ikke kunnet gjennomføre studiet.

SAMMENDRAG

Temaet for denne oppgaven er hvordan nærmeste leder kan skape beredskap og engasjement rundt en organisatorisk endring. Dette undersøkes gjennom en studie av hvordan man har lyktes med en organisatorisk endring ved Hammerfest LNG. Hammerfest LNG har gjennom en endringsprosess kalt Closing The Gap gjennomført mange tiltak for å imøtekomme historiske svakheter ved driften av anlegget. Oppgaven vil ha fokus på temaet "økt skrutid" hos vedlikeholdsavdelingen ved anlegget.

Organisatoriske tilpasninger i form av planlagte endringsprosesser ser ut til å komme oftere de siste årene. Økt internasjonalisering av selskaper som Statoil samt modernisering og teknologiske fremskritt gjør dette nødvendig for å kunne posisjonere seg i et turbulent marked og skape et varig konkurransefortrinn. Gjennomføring av disse endringene er krevende og historisk viser det seg at svært mange ikke får den effekten som man ønsker. Hva er da årsaken til at man tilsynelatende ikke klarer å gå gjennomført endringer på en måte som medfører endring i praksis? Lenge har man hatt en tanke om at ledelse av endringer er en viktig faktor for å lykkes. Men hva er det som kreves av ledere, hva er kritiske suksessfaktorer med tanke på leder i en endringsprosess og hvordan setter man ledere i stand til å lede ansatte gjennom en endringsprosess? Oppgaven vil derfor rette seg mot hvordan endringer i organisasjoner i Statoil gjennomføres.

Datainnsamlingen som er gjennomført baserer seg på metodetriangulering, der analyse av spørreundersøkelser og undersøkelse av faktiske effekter av tiltak danner grunnlaget for intervjuer av ansatte i vedlikehold. Det er gjennomført seks intervju, der formålet med intervjuene er å forsøke å forklare sammenhenger mellom nærmeste leder og den ansattes beredskap og engasjement for endring.

Resultatene fra datainnsamlingen viser at det er nære sammenhenger mellom nærmeste leders kunnskap om endringsprosessen og hvordan de ansatte oppfatter endringen. Engasjement hos leder ser ut til å være avgjørende for om man klarer å skape engasjement hos de ansatte. Derfor vil det være viktig å trekke på alle ledere i endringsprosesser og sørge for at de får et personlig engasjement. Videre viser oppgaven at beredskap for en

organisatorisk endring dannes gjennom nærmeste leder. Mye av informasjonen som er tilgjengelig vil ikke nå fram og feste seg hos den ansatte, dersom den ikke kommer muntlig fra nærmeste leder.

Oppgaven bruker to teorier rundt implementering av endring, Røviks teori om translasjoner og Kotters åtte-steps modell. Funnene som kommer fram i oppgaven viser at Røviks teori om translasjonskompetanse er aktuell for å forklare hvorfor man har oppnådd de resultatene som man har. Blant annet ser vi dette igjen i hvordan de enkelte som man intervjuet kjenner igjen tiltak og hvordan disse er forsøkt implementert. En leders translasjonskompetanse kommer her til syne og kan for dette caset knyttes direkte til resultater. Videre er Kotters åtte-steps modell er også interessant dersom man ser til de enkelte steg og hvordan endring er forsøkt implementert eller faktisk er implementert. Spesielt steg to, dannelsen av endringsagenter, er aktuell for å skille mellom avdelinger der man har oppnådd resultater og der man tilsynelatende mangler resultater.

Innhold

FORORD	iii
SAMMENDRAG	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	2
1.2 Hammerfest LNG	3
1.2.1 Organisasjonen ved Hammerfest LNG	4
1.2.2 Om vedlikeholdsavdelingen	5
1.2.3 Closing the gap	5
1.3 Problemstilling.....	10
2 Teoretisk referanseramme.....	11
2.1 Endring.....	11
2.2 Urgency.....	13
2.3 Implementering av endring som translasjoner	14
2.4 Ledelse av endring.....	17
3 Forskningsmetode.....	19
3.1 Forskningsdesign	19
3.2 Datainnsamling.....	19
3.3 Metodetriangulering	20
3.4 Dokumentanalyse fra spørreundersøkelser.....	20
3.4.1 Global People Survey (GPS).....	21
3.4.2 Closing the Gap medarbeiderundersøkelse.....	21
3.5 Intervju	21
3.6 Pålitelighet av data	22

3.6.1	Validitet og reliabilitet i spørreundersøkelser	22
3.6.2	Validitet og reliabilitet i intervju	23
3.7	Objektivitet og etikk	24
4	Resultater	25
4.1	GPS undersøkelse	25
4.1.1	Kontinuerlig forbedring og innovasjon	25
4.1.2	Arbeidsmengde og påvirkning	26
4.1.3	Forenkling og kostnadsbevissthet.....	26
4.1.4	Endringskapasitet	27
4.1.5	Effektivitetsprogrammer	27
4.2	CTG undersøkelsen	27
4.3	Portdata	29
4.4	Ventetidsundersøkelsen	30
4.5	Hovedfunn i intervju	31
4.5.1	Ansattes kjennskap til endringsprosessen Closing the Gap.....	31
4.5.2	Ansattes kjennskap til endret praksis	32
4.5.3	Ansattes kjennskap til avdelingens rolle	34
4.5.4	Ansattes kjennskap til leders rolle	34
5	Drøfting av resultater	37
5.1	Spørreundersøkelsene GPS og CTG	37
5.2	Analyse av portdata og ventetidsundersøkelsen	39
5.3	Analyse av intervjuer	40
6	Konklusjon	45
6.1	Svakheter med undersøkelsen	46
6.2	Fremtidig forskning.....	46

7	Referanseliste.....	48
8	Vedlegg.....	50

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart Hammerfest LNG.....	4
Figur 2: Organisasjonskart vedlikehold.....	5
Figur 3: PTAI benchmark 2012.....	6
Figur 4: Closing the Gap prosjektorganisering.....	7
Figur 5: Undersøkelsesprosessen i CTG.....	8
Figur 6: Organisering av tiltak for å imøtekomme identifiserte utfordringer ved HLNG.....	9
Figur 7: Sentrale faser i en planlagt endring (Jacobsen, 2006).....	12
Figur 8: Metodetriangulering (Jacobsen 2005).....	20
Figur 9: GPS undersøkelse: Kontinuerlig forbedring og innovasjon.....	25
Figur 10: GPS undersøkelse: Arbeidsmengde og påvirkning.....	26
Figur 11: GPS undersøkelse: Forenkling og kostnadsbevissthet.....	26
Figur 12: GPS undersøkelse: Endringskapasitet.....	27
Figur 13: GPS undersøkelse: Effektivitetsprogrammer.....	27
Figur 14: CTG undersøkelse, spørsmål og svar innen effektiv hverdag.....	28
Figur 15: Portdata analyse av vedlikehold.....	29
Figur 16: Oversikt over ventetid for ansatte i Statoil.....	30

1 Innledning

Denne masteroppgaven vil omhandle endringsprosessen Closing the Gap (CTG) ved Hammerfest LNG (HLNG, Liquefied natural gas) og endringer forsøkt implementert i denne sammenheng. Endringsprosessen har fått navnet Closing the Gap på bakgrunn av identifisert gap mellom HLNG og andre sammenlignbare anlegg rundt om i verden.

HLNG er et spesielt anlegg. Dette er den første utbyggingen av LNG anlegg i Europa og det største industriprosjektet i Nord-Norge. På den tekniske siden er det satt mange "verdensrekorder" under utbygging og er som sådan det mest energieffektive produksjonsanlegget i verden for flytende naturgass (Jacobsen 2010). Å være verdensmester er imidlertid krevende og dette ser vi igjen i historikken til driften av anlegget, med mange produksjonsstanser og høye kostnader. En benchmarking¹ mot andre LNG-anlegg verden rundt har vist at HLNG har hatt signifikant lavere produksjonseffektivitet (PE), flere produksjonsstanser, lang oppstartstid etter stans og de høyeste kostnadene per produsert tonn produkt.

Foruten det rent tekniske så HLNG at man hadde flere forbedringsområder. Derfor satte man seg en målsetning om sikker, pålitelig og effektiv drift, der man skulle forbedre HMS-resultatene, løfte regulariteten til anlegget til gjennomsnittet i verden, utvikle solid kompetanse, bygge en robust organisasjon og inneha en høy kostnadseffektivitet. Disse forbedringene skulle oppnås gjennom arbeidet i CTG.

Målet med masteroppgaven er å undersøke hvordan CTG har gjennomført endringer i organisasjonen ved HLNG og hvilken rolle ledere har hatt i arbeidet. Hvordan ledere angriper utfordringen som en organisasjonsendring, hvordan de kan påvirke utfall av endringer og hvordan de kan være med på å endre praksis ved anlegget er interessant å se på.

¹ PTAI benchmark 2012, under Phillip Townsend Associates. Benchmark er ikke allmenn åpen, utdrag er brukt i oppgaven.

Oppgaven er delt inn i flere kapitler, der starten vil inneholde en redegjørelse for valg av tema og informasjon rundt HLNG og CTG. Etter dette følger avgrensning av oppgaven og problemstilling. Videre vil aktuell teori bli presentert, da med fokus på endring, motstand mot endring, ledelse i endring, ugency og oversetting av organisasjonsideer.

Forskningsmetode vil etterfølge teoridelen, der jeg gjør rede for hvordan innhenting av data var planlagt gjennomført, hvilke styrker denne modellen hadde og hvilke begrensninger man vil kunne oppleve. Under resultatdelen vil jeg presentere funn som er gjort i gjennomføringen og disse vil bli drøftet til slutt.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Gjennom arbeid for et firma som lager kontrollsystemer innenfor maritim sektor har jeg fått reist rundt om i verden på flere store verft. Der ledet jeg grupper av mennesker i en kaotisk hverdag, som arbeid på verft kan være. Ut fra dette fattet jeg interesse for hvordan man kan lage strukturer for å gjennomføre praktiske oppgaver på en god måte. Videre ble jeg oppmerksom på viktigheten av dialog slik at alle i laget jobbet sammen mot et felles mål. Egne erfaringer og observasjoner er for meg direkte overførbart til endringer i organisasjoner.

Olje og gassbransjen er inne i en stor endringsprosess. Også LNG markedet er i endring og dette markedet spenner seg over hele verden. HLNG selger mye av sine produkter på spotmarked og er derfor utsatt for konkurranse fra andre anlegg verden over. Å være godt rustet for lavere inntjening er nødvendig for å overleve i dette markedet. Derfor er effektene av endring man gjør ved anlegget interessant å se på.

Å studere hvordan man har gjennomført endringsprosesser i Statoil nå er interessant da selskapet er inne i en av sine største endringsagendaer noensinne. Statoil Technical Efficiency Program (STEP) har seks delprosjekter som totalt sett skal spare selskapet for kostander. Det kan se ut til at selskapet er på vei bort fra sin "beyond budgeting" modell og på vei inn i klassisk budsjettering. Dette medfører en fundamental endring for selskapet, ikke bare på struktur og kostnader, men det forandrer og rokker med verdigrunnlaget til

selskapet. Konkurranseskraft er en ny kjerneverdi som første gang ble introdusert på kapitalmarkedsdagen 2014².

Tar man et utgangspunkt i oppgavens tematikk er det også interessant å fokusere på hvordan ledere lykkes med å innføre en endring. Med utgangspunkt i klassiske endringsteorier som Kotters åtte-steps modell, og nyere endringsteorier som ny institusjonell teori med utgangspunkt i Røvik, har oppgaven både en praktisk og teoretisk nytteverdi der jeg vil se hvilken av disse teoriene som gjør seg mest gjeldene/representativ for min oppgave.

Som avdelingsleder ved Hammerfest LNG er det også viktig at jeg tilegner meg kunnskap om organisasjonsendring og endringsledelse. Selv er vi som avdeling midt i en endringsprosess i forbindelse med CTG, men jeg har valgt å se på andre avdelinger ved anlegget, da jeg føler dette kommer for nært. Imidlertid føler jeg daglig på viktigheten av at vi alle trekker i samme retning, og at de ansatte har en klar oppfatning om og forståelse for hvorfor vi skal endre oss.

1.2 Hammerfest LNG

HLNG er et produksjonsanlegg for flytende naturgass, liquefied natural gas (LNG). Ved full produksjon leverer anlegget verdier for ca 50 millioner kroner hver dag, og har siden oppstart tjent inn over 80 milliarder kroner³. Utbyggingen hadde ved søknad av Plan for Utvikling og Drift (PUD) til regjeringen en kostnadsramme på ca 60 milliarder kroner. PUD ble levert og godkjent i 2002, der byggestart på Melkøya utenfor Hammerfest er lokasjon for landdelen av anlegget.

HLNG produksjonsanlegg er den første utbyggingen på land i Nord-Norge og var det eneste produksjonsanlegget for LNG i Europa når det ble driftsatt i 2007. HLNG inngår produksjonsanlegget i enheten Undersøkelse og Produksjon Norge (UPN). UPN er delt opp i fire sektorer som ivaretar driftsenhetene per område, Drift Sør, Drift Vest, Drift Midt og Drift

² Statoil ASA (2014). Capital Markets Update 2014

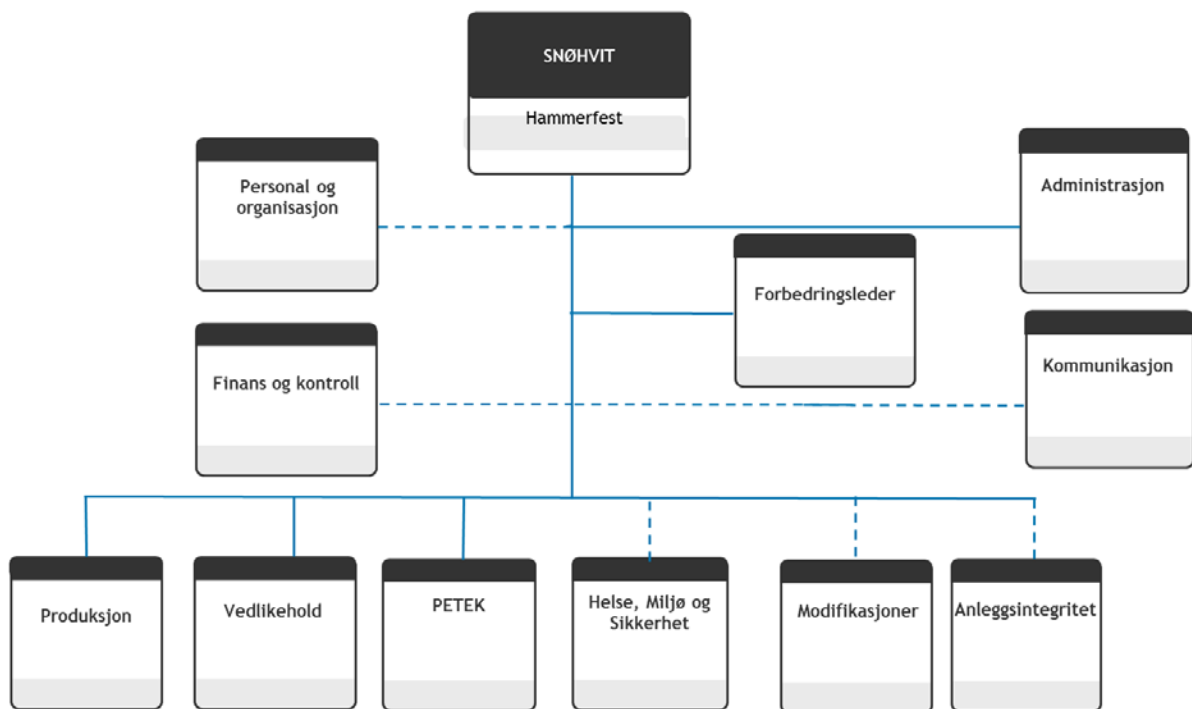
³ Statoil ASA (2014). Last nummer 500 fra Snøhvit

Nord. Drift Nord inneholder produksjonsanleggene HLNG og Norne, og vil i fremtiden også ivareta drift av Aasta Hansteen samt Johan Castberg.

