



Universitetet
i Stavanger

Kjersti Ertkjern Gjerdevik

Brit Espeland Nedreaas

***Interne og eksterne betingelser
for effektivt samarbeid i en
operasjonsgruppe***

Masteroppgave 2011

**Avhandlingen er innlevert som del av
Masterstudiet i Endringsledelse ved
Universitetet i Stavanger**

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2011

FORFATTER:

Brit Espeland Nedreaas og Kjersti Ertkjern Gjerdevik

VEILEDER:

Einar Brandsdal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvilke interne og eksterne faktorer påvirker en operasjonsgruppes muligheter til å anvende teamvirkemidler i utførelsen av sine arbeidsoppgaver?

EMNEORD/STIKKORD:

Deskriptiv team, teameffektivitet, teamledelse, organisasjonsstruktur, operasjonsgruppe, Statoil, felles standardisert driftsmodell.

SIDETALL: (92)

DATO/ÅR

STAVANGER, 15. juni 2011

FORORD

Denne masteroppgaven i Endringsledelse markerer slutten på to spennende og lærerike år. Å tilegne seg ny kunnskap er både inspirerende og motiverende, samtidig som vi har investert mye tid og ressurser i studiet.

Da denne masteroppgaven skulle skrives, var vi heldige å få tillit til å skrive oppgaven i Statoil. Vi vil gi en stor takk til ansatte i Statfjord. Spesielt takk til alle i operasjonsgruppen for Statfjord A, som har vært hjelpelige med å svare på spørsmål underveis, stilt opp til intervju og ikke minst for å ha motivert oss ved å vise interesse for oppgaven. Tusen takk for noen lærerike og minnerike måneder.

Halvåret i Statoil har hatt en bratt læringskurve. Vi har fått erfare hvordan teori fungerer i praksis, og vi har beriket vårt vokabular med uttrykk som *perforering*, *P&A*, *tubing* og *skafet*.....

Vi vil også takke Einar Brandsdal, vår humorfylte, ærlige og krevende veileder. Du har gitt oss verdifulle tilbakemeldinger, og vært veldig tilgjengelig for spørsmål og henvendelser underveis.

Den største takken går likevel til våre tålmodige familier.

Brit vil spesielt takke Jørn, Frida, Johan og Nora som har vært tålmodige med en fraværende kone og mor de siste månedene.

Kjersti vil takke sin far, Jan Terje og sin mor, Bente Sissel. Takk for god støtte og oppmuntring. Takk for lån av bil, mat & rene sengklær. Jeg lover herved å flytte ut!

Vi vil også takke hverandre for å ha vært gode studiepartnere gjennom to år, og ikke minst for at vi klarte å gjennomføre denne oppgaven sammen. *Me e goe!*

Kjersti Ertkjern Gjerdevik og Brit Espeland Nedreaas

Stavanger, 14. juni 2011

RESYMÈ

I 2009 innførte Statoil ny standardisert driftsmodell for installasjonene på den norske sokkelen. Operasjonsgruppen er plattformens landorganisasjon med formål om å utføre førstelinjestøtte ved drifts- og vedlikeholdsutfordringer på plattformen, samt å utarbeide planer for vedlikeholdsarbeidet på plattformen. I forbindelse med innføringen av driftsmodellen ble operasjonsgruppen utrustet med operativ rotasjonspersonell i tillegg til fast personell på land, og operasjonsgruppen fikk en ny utforming. Studien tar et deskriptivt teamteoretisk utgangspunkt med det formål om å gi en grundig beskrivelse av hvordan interne og eksterne faktorer påvirker operasjonsgruppens muligheter til å anvende teamvirkemidler i utførelsen av sine arbeidsoppgaver.

Studien er basert på en kvalitativ casestudie av operasjonsgruppen til Statfjord A. Studiens problemstilling og undersøkelsesspørsmål er formulert med utgangspunkt i etablert teamteori. Datainnsamlingen består av skriftlige dokumenter, observasjon og åpne dybdeintervjuer. Innsamlet empiri blir betraktet i relasjon til Hackmans fem betingelser som fremmer effektivt teamarbeid.

Resultatene i studien viser at operasjonsgruppen kan karakteriseres som et team i en deskriptiv forståelse, hvor det er avhengighetene oppgavene skaper mellom medlemmene som avgjør hvorvidt de kan karakteriseres som et team.

Funn viser at interne betingelser som, å gi teamet en overbevisende retning og skape en muliggjørende struktur, er virkemidler som blir brukt for å fremme for å et effektiv teamarbeid i operasjonsgruppen. Studien viser at interne betingelser har betydning for om man velger å anvende teamvirkemidler – dette bunner i utformingen av operasjonsgruppens oppgaver, og i hvilken grad oppgavene krever bruk av teamvirkemidler for at operasjonsgruppen skal ha mulighet for å utføre oppgavene på en best mulig måte. Studien viser at selv om den eksterne konteksten ikke er teamstøttende, finnes det muligheter for å fremme kollektive arbeidsformer og prosesser forutsatt at det finnes en person med autoritet og handlingsrom til å forme den eksterne strukturen slik at blir teamstøttende.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	III
RESYMÈ	IV
INNHALDSFORTEGNELSE	1
KAPITTEL 1 – INNLEDNING	3
1.1 INTRODUKSJON.....	3
1.2 STATOIL	3
1.3 FELLES STANDARDISERT DRIFTSMODELL.....	4
1.3.1 <i>Betydelige organisatoriske endringer som følge av driftsmodellen</i>	6
1.4 UTDYPING AV PROBLEMSTILLINGEN.....	7
KAPITTEL 2 – BESKRIVELSE AV STUDIEOBJEKTET	8
2.1 STATFJORDFELTET	8
2.2 VEDLIKEHOLDSARBEID PÅ STATFJORD A	9
2.2.1 <i>Vedlikehold – Plattform</i>	9
2.2.2 <i>Vedlikehold - Operasjonsgruppen</i>	10
2.3 SAMHANDLING	12
2.4 PLANLEGGING I STANDARDISERT MODELL	12
2.5 OPERASJONGRUPPENS MANGFOLD	13
KAPITTEL 3 - DET TEORETISKE UTGANGSPUNKTET	15
3.1 INTRODUKSJON.....	15
3.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR	15
3.3 ARBEIDSGRUPPE VERSUS TEAM.....	17
3.4 ULIKE TYPER TEAM.....	18
3.5 TEAMEFFEKTIVITET	20
3.6 FEM BETINGELSER FOR TEAMEFFEKTIVITET	21
3.6.1 <i>Ekte team</i>	21
3.6.2 <i>Overbevisende retning</i>	22
3.6.3 <i>Muliggjørende struktur</i>	23
3.6.4 <i>Støttende kontekst</i>	27
3.6.5 <i>Ekspert veiledning (teamprosesser)</i>	28
3.7 TEAMLEDELSE	31
3.7.1 <i>Ekspert veiledning som teamledelse</i>	32
KAPITTEL 4 - METODEKAPITTEL	34
4.1 INTRODUKSJON.....	34
4.2 FORSKNINGSDESIGN.....	34
4.3 FORSKNINGSSTRATEGI.....	35
4.4 METODEVALG	36
4.5 DATAINNSAMLING	37

4.5.1 Skriftlige kilder	37
4.5.2 Observasjon	38
4.5.3 Kvalitative intervju	39
4.5.4 Valg av case, respondenter og informanter	40
4.5.5 Intervjuguide	40
4.5.6 Intervjuprosessen	41
4.5.7 Observasjonsprosessen	42
4.5.8 Litteraturgjennomgang	42
4.6 TROVERDIGHETSKRITERIER	43
4.6.1 Gyldighet (validitet)	43
4.6.2 Pålitelighet (reliabilitet)	44
4.7 DATAANALYSENS UTFORDRINGER	45
4.8 FORSKNINGSETISKE ASPEKTER	46
KAPITTEL 5 – FUNN OG ANALYSE	48
5.1 INTRODUKSJON	48
5.2 ER OPERASJONGRUPPEN ET TEAM?	48
5.2.1 Gjensidig avhengighet	49
5.2.2 Funksjonsavhengighet	52
5.2.3 Ansvarsavhengighet	53
5.2.4 Konklusjon, undersøkelsesspørsmål 1	55
5.3 INTERNE BETINGELSER FOR EFFEKTIVT TEAMSAMARBEID	56
5.3.1 Overbevisende retning	56
5.3.2 Muliggjørende struktur	58
5.3.3 Delkonklusjon	65
5.4 OPERASJONGRUPPENS EKSTERNE KONTEKST	66
5.4.1 Teamstøttende kontekst	66
5.4.2 Delkonklusjon	71
5.5 EKSPERT VEILEDNING OG TEAMLEDELSE	72
5.5.1 Teamledelse i operasjonsgruppen	72
5.5.2 Ekspertveiledning i operasjonsgruppen	74
5.5.3 Delkonklusjon	76
KAPITTEL 6 – KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER	78
6.1 INTRODUKSJON	78
6.2 KONKLUSJONER	78
6.3.1 Videre forskning	80
6.3.2 Muligheter for Operasjonsgruppen	81
LITTERATURLISTE	83
VEDLEGG 1	87
VEDLEGG 2	89
VEDLEGG 3	91

KAPITTEL 1 – INNLEDNING

1.1 Introduksjon

Denne studien har fokus på eksterne og interne faktorer som påvirker en arbeidsgruppe i Statoil til å ta i bruk teamvirkemidler når oppgavene og ansvaret de er tildelt skal ivaretas. Gruppen som studeres er en av flere liknende arbeidsgrupper i Statoil, og funksjonen som disse arbeidsgruppene er gitt er å være førstelinjestøtte til plattformene. Ved innføringen av ny driftsmodell for sokkelinstallasjonene i selskapet fikk disse arbeidsgruppene, som kalles operasjonsgrupper, et mye tydeligere og større ansvar i forhold til å utarbeide planer for vedlikehold på plattformen. Studien undersøker hvordan en bestemt operasjonsgruppe løser sine arbeidsoppgaver, og i hvilken grad det blir brukt teamvirkemidler i denne sammenheng.

1.2 Statoil

Statoil er et internasjonalt energiselskap med virksomhet i 34 land. Statoil har 35 års erfaring fra olje- og gassproduksjon på norsk sokkel. De ønsker å anvende teknologi og nyskapende forretningsløsninger for å møte verdens energibehov på en ansvarlig måte (Statoil, 2011e). Statoil har vokst opp sammen med den norske oljeindustrien, som fikk sin begynnelse på slutten av 60 – tallet. I 1972 ble Den norske stats oljeselskap (Statoil) opprettet, og to år senere ble Statfjordfeltet funnet i Nordsjøen. I 1979 ble Statfjordfeltet satt i produksjon med Mobil som operatør, og i 1981 ble Statoil det første norske selskapet som fikk operatøransvar for et felt i Nordsjøen (Gullfaks). I dag er selskapet en av verdens største leverandører av olje og gass, og har rundt 20 000 ansatte over hele verden (Statoil, 2011b).

Den 1.oktober 2007 fusjonerte Statoil med Norsk Hydros olje- og gassvirksomhet. Det nye selskapet fikk det midlertidige navnet StatoilHydro, og fikk en størrelse og styrke til internasjonal satsning. Selskapet endret igjen navnet til Statoil, 1.november 2009. Konsernet valgte å integrere de to selskapene til ett konsern med felles identitet og en felles organisasjonskultur. Integrasjonen var designet i to faser som hver involverte ulike organisatoriske enheter. Fase en involverte de fleste i organisasjonen eksklusiv de operative

enhetene (offshore og operative landanlegg). Fase to berørte de operative enhetene, og som involverte design og bemanning av denne delen av organisasjonen, hele UPN (Colman et al., 2011). UPN (Utvikling og Produksjon Norge) er et av sju forretningsområder i Statoil, og er ansvarlig for å utvikle og produsere olje- og gassressurser i Norge (Statoil, 2011 d).

I 2009 ble offshore og operative landanlegg reorganisert og harmonisert etter prinsippet ”det beste fra begge selskaper”. Dette skulle føre til en samlet og standardisert organisasjon. I begge selskapene ble ulike installasjoner drevet forskjellig, og både Statoil- og Hydroinstallasjonene hadde behov for å standardisere driftsorganisasjonene uavhengig av integrasjonen. Samtidig ble den nye organisasjonsstrukturen sett på som et viktig verktøy for å kunne gjennomføre integrasjonen. Statoil sier at deres organisasjonsprinsipper definerer hvordan de styrer og strukturerer organisasjonen. Statoil kombinerer en linjeorganisasjon med flere horisontale prosesser på tvers av enhetene, og får derved en matriselignende organisasjonsstruktur (Statoil, 2009b).

Organisasjonsenhetene har klare ansvarsområder og to klart definerte roller; linje og støtte. Linjerollen har ansvaret for personell, leveranser og resultater, og støtterollen har ansvar for å utføre oppgaver, lever tjenester og gi råd og ekspertise på tvers av organisasjonen. Ansvar og fullmakter fastsettes gjennom delegering i linjen og gjennom tildeling av oppgaver til støtteroller. Linjerollen har forrang og beslutninger skal fattes i samsvar med krav i styringssystemet (Statoil, 2009b). Det matriselignende designet er makrostrukturen til Statoil, mens den standardiserte driftsmodellen utgjør mikrostrukturen, som gjør seg gjeldende for hele UPN.

1.3 Felles standardisert driftsmodell

Integrasjonen av offshoreenhetene kom to år etter kunngjøringen av sammenslåingen mellom Hydro og Statoil. Da et stort antall ulike offshore organisasjoner skulle bli integrert, ble en felles driftsmodell introdusert med mål om å styrke den fysiske integrasjonen av mennesker og felles arbeidsprosesser på tvers av ulike plattformene. Prosedyrene og prinsippene som var brukt i første fase av integrasjonen ble også brukt i andre fase, og fokus var på beste praksis fra begge parter, likhet og involvering (Colman et al., 2011).

Målene for å innføre en felles driftsmodell var:

- Sikker og effektiv drift
- Standardiserte systemer og prosesser
- Identifisere og integrere beste praksis
- Skape felles selskapsidentitet
- Realisere synergieffekter fra fusjonen (Statoil, 2009a).

Driftsmodellen innebærer standardiserte måter å drifte plattformene på, like styrende strukturer, IT – systemer og arbeidsprosesser. Ledelsen argumenterte for at den nye driftsmodellen ble innført for å oppnå fleksibilitet, stordriftsfordeler og sikkerhet i produksjonen. For noen plattformer førte driftsmodellen til radikale endringer, mens andre plattformer allerede hadde en organisasjonsutforming som lignet den nye driftsmodellen. Introduksjonen av den nye modellen var en ambisiøs organisatorisk endring, og omfattet enheter som produserer mer en 20 % av bruttonasjonalproduktet i Norge. Endringene i UPN påvirket 5000 mennesker, ca 650 ledere og 4500 ansatte, hvorav ti eks Hydro plattformer og 18 eks Statoil plattformer. De ansatte ble omfordelt i nye posisjoner og måtte lære seg nye måter å arbeide på. Modellen ga et nytt interaksjonsmønster, med mål om bedre spredning av erfaring og med høyere mobilitet og fleksibel utnyttelse av ansatte (Colman et al., 2011). Innholdet i driftsmodellen og prinsippene den er basert på kjennetegnes av;

- En sterkere koordineringsrolle for den sentraliserte funksjonen driftsutvikling.
- Mer fokus på integrerte operasjoner og kommunikasjon mellom offshore og onshoreenhetene.
- En lik intern organisering av offshoreenhetene, inkludert de to avdelingene drift/kritisk vedlikehold og planvedlikehold.
- Standardisering av arbeidsprosesser og styrende dokumentasjon
- Rotasjon av personell mellom ulike stillinger, onshore/offshore og forskjellige produksjonsenheter (Statoil, 2011h).

IT - systemet for arbeidsprosesser som ble valgt (APOS) var en oppgradert versjon av det systemet som tidligere ble brukt i eks Hydro. For å nå målene for innføringen av

driftsmodellen ble flere aktiviteter flyttet til land, andre oppgaver ble sentralisert for å tillate spesialisering og utnyttelse av ressursene på plattformene. Høyt spesialisert service ble organisert sentralt på land, og skulle bli allokert til enhetene etter behov, som igjen skulle øke den organisatoriske fleksibiliteten i form av kompetansedeling. En annen sentral del av driftsmodellen var å reorganisere viktige vedlikeholdsfunksjoner ved å skille mellom sikkerhetskritisk vedlikehold og planlagt vedlikehold. Dette ble gjort for å få bedre kontroll over planlagt arbeid (Statoil, 2011h).

I 2008 inngikk StatoilHydro avtale med tre av Norges forskningsinstitusjoner om å gjennomføre et forskningsprogram, som skulle studere utviklingen på flere suksesskriterier som var satt for integrasjonen. Forskerlaget fulgte prosessen i tre år, og kom med følgende konklusjoner om fase to; uenighet om antall sokkelstillinger, uenighet om større styring fra landdelen av organisasjonen, samt uenighet om opprettelsen av skillet mellom planlagt og kritisk vedlikehold. De sokkelansatte opplevde innføringen av driftsmodellen som svært krevende. De følte at "fasiten" i for stor grad var lagt på forhånd og at ansattes innvendinger til modellen ikke ble tatt hensyn til (Colman et al., 2011; Statoil, 2011c).

1.januar 2011 innførte Statoil "neste nivå" i prosessen mot *en* organisasjon, for å sikre at Statoil på best måte kan møte fremtidens muligheter og utfordringer. Innføringen av Statoil 2011 medførte mindre endringer i den operative delen, sokkel og landanleggene. Den største endringen for denne delen av organisasjonen var at den enkelte plattform med tilhørende operasjonsgruppe, ble organisert under en felles produksjonssjef (Statoil, 2010a). I mai 2011 er det iverksatt en grundig evaluering av driftsmodellen på norsk sokkel, denne er ment for å kunne forbedre og foreta justeringer i innholdet i driftsmodellen (Statoil, 2011f).

1.3.1 Betydelige organisatoriske endringer som følge av driftsmodellen

En av endringene som ble foretatt var organiseringen av vedlikeholdsaktivitetene på plattformen. Vedlikeholdsaktivitetene som tidligere ble organisert etter fag ble nå oppgaveorganisert. Det ble opprettet to avdelinger, en for Drift- og sikkerhetskritisk vedlikehold (D&V), og en for Planvedlikehold (PV). For å styrke fagdimensjonen valgte man å innføre fagansvarlig som stilling innenfor disiplinene prosess, mekanisk, automasjon, elektro og logistikk ved alle skift på plattformen. Det ble innført en rotasjonsordning, hvor

operativt personell fra plattformen roterer inn til operasjonsgruppen på land. Dette for å sikre en operativ landgruppe og at administrative oppgaver i størst mulig grad gjøres på land (Statoil, 2011a). På bakgrunn av disse endringene fikk operasjonsgruppen en ny utforming og den ble tildelt flere av plattformens tidligere oppgaver og ansvar, den fikk blant annet et større ansvar i forhold til å utarbeide vedlikeholdsplaner for plattformen. Driftsmodellen inneholder stor grad av standardisering, felles grensesnitt, planstruktur, møtestruktur og oppgavedeling påvirker arbeidsdagen og utførelsen av arbeidsoppgavene til alle ansatte, også operasjonsgruppens medlemmer (Statoil, 2011h).

1.4 Utdyping av problemstillingen

En interessant endring var at planleggingsarbeidet som hovedsakelig var blitt utført på plattformen ble nå overført til operasjonsgruppen. Operasjonsgruppens hovedoppgaver er å gi best mulig førstelinjestøtte og levere gode vedlikeholdsplaner til plattformen. Dette er oppgaver som krever koordinering og samarbeid mellom medlemmene i operasjonsgruppen. Fra et teamteoretisk ståsted vil det vært interessant å se hvordan operasjonsgruppen arbeider i forhold til hva teorien vektlegger som viktige betingelser for effektivt teamarbeid. På bakgrunn av de endringene som ble gjort ved innføringen av ny felles driftsmodell for sokkelvirksomhetene i Statoil, har vi utarbeidet følgende problemstilling;

Hvilke interne og eksterne faktorer påvirker operasjonsgruppens muligheter til å anvende teamvirkemidler i utførelsen av sine arbeidsoppgaver?