Produksjonsanlegget driftes av Statoil, men eies av flere partnere. Statoil innehar 33,53% og er dermed største partner. Resterende er Petoro med 30%, Total med 18,4%, Gaz de France med 12%, Hess med 3,26% og tilslutt RWE-Dea med 2,81. Dette gjør at status på driften av anlegget rapporteres til partnerskapet, som i fellesskap har ansvar for fremtidige planer.

1.2.1 Organisasjonen ved Hammerfest LNG

Statoil har en matriseorganisering som basis. Hammerfest LNG består derfor av flere sektorer med forskjellig ansvarsforhold. Disse er vist i figur 1 under.

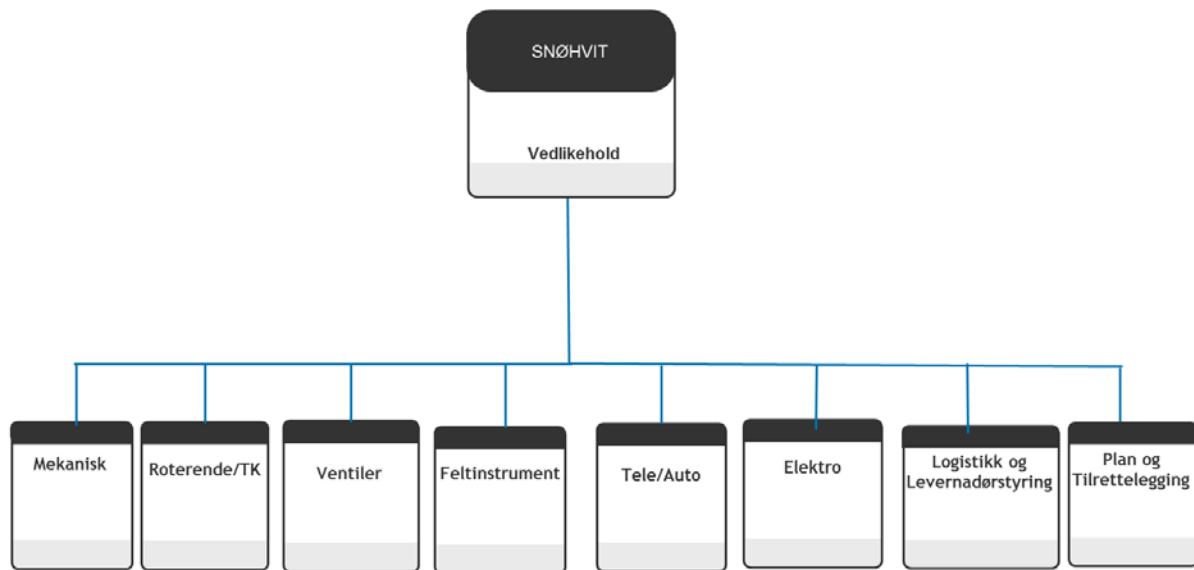


Figur 1: Organisasjonskart Hammerfest LNG

Av organisasjonskartet kan man se at sektorene er mange, men CTG fokuserer i hovedsak på produksjon og vedlikehold. For denne avhandlingen vil jeg først og fremst se nærmere på vedlikeholdsavdelingen. Dette er fordi vedlikehold jobber uten skift med arbeidstid 0730 til 1530 og ikke har skiftrotasjon slik som produksjon opererer med.

1.2.2 Om vedlikeholdsavdelingen

Vedlikehold er delt opp i flere avdelinger, som vist i figur under.



Figur 2: Organisasjonskart vedlikehold

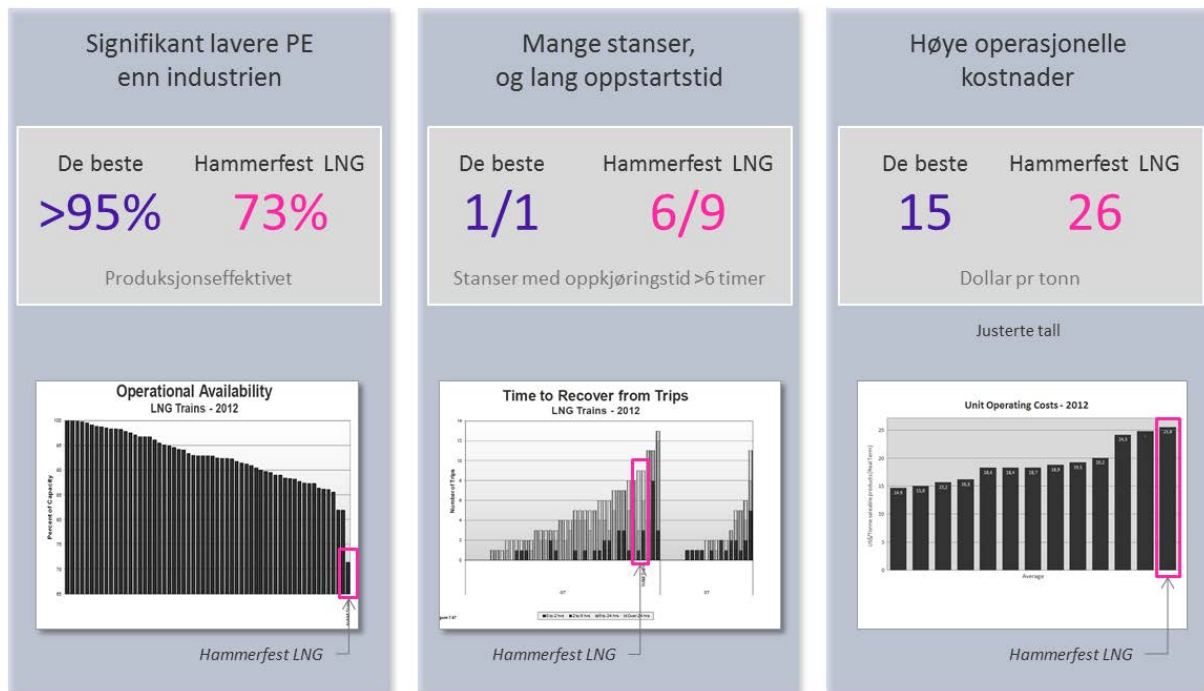
Disse avdelingene har fagmessig ansvar for planlegging og utførelse av vedlikehold på anlegget. Totalt bemanner de 9 ledere og rundt 70 fastansatte. I tillegg kommer innleid personell på enkelte disipliner. Alle ledere og ansatte jobber vanlig arbeidsuke på 37,5 timer.

1.2.3 Closing the gap

HLNG har lenge vært kjent som et problembarn, på den måten at det ikke leverte som forventet. Når man trodde at alle årsaker til produksjonsstopp var tatt tak i og fikset, oppsto det andre versjoner av samme utfordring (Jacobsen 2010). Organisasjonen ved anlegget var kjent for flere gode sider, blant annet rask mobilisering, åpen, endringsvillig, innsikt i tekniske endringsbehov samt høy grad av stolthet og trivsel. Samtidig erkjente man at organisasjonen ikke klarte å håndtere den strømmen av utfordringer som anlegget var kjent med⁴. Dette kan tolkes som at organisasjonen jobber godt reaktivt, men mindre godt proaktivt.

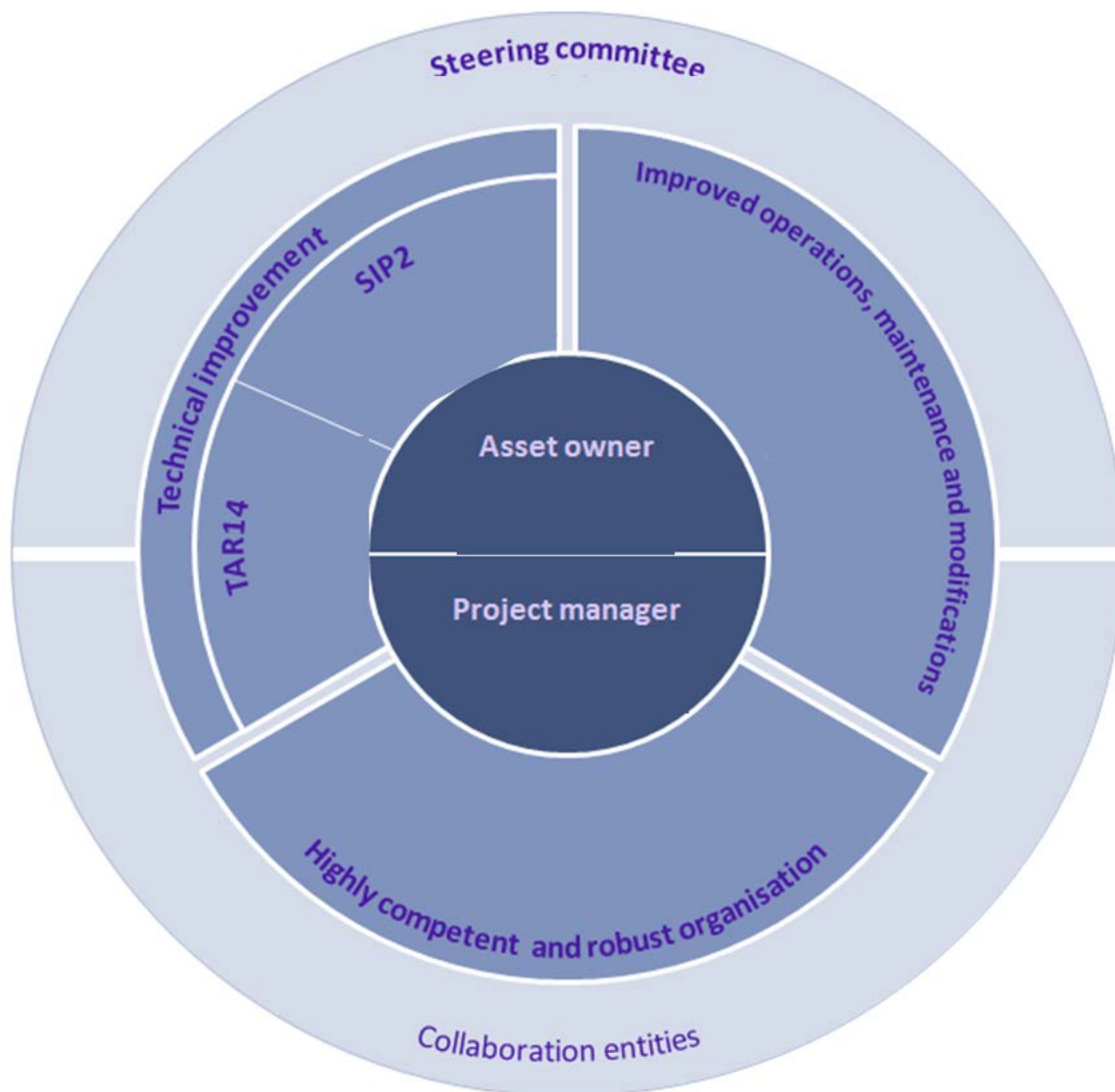
⁴ Intern kartlegging av CTG arbeidsgruppe.

HLNG har gjennom flere år deltatt i en benchmark mot andre sammenlignbare LNG produksjonsanlegg. Denne benchmarkingen er forkortet PTAI. Det siste året HLNG deltok var i 2012. Resultatene viste at HLNG var blant de svakeste anleggene på verdensbasis innen flere kategorier. Dette ser man av figur under.



Figur 3: PTAI benchmark 2012

Det ble i 2013 besluttet at man skulle se på hvordan man kunne forbedre prestasjonen ved anlegget. Målsetningen med dette arbeidet var å komme opp med tiltak som ville lukke gapet mot andre anlegg. Man skulle signifikant forbedre helse, miljø og sikkerhet (HMS), løfte regulariteten til gjennomsnitt for anlegg på verdensbasis, utvikle og bygge en robust organisasjon samt være kjent for en høy kosteffektivitet. Prosjektet Closing the Gap ble født og delt inn i tre forskjellige sektorer: 1. Tekniske forbedringer, 2. Forbedret operasjon, vedlikehold, og modifikasjon og 3. Høyt kompetent og robust organisasjon. Disse er illustrert i figur under.



Figur 4: Closing the Gap prosjektorganisering

Ledere, ansatte og tillitsvalgte ble forespurt og innplassert i alle gruppene over. Hver enkelt gruppe skulle jobbe selvstendig med analyse av forbedringsbehov og identifisere mulige tiltak for forbedring. Det var viktig for prosjektet at man fikk et så bredt bilde som mulig i starten og derfor ble alle interessenter mot prosjektet involvert. Det ble derfor igangsatt et bredt mandat for undersøkelse av alle faktorer som kan ha påvirkning på driften av anlegget.

Under ser man er oversikt over undersøkelsesprosessen.