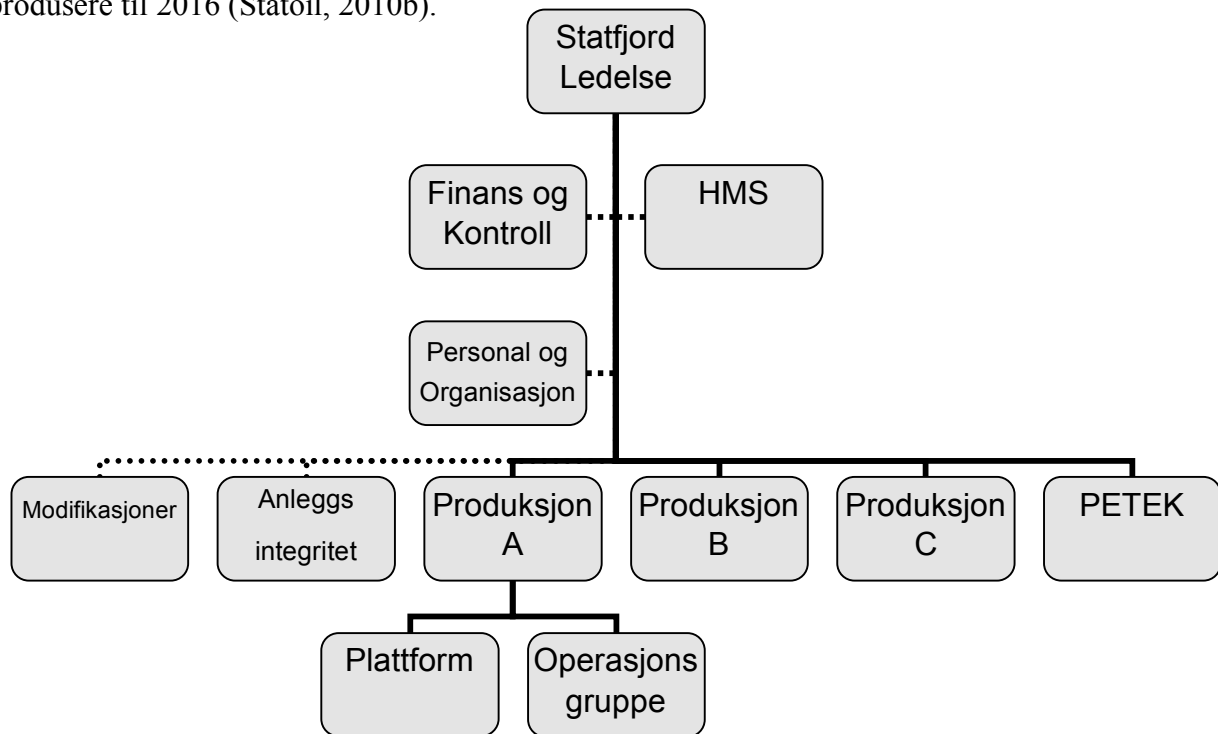
For å besvare problemstillingen må vi ha en fyldig og nyansert beskrivelse av hva operasjonsgruppen er, hvilke oppgaver den skal utføre og hvordan den er organisert. Følgende undersøkelsesspørsmål vil bli bruk til å besvare problemstillingen.

1. I hvilken grad kan vi betrakte operasjonsgruppen som et team?
2. Hvordan utfører operasjonsgruppen sine arbeidsoppgaver ut ifra en modell for teameffektivitet?
3. Hvilke muligheter og begrensninger finnes i den eksterne konteksten som operasjonsgruppen er en del av?

KAPITTEL 2 – BESKRIVELSE AV STUDIEOBJEKTET

2.1 Statfjordfeltet

Fra 1.januar 2011 er Statfjord organisert under resultatområdet Drift Sør, i forretningsområdet UPN. Statfjordfeltet ble funnet av Mobil i 1974 og den 1.januar 1987 overtok Statoil operatøransvaret. Feltet er det største oljefunnet i Nordsjøen og er utbygd med tre produksjonsplattformer, Statfjord A, B og C. Statfjord var opprinnelig et oljefelt, men har konvertert til å bli et gassfelt. Utvinningen for feltet er antatt å vare minimum til ca 2020. Statfjord A startet produksjonen den 24. november 1979, og det planlegges per i dag å produsere til 2016 (Statoil, 2010b).



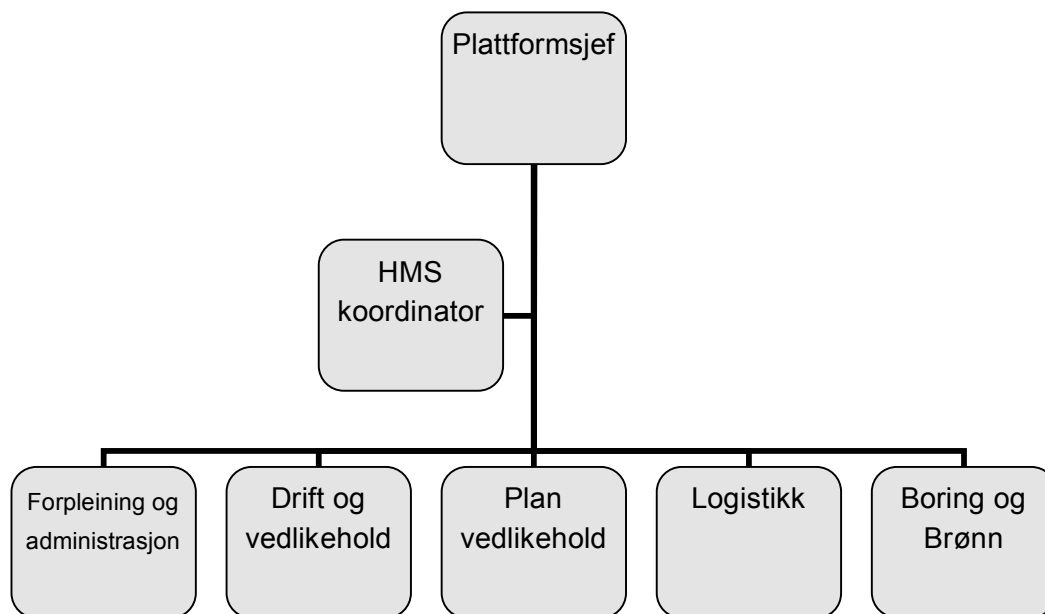
Figur1: Organisasjonskart som viser en resultatenhet og produksjonsenhet.

Statfjord er en resultatenhet som består av en ledelsesgruppe, stabene; HMS, finans og kontroll, og personal og organisasjon, produksjonsenhetene; A, B og C, og organisasjonsenheten petroleumsteknologi (petek). I tillegg inngår støtteenhetene anleggsintegritet (AI) og modifikasjoner (MOD) (se figur 1).

I Statfjord finner man tre produksjonsenheter (A, B og C), hvor hver produksjonsenhet består av en plattform og en operasjonsgruppe. En plattform er en industriell arbeidsplass, hvor formålet er å produsere olje og gass, og skille olje, vann og gass fra hverandre. Oljen og gassen må lagres, og det må utskipes stabilisert olje via lastebøyer og tankskip, i tillegg må det eksportere gass via rørledninger. Plattformen krever kontinuerlig vedlikehold for å sørge for sikker og effektiv drift (Lavik, 1997; Statoil, 2011a). Det er operasjonsgruppen som har hovedansvaret for å planlegge all vedlikeholdsarbeid som plattformen skal utføre. Studien vil avgrense seg til å se på hvordan vedlikeholdsarbeidet til produksjonsenheten Statfjord A er organisert.

2.2 Vedlikeholdsarbeid på Statfjord A

2.2.1 Vedlikehold – Plattform



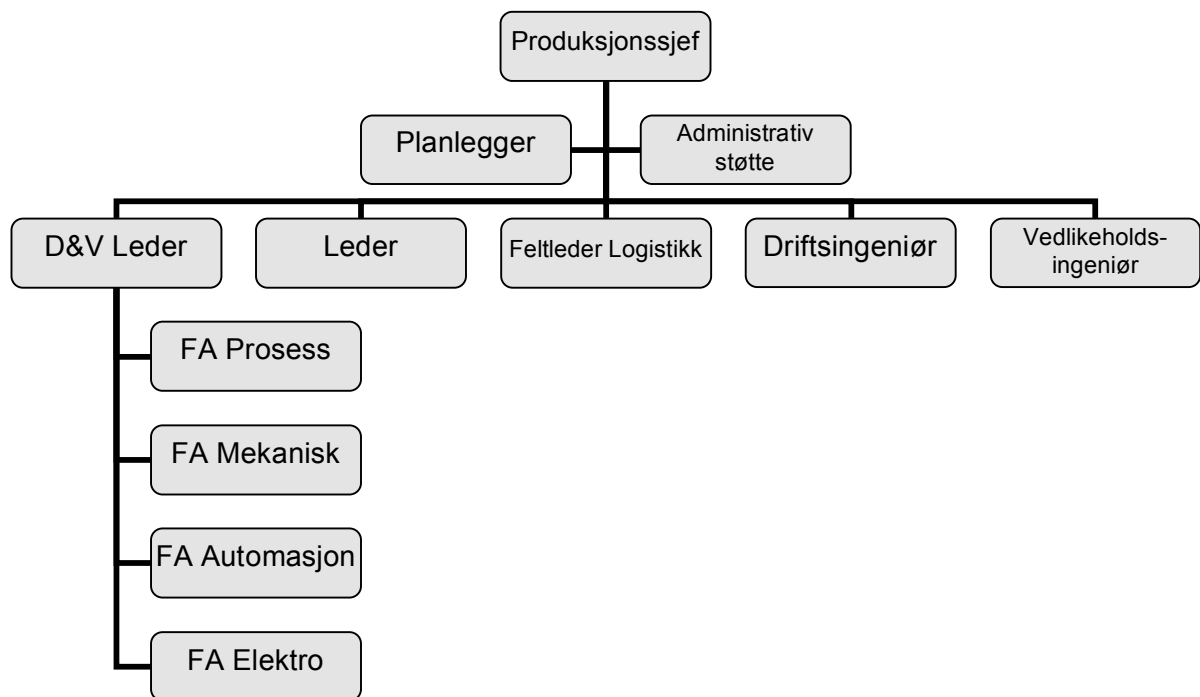
Figur 2: Organisasjonskart over Statfjord A – plattform (OMC01, 2011).