<p style="text-align: center;">Ledersamlinger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvidet lederlag, Skaidi 10-11. april • Utvidet lederlag, Melkøya 12. september 	<p style="text-align: center;">Arbeidsmøter på Melkøya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uke 18 • Uke 20 • Uke 24 • Uke 26 • Uke 35 • Uke 37 	<p style="text-align: center;">Besøk på landanlegg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kårstø 3-4. juni • Mongstad 18-19. juni • Siemens Monitoring Center 25.juni • Shell Nyhamna 30-01. oktober • Sture/Kollsnes 22- 23. oktober • Eksternt LNG anlegg
<p style="text-align: center;">Samtaler Hammerfest LNG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle ledere i Snøhvit LED 	<p style="text-align: center;">Møter med ansatte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tema <ul style="list-style-type: none"> • Sikkert arbeid • Effektiv hverdag • Lederoppfølging • Attraktiv arbeidsgiver • Alle skiftlag (7+) • Alle vedlikeholdslag (6+) • Modifikasjoner • Anleggsintegritet (5) (1 gjenstår) • Petech 	<p style="text-align: center;">Arbeidsmøter med enhetene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tema <ul style="list-style-type: none"> • Målstyringsprosessen • Relasjonsanalyse • Alle avdelinger
<p style="text-align: center;">Samtaler med leverandører</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle møter og "leverandørdag" <ul style="list-style-type: none"> • Aibel • Bilfinger • AF-gruppen • Norweco • Stangeland kran 	<p style="text-align: center;">Benchmarks</p> <ul style="list-style-type: none"> • PTAI LNG benchmark • North Sea offshore benchmark • Andre landanlegg i Statoil 	
<p style="text-align: center;">Samtaler med nøkkelpersoner</p> <ul style="list-style-type: none"> • MPR PM <ul style="list-style-type: none"> • MPR PM SR • MPR PM TI • Gullfaks • Cost Initiative 4 DPN • 		

Figur 5: Undersøkelsesprosessen i CTG

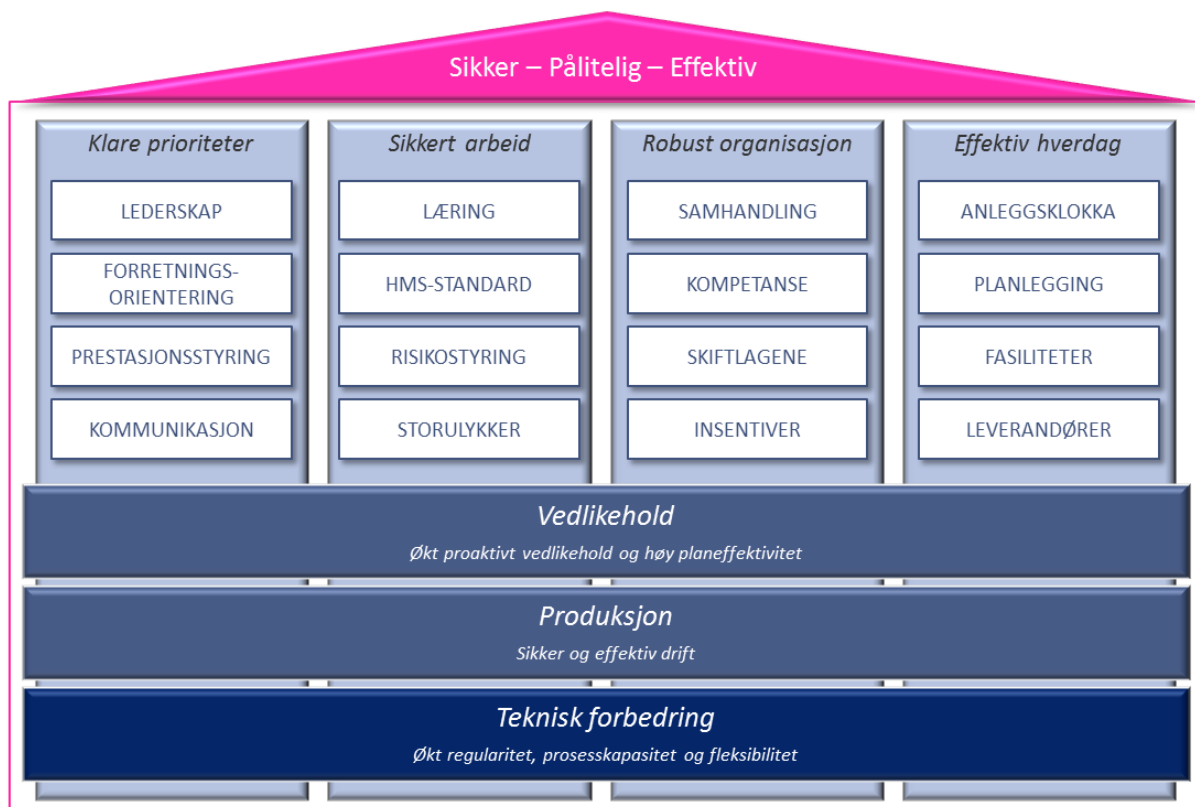
Formålet med disse undersøkelsene var å kartlegge nåsituasjonen slik den forelå i 2013.

Samtidig gikk man i gang med å tegne seg et ønskebilde av morgendagens HLNG. Dette

medførte at man identifiserte hvor man måtte legge inn tiltak for å forbedre organisasjonen

slik at den kunne yte bedre og nå målsetningen for Statoil og HLNG. Fra figur på neste side

kan man se hva som ble prioriteringen av arbeidet, og hvordan dette ble strukturert.



Figur 6: Organisering av tiltak for å imøtekomme identifiserte utfordringer ved HLNG.

En av de store målsetningene for prosjektet var å legge til rette for en mer effektiv hverdag, noe vi ser igjen til høyre i figuren over. Dette medførte at man endret flere ting ved organisasjonen i 2014. Blant annet ble skiftlagene i produksjon endret, man satte opp faste oppmøtetider for alt personell i produksjon og vedlikehold samt endret møttestruktur for disse.

Som figuren ovenfor beskriver, kan man oppsummere intensjonen for CTG ved at den skal gjøre HLNG mer sikker, mer pålitelig og mer effektiv. Dette skal man oppnå ved å prioritere bedre, planlegge bedre, fokusere på sikkert arbeid, gjøre hele organisasjonen mer robust samt gjennomføre alle aktiviteter på en mer effektiv måte.

Det oppgaven skal se nærmere på er intensjonen om å øke effektiviteten ved å innføre anleggsklokke, altså legge til rette for at anlegget optimaliserte tiden til de ulike gruppene av mennesker. Et delmål var å øke skrutiden i anlegget, det vil si den tiden de ansatte var i anlegget for å utføre faktiske oppgaver. Bakgrunnen for dette valget er at man har

tilgjengelig flere undersøkelser som ser på effektene av implementert tiltak i forhold til økt skrutid.

1.3 Problemstilling

Organisasjonsendringer initieres ofte av toppledere, en topdown tilnærming til endring. Dette da disse normalt er personer som kjenner omgivelsene best (ekstern fokus)(Jacobsen 2006). Behovet for endring vil derfor være ytret fra denne gruppen og må derfor deles med organisasjonen som skal endres. I følge Kotter (1995) sin klassiske endringsteori vil man kunne oppleve stor motstand mot endring. En av de største feilene som man kan gjøre, er å mislykkes med å få fram behovet for endring. Man antar at dersom organisasjoner ikke har en følelse av krise (urgency), vil man kunne oppleve stor motstand mot endring, og oppslutningen rundt endringen vil være lav. I nyere teorier om endring kan det imidlertid være andre faktorer som legges vekt på. Røvik (2014) skriver om viktigheten av at organisasjonsideer oversettes til en etablert praksis, og hvordan dette kan selges inn til de ansatte på ulike måter. Oversetterens evner som translatør vil her være en kritisk suksessfaktor, der kontekstualisering vil være et av temaene.

Basert på dette er problemstillingen følgende:

"En undersøkelse av hvordan nærmeste leder kan skape beredskap og engasjement for en organisatorisk endring, med prosjektet Closing the gap ved Hammerfest LNG som case"

Det kan være greit å gjøre en begrepsforklaring i forhold til problemstillingen.

Avhandlingen vil fokusere på nærmeste leder, da i form som pådriver for endring i prosjektet CTG. Videre er det et mål å se om ledere klarer å skape engasjement og beredskap for endring, som igjen vil kunne legge til rette for en endret praksis.

2 Teoretisk referanseramme

I denne masteroppgaven har jeg valgt å fokusere på noen temaer innenfor ledelse som er relevant for problemstillingen. I første delkapittel vil endring generelt være omtalt. Videre vil oppgaven dreie seg inn på Kotters åtte-steps modell og Røviks teori om translasjoner. Dette kan være med på å belyse konsekvenser av beslutninger og gjennomføring av endringer i caset CTG.

2.1 Endring

Det finnes mange definisjoner på endring og hvordan dette utfolder seg i organisasjoner. Jacobsen (2006) skriver at endring kan uttrykkes som "Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon." Med dette ser man at tid er et essensielt begrep når man omhandler endring. Det vil si at man for å studere endring må kunne si noe om hvordan ting var før og etter et gitt tidspunkt. Tid er ikke bare noe som er tallfestet, tid kan også være en periode i historien.

Organisasjoner er ikke noe man kan ta eller kjenne på og hvordan man definerer organisasjoner er også med på å påvirke hvordan man ser på endringer i organisasjoner. De mest kjente perspektivene er det rasjonelle, det naturlige og det åpne.

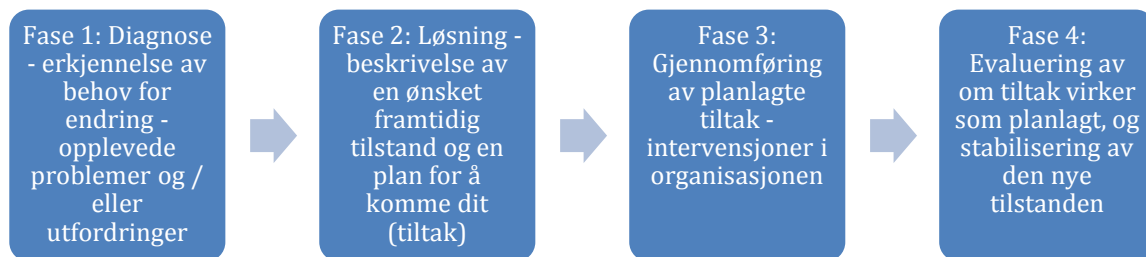
Det rasjonelle perspektivet er kanskje det perspektivet som er mest vanlig og har sin opprinnelse i Max Weber sine analyser av organisasjonsformer i form av byråkrati. Slik Max Weber definerer det, er en byråkratisk organisasjonsform preget av hierarki, rutiner og arbeidsdeling.

Det naturlige perspektivet peker i retning av at organisasjoner ikke er noe som er dødt, men fullt ut levende. Hvordan det handles i organisasjonen har i liten grad noe å si på hvordan strukturen ser ut, men viser mer til uformelle sosiale bånd.

Et åpent perspektiv på organisasjoner er at man bruker sosiale normer eller myter, som man må etterleve når man skaper strukturen for organisasjonen. Dette gjør man selv om man nødvendigvis ikke får den mest effektive virksomheten, men man ser "riktig" ut utad (Christensen m. fl. 2004).

Jacobsen (2006) skriver at hvordan organisasjoner endrer seg over tid er et av samfunnsforskningens hovedspørsmål og det finnes mange modeller og teorier rundt dette. Videre skriver Jacobsen (2006) at Andrew Van de Ven og Marshall Scott Poole har sammenfattet mange perspektiver og teorier om organisasjonsendring og sortert de inn i fire hovedmodeller. Formålet med disse er å forene de ulike tilnærmingene på en slik måte at man kan forsøke å se om den ene modellen kunne være bedre enn den andre under forskjellige forutsetninger.

Disse modellene er planlagt endring, endring som livssykluser, endring som evolusjon og endring som en prosess og maktkamp. Planlagt endring er en tilnærming som baserer seg på at man forsøker å gjennomføre tiltak som har en intensjon om å endre det bestående. Med dette mener man at en eller noen har analysert status quo og vurdert den som ikke tilfredsstillende eller med klare forbedringspotensialer. Videre legger man da en plan for hvordan man kan løse disse punktene til det bedre, da i form av tiltak til gjennomføring. Etterhvert som man utfører de identifiserte tiltakene vil man analysere om tiltakene svarer til forventet effekt. Figuren under viser hvordan dette kan se ut:



Figur 7: Sentrale faser i en planlagt endring (Jacobsen, 2006)

Også for planlagt endring, som i tilfellet CTG, vil man kunne oppleve at endring er kompleks. Med dette menes at selv om man endrer organisasjoner for å få til endring, så er det ikke sikkert at man får en reell endring i det man har forsøkt å få til. Man kan endre på struktur, men om dette medfører reelle endringer i adferd og tankemønster er høyst usikkert. (Brunsson m.fl. 2002)

2.2 Urgency

Å få til varig endring i en organisasjon er ikke så lett som man kanskje tror. John Kotter (2008) har jobbet mye med organisasjoner og hvordan de jobber for å skape varig endring. Så hvordan skal man legge opp endringsprosessen for å skape endring i organisasjonen?

Kotter (2008) presenterer en modell i åtte trinn som beskriver hvordan dette kan utføres.

- Første fase handler om å skape urgency i organisasjonen, eller i hvert fall store deler av den.
- Andre fase går ut på å skape en koalisjon som skal drive endringen, for eksempel lederlag. Disse må være forpliktet til endringen.
- Tredje fase er å lage en strategisk visjon og initiativ, som skal legge grunnlaget for hva som skal endres.
- Fjerde fase fokuserer på å skape oppslutning i organisasjonen og rekruttere pådrivere for endring.
- Femte fase handler om å fjerne barrierer for endring.
- Sjette fase går ut på å gjennomføre raske endringer, ved fokus på "lavt hengende frukter".
- Sjuende fase er der man sørger for akselerasjon av endring der man opprettholder momentum.
- Åttende fase fokuserer på å skape varig endring ved at man ikke går tilbake til gamle metoder.

Første steg handler om urgency. Det han har sett i flere studier er at fravær av en følelse som sier at endring er nødvendig eller viktig kan være en kilde til hvorfor endringer ikke blir implementert. Dette kaller han for "urgency".

Hvorvidt urgency er til stede i en organisasjon før endring er noe som bør analyseres. Først når en organisasjon føler en sterk trang til endring vil dette kunne medføre reell endring, der ansatte investerer tid og krefter for å sørge for endring. Dersom det ikke er et høyt nok nivå av urgency kan det være nødvendig å skape denne følelsen i organisasjonen. Hvis dette ikke lykkes vil man kunne oppleve treghet og motstand i endringsprosessen, noe som kan skape

utfordringer for å få gjennomført selve tiltaket eller at tiltaket ikke får den effekten som man ønsker.

Her kan man se at opplevelse av urgency er noe som bør gå igjen i hele prosessen. Etterhvert som man etablerer pådrivere for endring i fase to er det viktig at disse øker følelsen av urgency ut i resten av organisasjonen. Jacobsen (2006) påpeker at de fleste oppskrifter for endring viser til viktigheten av følelse av at man er "nødt" til å endre seg. Videre skriver han at en opplevelse av krise er et sentralt element i å redusere motstand mot endring og samtidig skape oppslutning for endringsinitiativ. Kotter (2008) presenterer fire teknikker som beskriver hvordan man kan skape urgency i organisasjoner og dermed legge til rette for at endringsprosessen kan bli vellykket. Tanken bak disse teknikkene er å påvirke holdninger, følelser, tanker, adferd og ønsker i forbindelse med endring.

- Den første teknikken baserer seg på å vise til hendelser utenfor egen organisasjon. Dette kan for eksempel være hvordan prosesser fungerer på en god måte andre steder.
- Den andre teknikken skal påvirke organisasjonen ved at man så ofte som mulig viser sammenheng mellom det uttalte og det utførte. Her ser man altså på viktigheten av at mennesker som har en følelse av krise viser dette i praksis.
- Den tredje teknikken handler om å ikke se mørkt på alt, men også se muligheter ved endring som medfører til positiv utvikling.
- Den fjerde teknikken er å redusere antallet negative personer ved at disse blir konfrontert så tidlig som mulig.

Som man kan se av punktene over så er disse tett forbundet med det å kommunisere endring. Alle teknikkene baserer seg på det å skulle overbevise om behov for endring og dermed skape urgency i organisasjonen.

2.3 Implementering av endring som translasjoner

Røvik (2007) snakker om at tilbudssiden, der ideer for hvordan organisasjoner skal se ut, produserer et omfattende tilbud. En grunnleggende forutsetning for hvordan disse ideene kan spres og implementeres i flere organisasjoner er at disse oppfattes som relativt like. For

at slike organisasjoner skal kunne fremstå som like, må de sammenlignes med en generell og abstrakt systemidé og transformeres til denne ideen.

Dersom man ser på organisasjonsideer som halvfabrikater så må disse ferdigstilles lokalt. Dette gjøres i form av oversetting og tilpassing til den organisasjonen som den skal inn i. Det vil derfor være nødvendig å se på organisasjonenes evne, kapasitet og kompetanse til å oversette ideer slik at disse kan ha den effekten man forventer.

Ideer som skal implementeres kommer gjerne fra teorier eller andre organisasjoner, og er dermed en form for overføring av kunnskap. Kunnskapsoverføring handler om å identifisere en god praksis et sted, og så overføre denne til et annet sted med sikte på å oppnå de samme resultater der. Kunnskapsoverføring har flere utfordringer, der uthenting og implementering i organisasjoner er to av dem. Overføring av beste praksis skjer nesten aldri som en direkte overføring, men som en form for oversetting fra en kontekst til en annen. Når man ser på overføring av beste praksis som en form for oversetting, danner det seg to former for oversettelse.

Dekontekstualisering betyr å beskrive en praksis med ord, altså hente ut informasjon fra en organisasjon.

Kontekstualisering betyr å overføre en beskrevet praksis til utøvd praksis.

For å lykkes med implementering av nye praksiser og ideer er det nødvendig med translatørkompetanse, både for å kjenne igjen kontekst fra hvor ideen har sin opprinnelse og for å kjenne igjen hvorvidt denne endring er egnet i ny kontekst. Når man har vurdert egnethet i ny kontekst kan man se hvilken oversettelsesmodus og hvilke regler som er best å bruke i det aktuelle tilfellet.

En translatør er den som oversetter praksiser og må derfor inneha to typer kompetanser: Dekontekstualiseringskompetanse og kontekstualiseringskompetanse.

At de som skal oversette har riktig kompetanse kan være avgjørende for overføring av praksiser til ideer og implementering av ideer i nye organisasjoner.

I følge Røvik (2014) bør en god translatør følge de fire dyder når han oversetter:

- Kunnskap og kontekst det oversettes fra og til

- Mot, når oversetteren må være språksetter
- Tålmodighet, der oversetteren er viruspasser
- Styrke, den mektige vs den avmektige oversetter.

Det gjøres enormt mye arbeid og forsøk på overføring av kunnskap, ideer og beste praksiser mellom organisasjoner. I varierende grad lykkes disse overføringene og mye kan tyde på at distribusjon av translatørkompetanse, og dermed evnen til å lage gode oversettelser av praksiser og ideer, er en kritisk faktor for om overføringen blir en suksess eller fiasko. De mislykkede forsøkene på overføring kan ha flere årsaker, men mye tyder på at flere av disse skyldes dårlig oversettelsesarbeid.

Oversettelse gjøres to plasser, ved dekontekstualisering, altså utforming av en dekkende idemessig representasjon av en vellykket praksis som er identifisert og forsøkt overført, og ved kontekstualisering, introduksjon av en ide i en bestemt organisasjon.

Implementeringsfasen skjer ved kontekstualisering og i denne fasen er det viktig å gjøre godt arbeid med oversettelsen. Når ideer skal tas inn kan det i noen tilfeller ikke bli helhjertet forsøkt oversatt og konkretisert slik at de lykkes og blir en organisatorisk praksis. For å kunne bli tatt i bruk må ideer oversettes til konkrete lokale versjoner.

Implementering av en idé kan for eksempel skje ved kopiering. Med dette menes at en modell implementeres slik den er beskrevet, helt uten lokale tilpasninger. Implementering kan også skje i en form av modifierende modus, der man trekker fra ting ved ideen som kan være vanskelig for lokal kontekst å implementere eller akseptere. En tredje måte å implementere på er å gjennomføre det som en radikal modus, der ideen består, men kan gjennomgå store lokale forandringer. Man påpeker da at den opprinnelige ideen kun er til inspirasjon for å utvikle egne ideer. Oversetteren som utarbeider den lokale varianten vil kunne la seg inspirere av flere praksiser og lager til slutt sin egen variant (Røvik 2014).

Det finnes mange forsøk på å implementere ideer i organisasjoner og det er mange som har mislyktes. Mislykkede forsøk på implementering kommer til uttrykk i tre hovedområder, frikobling, frastøting og utslag i andre effekter enn forutsatt (Røvik 2014).

Frikobling innebærer at ideer tas inn i organisasjonen, men at det ikke skjer en reell endring i adferd eller praksis. Det betyr at ideen bare ligger i overflaten for å inngi legitimitet for at dette er implementert, men at det i praksis ikke er tilfellet.

Frastøting kan skje dersom en organisasjon ikke tar til seg den nye ideen, kanskje fordi man opplever at den ikke passer inn. Det kan være at den nye ideen oppleves som mindre effektiv, eller kanskje unyttig. Den vil derfor forbli på et nivå der man snakker om ideen, men den blir aldri tatt i bruk.

En organisasjonsidé kan også få andre effekter enn forutsatt. Det kan for eksempel være at man ser for seg at positive effekter skal oppstå. Det som imidlertid skjer er at ideen fører til utforutsette eller uønskede effekter.

2.4 Ledelse av endring

Ledelse av endringsprosesser er svært viktig da endring medfører oppbrudd i det eksisterende (Jacobsen 2006). Endringsprosesser kjennetegnes ved at stabile prosesser, rutiner og arbeidsinnhold kan endres. I slike perioder vil det være nødvendig at personer kan fatte beslutninger om hvordan det skal endres, hva som skal skje videre, male et bilde av fremtiden og skape orden i et tilsynelatende kaos. Det er imidlertid forskjell på formell ledelse, der man har en formell rolle i en organisasjon, og uformell ledelse, der ledelse utøves uten en formell rolle. Det er også viktig å være klar over at det finnes personer i lederposisjoner som ikke utøver ledelse.

Planlagt endring innebærer at det er noen som har fått en ide om hvordan morgendagen kan se ut, som er bedre enn dagen i dag. Disse noen tilhører mest sannsynlig den formelle ledelsen i en organisasjon og kan beslutte en gjennomføring av endring. Selve endringen er det flere som kan ta del i. Dette medfører at man kan ha personer som utfører ledelse i endringsprosesser som ikke er formelle ledere, for eksempel konsulenter, enkeltindivider og grupper av mennesker i ulike posisjoner. Disse kan man kalle endringsagenter.

Endringsagenter er personer som fungerer som drivkrefter for å implementere endringer i en organisasjon. Disse må få andre i organisasjonen til å følge etter og støtte opp om endringen som man skal implementere (Jacobsen 2006).

De aller fleste endringene vil være utsatt for motstand. Denne motstanden kommer i form av mennesker som enten misliker endringen, er redd for endringen, ikke ser behov for endringen eller ser noen personlige goder truet av endringen (Jacobsen 2007).

Samtidig står endringer også ovenfor mennesker som er drivkrefter for endring. Dette er mennesker som imøtekommer endring, ser behov for endring og ser at balansen mellom struktur og oppgaver kan forbedres.

Når man ser på disse to motsetningene så danner de to begreper, "drivkrefter" og "motkrefter", som er helt sentrale i teorien om "sosiale kraftfelt" som er utarbeidet av Kurt Lewin (1951). Alle sosiale systemer står ovenfor to typer krefter, de som motsetter seg endring, og de som kjemper for endring. For å skape endring er det derfor nødvendig at drivkreftene er større enn motkreftene. Bare da vil organisasjonen komme over i en fase der endring kan skje. For å skape et forhold der drivkreftene er større kan følgende skje, nemlig at drivkreftene blir større, eller at motstand blir mindre.

3 Forskningsmetode

I dette kapitlet vil jeg vise metoder jeg har tenkt bruke for å få svar på forskningsspørsmål som er framsatt i kapittel 1.3. Metode handler om hvordan man framskaffer kunnskap og utvikler teorier, og hvordan dette tilfredsstiller vitenskapelige krav til forskning (Grønmo, 2004).

3.1 Forskningsdesign

Da oppgaven skal handle om CTG, som er både tids- og geografisk avgrenset, vil case studie være en god metode. Case kommer fra latinsk og betyr direkte oversatt casus, som understreker betydningen av det spesielle (Andersen, 2007). Det er felles for alle case studier at studieobjektet er spesielt og avgrenset i tid og rom. Closing the Gap er et prosjekt som har pågått ved Hammerfest LNG en stund og som nå er over i en ny fase. På nåværende stadie er aksjoner og tiltak som jeg skal studere gjennomført og avsluttet.

Case studier har blitt kritisert for lav generaliseringsgrad. Spesielt er kritikken rettet mot mulighet for feilkilder og muligheten for reduksjon av feil i datainnsamling. Case studier er derfor avhengig av flere kilder til bevis (Yin, 2003). Derfor vil denne masteroppgaven ha flere metoder for datainnsamling og benytte seg av metodetriangulering for å belyse temaet.

Yin (2003) har hatt stor innflytelse på definisjonen av hva som er et case. Han definerer dette i fire punkter: "Investigating a contemporary phenomenon, within a real life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident in which multiple sources of evidence are used".

3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen i denne oppgaven er gjort i to deler. For innhenting av primærdata er det gjennomført dokumentanalyse av tre spørreundersøkelser samt en undersøkelse av bevegelsesmønster.

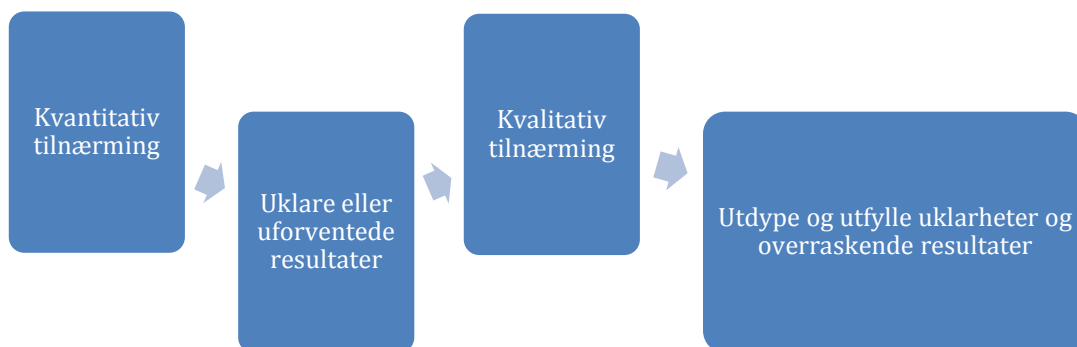
Den ene spørreundersøkelsen er brukt for å kartlegge de ansattes oppfatning av endringsprosjektet CTG og kalles CTG spørreundersøkelsen. Den andre er en årlig medarbeiderundersøkelse og kalles GPS undersøkelsen. Den tredje er en CTG undersøkelse

som skal avdekke ventetid og kalles for ventetidsundersøkelsen. Undersøkelsen av bevegelsesmønstre kalles for portdata undersøkelsen.

Sekundærdata er hentet inn i form av intervju av personer som har vært påvirket av endringer gjennomført i CTG. Disse personene er også de som utfører mest arbeid ute i anlegget og har derfor kjennskap til utfordringer med effektivitet.

3.3 Metodetriangulering

Å kombinere kvantitativ og kvalitativ undersøkelse kan være nyttig og hensiktsmessig. Man kan si at disse to metodene kan fungere som kritiske tester til hverandre (Jacobsen 2005). Dersom disse to metodene gir samme konklusjon vil man ha ganske sterke resultater. Man sier at man bruker de to metodene til å validere funn. For denne oppgaven har jeg valgt metodetriangulering for å få en sterkere forklaring og beskrivelse av problemstillingen. Modellen under viser hvordan dette kan se ut:



Figur 8: Metodetriangulering (Jacobsen 2005)

3.4 Dokumentanalyse fra spørreundersøkelser

Fra HLNG har oppgaven tilgjengelig to spørreundersøkelser som jeg mener er relevant. Disse to henger tett sammen med temaet som jeg skal se på i forbindelse med CTG. Den første undersøkelsen er en medarbeiderundersøkelse for hele selskapet som kalles "Global People Survey" (GPS). Denne gjennomføres på høsten hvert år. Den andre undersøkelsen er knyttet mot CTG direkte og er spørsmål knyttet mot forbedringsarbeidet. Disse vil jeg gå nærmere inn på i følgende kapittel.

Undersøkelsene nevnt over vil kunne brukes til å si noe om det generelle ved anlegget om endringsprosesser og hvorvidt er knyttet til disse.

3.4.1 Global People Survey (GPS)

GPS er en medarbeiderundersøkelse som retter ser mot hele organisasjonen i Statoil og ser blant annet på arbeidsmiljø. Denne har vært gjennomført hvert år siden 2011. Totalt sett har svarprosenten vært veldig høy over flere år (over 80%) for HLNG. Svar på undersøkelsen kan brytes ned til hver enkelt avdeling i alle sektorer for selskapet. Også ved HLNG er dette mulig og det er her oppgaven vil innhente informasjon om aktuelle temaer.

GPS er delt inn i forskjellige deler. De jeg har valgt å se på i denne oppgaven er følgende: Kontinuerlig forbedring, Arbeidsmengde og påvirkning, Forenkling og kostnadsbevissthet, Endringskapasitet og Effektiviseringsprogrammer.

Disse delene av spørreundersøkelsen tror jeg vil gi en innsikt i resultater for hvordan man evner å omstille seg, ser forbedringer og utvikle seg i som organisasjon i riktig retning.

3.4.2 Closing the Gap medarbeiderundersøkelse

CTG har gjennomført en egen spørreundersøkelse i august 2014. Denne undersøkelsen har også hatt god svarprosent (65%) med sine 221 respondenter. Spørreundersøkelsen ble sendt ut for å finne ut hvordan man ligger an med forbedringsarbeidet CTG. Ut fra denne undersøkelsen var intensjonen å forsterke innsatsen der det var behov for det.

Undersøkelsen var delt opp slik at man kan skille svarene ut fra de forskjellige sektorene.

Denne oppgaven vil fokusere på spørsmål og svar gitt ved temaet "Effektiv hverdag", der "anleggsklokka" var en faktor.

3.5 Intervju

For denne masteroppgaven har jeg benyttet meg av intervju som undersøkelsesmetode. Intervjuene var åpne og individuelle, der tema var gitt på forhånd⁵. Disse omhandlet CTG og

⁵ Temaene som ble sendt på forhånd ligger som vedlegg

deres tiltak om mer effektiv hverdag samt hvordan nærmeste leder opplevdes i endringsprosessen. Selve intervjuet foregikk på såkalte "stillerom" på administrasjonsbygget hvor de enkelte har sitt daglige virke. Disse rommene er små møterom for en til tre personer. Maks tid til intervju ble satt til en time. Selve intervjuene ble gjennomført i løpet av April - Mai 2015.

Jeg brukte diktafon under intervjuene for å være sikker på at min oppfatning av hva som ble sagt fikk validert seg mot opptakene. Dette informerte jeg om på forhånd.