Plattformen har ansvar for gjennomføring av sikker og effektiv drift. D&V og PV er viktige avdelinger innen vedlikeholdsarbeid på plattformen. D&V har ca 30 prosent av totalt vedlikeholdsvolum, med ansvar for drift av prosessanlegget inkludert lab, sikkerhets- og hjelpesystemer. I tillegg har avdelingen ansvar for kritisk/korrektivt vedlikehold med høy prioritet som skal utføres innen fem dager. Planvedlikehold utgjør ca 70 prosent av totalt vedlikeholdsvolum. Avdelingen har ansvar for alt forebyggende vedlikehold/korrektivt

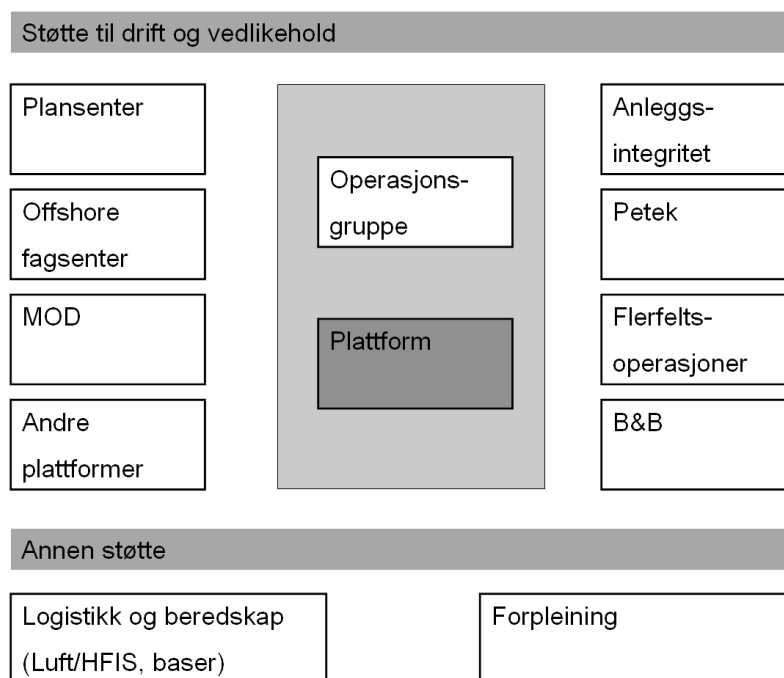
vedlikehold som ikke skal utføres innen fem dager. Det skal være et tett samarbeid mellom D&V- og PV- avdelingen. Ansatte på begge avdelinger har plattformtilhørighet. Det er leder for henholdsvis D&V og PV som har ansvar for opplæring, inkludert opprettholdelse av lokal anleggs- og utstyrspesifikk kompetanse. Avdelingene jobber etter måleparametere (KPI) som sikrer god resultatoppnåelse gjennom oppfølging og tilbakemelding av utført arbeid (Statoil, 2011h). I havet skal fagansvarlig ivareta rollen som faglig veileder innen faget gjennom aktiv deltakelse og utførelse av arbeidet. Fagansvarlig tilhører ressursmessig D&V- avdelingen, men ivaretar faget i både D&V- og PV- avdelingen. Fagansvarlig skal rotere til land med en varighet på inntil 12 måneder. Fagansvarlig er en stilling uten personalansvar (Statoil, 2011h).

Bemanningen ved plattformen er fordelt på seks ulike skift, hvor man går to uker på og fire uker av. For Statfjord A vil det i praksis si at plattformledelsen skiftes ut hver 14. dag, hvor en overlapping mellom skiftene ivaretas ved at plattformsjefen og PV – leder skifter i partallsuker, og D&V – leder skifter i oddetallsuker. Ett lederlag offshore består av en plattformsjef, en D&V- leder, en PV- leder og en HMS – koordinator. I tillegg inngår to logistikkledere som er fordelt på de tre installasjonene A, B og C.

2.2.2 Vedlikehold - Operasjonsgruppen



Figur 3; Organisasjonskart over Operasjonsgruppen til Statfjord A (0MC01, 2011).



Figur 4: Oversiktsbilde over produksjonens grensesnitt/omgivelser inspirert fra modell fra Statoil (2011h).

Operasjonsgruppen skal være det nærmeste kontaktpunktet for sokkelorganisasjonen, og håndterer koordinering mot øvrige støtteenheter på land. Operasjonsgruppen er ansvarlig for planlegging, koordinering av planer og kanalisering av ressurser slik at plattformen kan utføre effektiv drift, kritisk og planlagt vedlikehold innen gitte frister (Statoil, 2011a;h).

Operasjonsgruppen til Statfjord A består av en fast stab med produksjonssjef, en person i administrativ støtte, vedlikeholdsingeniør, driftsingeniør og planlegger. I tillegg er det personell i rotasjon med plattformen. Rotasjonspersonellet består av en D&V- leder, en PV- leder, en feltleder logistikk (fordelt på alle plattformene) og fire fagansvarlige innen prosess, mekanisk, automasjon og elektro. Hvor sistnevnte er fordelt på alle plattformene.

Det er dedikert operativt personell til operasjonsgruppen som skal sikre godt samarbeid med plattformen. D&V leder, PV leder og fagansvarlige, jobber dedikert mot plattform med hovedoppgaver innen planlegging, jobbforberedelse og samhandling. Dette sikrer fokus og god kvalitet på tjenesten som leveres til plattform. Øvrig personell (administrativ støtte, planlegger, vedlikeholdsingeniør, driftsingeniør) jobber også mot plattformen, men hovedsakelig mot andre grensesnitt. Dette innebærer fellesfunksjoner som Petek, AI, Flerfeltsoperasjoner, modifikasjoner m.m (se figur 4). Tette og gode samhandlingsløsninger

mellom operasjonsgruppen og plattformen er nødvendig. For å sikre at personell i operasjonsgruppen får anledning til å utføre sine kjerneoppgaver skal store deler av gruppen skjermes mot andre oppgaver. Det er operasjonsgruppen som eier planene for plattformen, og har ansvar for å ha oppdaterte og omforente planer tilgjengelig for plattformen til enhver tid (Statoil, 2011a,h).

2.3 Samhandling

Samhandling er en viktig faktor i forhold til utførelsen av operasjonsgruppens arbeidsoppgaver. Operasjonsgruppen er avhengig av å samhandle med plattformen og støtteenheter lokalisert på land for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene. Samhandlingsarenaer og planstrukturer er beskrevet i detalj i selskapets styrende dokumenter. Det er flere ulike gruppesammensetninger og samarbeidsarenaer på tvers av de ulike områdene i organisasjonen. Dette øker behovet for koordinering og informasjonsutveksling mellom de ulike samhandlingsarenaene. I praksis skjer samhandlingen i fortløpende i landskapet, faste videooverførte møter, via intern messenger (MSN), telefon og e-post.

Driftsmodellen legger opp til en standardisert møtestruktur hvor mye av samhandlingen skjer på daglig og ukentlig basis. All nødvendig daglig samhandling skjer via faste møter mellom operasjonsgruppen og plattformen, for eksempel 24 – timers møtet. Møtet avholdes hver ukedag og ivaretar statusgjennomgang av arbeidsordreplanen. Også morgenmøte avholdes hver ukedag og ivaretar den daglige koordineringen mellom hav og land (Statoil, 2011h).

2.4 Planlegging i standardisert modell

Operasjonsgruppen skal utarbeide planer for planlagt vedlikehold, og skal estimere arbeidsomfanget i tett samarbeid med plattformen. Planene skal følges og det er kun endrede produksjonskritiske og sikkerhetskritiske forhold som kan endre planene. Planverket følger et planhierarki. **Hovedplan** legger føringer for to til seks år fremover, og gjelder hele UPN. Planen gir føringer for langsiktige strategier og mål beskrevet i virksomhetens forretningsplan. **Årsplan** gjelder for ett til to år, og skal sikre at nødvendige beslutninger og aktiviteter i hovedplanen blir planlagt, gjennomført og rapportert. **Operasjonsplan**

(kvartalsplaner) viser prioriteringer og koordineringer av aktiviteter og ressurser, som planlegger utarbeider. **Arbeidsordreplan** er en 14- dagers plan for sikker og forutsigbar utførelse av vedlikeholdsarbeidet på plattformen. Den ivaretar prioritering og koordinering av oppgaver i tid og på tvers av fag. Planen utarbeides av planlegger i tett samarbeid med resten av operasjonsgruppen, spesielt rotasjonspersonalet. Ved utarbeidelsen av AO – planen er det viktig å innhente status for aktiv AO – plan, som innspill til neste planperiode. Planen skal samordne forskjellig arbeid på plattformen, for å unngå etterslep og utestående vedlikehold av sikkerhets- og produksjonskritisk utstyr. Den skal planlegge for sikker utførelse av samtidige aktiviteter, minimere nedetid på sikkerhetskritisk og produksjonskritisk utstyr, og samle oppgaver som skal utføres på samme system eller deler av anlegget. De ulike arbeidsoppgavene skal koordineres slik at en unngår ventetid på tilkomst til utstyr i anlegget, og adkomst i anlegget (utstyrsnivå).

Årsplan, operasjonsplan og arbeidsordreplan utarbeides for den enkelte installasjon. Operasjonsgruppen er ansvarlig for at de tre planene utarbeides (Statoil, 2011a).

2.5 Operasjonsgruppens mangfold

Operasjonsgruppen er en dynamisk gruppe som består av ulike samhandlingsrelasjoner. Oppgavens omfang legger føringer for hvem som samarbeider med hvem. Det eksisterer samarbeidsrelasjoner internt i operasjonsgruppen, men også mot støtteenheter på land og med plattformen. Samhandlingsrelasjonene preges av at plattformen har 2/4 skiftordninger, offshoreansatte som roterer til landorganisasjonen, og en landorganisasjon med fast personell. Det er den kontinuerlige utskiftningen (skiftordningen) av personell på plattformen og rotasjonsstillingene til land som gjør at samhandlingsrelasjonene kan karakteriseres som dynamiske. Operasjonsgruppen fremstår som den mest stabile enheten i produksjonsenheten, og sørger på denne måten for kontinuitet i arbeidet på plattformen.

Driftsmodellen førte med seg en klar oppgavedeling ved opprettelsen av en D&V - avdeling og en PV - avdeling. Som en naturlig konsekvens av dette finner man to undergrupper i operasjonsgruppen. En *driftsgruppe* som gir førstelinje operativ støtte innenfor driftsutfordringer, og som består av D&V - leder, driftsingeniør og fagansvarlig prosess. Innen driftsgruppen eksisterer det samhandlingsrelasjoner med respektive stillinger på

plattformen. For eksempel vil D&V - leder land tilhøre D&V- avdelingen på plattformen, og faller naturlig inn i samhandlingsrelasjoner med D&V - avdelingen offshore. Den andre undergruppen i operasjonsgruppen er *planvedlikeholdsgruppen* som gir førstelinje operativ støtte innenfor vedlikehold. Undergruppen består av PV - leder, vedlikeholdsingeniør og fagansvarlige for mekanisk, automasjon og elektro. Alle rotasjonsstillingene i undergruppen danner samhandlingsrelasjoner med respektive stillinger offshore (Statoil, 2011a,h).

De to undergruppene har et samlet ansvar og felles mål om å levere førstelinjestøtte og vedlikeholdsplaner til plattformen. Dette krever koordinering og samordning av arbeidsordrer som skal legges på plan. Planlegger sørger for å koordinere og samordne arbeidsordrer som skal inn i arbeidsordreplanene, og har ansvar for resterende planverk for plattformen.

Forholdet mellom land og hav er sekvensielt, når land er ferdig med å planlegge, tar plattformen over eierskapet til planen og utfører arbeidsordrer. Selv om planlegging/utførelse er sekvensielt er behovet for samarbeid mellom hav og land stort. Spørsmål til gjeldende plan, notifikasjoner fra hav og eventuelle uventede hendelser kan oppstå, noe som gjør at land til enhver tid må være oppdatert på hvordan ”verden” ser ut på plattformen.

I operasjonsgruppen finner man også gruppesammensetninger ut ifra myndighetsforholdene i produksjonsenheten. Produksjonssjefen er felles leder for operasjonsgruppen og plattformen, og danner sammen med plattformsjefene (tre stk på skift) en ledergruppe for produksjonsenheten. En annen ledergruppe i produksjonsenheten er førstelinjelederne (hav/land), som i noen tilfeller inngår i ledergruppen nevnt ovenfor. Førstelinjeledergruppen består av D&V - leder (hav/land), PV - leder (hav/land) og HMS - koordinator og logistikkleder hav.

Dette kapitlet har gitt en beskrivelse av resultatenheten og produksjonsenheten som studieobjektet inngår i, samt en beskrivelse av operasjonsgruppens mangfold og arbeidsoppgaver.. Neste kapittel vil presentere valgt teori som skal belyse problemstillingen og undersøkelsesspørsmålene i denne oppgaven.

KAPITTEL 3 - DET TEORETISKE UTGANGSPUNKTET

3.1 Introduksjon

Kapittelet legger vekt på teamteori, og presenterer Hackman (2002) sine fem betingelser for teameffektivitet. Kapittelet presenterer strukturteori som bidrag til forståelse av operasjonsgruppens strukturelle utforming. Tilslutt i kapittelet presenteres teori om teamledelse, og teamledelse vil ses i relasjon til den femte betingelsen til Hackman, da teamleder ofte blir ansvarlig for ekspert veiledning (teamprosessene) i et team.

3.2 Organisasjonsstruktur

Hovedhensikten med organisasjonsstrukturen er å påvirke atferd i en spesiell retning (Jacobsen, 2010). Strukturen har tre generelle effekter på atferd; 1) fokus, 2) koordinering og 3) stabilitet. Strukturen skaper fokus ved å begrense hva den enkelte skal ha ansvar for, samtidig som strukturen blir et virkemiddel til å koordinere ulike aktiviteter. Regler, rutiner, belønningssystemer og formelle strukturer gjør det mer sannsynlig at mennesker opptrer som en samkjørt gruppe, og man får en stabilitet i atferden (Jacobsen, 2010).

Jacobsen (2010) stiller spørsmål om fokus, koordinering og stabilitet er positivt eller negativt. Han svarer at dette avhenger av hva slags atferd man ønsker å oppnå i organisasjonen, som igjen er knyttet til de mål og strategier som ligger til grunn. Organisasjonsstruktur kan utformes på forskjellige måter, og i mange tilfeller kan strukturer virke som bremsen på en utviklingen. Organisasjonsstrukturen må forsøke å balansere mellom det å skape stabilitet og det å skape innovasjon, noe som ses på som en av hovedutfordringene når en organisasjonsstruktur skal utformes. For å sikre stabilitet anbefales en viss grad av overordnet styring, formalisering og kontroll. Motsatt krever innovasjon initiativ, kreativitet og omstillingsevne hvor medarbeiderne gis handlefrihet. Når organisasjonsstrukturen fremmer en annen atferd enn den som er ønsket og tilsiktet fra ledelsens side, har strukturen det vi kaller dysfunksjonelle effekter. Organisasjonsstruktur og fysisk struktur har ulike konsekvenser for motivasjon og atferd knyttet til ulike prosesser og aktiviteter i organisasjonen (Jacobsen, 2010). Når organisasjonsstrukturen skal utformes trekker Jacobsen (2010) frem noen

essensielle spørsmål, som ses i relasjon til oppgavene som må løses for å realisere organisasjonens mål. *Hvordan skal oppgavene fordeles?* Hvis oppgaven trenger flere personer for å løses, må en klargjøre fordelingen av oppgaver på ulike personer. *Hvem skal gjøre hva?* Former for gruppeinndeling må klargjøres, og personer må samles i mindre grupper. Spesialisering gjør at oppgaver splittes opp i mindre arbeidsoperasjoner som må koordineres. Arbeidsdeling skaper et koordineringsbehov mellom ulike deloppgaver som man må finne tilfredsstillende løsninger på. *Hvordan skal oppgavene koordineres?* Ansatte må samarbeide på en god måte, det må utarbeides systemer som sørger for at mennesker som enten ikke ser behovet for samarbeid, eller ikke vil samarbeide, likevel samarbeider. *Hvordan skal myndighet til å fatte beslutninger fordeles i organisasjonen?* Det trengs personer med myndighet til å ta en avgjørelse. Til enhver organisasjonsstruktur vil det være knyttet normer og forventninger til hvordan personer som tildeles oppgaver, plikter og ansvar, skal opptre. Slike normer og forventninger gir retningslinjer og legger begrensninger på organisasjonsatferd. Det er viktig å være klar over at det ikke er perfekt samsvar mellom den formelle strukturen og det som faktisk skjer i en organisasjon. Organisasjoner er også sosiale systemer på grunn av menneskenes tilstedeværelse, som utgjør den uformelle strukturen (organisasjonskulturen) (Jacobsen, 2010).

Struktur i operasjonsgruppen; Den standardiserte driftsmodellen danner mikrostrukturen og er med å forme produksjonsenheten, som operasjonsgruppen hører til under. Ved å se på formelle dokumenter i Statoil om hvordan driftsmodellen er ment å fungere, gir det en oversikt over oppgavens fordeling, ulike grensesnitt, hvem som skal gjøre hva, ulike grader av spesialisering og koordineringsbehov. For å kunne vite hvordan den formelle strukturen fungerer i praksis må vi få frem medlemmenes opplever og meninger om fordeling av oppgaver, grensesnitt og koordinering. Ved å få beskrevet de ulike medlemmenes oppfatninger kan det avdekkes eventuelle normer og forventninger som ligger implisitt i strukturen, og hvilke effekter disse har på atferden til medlemmene. Driftsmodellen er preget av standardiserte arbeidsprosesser og prosedyrer. Dette må sees i sammenheng med at produksjonsenheten karakteriseres som en høypålitelig organisasjon med et ekstremt sikkerhetsfokus. Dette er et viktig aspekt som setter preg på den strukturen som er utformet, og som er nødvendig for å kunne drifte og gjennomføre vedlikehold på plattformen på en sikker og effektiv måte.

3.3. Arbeidsgruppe versus team

Skillet mellom arbeidsgrupper og team er uklart. Det blir et definisjonsspørsmål om man skal definere en gruppe mennesker som arbeider sammen som en gruppe eller et team. Hjertø (2006) sier at team er en spesiell form for arbeidsgruppe, og en arbeidsgruppe er i sin tur en form for sosial gruppe. En sosial gruppe kjennetegnes av flere enn to personer som føler tilhørighet til gruppen og hvor det eksisterer en viss samhandling over tid. Arbeidsgruppen krever at det er et felles formål og mål, og at det er differensierte roller og oppgaver for å nå dette målet. Wheelan (2010, s.2-3) skiller mellom en arbeidsgruppe og et team ved å si at en arbeidsgruppe er medlemmer som strever for å skape et delt syn av målet til gruppen, og som arbeider med å utvikle en virksom og effektiv organisasjonsstruktur for å nå målene. En arbeidsgruppe blir et team når delte mål og effektive metoder er etablert for å oppnå målene. Hackman (2002) hevder imidlertid at forskjellen mellom team og arbeidsgrupper ligger i sluttresultatet. Team krever både individuell innsats og felles ansvar. Et team produserer et arbeidsprodukt gjennom delte bidrag fra medlemmene, og genererer positiv synergi gjennom koordinert innsats.

Innen teamforskningen skiller man mellom et normativt og et deskriptivt teambegrep (Bang, 2010). Wageman sier (1995) (sitert av Bang, 2008, s. 277) at i en normativ forståelse er det ikke gruppens oppgaver eller grad av gjensidig avhengighet som definerer om gruppen er et team eller ikke, men om gruppens medlemmer oppfører seg og har indre mentale modeller som tilsier at de har forstått at de er et team. Katzenbach og Smith (1993, s.165) har et normativt utgangspunkt og definerer et team som ”...a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable”.

Ifølge den deskriptive tradisjonen er det felles mål eller oppgaver og gjensidig avhengighet som definerer hvorvidt en arbeidsgruppe er et team eller ikke. I en slik forståelse vil ikke en arbeidsgruppe enten være et team eller ikke være et team. Ulike arbeidsgrupper vil kjennetegnes av ulike grader av teamhet, fordi gruppenes ulike mål og oppgaver kan representere ulik grad av gjensidig avhengighet mellom medlemmene. Ifølge Hackman (1987) (sitert i Brask, 2007 s. 1352) definerer han et team som , ”...en gruppe individer med gjensidig avhengighet i oppgaveløsningen, som deler ansvar for resultater, og som ser på seg selv, og som blir sett på, som en samlet sosial enhet innenfor et større system..

Operasjonsgruppen har som formål og mål å gi førstelinjestøtte og utarbeide planer for plattformen. I en deskriptiv teamforståelse er det felles mål/oppgaver og gjensidig avhengighet som definerer hvorvidt en arbeidsgruppe er et team eller ikke. Driftsmodellen i Statoil gir operasjonsgruppen et felles formål/mål og oppgaver. Ved å se hvilke former for samarbeid og derav grader av avhengigheter som eksisterer i operasjonsgruppen kan dette si oss noe om operasjonsgruppen kan karakteriseres som et team i deskriptiv forstand.

3.4 Ulike typer team

I teorien skiller man mellom ulike typer team. Yukl (2010) klassifiserer team inn i *funksjonelle arbeidsteam, kryssfunksjonelle team, selvledende team og virtuelle team*.

Funksjonelle arbeidsteam kjennetegnes av at medlemmene har ulike ansvarsområder, men alle skal hjelpe til med å utøve den samme funksjonen. Funksjonelle team fungerer over lang tid med relativt stabilt medlemskap, en utpekt leder med betydelig autoritet for interne operasjoner og eksterne forbindelser. Andre medlemmer kan assistere leder i å utføre spesifikke lederfunksjoner.

Kryssfunksjonelle (tverrfaglige) team bidrar til å forbedre koordineringen av gjensidig avhengige aktiviteter mellom spesialiserte undergrupper. Ulike funksjonelle undergrupper er representert i et prosjekt. Teamet har ansvar for å planlegge og styre en kompleks aktivitet som krever koordinering, samarbeid og felles problemløsning mellom partene. Kryssfunksjonelle team er ofte oppgavebestemt.

I *selvledende team* er lederskapsfunksjonen som inneholder ansvar og autoritet overført til teamet. De er ofte ansvarlige for å produsere et bestemt produkt/service. Slik styring er ofte brukt på team som gjentar samme type oppgaver og har relativt stabile medlemmer over tid. Teamet har selv myndighet og ansvar for å beslutte utførelsesmål, kvalitetsstandarder, arbeidsfordeling etc (Yukl, 2010).