Utvalget av informanter var fra vedlikeholdsavdelingen. Da jeg ønsket å se på temaet "effektiv hverdag" var det viktig å få inn informasjon fra de som utførte det meste av arbeidet i felt. Jeg tenkte derfor at en person fra hver avdeling ville være nyttig. Dette ga totalt seks intervjuer, som jeg mener var tilstrekkelig for å få et innblikk i hvorvidt tiltak som har blitt iverksatt har fungert og hvordan de enkelte ledere har lyktes med intensjonen til tiltakene. Logistikkavdelingen og planavdelingen ble ikke intervjuet da disse ikke utførte arbeid i felt på lik linje med de andre avdelingene.

3.6 Pålitelighet av data

Når man skal samle inn data til bruk i forskningssammenheng så vil man ikke at dataen skal inneholde for mye måleproblematikk. Måleproblematikk betyr at man ikke skal kunne trekke i tvil resultatet av forskning på bakgrunn av mangelfull eller feil data. For å kunne trekke troverdige analyser og konklusjoner ut fra innsamlet data vil man være nødt til å vurdere reliabilitet og validitet. Validitet retter seg mot dataens evne til å måle eller si noe om det de skal. Reliabilitet handler mye om konsistens i data, altså at innsamlet data skal ha en viss jevnhet.

3.6.1 Validitet og reliabilitet i spørreundersøkelser

Reliabilitet i spørreundersøkelser kan være vanskelig å fastsette. GPS undersøkelsen har over flere år hatt høy oppslutning, over 80 svarprosent. CTG undersøkelsen ved HLNG hadde høsten 2014 en svarprosent på 65, med 221 respondenter. Ut fra disse tallene vil man kunne si at et stort representativt antall har gitt informasjon om sin oppfatning. Fra CTG

undersøkelsen ser man også at en stor andel av svarene kom fra ikke-ledere, hele 81 %. Man kan derfor anta at dette er valid med tanke på reliabilitet.

Når det gjelder validitet så stiller disse to undersøkelsene seg noe annerledes. Dette er med bakgrunn i at spørsmålene ikke helt treffer den informasjonen som man er på jakt etter, men i større grad omhandler temaet endring og endringsledelse. Et annet moment som er viktig å trekke frem er at jeg ikke har hatt mulighet til å påvirke hvilke spørsmål som ble stilt, og hvordan de ble utformet. Likevel velger jeg å benytte meg av disse to spørreundersøkelsene fordi de tilfører momenter og poenger som kunne være vanskelig å oppnå ellers.

3.6.2 Validitet og reliabilitet i intervju

I intervju er man på jakt etter det spesielle og det som ikke nødvendigvis er generaliserbart. Intervju er en kvalitativ studie, der målingene ikke skal gjentas. Datainnsamlingen baserer seg på et møte mellom forsker og informant.

Reliabilitet i intervju påvirkes av hvorvidt man kan influere informanter på en slik måte at informasjonen der gir ikke gir rett bilde i forhold til empiri. Som Jacobsen (2005) lister opp, finnes det ulike stimuli som kan påvirke informanten. Disse kan være at forsker påvirker informant underveis i selve intervjuet og at man påvirkes av hvor man gjennomfører intervjuet. En siste effekt kan være slurv og feil i nedtegning av rådata og analyse av data. Intervjuene ble derfor gjennomført slik at informantene er i lokaler de kjenner og at disse oppleves trygge. Alle intervju tatt opp på diktafon og jeg transkriberte de selv i ettertid.

Validitet i intervju er viktig fordi det vil være avgjørende for om man får tak i den informasjonen som man er på jakt etter (Jacobsen 2005). Da denne undersøkelsen har tilgang til all informasjon som er hentet inn i CTG, samt at alle ansatte er tilgjengelig for intervju, vil man kunne påstå at validiteten er god. Videre er det viktig å påpeke at informasjonen som man er på jakt etter i stor grad er kjent for informantene.

3.7 Objektivitet og etikk

Jacobsen (2005) sier noe om objektivitet i forhold til hvem man velger å undersøke. Han begrunner det slik at det ikke er noe fasitsvar på nærhet eller distanse til de man ønsker å undersøke. Satt opp mot hverandre ser det slik ut:

"-datainnsamling bør skje nær de vi undersøker, slik at vi har muligheten til å sette oss inn i deres situasjon".

"- Distanse er best, så vi i så liten grad som mulig skal påvirke det fenomenet vi studerer."

Selv er jeg ansatt ved Hammerfest LNG og har til tider hatt en rolle i samme prosjekt som jeg skal gjøre undersøkelser i. Dette medfører at jeg må være bevisst på hvilke fordeler og ulemper dette kan medføre. Statoil ved Hammerfest LNG er delt organisatorisk i flere sektorer. Sektoren jeg jobber for heter anleggsintegritet og er tydelig adskilt fra vedlikehold, som jeg ønsker å se nærmere på. Likevel er jeg kjent med organisasjonen og hvordan denne fungerer. Som styrke mener jeg at denne nærheten er viktig for å kunne forstå situasjonen som denne organisasjonen befinner seg i. Videre er det ikke så nært at jeg vil ha en sterk formening om hvordan situasjonen er, eller inneha særlig påvirkning på undersøkelsesenheter ut over det som er normalt.

Det finnes per dags dato fem organiserte fagforeninger ved HLNG. I en toårsperiode har jeg innehatt vervet som fagforeningsleder og senere som styremedlem. Jeg har derfor god kjennskap til hele organisasjonen og vil påstå at nettverket er stort. Dette vil kunne være med å påvirke min oppfatning om hva som er empiri og hva som ikke er det. Spesielt vil man kunne se at man ofte havner på de ansattes side i saker der de ansatte og selskapet står som motparter. Jeg er nå en leder i samme organisasjon, noe jeg har vært siden 1. November 2014. Totalt tror jeg disse "lojalitetene" veier seg opp mot hverandre og at dette ikke skal være noe som farger mitt syn i for stor grad. Likevel vil det være nødvendig å være klar over hvordan dette kan påvirke på intervjuobjekter, resultater og drøftinger.

4 Resultater

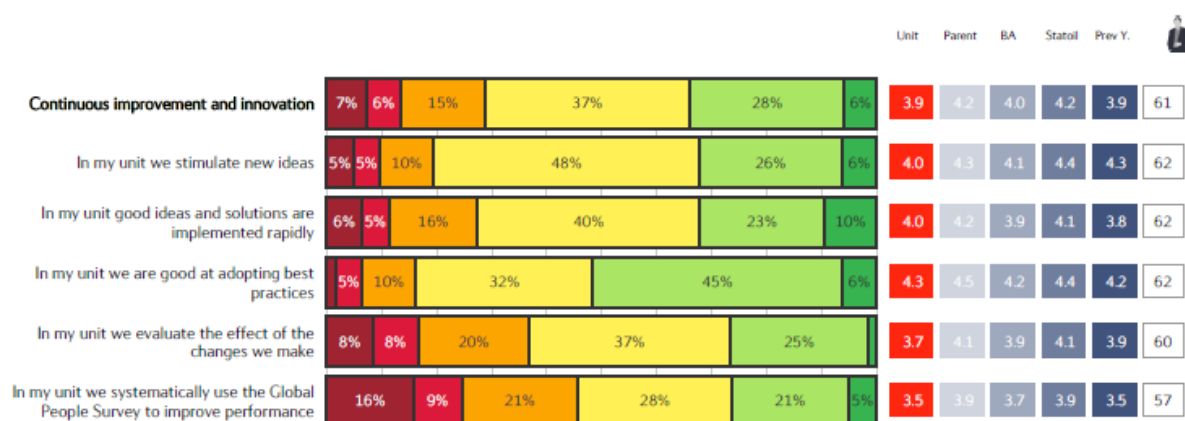
I dette kapittelet vil jeg fremlegge resultater slik de fremkommer gjennom de forskjellige undersøkelsene.

4.1 GPS undersøkelse

Det har blitt gjennomført en medarbeiderundersøkelse der alle avdelingene for vedlikehold har deltatt. For denne masteroppgaven skal jeg se på hvordan vedlikeholdssektoren samsvarer med resten av HLNG og utvikling gjennom 2013 og 2014. Temaene som skal ses på er Kontinuerlig forbedring, Arbeidsmengde og påvirkning, Forenkling og kostnadsbevissthet, Endringskapasitet og Effektivitetsprogrammer.

Jeg har valgt ut spesifikke data fra undersøkelsen og lagt de til som figurer under. Ut over dette er ikke undersøkelsen tilgjengelig ut fra et konfidensialitetshensyn. Undersøkelsen går fra 1 - helt uenig til 6 - helt enig. Akseptabel score er satt i GPS'en og ligger mellom 4.0 og 4.3. Over 4.3 anses som en bra score og man bør etterstrebe å holde denne scoren. Har man oppnådd en score under 4.0 bør man gjennomføre tiltak for forbedring. Svarprosent for vedlikehold i 2014 var på 88,89%. Vedlikehold er "Unit", HLNG er "Parent", UPN er "BA", hele selskapet som ett er "Statoil" og foregående år er "Prev. Y".

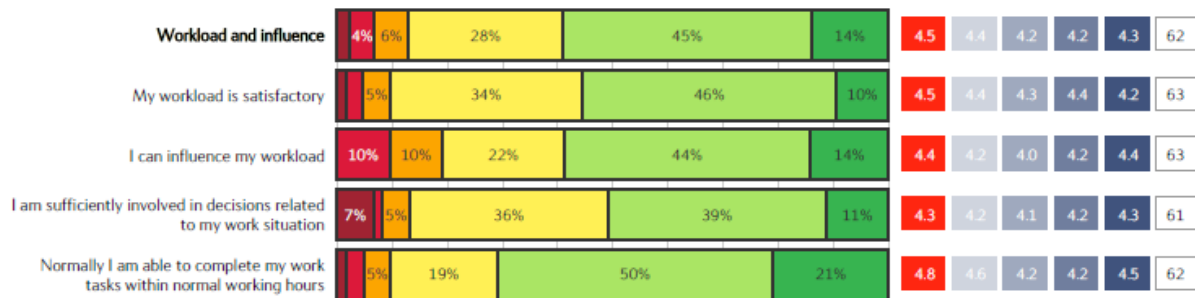
4.1.1 Kontinuerlig forbedring og innovasjon



Figur 9: GPS undersøkelse: Kontinuerlig forbedring og innovasjon

Som total ser man at man har en jevnhet fra år til år, noe som kan tyde på en stabil prestasjon. Spesielt er det verdt å legge merke til at vedlikehold som enhet scorer lavere enn snittet for Melkøya og Statoil på dette punktet. Med tanke på akseptabel score er dette noe som indikerer behov for forbedring.

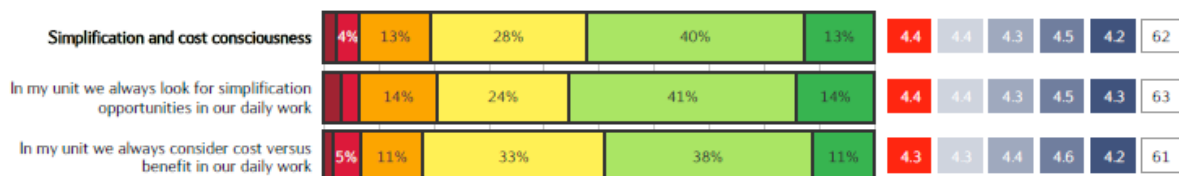
4.1.2 Arbeidsmengde og påvirkning



Figur 10: GPS undersøkelse: Arbeidsmengde og påvirkning

Her ser man en forbedring fra året før, opp 0.2 til 4,5. Denne scoren er også høy i forhold til resten av selskapet.

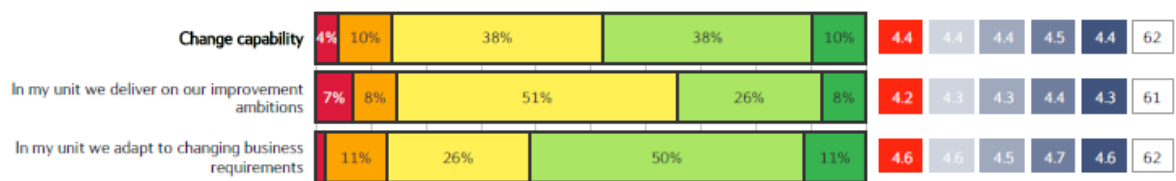
4.1.3 Forenkling og kostnadsbevissthet



Figur 11: GPS undersøkelse: Forenkling og kostnadsbevissthet

Fra denne figuren ser man at vedlikehold scorer over akseptabelt og samtidig har økt fra året før.

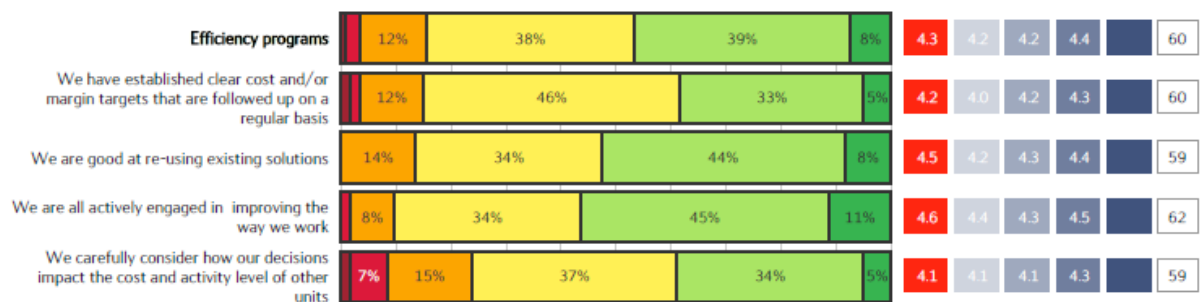
4.1.4 Endringskapasitet



Figur 12: GPS undersøkelse: Endringskapasitet

Ut fra disse spørsmålene og score ser man at vedlikehold er jevn med resten av selskapet og over det som er akseptabelt.

4.1.5 Effektivitetsprogrammer



Figur 13: GPS undersøkelse: Effektivitetsprogrammer

Denne delen er ny i GPS sammenheng og ble lagt til for 2014. Derfor har man ikke sammenligningsgrunnlag med året før. Denne er nok ført inn da selskapet som helhet er inne i flere omfattende effektiviseringsprogrammer. Ut fra score ser man at vedlikehold er jevn med resten av selskapet og at det er en akseptabel score.

4.2 CTG undersøkelsen

Undersøkelsen ble gjennomført høsten 2014 og hadde som målsetning å gi innblikk i hvordan tiltakene etter en organisatorisk endring ble gjennomført og om disse har hatt effekt. I dette arbeidet har det vært planlagt å gjennomføre en ny undersøkelse med samme spørsmål vinteren 2015. Dette har ikke blitt gjennomført og bakgrunnen er ikke kjent for

meg. Bruk av denne undersøkelsen vil derfor fokusere på hvordan vedlikeholds-sektoren svarer i forhold til andre sektorer. Undersøkelsen er i sin helhet vedlagt oppgaven og kan studeres nærmere der.

I forhold til effektiv hverdag så er resultatene på undersøkelsen oppsummert i denne tabellen: 1 tilsvarer Helt uenig og 5 tilsvarer Helt enig.