I *Virtuelle team* har medlemmene en geografisk avstand og møtes sjelden direkte. Det meste av kommunikasjonen foregår via data og telekommunikasjon. Virtuelle team er mer dynamiske enn tradisjonelle team på grunn av deres ulike stedslokasjoner, og de ulike funksjonelle rollene til medlemmene i teamet. Omgivelsene til virtuelle team kan ses på som

grenseløse ved at ulike enheter og medlemmer kan være lokalisert på ulike steder. Omgivelsene kan av den grunn skape en mer kompleks og utydelig spillearena for dets medlemmer (Levin og Rolfsen, 2004)

De siste 25-30 årene er det publisert en stor mengde artikler og fagbøker om team, hvilke faktorer som påvirker teameffektivitet, hva teameffektivitet er, og under hvilke betingelser disse faktorene har betydning (Bang, 2008). Forskningen har i liten grad skilt mellom ulike typer team, men har mer fokusert på effektivitet i alle typer team. Det er vanskelig å si om de faktorene som er identifisert som sentrale for teameffektivitet er generelle faktorer, som gjelder for alle typer team, eller om de er teamspesifikke og kun gjelder for visse typer team (Bang, 2008). Det er forsøkt å lage taksonomier for å klassifisere team, uten at det har ført til en enighet om hvilke typer team det kan være fruktbart å skille mellom. En klassifisering som kun ser på et teams kjernevariabler uten å se hvilken funksjon teamet har, fører til at vesentlige karakteristika faller bort (Devine, 2002).

Operasjonsgruppen kjennetegnes av at medlemmene har ulike ansvarsområder, men med en overordnet oppgave og ansvar for å utarbeide vedlikeholdsplaner for plattformen. Produksjonssjef er utpekt som gruppens leder med autoritet og beslutningsmyndighet for interne avgjørelser. Teamet har en førstelinjeleder innen planvedlikehold som har oppgaveansvar for fagansvarlige, og en drifts- og vedlikeholdsleder med personalansvar for fagansvarlige. Operasjonsgruppen er tverrfaglig og har ansvar for å planlegge og styre aktiviteter som krever koordinering, samarbeid og felles problemløsninger.. Operasjonsgruppens nærmeste samarbeidspartner er ”plattformen” slik at virtuell samhandling er en viktig del av operasjonsgruppens hverdag. Operasjonsgruppen ligner mest på et kryssfunksjonell (tverrfaglig) team, men ved å trekke en slutning om at operasjonsgruppen er et kryssfunksjonelt team, kan viktige karakteristika falle bort. I samsvar med forskning som sier at det er vanskelig å skille ulike typer team ifra hverandre (Devine, 2002), velger studien og ikke klassifisere operasjonsgruppen som en bestemt type team, men tar hensyn til at operasjonsgruppen har karakteristika fra flere typer team.

3.5 Teameffektivitet

Hva kjennetegner et effektivt team? Er det leveransen (resultatene) som er avgjørende, skal teamets trivsel og kompetanseutvikling tas med i målingen? Hva er egentlig effektivitet? Og hvordan får man team til å bli effektive?

Mahoney (1990) (sitert av Bang, 2008 s. 274) skiller mellom effektivitet og effisiens (produktivitet). Effektivitet defineres som, ” *hvilken grad det er overensstemmelse mellom de målene man har og de resultatene man faktisk oppnår*”. Effisiens (produktivitet) defineres som ” *forholdet mellom resultatene man oppnår og de ressursene som er brukt for å oppnå resultatene*”.

Hackman (1983) (sitert av Hjertø, 2006, s.323) er en av de som har hatt stort gjennomslag for sitt arbeid med å måle teameffektivitet. Han sier at når man skal kartlegge hvor effektivt et team er bør man skille mellom:

- Faktorer som er gitt på forhånd når teamet skal arbeide sammen, og som fungerer som rammebetingelser for teamets fungering (**input faktorer/fundamentet**)
- Interne samspillfaktorer som opptrer når medlemmene av teamet skal arbeide sammen for å skape resultater (**prosessuelle faktorer**)
- Hva slags resultater teamet produserer (**output**).

De resultatene teamet produserer er i neste omgang med på å påvirke både teamets rammebetingelser og de prosessene som skjer i teamet. Over tid skjer det en gjensidig påvirkning mellom teamets resultater og de rammebetingelser og prosesser som er med på å forme teamets resultater (Bang, 2008). Denne studien vil se nærmere på input faktorer og prosessuelle faktorer med utgangspunkt i Hackman (2002) sine fem betingelser for teameffektivitet.

3.6 Fem betingelser for teameffektivitet

Hackman (2002) beskriver fem betingelser som kan øke sannsynligheten for at et team kan bli mer effektivt.



Figur5: Fem betingelser for effektivt teamarbeid (Hackman, 2002).

Nederst i trekanten sier Hackman (2002) at man må skape ett ekte team. De neste betingelsene som Hackman presenterer er en overbevisende retning og en muliggjørende struktur. De tre betingelsene utgjør fundamentet for effektivt teamarbeid. Fundamentet kjennetegnes av relativt stabile og strukturelle forhold som er til stede i teamet. Videre sier Hackman (2002) at en støttende kontekst og ekspert veiledning kan bidra til økt teameffektivitet forutsatt at fundamentet er på plass.

3.6.1 Ekte team

Hackman (2002) sier at det å skape et ekte team betyr å sørge for at oppgavene krever at teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å utføre oppgaven. For at teamet skal være ekte er det viktig å ha et klart avgrenset team, og at teamet har fått betydelig, men avgrenset myndighet til å administrere sitt arbeid. Hackman (2002) sier at teamet bør være

rimelig stabilt over tid. Når man har et ekte team, så har man en forutsetning for å skape de fire andre betingelsene som fremmer teameffektivitet.

Det er særlig ut fra to av disse forholdene vi vil vurdere om operasjonsgruppen er et ekte team. I hvilken grad oppgavene er reelle teamoppgaver, i den forstand at medlemmene er avhengige av hverandre for å løse dem og må samarbeide, og hvordan stabiliteten er i operasjonsgruppen.

3.6.2 Overbevisende retning

Å gi teamet overbevisende retning betyr at et team må ha en person med legitim myndighet som kan angi retningen for teamets arbeid. En overbevisende retning skal inspirere og gi et kollektivt fokus slik at den enkelte i teamet vet hva en skal styre etter, og den skal være forpliktende (Hackman 2002). En overbevisende retning skal være en stabil rammebetingelse. Har man en overbevisende retning vil det si at et team har klare og tydelige mål. I et team vil det eksistere mål på flere nivåer, en felles retning/felles mål er noe mer enn summen av de individuelle medlemmenes mål. De enkelte medlemmene i et team vil ofte ha deloppgaver de skal løse, og som til sammen skal være med å realisere teamets overordnede formål (Bang, 2008). Det er viktig at det eksisterer en enighet og en felles forståelse og forpliktelse rundt felles mål for at medlemmene skal kunne fokusere innsatsen sin mest mulig effektivt (Bang, 2008; Stott & Walker, 1995; Wheelan, 2010).

For operasjonsgruppen vil det å ha en overbevisende retning relateres opp mot hvilke mål de arbeider etter. Driftsmodellen og styringsdokumentet OMC01 (2011) angir operasjonsgruppens formål og gruppens arbeidsoppgaver. MIS-tavlen (målhierarkiet til Statoil) har ulike prestasjonsindikatorer som belyser produksjonsenhetens mål. Statoils ledelses- og styringsprosess (People@Statoil) angir medlemmenes individuelle prestasjonsmål. Ved å kartlegge hvilke mål medlemmene i operasjonsgruppen arbeider etter vil det kunne gi et bilde om hvorvidt teamets overordnede mål/felles retning er bevisst og forstått av medlemmene.

3.6.3 Muliggjørende struktur

En annen viktig betingelse som inngår i fundamentet for teameffektivitet, er å sørge for at teamet har en muliggjørende struktur. Hackman (2002) har identifisert tre strukturelle faktorer som er viktige betingelser som fremmer effektivt teamarbeid. Effekten av struktur er avhengig av hvilke strukturer som skapes.

(1) Karakteristika ved oppgaven

To aspekter ved et teams oppgaver er sentrale for teameffektivitet. Det er i hvilken grad oppgavene er *reelle teamoppgaver* og i hvilken grad oppgavene utløser *indre motivasjon*. Om oppgavene fører til et avhengighetsforhold og behov for samarbeid mellom medlemmene i teamet, kan en si at det er reelle teamoppgaver (Hackman, 2002; Wheelan, 2010). Hackman (2002) mener at det er teamleder sitt ansvar å sørge for at oppgavene egner seg for teamarbeid. Når oppgavene er designet slik at de skaper et gjensidig avhengighetsforhold, kan en si at oppgavene har en funksjonsavhengighet. Den enkelte er avhengig av de andres prestasjoner for selv å gjøre en god jobb. En vanlig konsekvens av funksjonsavhengigheten er at det oppstår en ansvarsavhengighet i gruppen. Dette innebærer at man er solidarisk ansvarlig, det vil si at suksess eller fiasko har konsekvenser for alle i teamet og danner en form for felles skjebne (Hjertø, 2000 s. 3).

Oppgavene bør også være utformet slik at de utløser indre motivasjon. Hackman (2002) deler indre motivasjon i individuell tilfredsstillelse av gjennomførte oppgaver og kollektiv intern motivasjon, i den forstand at teamet opplever tilfredsstillelse etter å ha levert et stykke arbeid. Indre motivasjon oppstår når en ser på arbeidet sitt som *meningsfullt* og viktig, når en kjenner seg personlig *ansvarlig* for resultatene en skaper, og når en får *kunnskap* om hvor god kvaliteten er på utført arbeid (Hackman og Oldham (1976) sitert av Bang 2008, s. 282). De har også identifisert fem aspekter ved arbeidsoppgavene som påvirker graden av indre motivasjon. *”Oppgaver som krever at man benytter seg av flere typer ferdigheter (ferdighetsvariasjon), som man kan følge fra begynnelse til slutt (oppgaveidentitet), og som har stor betydning for andre menneskers liv (oppgavebetydning), vil med stor sannsynlighet oppleves som meningsfulle. Oppgaver som medarbeiderne har stor frihet til å velge når og hvordan de skal gjøre (autonomi) vil sannsynligvis utløse en følelse av opplevd ansvarlighet. Oppgaver som er utformet slik at medarbeiderne umiddelbart vet hva resultatene er, og hvor*

godt de har utført arbeidet sitt (tilbakemelding) gjør at medarbeiderne opplever at de har kunnskap om kvaliteten på det de gjør” (Bang, 2010 s. 283).

Kollektiv intern motivasjon øker når teamoppgavene gir medlemmene stor grad av frihet til å bestemme hvordan teamet selv vil nytte de menneskelige og materielle ressursene, for å utføre den oppgaven de er satt til. Hackman (2002) sier at teamet må ha myndighet og ansvar for å kontrollere og lede sin egen arbeidsprosess. Dette begrunner han med at teamet har bedre forståelse for de begrensninger og muligheter som eksisterer i arbeidssituasjonen, enn de som lager og håndhever standarder og prosedyrer. Å gi teamet detaljerte prosedyrer fører til at man tar ifra teamet muligheten til å tilpasse ytelsen og håndtere uforutsette problemer, samt utnytte muligheter som dukker opp.

Design av teamoppgaver kan gjøres på to måter. Arbeidsoppgavene kan bli fordelt på den enkelte i teamet og deretter følge retningslinjer for å koordinere de individuelle bidragene til et integrert hele. Den andre måten er å gi hele oppgaven til teamet, hvor medlemmene selv har ansvar for å koordinere egne bidrag og bytte oppgaver etter behov, jmf selvstyrte team nevnt tidligere.

Teamoppgaver medfører alltid en fare for gratispassasjerer. Det er vanlig at individer ”slakker av” og har fallende motivasjon når de jobber i grupper. Dette kan unngås om oppgavene er godt designet. Det er leders oppgave å håndtere synkende motivasjon og sørge for at teamstørrelsen er tilpasset oppgavens omfang. Tilbakemeldinger på gjennomførte arbeidsoppgaver bør fokusere på teamet som helhet og ikke på enkeltindividene i teamet. Oppgaver som er designet på denne måten vil kunne gi mulighet for økt læring i teamet (Hackman, 2002).

For å kunne si noe om *operasjonsgruppens* oppgaver kan anses å være reelle teamoppgaver må vi vite hvordan de enkelte medlemmene i operasjonsgruppen vurderer sine oppgaver, og i hvilken grad oppgavene er utformet slik at de trenger *teamet* for å løse dem.

For å kunne si noe om oppgavene utløser indre motivasjon (individuell og kollektiv), må vi undersøke i hvilken grad medlemmene opplever at de må benytte flere ferdigheter for å utarbeide for eksempel AO – planen. Hvorvidt kan de følge denne prosessen fra begynnelse til slutt, og hva planene betyr for de ansatte på plattformen. Har medlemmene i

operasjonsgruppen frihet til å velge når og hvordan de skal arbeide, og i hvilken grad får de tilbakemeldinger på selve arbeidet som de har utført.

(2) Kjernenormer for teamatferd

En muliggjørende struktur skal sørge for at det eksisterer kjernenormer for teamatferd (Hackman, 2002). Kjernenormer kan ses som en del av et teams kultur og omhandler hva slags atferd, holdninger og meninger som er akseptable og uakseptable i gruppen (Bang, 2008).

Hackman (2002) poengterer at kjernenormene som fostrer teameffektivitet ikke oppstår av seg selv. De må nesten alltid diskuteres av gruppemedlemmene, og gruppen må bli enige om hvordan de ønsker at gruppen skal fungere. Normene må innfelles som en funksjon i gruppens struktur. Kjernenormene må uttrykkes eksplisitt, de skal stå i opposisjon til menneskelige tendenser som kan hindre godt teamarbeid. Mennesker har en tendens til å utvikle ubevisste "slik gjør vi det hos oss" - holdninger hvor en ikke reflekterer over andre muligheter og begrensinger som finnes i omgivelsene. Mennesker har også en tendens til å søke harmoni i sine relasjoner som igjen medfører at en ubevisst kan gå langt for å tilfredsstille andre. Et team som utvikler kjernenormer som motvirker dette, i tillegg til andre normer for ønsket atferd, holdninger og meninger vil på sikt utvikle en forutsigbarhet for medlemmenes responser. Medlemmene vil kunne koordinere seg mer effektivt enn kjernenormer for teamatferd er tilstede (Bang, 2008). Ved å bygge inn eksplisitte arbeidsnormer i strukturen, setter man en ytre grense for hva som er akseptabel. Teammedlemmene bevisstgjøres om hvor grensen går, samt inngår en kollektiv avtale om å respektere grensen.

Hackman (2002) hevder at det er teamleders ansvar å sørge for at teamet etablerer grunnleggende normer som stimulerer medlemmene til å oppføre seg på måter som bidrar til teameffektivitet.

Operasjonsgruppen har fungert med dagens funksjon siden høsten 2009 med siste endring i utforming januar 2011, og kan dermed ses på som en relativt ny gruppe. Ved å se på hvilket fokus det er i operasjonsgruppen på hvordan de fungerer som en gruppe og hvordan de skal samarbeide med hverandre, vil kunne si noe om det er etablert eksplisitte kjernenormer for teamatferd.

(3) Teamsammensetning

Teamets størrelse, kompetanse og medlemmenes mangfold inngår i en muliggjørende struktur, som igjen er med å danne fundamentet for effektivt teamarbeid. Hackman (2002) sier at man må unngå å sette sammen for store team, for homogene team og team med for lite fokus på de mellommenneskelige ferdighetene. Ofte viser det seg at team blir satt sammen på grunn av medlemmenes oppgaverelaterte kunnskaper og ferdigheter.

Teamstørrelse; Den optimale størrelsen på et team avhenger av hva slags oppgave teamet arbeider med. Det er stor enighet blant teamforskere at man ikke bør ha flere enn ti medlemmer, og at fem – seks medlemmer er en optimal teamstørrelse for effektiv teamfungering (Hackman, 2002). At grupper blir mindre produktive når de blir større er bekreftet i flere studier (Bang, 2008). I grupper er det vanskeligere å identifisere den enkeltes innsats, og et stort antall medlemmer øker sjansen for gratispassasjerer.

Medlemmenes kompetanse og personlighet; studier viser at medlemmenes jobbspesifikke ferdigheter og deres kognitive evner er positivt assosiert med kvaliteten på teamets prestasjoner. Jo bedre ferdigheter medlemmene har til å utføre teamoppgavene, desto bedre blir kvaliteten på teamets prestasjoner (Hackman, 2002). Hvilken betydning medlemmenes personlighetstrekk har for effektiviteten er mer usikkert. Bang (2008) spør om det kan være blandingen av personligheter som har betydning for et teams effektivitet.

Mangfold; defineres som alle typer forskjeller mellom mennesker som kan føre til at man opplever en annen person som forskjellig fra en selv. Man kan skille mellom tre hovedtyper av mangfold i team. Demografisk mangfold (kjønn, alder, utdanning), psykologisk mangfold (personlighet, kunnskap og verdier) og organisatorisk mangfold (ansiennitet, avdelingstilhørighet, hierarkisk nivå) (Bang, 2008). Hackman (2002) hevder at i et balansert team har medlemmene mange ulike typer talenter og perspektiver, samtidig som de er like nok til at de er i stand til å effektivt kommunisere og koordinere seg med hverandre.

For å si noe om og i hvilken grad operasjonsgruppens sammensetning påvirker de strukturelle betingelsene som fremmer effektivt teamarbeid, kan beskrivelser av gruppens karakteristikk og en beskrivelse av hvordan rotasjonsordningen påvirker de strukturelle betingelser være med å gi et bilde av dette. .

Oppsummering: Ovenfor er beskrevet forhold som bidrar til å skape et ekte team. Overbevisende retning og en muliggjørende struktur anses som kjernebetingelsene for teameffektivitet. Videre i oppgaven vil vi se på to betingelser som Hackman sier kan hjelpe et team å høste fordelene av et godt designet fundament – *en støttende organisatorisk kontekst og ekspert veiledning*.

3.6.4 Støttende kontekst

Et team er en del av en større organisasjon og det påvirkes dermed av flere forhold som befinner seg utenfor selve teamet. Tre typer systemer har særlig betydning for et teams effektivitet; belønningssystemet, informasjonssystemet og utdanningssystemet (Hackman, 2002; Wheelan, 2010). At et team opererer i en teamstøttende kontekst kan ha en positiv påvirkning på teamets effektivitet, men det forutsetter at de tre fundamentale betingelsene (ekte team, overbevisende retning og muliggjørende struktur) er til stede (Hackman, 2002).

(1) Teamets belønningssystem (formelt og uformelt) bør være utformet slik at gode teamprestasjoner forsterkes. Belønningen kan være anerkjennelse, ros, økt ansvar og penger. Det er viktig at belønningene kommer som et resultat av teamprestasjoner, slik at de er med å forsterker samarbeid mellom medlemmene i teamet og ikke som et resultat av enkeltmedlemmers prestasjoner (Hackman, 2002; Wheelan, 2010).

(2) Informasjonssystemet bør sørge for at team enkelt får tilgang til den informasjon de trenger for å planlegge og å utføre arbeidet. Informasjonen må være korrekt, oppdatert, forståelig og relevant for teamets arbeid. Et velfungerende og teamstøttende informasjonssystem gir medlemmene troverdige data om krav til pågående oppgaver, og data om hvordan situasjonen eller kravene kan endre seg i fremtiden. Systemet må gi informasjon som støtter opp om teamets orientering om oppgavene og hensikten, og informasjon som kan hjelpe teamet til å styre unna unødvendige utfordringer. Hackman (2002) poengterer at i dagens informasjonssamfunn er det lett å få for mye informasjon, noe som er vel så skadelig som for lite informasjon.

(3) Organisasjonens opplæringsystem bør tilby trening, opplæring og assistanse på alle områder hvor teamets medlemmer ikke er dyktige nok (Hackman, 2002). Wheelan (2010)

poengterer viktigheten av opplæring av medlemmenes kompetanse i forhold til det å arbeide i team, men opplæring dreier seg også om faglig og teknisk kompetanse.

Hackman (2002) hevder at ledere har ansvar for at organisasjonen som teamet er en del av, støtter opp om utvikling av teammedlemmenes individuelle og samlede kompetanse.

Hvorvidt *operasjonsgruppen* opererer i en støttende kontekst kan undersøkes ved å se på makrostrukturen som gruppen inngår i. I hvilken grad er Statoils systemer for belønning, informasjon og opplæring utformet slik at de støtter opp om kollektive arbeidsformer, og hvordan opplever medlemmene i operasjonsgruppen systemene i praksis.

3.6.5 Ekspert veiledning (teamprosesser)

Teamprosessene er alle de handlingene som skjer når medlemmene i teamet anvender tilgjengelige ressurser for å arbeide sammen om teamets arbeidsoppgaver, og derigjennom skaper resultater for organisasjonen, for teamet og teamets medlemmer (Bang, 2008). Ekspert veiledning betyr å bygge gode teamprosesser. Det handler om å hjelpe medlemmene til å bruke sine kollektive ressurser når de skal utføre sitt arbeid. Å utøve ekspert veiledning kan ses som alle handlingene som gjøres for å minimere prosessstap og fremme prosessgevinster, innenfor de tre betingelsene som danner fundamentet for teameffektivitet (Hackman 2002).