Row Labels	Anleggsintegritet	Annet	Modifikasjoner	Petek	Produksjon	Vedlikehold	Grand Total
7.1. Møtene jeg er en del av har en klar agenda og klart definert output	3,4	3,5	3,5	3,2	3,3	3,2	3,1
7.2. Effektive morgenmøter bidrar til at jeg er tidlig klar for arbeid i anlegget	3,8	3,3	3,5	3,4	3,0	3,9	3,3
7.3. Jeg får utført mitt arbeid i henhold til fastsatte planer og frister	3,6	3,0	3,4	3,1	2,7	3,2	3,2
7.4. Det er god samhandling i planleggingsfasen og før start av arbeid	4,3	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,5
7.5. Jeg har forståelse for hvorfor nordporten holdes stengt	3,9	3,9	3,3	3,0	2,7	2,9	3,5
7.6. Jeg finner nødvendig utstyr når jeg trenger det	3,7	3,8	4,0	3,7	3,2	3,4	2,9
7.7. Fasilitetene i anlegget er godt tilrettelagt for arbeidet jeg utfører	3,7	3,7	3,8	3,4	3,1	3,1	3,1
7.8. Alt i alt har jeg en effektiv hverdag på HLNG	3,7	3,7	3,8	3,4	3,1	3,1	3,1
7.9. Alt i alt, min hverdag har blitt mer effektiv sammenlignet med vinteren 2013	3,7	3,7	3,8	3,4	3,1	3,1	3,1
Grand Total	3,7	3,7	3,8	3,4	3,1	3,1	3,1

Figur 14: CTG undersøkelse, spørsmål og svar innen effektiv hverdag.

Ut fra denne undersøkelsen så ser det ut til at vedlikehold ikke skiller seg unormalt mye ut fra snittet av totalt responderende enheter når det kommer til anleggsklokka (de to første spørsmålene). Likevel er det verdt å merke seg at vedlikehold totalt sett ser ut til å trekke opp noe på alle spørsmål foruten fasiliteter i anlegget. Videre kan det tyde på at vedlikehold har fått en forbedret effektivitet i hverdagen i forhold til vinteren 2013, som er det siste spørsmålet i denne undersøkelsen. Det er også verdt å merke seg at vedlikehold svarer noe over normalen på 3 i undersøkelsen.

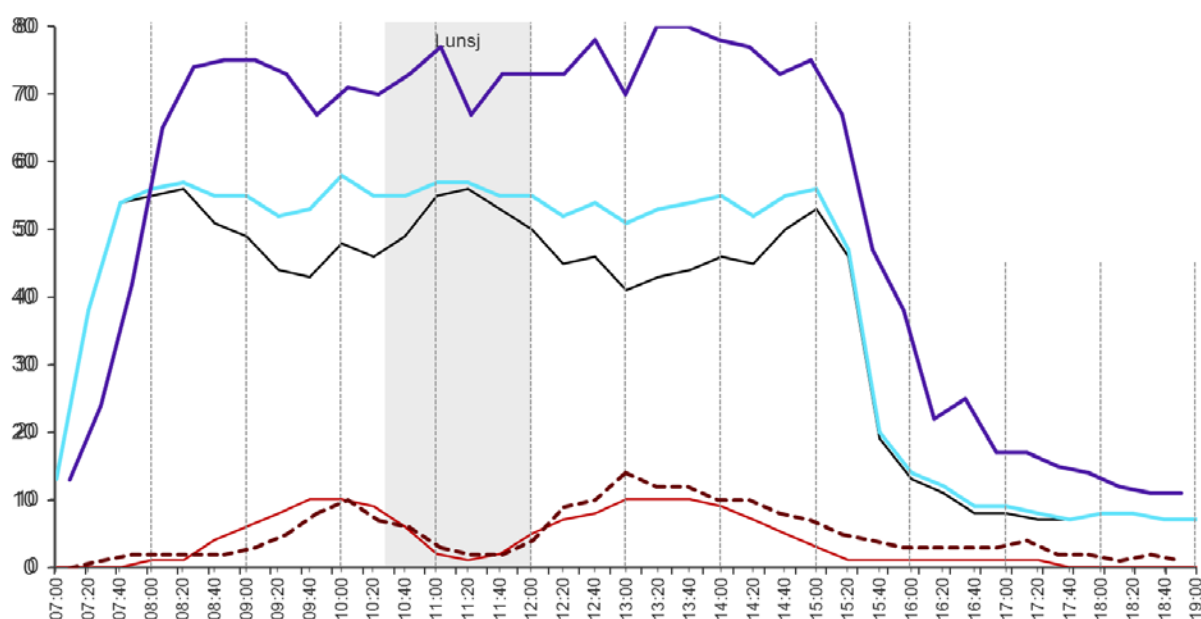
4.3 Portdata

I figur under ser vi en oversikt av hvordan bevegelsesmønsteret inn på Melkøya korresponderer med bevegelse inn på varmt anlegg. Her er vedlikehold trukket ut som egen aktør.

Undersøkelsen er gjennomført over 5 ukedager, mandag til fredag og viser snitt per dag.

Analyse fra 2013: Blå linje antall på Melkøya og sort stiplet linje antall i varmt anlegg.

Analyse fra 2015: Grønn linje antall på Melkøya og rød linje antall i varmt anlegg.



Figur 15: Portdata analyse av vedlikehold.

Fra denne figuren kan man gjøre følgende funn:

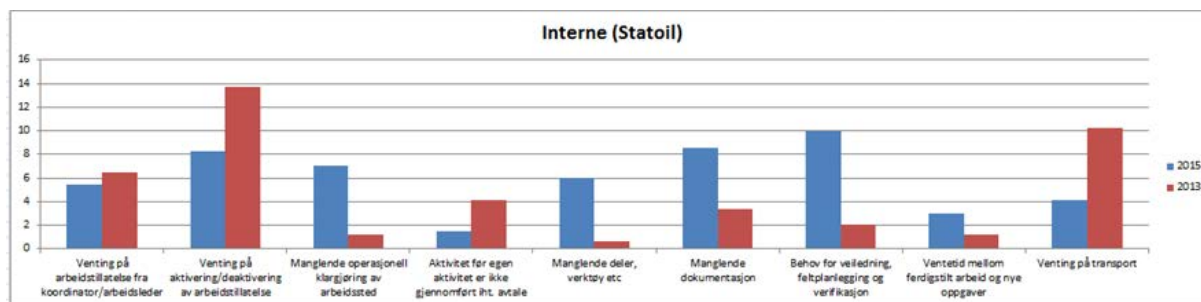
- Antallet personer for vedlikehold på Melkøya er gått ned med ca 20 personer.
- Vedlikeholds personell ankommer i snitt Melkøya ca 20 minutter tidligere og forlater Melkøya ca 20 minutt tidligere.
- Antall personer i varmt anlegg før lunsj er lik, mens det er blitt færre i varmt anlegg etter lunsj.
- Vedlikeholds personell er i snitt raskere ute i varmt anlegg før lunsj, ca 20 minutter. De er også ca 20 minutter tidligere ute fra varmt anlegg på slutten av dagen.

4.4 Ventetidsundersøkelsen

Denne undersøkelsen har blitt gjennomført ved to tilfeller på HLNG. Den dekker både Statoils ansatte og leverandører. Undersøkelsen hadde som hensikt å kartlegge hva de forskjellige aktørene ventet på, for så å legge inn tiltak til forbedring. Målet var økt produktiv arbeidstid i varmt anlegg. Totalt har 159 Statoilansatte svart på undersøkelsen i 2015, noe som tilsvarer rundt 45 % av alle ansatte. Undersøkelsen er relatert til de som utfører vedlikehold og dette kan være svar på hvorfor utvalget er lite totalt sett, men høyt for vedlikehold. Undersøkelsen er vedlagt oppgaven og kan studeres nærmere der.

For alle aktører har man forbedret relativ ventetid på to minutter fra 2013 til 2015. Ventetiden er nå på ca 72 minutter per dag. Imidlertid er det leverandørene som hjelper til forbedring, mens for Statoilansatte er ventetiden økt fra 43 min/dag til 54 min/dag. Det vil si at man har fått økt ventetiden med 11 minutter per dag over en toårsperiode.

Hovedtrekkene er vist i figuren under.



Figur 16: Oversikt over ventetid for ansatte i Statoil

Totalt ser man at ventetiden har økt for følgende punkter: Ventetid på operasjonell klargjøring, manglende deler og verktøy, manglende dokumentasjon, venting mellom arbeidsoppgaver og behovet for veiledning og feltbefaring har økt. Ventetiden for aktivering og deaktivering av arbeidstillatelser, venting på foregående aktivitet samt venting på transport har gått ned.

Det kan være verdt å nevne at fra denne undersøkelsen har man erkjent at man ikke har fått den utviklingen man ønsket og derfor har tatt tak i tiltakene. Noen av dem måtte justeres og noen nye tiltak måtte på plass. Dette er utført av CTG etter undersøkelsen.

4.5 Hovedfunn i intervju

Innhenting av dybdeinformasjon har jeg gjort ved å gjennomføre seks intervju. For å komme inn i oppfatningen av hvordan de ansatte i vedlikehold oppfatter endringsprosessen og nærmeste leders arbeid i den forbindelse har jeg valgt å intervju en ansatt fra hver utførende avdeling i vedlikehold. Disse intervjuene var gjennomført i april-mai 2015 og varte cirka i en halv time hver.

Temaet for intervjuet var sendt ut på forhånd. Disse temaene har jeg funnet interessant ut fra problemstilling og annen informasjon som jeg har skrevet om i tidligere delkapitler.

Dette avsnittet vil være delt inn i fire deler som omhandler de intervjuedes kjennskap til: 1. selve endringsprosessen CTG, 2. opplevd endret praksis, 3. avdelingens egen rolle og til slutt 4. leders rolle i endringen.

4.5.1 Ansattes kjennskap til endringsprosessen Closing the Gap

Ett av hovedtemaene under intervjuene har vært å få beskrevet hvordan den enkelte oppfatter selve endringsprosessen CTG og deres kjennskap til innhold og bakgrunn for arbeidet.

Det er spesielt to ord som går igjen hos de ansatte når det kommer til hva CTG handler om. Disse er effektivitet og kostnader. På spørsmål om hva CTG skulle gjøre fikk jeg følgende svar fra en intervjuet person, som summerer opp det de fleste var innom:

"Det er en forbedringsprosess. For å få en mer effektiv hverdag, effektivisere systemer, få det lettere å utføre arbeid for oss ute i felt spesielt"

Fokuset til de som ble intervjuet var rettet mot utførelse av oppgaver i felt, og hvordan man skal kunne minimere tid på kontoret. Når temaet kom inn på bakgrunnen for CTG var svaret stort sett det samme, nemlig effektivisering og kostnader. Som en av de intervjuede svarte på spørsmålet om bakgrunnen:

"Bakgrunnen er nok effektivisering av arbeidet og reduserte kostnader, det er nok derfor de satt i gang."

Intervjuene var også lagt opp til å finne ut om hvordan den enkelte har fått informasjon om CTG. Her var det intervjuene fikk størst spredning, alt fra for lite informasjon til for mye informasjon. Spesielt ett intervju skilte seg ut, der følgende utsagn ble gitt:

"Vi fikk jo mange eposter, personlig når jeg hadde han som leder så leste jeg ikke så mye av disse epostene for jeg fikk den informasjonen jeg trengte av min leder. Nå vet jeg ikke om de andre som ikke har hatt leder med i arbeidet har giddet å lese de lange epostene som har kommet."

I dette intervjuet kom det tydelig fram at nærmeste leder hadde deltatt aktivt i endringsarbeidet og var medlem av arbeidsgruppen. Altså kan det virke som denne ansatt ikke har hatt behov for å forholde seg til tekstinformasjon, men fått det gjennom førstehånds kjennskap til et medlem i arbeidsgruppen. Denne personen nevnte også at han, som den eneste av de jeg intervjuet, hadde fått kjennskap til bakgrunnen og ideen til tiltaket som skulle gjennomføres.

Mitt totale inntrykk av intervjuene er at kjennskapen til CTG og arbeidet som har vært gjort er begrenset til hvilke tiltak som er eller har blitt forsøkt gjennomført, og hvordan dette har truffet den enkelte. Det var ingen som nevnte noen av de andre tiltakene eller forbedringsområdene i arbeidet, selv ikke om man spurte åpent om det. Likevel viser intervjuene at arbeidet anses som viktig og nødvendig ut fra den enkeltes arbeidssituasjon. Alle har noe de ønsker forbedret, men det er ikke slik at alle er enige om hvordan dette burde løses. Det er noe interessant at effektivitet og kostnader blir trukket fram så sterkt, når man kjenner til at reduksjon i kostnader aldri var en del av CTG.

4.5.2 Ansattes kjennskap til endret praksis

Gjennomføring av tiltak og implementering av tiltak er interessant å se på fordi man får et innblikk i hva den enkelte mener har vært gjennomført på en god måte og hva som kanskje ikke har vært så bra. I forhold til oppgavens problemstilling er dette derimot noe underordnet så jeg vil fokusere mest på hvordan man har fått til implementeringen og ledelse av dette arbeidet.

De som har vært intervjuet har fokusert ganske likt på de tingene som har fungert bra. Spesielt trekkes det fram at synkronisering av morgenen har medført at de får jobbet godt før lunsj. Videre er det positivt at man har fått opprettet et AT kontor (arbeidstillatelser, som er nødvendig for å få tillatelse til å arbeide) og at OSR`er (operasjonelt systemansvarlig) er tilgjengelig for dem når de har behov for dette. Når vi kommer inn på hva som ikke har fungert så godt så er det ulikheter mellom den enkeltes oppfatning. Noen mener at skiftavløsningen fungerer godt i felt, mens andre mener at denne ikke har medført endring. Når jeg da spør videre hva man burde gjøre for å få til endring, så pekes det gjerne oppover i lederstigen. Blant annet blir det nevnt at saker har vært tatt opp med nærmeste leder, men det skjer ikke så mye. Andre igjen sier at nærmeste leder tar avgjørelser som gjør det lettere for avdelingen å øke skrutiden.

Økt skrutid var en av målsetningene for "Effektiv hverdag". Der varierer noe fra person til person om de tror at skrutid har økt. Noen er overbevist om at det har skjedd, mens andre er sikker på at det ikke har skjedd:

"Nei, jeg synes vi er på samme nivå. Kanskje vi klarer å få gjort en jobb til i løpet av en dag, hvis vi planlegger godt og vi berger oss på litt erfaring. Ut over det ser jeg ikke at effektiviteten har økt i og for seg."

"Det varierer fra jobb til jobb, generelt så opplever jeg at det har økt."

Når jeg da presenterer ventetidsundersøkelsen og portdata informasjon, og spør om hvorfor disse viser den trenden som den viser, får jeg relativt like svar. Det som går igjen kan oppsummeres slik: "for min avdeling er det slik at", altså så er det andre faktorer utenfor eget ansvarsområde som er årsaken til manglende forbedring. Det som nevnes spesielt er dokumentasjon, sikkert arbeid og venting på klargjøring i felt er en utfordring og at dette er vedvarende og ikke har vært endret på.

Direkte implementering av tiltak kan være en måte å oppnå forbedring på. Det kan virke som at de ansatte i vedlikehold får presentert et tiltak, og at dette tiltaket skal implementeres direkte. Der stopper jobben for de fleste. Når jeg etterspør om deres kjennskap til justering på tiltak, enten tilpassing, fratrekking eller forsterkning, er det få som kjenner igjen at dette har skjedd.

4.5.3 Ansattes kjennskap til avdelingens rolle

I enhver endringsprosess vil det være interessant å se hvilket forhold gruppene som skal implementere tiltak har til selve arbeidet, om de jobber med endring selv, utenom konkrete initiativ slik som CTG. For vedlikehold så kan det virke som praksisene er forskjellige, noen har ikke endring og forbedring som agenda utenom konkrete initiativ, mens andre avdelinger ser ut til å ta tak i ting selv. Dette kan vi se av utsagn under:

"Ja det gjør vi nesten hele tiden, i hvert fall koordinatoren er opptatt av dette."

"Både ja og nei, enkelte på avdelingen er drivende dyktig og står på og jobber, mens enkelte er møkk lei og er her for å tilfredsstille systemet. Så det varierer."

"Ja vi melder jo det videre til leder da, det vi for eksempel med AT og skiftbytte og det her med at den kan stå å stampe med AT, vi flagger jo alt til nærmeste leder der vi synes bør endres."

Det å drive vedvarende forbedring er krevende og det kan virke som at noen får det til, mens andre ikke gjør det.

4.5.4 Ansattes kjennskap til leders rolle

En leders rolle i endringsprosesser kan være avgjørende for hvorvidt man lykkes med varig endring i praksis. Gjennom intervju har jeg fått innblikk i hvordan nærmeste leder oppfattes av den enkelte og beskrivelsene er ganske forskjellige. Det varierer helt fra fraværende til tett på, fra uinteressert til engasjert. Som disse utsagnene sier:

"Ellers har vel ikke leder noe innvirkning på vår avdeling, vi driv oss stort sett selv, jeg vet ikke, vi har vel ikke så mye sånn sett gjennom leder."

"Jeg føler at CTG har ledet alt og man har bare implementert i avdelingene."

Flere trekker fram at nærmeste leder oppfattes som en postkasse og mellommann i endringsprosessen, på den måten at informasjon blir gitt videre i samme format uten at dette gjøres forståelig for den enkelte avdeling. Videre kan det virke som at tillit er en utfordring for enkelte avdelinger, som dette utsagnet vitner om:

"Mange er veldig skeptisk til å åpne kjeften sin når ledere er tilstede. De er redd for at de skal få noe tilbake i ettertid."

Dette ble spesielt trukket fram når man gjorde analyse av hva som ikke var tilfredsstillende ved HLNØ. Oppfatningen kan tyde på at man har manglede tillit til nærmeste leder i settinger der det å kunne være åpen om utfordringer for avdelingen eller selskapet som helhet er viktig.

Videre er det interessant at flere oppfatter nærmeste leder som uengasjert i gjennomføring av tiltak og måloppnåelse. Dette ser man igjen av flere utsagn fra forskjellige avdelinger:

"Han får vel bare beskjed om å si noe, formidle budskapet videre. Jeg synes det personlige engasjementet er lavmål"

"Han snakker av og til om det. Vi ser vår leder rundt et kvarter om dagen. Det er morgenmøte, ut over dette er det knapt vi ser han. Så han er ingen stor pådriver nei, føler jeg"

"Jeg føler ikke at det er noe personlig engasjement"

"Ja de er vel åpen for det, de snakker fint om det. Men det å se ord i handling varierer noe."

"Ja jeg tror at det er mange som har en huff-huff følelse av dette her."

Det er slik at engasjementet fra ledere virker å være delt også her. Flere nevner at leder tar tak i endringene, forklarer hva som skal skje og hvorfor, samt følger opp endringen og tilpasser den til avdelingen. Dette kommer godt fram i flere utsagn:

"Han har jo løst oppgaven utmerket,...."

"Jeg føler at det har vært slik at når det har vært kritiske spørsmål så har han forklart hva ideen er og hva forbedringen er. Han har vært veldig positiv og flink i denne prosessen"

Videre kan det virke som at informasjon som skal ned i den enkelte avdeling er avhengig av nærmeste leder. Det kan virke som at dette går igjen for mange. Spesielt et utsagn om informasjonsbehov og informasjonskilder er interessant:

"Vi fikk jo mange eposter, personlig når jeg hadde han som leder så leste jeg ikke så mye av disse epostene for jeg fikk den informasjonen jeg trengte av min leder. Nå vet jeg ikke om de andre som ikke har hatt leder med i arbeidet har giddet å lese de lange epostene som har kommet."

Det ble underveis i intervjuene avdekket et tema som jeg fant interessant å se mer på. Dette omhandler en leders evne til å oppnå målsetningen med endringen selv om det kan være hinder på veien dit. I ett av de første intervjuene ble det nevnt at sterkt fokus på planoppnåelse (arbeidsplan for avdelingene) kunne være en av årsakene til at effektiviteten ved anlegget ikke har møtt fullt potensial. Jeg valgte å spørre resten av de som ble intervjuet om samme tema og har fått følgende utsagn om det:

"Så har det vært et ekstremt jag på dette med planoppnåelse og effektivisering."

"Hvis vi jobber for effektivt så går det ut over KPI scoren og da må vi ta inn ekstra jobber for å fylle ut arbeidsplanen. Da får de ekstrajobbene en negativ oppmerksomhet i forhold til måloppnåelsen, på at det er u-planlagt. Da blir det feil i måloppnåelsen, hvis vi jobber for effektivt."

"Ja vi blir jo målt knallhardt etter den kpi'en, og det er vi jo klar over. Det er jo der øynene er."

Bildet er likevel noe nyansert, da noen av de intervjuede er ikke enig i utsagnet over og mener at dette ikke skjer hos dem. Her kan det være at man opplever en målforskyvning, og man ender opp med å gjøre noen delmål viktigere enn andre.

5 Drøfting av resultater

I denne delen forsøker jeg å oppsummere funnene i kapittel 4 og sette disse opp mot teoriene som er valgt ut. Drøftingen skal også tydeliggjøre hva de ansatte mener om endringen som er gjennomført, og skal derfor være til hjelp for å konkludere i problemstillingen: *"En undersøkelse av hvordan nærmeste leder kan skape beredskap og engasjement for en organisatorisk endring, med prosjektet Closing the gap ved Hammerfest LNG som case"*

5.1 Spørreundersøkelsene GPS og CTG

For å hjelpe til å besvare problemstillingen over har jeg valgt å bruke to undersøkelser som har vært gjennomført i løpet av endringsperioden. Disse undersøkelsene vil kunne si noe om startpunktet for endringsagendaen som kom ved HLNG og hvilket utgangspunkt man hadde for å lykkes med endringen.

Når man ser på spørsmålet i GPS om kontinuerlig forbedring og innovasjon ser man at total og gjennomsnittlig score for vedlikehold er lavere en snittet av HLNG og selskapet. Fra dette kan man antyde at enheten ikke er satt i like god stand som andre til å håndtere forbedringer i egen regi, men har behov for hjelp utenfor egen enhet. Likefullt kan det fra undersøkelsen også se ut til at de ansatte mener man implementerer beste praksiser raskt.

For spørsmålet om arbeidsmengde og påvirkning kan man tolke det slik at de ansatte til en viss grad klarer å påvirke sin egen arbeidshverdag og er delaktig i planleggingen av dagen. Dette kan tyde på at de er beviste sin rolle i verdikjeden og at de derfor har en god mulighet for å identifisere forbedringsområder og gjennomføre endringer. Jacobsen (2012) skriver at *"Det å legge til rette for bred (at mange deltar) og dyp (at deltakere delegeres myndighet) deltakelse ses av mange som helt sentralt for å skape en affektiv forpliktelse til endringen."* Man kan derfor anta at ansatte og ledere vil kunne være i stand til å gjennomføre og implementere endringer dersom de blir tatt med i selve prosessen.

Forenkling og kostnadsbevissthet er et spørsmål som er relevant å ta med, da dette er vesentlig for endringen som man ønsket implementert, altså "økt skrutid". Ut fra svar kan man kanskje forstå at avdelingene selv driver forbedring i egen hverdag og jobber med

utfordringer som den enkelte avdeling står ovenfor. Man har altså til en viss grad klart å skape engasjement rundt det å være i kontinuerlig forbedring av arbeidet.

Med endringskapasitet menes det at man som enhet evner å levere på de forbedringsaktivitetene som man har forpliktet seg til, samt at man klarer å tilpasse seg endringer i rammebetingelser. Ut fra oppnådd resultat kan man se for seg at vedlikehold som sektor er i stand til å implementere endringer raskt og effektivt. Dette kan tyde på at de ansatte og deres ledere tar grep om egen arbeidshverdag og gjennomfører endringer kontinuerlig.

Effektivitetsprogrammer er det mange av i selskapet, og derfor har dette perspektivet kommet inn i årets GPS. For vedlikehold ser man at de har en god forståelse av hvorfor man må gjennomføre endringer for å effektivisere arbeidet.

I spørreundersøkelsen til CTG ser man at vedlikehold er med på å trekke opp snittet, altså er oppfatningen at noen områder har blitt bedre enn de var før implementeringen av tiltak. Når det kommer til fasiliteter i anlegget mener vedlikehold, sammen med produksjon, at det ikke har blitt særlig bedre. Totalt sett kan man kanskje trekke en slutning om at enheten vedlikehold har en oppfatning om at gjennomførte tiltak har vært god og at det derfor har vært en vellykket gjennomføring av CTGs tiltak.

Undersøkelsene som jeg har gått gjennom over viser tendenser til at vedlikehold har en formening om at endring er nødvendig og riktig for å styrke anleggets evne til å produsere LNG. Her ser man spesielt at de ansatte mener, allerede før endringsprosessen og tiltakene er forsøkt implementert, at man er i stand til å endre seg på daglig basis. I forhold til Kotters åtte-steps modell ser det ut til at steg en er oppfylt, altså at man har en viss form for "urgency" blant de ansatte i vedlikehold. Oppfatninger er at endring er viktig og nødvendig, men fra undersøkelsene er det vanskelig å si noe om hvor stor denne faktoren er. Det er også vanskelig å fastslå at krisen er stor med tanke på tidsaspektet i endringen. Videre når man vurderer Røviks implementeringsteori opp mot resultatene ser det tilsynelatende ut til at de ansatte og lederne i vedlikehold har evne og kunnskap til å få implementert endringer historisk sett. Dette er hvert fall deres oppfatning, spesielt med tanke på implementering av beste praksiser. Spørsmålet videre vil være hvorvidt de ansatte i vedlikehold og deres ledere

klarer å skape engasjement og beredskap rundt den planlagte endringen i CTG og om det lykkes med målsetningen om økt skrutid.

5.2 Analyse av portdata og ventetidsundersøkelsen

Ved å bruke disse to undersøkelsene vil man kunne si noe om faktiske effekter av tiltakene som er implementert i CTG. Tiltakene har til hensikt å frigjøre mer tid til vedlikeholdspersonell i varmt anlegg, der utstyret som man skal vedlikeholde befinner seg.

Ut fra analysen kan man se at man har lyktes med å få endret bevegelsene til de ansatte. Blant annet ser man at de er raskere ute på morgenen, noe som skal bidra til økt skrutid. Man ser også at man har hatt en merkbar nedgang i antall personer på Melkøya, men dette har ikke påvirket antall personer i varmt anlegg i tilsvarende grad. Dette kan tyde på at et mindre antall personer enn før utfører den samme mengde arbeid som tidligere. Dette kan være en indikasjon på at man har økt skrutiden. Likefullt er det også verdt å merke seg at av cirka 55 personer fra vedlikehold på Melkøya, er det et maksimum på 10 i varmt anlegg samtidig. Dette viser at rundt 80% av personellet oppholder seg utenfor varmt anlegg, noe som kan være høyt med tanke på at det meste av utstyret er i varmt anlegg.

Totalt ser vi at man tilsynelatende har lyktes med å øke skrutiden på de resterende personene som er på Melkøya etter nedskjæringene på innleid personell. Økt skrutid som målsetning innebærer også at man ønsket flere personer ut i felt. Dette har man ikke lyktes med og man burde derfor justere på tiltakene slik at dette også blir oppfylt.

Ventetidsundersøkelsen ble sist gjennomført vinteren 2015. Resultatet fra denne var ikke det man håpet på, nemlig at man har forbedret prosessene slik at flere slipper å vente, med det resultatet at man får økt skrutiden. I ettertid har man justert på noen av tiltakene og man regner med at dette vil hjelpe slik at ventetiden går ned. Effekten av disse justeringene er ikke tatt med i oppgaven.

Økt ventetid kan være en av årsakene til at man ikke har fått flere ansatte i varmt anlegg enn tidligere. Dette kan indikere at tiltakene man har forsøkt implementert har hatt liten effekt, eller hatt en effekt som man ikke forventet. I forhold til Kotters åtte-stegsmodell kan man vurdere det slik at man objektivt sett ikke har lyktes med steg to, nemlig å ha pådrivere for

endring. En koalisjon som skal drive endringen gjennom og som er forpliktet til endringen vil kunne ha tatt tak i barrierene (steg fem) mot endring på et tidligere tidspunkt. Er det slik at man ikke har vært bredt nok ute eller dypt nok i organisasjonen for å skape endringsagenter? Intervjuene kan tyde på at det er slik. Dersom man ser på Røviks teori om translasjoner kan man imidlertid kunne vurdere andre faktorer for hvorfor man ikke har fått full effekt av tiltakene som er forsøkt implementert. Dersom man ser på arbeidsgruppen for CTG og hvordan de har vært sammensatt så vil kanskje svaret ligge der. Man har hatt representanter fra vedlikehold med, men langt fra alle. Det har heller ikke vært noen ansatte med i arbeidsgruppen, foruten ansattrepresentanter. Noe av svaret kan derfor være som i samsvar med Røviks teori, nemlig at man ikke har lyktes fullstendig med kontekstualisering i alle enheter hos vedlikehold. Dette kan være i mangel på forståelse av den organisatoriske ideen, men også i mangel på translatørkompetanse. Fravær av denne type kompetanse kan ha medført at man har kopiert der man burde ha modifisert og visa versa.

5.3 Analyse av intervjuer

Intervjuene som jeg har gjennomført har som målsetning å se på hva som kan forklare hvordan man har lyktes med implementering og hvorvidt dette har vært i kraft av nærmeste leder.

Endringsprosessen CTG hadde ved tidspunktet for intervjuene (mai 2015) pågått en stund. Intervjuobjektene kjennskap til innholdet i CTG opplever jeg som jevnt, også etter å ha studert tekstene i etterkant av intervjuene. Deltakere som var valgt av meg var fra vedlikehold, og det kan være årsaken til hvorfor dette ble så jevnt, da de stort sett har fått merke like endringer og tiltak.

Det har vært mye informasjon tilgjengelig fra CTG arbeidsgruppe. Hovedmålsettingen var å lukke gapet til andre sammenlignbare anlegg i forhold til PTAI benchmark av 2012. Denne sier at anlegget scorer dårlig på produksjonseffektivitet, mange og lange stanser samt høye operasjonelle kostnader. Delmålsetningene var signifikant bedre HMS resultater, løfte regularitet, utvikle og bygge en robust organisasjon samt være kjent for høy kosteffektivitet. Tiltakene var mange og disse kan man finne igjen i figur 6.

Ut fra all informasjon som har vært forsøkt kommunisert ut i organisasjonen er det to temaer som jeg oppfatter har festet seg hos objektene i intervjuene. Dette er forbedret effektivitet og lavere kostnader. Mange sentrale temaer i CTG ser ut til å være utelatt fra de ansattes tanker og hukommelse. Årsaken til at det er slik er nok sammensatt, men noe av svaret kan man kanskje finne i hva de ansatte i vedlikehold har kjent på kroppen av tiltak. Mange av de tiltakene som vedlikehold har vært berørt av har hatt et fokus mot effektivitet og kostnader. Det kan være slik at man i en situasjon preget av sterkt ledelsesfokus på disse to temaene ikke får nok fokus på andre tiltak. Dette kan være med på å redusere de ansattes evne til å se det totale bildet. Likevel bærer svarene preg av at tiltakene var og er nødvendig, altså man ser tendenser til at man har lyktes i steg en av Kotters modell.

De ansatte i vedlikehold har flere andre tiltak som skulle vært implementert, men ser kanskje ut til å ikke ha like sterkt fokus som de som omhandler effektivitet og kostnader. Dersom man ser på Kotters modell igjen vil dette kanskje kunne forklares med manglende pådrivere for endring i andre fokus enn effektivitet og kostnader. Som jeg nevner i kapittel 4.5.1 er det en ansatt som skiller seg ut. Det er tydelig at denne ansatt fikk all informasjon gjennom nærmeste leder, og denne lederen hadde deltatt i arbeidsgruppe for CTG. Det kan være noe av årsaken til at denne ansatte kjente til bakgrunnen for tiltakene i større grad enn de andre intervjuobjektene. Når man da ser det i forhold til steg to i Kotters teori er det nødvendig og viktig å skape endringsagenter for å lykkes med implementering av tiltak. Dersom man ser til Røvik kan man antyde at lederne i vedlikehold, med ett unntak, ikke har forstått eller hatt tilstrekkelig kunnskap om den organisatoriske ideen som er forsøkt implementert. Dersom man hadde gjort de ansatte kjent med bakgrunnen for ideen ville de blitt bedre i stand til å omforme ideen ned i praksisfeltet.

Oppfatningen av hvorvidt man har lyktes med å nå målsetningene av tiltak varierer. Når jeg i intervjuene har etterspurt hvilke tiltak som har fungert bra og hva som ikke har fungert er det noen forskjeller. Det som har gitt resultater bærer preg av å ha lik utforming og er relativt enkle tiltak å implementere, blant annet synkronisering av oppstart. Synkronisering av oppstart er hvilke tidspunkt man starter dagen på og hvilke møter man deltar på og når de er satt opp. Videre pekes det på at man har fått frigjort ressurser til å støtte ved AT arbeid

og OSR tilgang. Dersom man ser på Kotters åtte-steps modell kan man vurdere det slik at disse tiltakene er under det man kaller "lavt hengende frukter", altså tiltak som gir god effekt og har en rask gjennomføring. Denne form for implementering ser man igjen i steg seks. Når man igjen ser på hva som ikke har fungert, så bærer dette preg av mer komplekse tiltak, som for eksempel skiftavløsningen i felt kan være. Dette ble også trukket fram av de som ble intervjuet. Dersom man ser på Røviks teori om endring kan man kanskje tenke seg at de tiltakene som har hatt en god effekt har et preg av kopierende modus. Med det menes at tiltaket er implementert uten tilpassing eller justering av noe slag. Dette kan gjøres når man gjennomfører noe så konkret som endring av oppstart på morgenen for de ansatte. Dersom man skal gjennomføre tiltak som er mer kompleks er det kanskje nødvendig å bruke andre translasjonsmetoder, for eksempel modifierende modus. Dette innebærer lokal tilpassing og det kan være nødvendig ved implementering av skiftavløsning. Bakgrunnen for dette er at en arbeidsdag er ikke lik den andre og oppgavene kan variere. En skiftavløsning krever derfor koordinasjon og tilpassing for den enkelte ansatte. Dersom man da er i kopierende modus for et slikt tiltak kan det medføre at man ikke får en reell endring, eller at endringen har en annen effekt enn tiltenkt. Denne mistanken bekreftes til en viss grad av at svært få kjenner til at man har justert på noen av tiltakene som er forsøkt implementert.

De intervjuede i vedlikehold var av forskjellig oppfatning om man evner å drive kontinuerlig forbedring. Noen mener at de ikke gjør det i det hele tatt og at de gjennomfører det som blir pålagt uten noen form for tilpassing eller ledelse rundt endringen. I intervjuene kjente jeg igjen at der leder har deltatt i arbeidsgruppe for CTG, er det noe mer positiv holdning til temaet kontinuerlig endring. Altså kan det igjen tyde på at sterke endringsagenter, koalisjoner og generell kompetanse om oversetting av ideer er avgjørende for om de ansatte klarer å endre praksis.

Fra intervjuene har man fått svært variert oppfatning om nærmest leders rolle i arbeidet. Det spenner seg helt fra fraværende og uinteressert til tett på og engasjert. Hvorfor de ansatte oppfatter sine ledere så forskjellig er komplekst og man kan kanskje ikke svare dekkende på alle disse faktorene ved bruk av endringsteorier. Likevel er det vesentlig å

trekke fram at nærmeste leder ser ut til å ha en avgjørende effekt på endring av praksis i CTG.

Når man ser på hva som har fungert i forhold til de ansattes oppfatning så gjelder dette spesielt en leders personlige engasjement rundt endringen i CTG. Her trekkes det fram i enkelte intervjuer at nærmeste leder har ledet an i implementeringsfasen, at leder har forklart og tydeliggjort bakgrunnen for endringen samt fulgt opp tiltaket og tilpasset der det har vært nødvendig. Det som ser ut til å gå igjen der oppfatningen av nærmeste leder er positiv er at leder har hatt sterk tilknytning til endringsprosessen. Personlig engasjement i endringen og hva den innebærer ser ut til å være med å løfte avdelingens oppfatning av selve endringen. I forhold til Kotters åtte-stegsmodell ser det ut til at dersom man lykkes med steg to, å etablere en koalisjon, allianse eller endringsagent, så vil dette danne grunnlaget for å lage en visjon (steg tre), kommunisere dette ut (steg fire) og dermed fjerne hindringer for endring (steg fem). Fra Røviks teori kjenner vi igjen behovet for translasjonskompetanse i en endringsprosess. Dersom man antar at denne kompetansen utvikles og styrkes gjennom deltakelse i arbeidsgruppe for CTG, så vil dette kunne være med på å styrke gjennomføringen, altså forhindre frikobling, frastøting eller annen uventet effekt av endringen.

Der intervjuobjektene trekker fram mangler i gjennomføringen er det ofte nærmeste leder det går på. Utsagn i forhold til personlig engasjement går igjen. Det kan derfor virke som at Røviks teori om kopierende modus er gjeldende i stor grad, eller som Kotter er inne på i steg to i sin modell.

Fokus på forskjellige indikatorer kan være årsaken til at noen tiltak ikke medfører ønsket endring. Underveis i intervjuene så kom vi inn på et tema som for meg virket relevant i forhold til engasjement hos nærmeste leder, nemlig KPI fokus (Key Performance Indicator). Når jeg spurte om dette var et viktig fokus for avdelingen så svarte de fleste at dette medførte riktighet. Jaget etter god planoppnåelse kan ha medført at fokuset har skiftet fra å være på god og riktig implementering av tiltak og over på det som er synlig opp i lederstigen. En leders evne til å ha et variert og samtidig fokus kan være en viktig faktor for

implementering av endringer og mulighet for kontinuerlig forbedring. Høy fokus på KPI kan være suboptimalt og enkelte ganger hemmende for utviklingen i en endringsprosess.

Interessant er det også at fokus på reduksjon i kostnader har sneket seg inn i de ansattes oppfatning av CTG. Selskapet som helhet har de siste årene hatt dette fokuset, men det har ikke vært en del av CTG. Igjen kan det se ut som at det lederne er opptatt av drypper ned på de ansatte, uten at man kanskje som leder har den intensjonen. Derfor er riktig kommunikasjon om bakgrunnen for endring viktig, og at dette går igjen gjennom hele endringsprosessen.

6 Konklusjon

Gjennomføring av CTG ved HLNG ser ut til å ha medført endring av praksis på flere områder. Likevel ser det ut til at effekten av endringene som har vært gjennomført eller forsøkt implementert ikke har vært helt i samsvar med ønsket effekt. Dette ser vi blant annet innenfor temaet økt skrutid, der man tilsynelatende har klart og effektivisert noe, men ikke økt antallet personer i varmt anlegg fra vedlikeholdsavdelingene.

Der man har lyktes med implementering ser det ut til at nærmeste leders engasjement og beredskap har vært en viktig faktor. Flere av de som har vært intervjuet trekker frem informasjon fra leder, en leders evne til å formidle sammenhenger mellom ønsket effekt og tiltak samt oppfølging og gjennomføringsevne hos nærmeste leder har vært viktig. Dette samsvarer godt med både Kotters åtte-steps modell og Røviks teori om translasjoner.

Manglende engasjement og beredskap fra nærmeste leder kan være årsaken til manglende eller annen effekt enn ønsket i endringen CTG. I de tilfeller der man har forsøkt implementert tiltak og de ikke har gitt ønsket effekt, trekker de ansatte ofte fram uengasjerte ledere som stort sett bare effektuerer tiltak besluttet andre steder i organisasjonen. Manglende koalisjon som Kotter skriver om viser at dette kan være årsak til motstand mot endring. Også Røvik trekker fram at kunnskap og kompetanse for oversetting av organisatoriske ideer er viktig for å forhindre frikobling, frastøting og annen uønsket effekt. Her ser det ut til at deltakelse i arbeidsgrupper og nær tilknytning til endring kan være avgjørende for en personlig forpliktelse og engasjement i endringsfaser.

Bruk av Kotters åtte-steps modell og Røvik teori om translasjoner har vært svært nyttig for å forstå og om mulig forklare hvorfor man har lyktes eller ikke lyktes med endring i CTG. Jeg mener at oppgaven viser tydelig at man har forskjeller innad i fabrikk HLNG hvor langt man har klart å gjennomføre endring av eksisterende praksis. Et av intervjuobjektene skilte seg ut i forhold til nærmeste leders egenskaper i endringsprosessen. Her ser vi at den aktuelle lederen har klart seg bedre enn andre. Ser man til Kotter så kan man kanskje trekke slutning om at denne lederen har gjennomført alle steg i modellen. Ser man derimot til Røvik så er svaret kanskje at denne lederen innehar kompetanse både innenfor

dekontekstualisering og kontekstualisering, samt at vedkommende kjenner til forskjellige oversettelsesmoduser.

Har så lederne ved vedlikehold klart å skape engasjement og beredskap rundt CTG som organisatorisk endring? Ja, til dels mener jeg. Noen har lyktes bedre enn andre, og dette viser tilbake til den enkelte leders personlige engasjement og beredskap. Noe som jeg mener bør trekkes fram er at det ser ut til at invitasjon til, og tett deltakelse i, endringsprosesser er avgjørende for at dette engasjementet og beredskapen skal kunne vokse og gjøre seg gjeldende. Dersom man i fremtiden skal gjennomføre endringer så bør man vurdere å ha deltakelse fra alle ledere i en lengre periode, slik at det personlige engasjementet øker, og derav danner grunnlag for en større forpliktelse (Meyer & Allen 1997).

6.1 Svakheter med undersøkelsen

I etterkant av intervjuene ser jeg også at mitt "preskriv før intervju", som er vedlagt oppgaven, kan ha styrt de intervjuede inn i temaer som var nevnt i dette skrevet. Dersom man hadde gjennomført intervjuene på nytt uten dette skrevet, men med samme type personell fra vedlikehold, tror jeg likevel at oppfattelsen vil være noe lik. Dette mener jeg kommer godt fram i den transkriberte teksten.

Oppgaven kunne vært styrket ytterligere med drøftinger opp mot andre teorier og temaer. Spesielt kan jeg nevne at teorier om forpliktelse og deltakelse i endringer hadde styrket oppgaven og svarene som her er gitt. Det har vært vurdert å trekke dette nærmere inn i oppgaven, men lengden har ikke tillatt dette.

6.2 Fremtidig forskning

Det ville for meg vært interessant og sett på personlig forpliktelse i forhold til endring. Mange av spørsmålene som jeg selv har fått gjennom oppgaven går mot hvordan man skal få ledere og ansatte til å være forpliktet i større grad til gjennomføring av endringer.

Videre er temaer rundt deltakelse interessant fordi det ser ut til å være en viktig faktor i denne oppgaven. Noen ledere har deltatt tett i endringsprosessen CTG, mens andre ikke har

deltatt. Intervjuene som har vært gjennomført viser tydelige trekk mot at deltakelse i endringsprosesser kan være viktig.

7 Referanseliste

- Andersen, S.S. (1997). Case studier og generaliseringer. Oslo: Fagbokforlaget
- Brunsson, N. og B. Jacobsson (2002). A World of Standards. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Bergaas, H.R. (2012). Compliance and Leadership – en endringsprosess i Statoil (Mastergradavhandling, Universitetet i Stavanger). Hentet fra <http://brage.bibsys.no/mlui/handle/11250/184912>
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G., & Røvik, K.A. (2009) Organisasjonsteori for offentlig sektor (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Gravdal, L. (2012) En studie av organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer ved implementering av IO i Statoil (Mastergradavhandling, Universitetet i Stavanger). Hentet fra <http://brage.bibsys.no/mlui/handle/11250/184740>
- Grønmo, S.(2004). Samfunnsvitenskaplige metoder. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, A.R. (2010) Snøhvit, Historien om olje og gass i Barentshavet. Utgitt av rettighetshavere for Snøhvit.
- Jacobsen, D. I. (2006). Organisasjonsendringer og endringsledelse. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Kotter, J. P. (2008). A sense of urgency. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Selected theoretical papers. New York: Harpers & Brothers
- Ludvigsen, B.F. (2010) Inspirasjon, engasjement og bekymring: fagspesialisters oppfatninger om endring og egen medvirkning. (Mastergradavhandling, Høgskolen i Østfold). Hentet fra <http://brage.bibsys.no/mlui/handle/11250/148078>

Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Røvik, K.A. (2014). *Trender og translasjoner*. 3. Opplag. Oslo: Universitetsforlaget

Skrunes, K. (2014). *Deltakelse: Ansattes frustrasjon over et tog som har gått?*

(Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder) Hentet fra

<http://brage.bibsys.no/mlui/handle/11250/221758>

Statoil ASA (2014). *Capital Markets Update 2014*. Hentet fra

<http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/Presentations/EventsAndPresentations2014/Downloads/Presentation%20by%20CEO%20Helge%20Lund%20on%20CMU%202014.pdf>

Statoil ASA (2014). *Last nummer 500 fra Snøhvit*. Hentet fra

http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2014/Pages/28Oct_Snohvit500.aspx

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and methods*. California: SAGE Publications

8 Vedlegg

- I. Preskriv før intervju
- II. Intervjuguide