Team vil oppleve et prosessstap, når teamet er lite effektive eller har et internt sammenbrudd, som begge fører til at teamet ikke kan prestere så bra som forventet ut ifra sine ressurser og ferdigheter. Prosessstapene fører til sløsing og misbruk av medlemmenes tid, energi og ekspertise. Motsatt, vil prosessgevinster for teamet oppstå når medlemmene samhandler på måter som styrker innsatsen, genererer unike og hensiktsmessige samarbeidsstrategier, og aktivt oppdager menneskelige kunnskaper og ferdigheter. Når et team opplever prosessgevinster vil det føre til nye interne ressurser som kan bli brukt i teamets arbeid, ressurser som ikke var tilstede før teamet skapte dem (Hackman, 2002).

Hackman (2002) viser til forskning som har identifisert tre aspekter ved grupperes samspill som har spesiell betydning for et teams effektivitet; *fokusert innsats, effektive arbeidsmåter og utnytte forskjeller mellom medlemmene.*

(1) Fokusert innsats

Fokusert innsats kjennetegnes av i hvilken grad teamets medlemmer holder seg til målet, i den forstand at de ikke driver aktiviteter som ikke er relatert til målet, som utenomstakk eller avsporinger. Medlemmer som arbeider i effektive team bruker 70-80% av tiden sin til å snakke om mål og oppgave (Wheelen, 2010). Et team vil oppnå prosessgevinster om teamet utvikler en sterk og delt forpliktelse til teamet og til oppgavene, i beste fall kan det utvikles en teamspirit, i den forstand at alle utfordringer og motgang blir møtt som en mulighet som skal løses. Prosesstap vil kunne skje dersom den overbevisende retningen ikke fører til at medlemmene opplever et personlig ansvar for kollektivets prestasjoner. Dette kan skje dersom de er for mange om oppgavene, og problemet med gratispassasjerer inntreffer (Hackman, 2002).

(2) Effektive arbeidsmåter

Effektive team benytter arbeidsmåter som er godt tilpasset de oppgavene som teamet arbeider med. Tre aspekter ved teamets arbeidsmåte har vist seg sentrale for teamets effektivitet; teammodus, teamutnyttelse og tilpasse arbeidsmåten til arbeidsoppgavene. Når et team kan sies å ha *teammodus*, har medlemmene forstått at de er avhengige av hverandre for å nå målet, og at de må samhandle gjennom å tilpasse og koordinere handlingene sine med hverandre, både fordi oppgaven krever at de samordner innsatsen, men også fordi de vil skape mye bedre resultater når de samarbeider. *Teamutnyttelse*, vil si at medlemmene benytter arbeidsmåter som utnytter at de er et team, og ikke en samling enkeltindivider når de løser arbeidsoppgavene sine. Det er viktig at teamet kompenserer for hverandres svakheter og spiller på hverandres styrker, at det er rom for å be om hjelp og at de hjelper hverandre. Det er også viktig at de utnytter muligheten for erfaringsdeling og utvikling av medlemmene. Teamet må også *tilpasse arbeidsmåten til de ulike arbeidsoppgavene sine* og ikke låse seg fast i en bestemt måte å gjøre ting på (Hackman, 2002).

Man kan få prosessstap ved en ubevisst avhengighet av rutiner og standardiseringer, som hindrer medlemmene i å oppdage at oppgaven eller situasjonen er endret. Motsatt, kan en oppnå prosessgevinster ved at medlemmene oppdager nye måter å samhandle på, som igjen kan resulterer i bedre metoder å det videre arbeidet (synergikjeder).

(3) Utnytte forskjeller mellom teammedlemmene

I de aller fleste team vil medlemmene være forskjellige på områder som; personlighet, verdier, holdninger og ulike intellektuelle og mellommenneskelige ferdigheter (Jackson og Ruderman, 1995 sitert av Bang, 2008, s.278). Det er viktig å fokusere på hva som skal til for at medlemmer skal greie å utnytte det mangfoldet som er til stede i teamet, og unngå at ulikhetene fører til spenninger og gnisninger mellom teamets medlemmer (Bang, 2008).

Det er uenighet om hvorvidt en skal stimulere til et moderat nivå av oppgavekonflikt for å utnytte og fremme de ulike synspunktene som er i et team. Forskning viser at det i praksis er vanskelig å skille oppgavekonflikt og relasjonskonflikt fra hverandre. Dårlig trivsel er en høy pris å betale for å utnytte forskjeller. Nyere forskning viser imidlertid en positiv sammenheng mellom å utforske de ulike medlemmenes synspunkter gjennom en åpen og nysgjerrig dialog, og teameffektivitet (Bang, 2008).

Et av de vanligste prosessstapene innen ekspert veiledning er en lite hensiktsmessig vektlegging av ulike medlemmers meninger. Å forskjellsbehandle ulike medlemmers bidrag (tanker og ideer) ut ifra den posisjonen, statusen eller verbale evner vedkommende har, kan føre til misbruk av talenter i teamet. Motsatt, vil prosessgevinsten for kunnskaper og ferdigheter komme ved at medlemmene utvikler samhandlingsmønstre som fremmer læring fra hverandre, og derigjennom øker den totale beholdningen av tilgjengelig kunnskap for arbeidet med oppgaven (Hackman 2002).

Veiledning som klarer å minimere de ulike prosessstapene og fremme de ulike prosessgevinstene kan utøves av flere, inkludert det menige teammedlemmet, eksterne ledere, konsulenter og/eller definert teamleder - og det kan gjøres når som helst i løpet av et teamarbeid (Hackman 2002).

Om *operasjonsgruppen* har fokus på hvordan de kan bruke sine kollektive ressurser på en best mulig måte, kan kartlegges ved å se om noen i gruppen tar ansvar for å opprettholde et fokus på målrelaterte oppgaver. Ved å beskrive om og hvordan medlemmene samarbeider for eksempel ved utarbeidelsen av AO – planen, kan vi si noe om medlemmene anser at det er behov for å samarbeide og koordinere sine bidrag for å løse oppgaven, og om de gir uttrykk for at samarbeid og koordinering gir et bedre resultat. I tillegg er det viktig å se i hvilken grad

det blir stimulert til og finnes rom for å fremme ulike synspunkter, hvor ulike oppfatninger blir møtt med respekt.

3.7 Teamledelse

I den operasjonelle ledelseslæren ses ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker, og som en selvstendig funksjon som må ivaretas i enhver organisasjon (Busch et al. 2007, s. 27). Man skiller mellom ledelse og ”det å lede andre mennesker”. Formelle ledere har fått tildelt myndighet til å lede andre mennesker. Man skiller også mellom lederatferd og lederens atferd. Lederatferd er alminnelig menneskelig atferd som alle medlemmene i et team kan utøve. Når en summerer all slik lederatferd får vi den samlede ledelsesprosessen i en organisasjon, og en kan si at formelle ledere har ansvaret for at ledelsesprosessen fungerer på en tilfredsstillende måte i organisasjonen. Lederen har ansvar for både egen lederatferd og at alle som har forutsetninger for det, deltar i ledelsesprosessen. En god leder utvikler en god ledelsesprosess innenfor sitt formelle ansvarsområde. Lederen må skape et miljø hvor målene holdes høyt og den totale kompetansen benyttes til aktiv problemløsning (Busch et al. 2007, s. 27-30).

I organisasjonslitteraturen eksisterer en sterkt tro på at ledelse er grunnleggende for å skape effektive team (Wheelan, 2010). Tradisjonelt har handlingene til leder blitt sett på som årsaker, og responsene i et team/gruppe som virkninger. I en slik årsak – virkning modell vil lederatferd og lederstil bli sett på som sterk styrende for teamatferd og teamprestasjoner. Hackman (2002) har en mer ukonvensjonell tilnærming til teamledelse. Han sier at hovedansvaret til ledere er å skape og opprettholde de fem betingelsene for teameffektivitet, som øker sannsynligheten for at et team over tid vil oppleve økt effektivitet i forhold til deres arbeid. Det er ikke lederens lederstil som bestemmer hvor godt et team presterer, men hvor godt en leder designer og støtter et team slik at medlemmene kan lede seg selv. Dette betyr ikke at et team ikke skal ha en teamleder, men at det kommer an på hva teamlederen gjør (Hackman, 2002).

3.7.1 Ekspert veiledning som teamledelse

Hackman (2002) sier at effektive ledere først og fremst sørger for at de grunnleggende betingelsene som fremmer teameffektivitet er tilstede i teamet. De forsikrer seg om at de har med et ekte team å gjøre, de sørger for at teamet har en overbevisende retning og de finjusterer strukturen til teamet slik at det fremmer teamarbeid. De ”tvinger” organisasjonsstrukturen og systemene slik at de tilbyr teamet rikelig med støtte og ressurser. Gode ledere tilbyr også ekspert veiledning, enten selv eller gjennom andre, for å hjelpe teamet til å ta ut potensielle fordeler fra et gunstig fundament. Effektive ledere gjør disse tingene på sin egen måte, de bruker ”sin egen” stil og ”sine egne” strategier som de har erfart fungerer. De er nøye på timing, handler raskt og bestemt når muligheter byr seg, og de prøver aldri å tvinge frem en intervensjon når ikke tiden er inne (Hackman, 2002).

Gode ledere stoler ikke på *en* strategi for å fremme effektive arbeidsteam. De sørger for at alle betingelsene er på linje, at betingelsene drar i samme retning og dermed forsterkes også teamets fundament. Vi har tidligere sett at god veiledning hjelper teamet på tre måter. Først ved å fokusere teammedlemmenes innsats mot målrelaterede aktiviteter, ved å kontinuerlig fokusere på at arbeidsprosessene er hensiktsmessige for oppgavene, og ved å sørge for at det er ”takhøyde” hvor ulike synspunkter blir møtt på en respektfull måte. Disse tre samspillprosessene blir også positivt forsterket av et solid fundament (Hackman, 2002).

Teamledelse i *operasjonsgruppen*; produksjonssjefen er gruppens formelle leder, i tillegg er det to førstelinjeledere (D&V- og PV - leder) med ulike ansvarsområder, oppgaver og ressursansvar. For å kunne si noe om teamledelse i operasjonsgruppen må vi kartlegge hvem som utøver teamlederskap i Hackmans forståelse. Er det noen i teamet som skaper og opprettholder betingelser som fremmer teameffektivitet?

Informasjon om produksjonssjefens rolleforståelse og syn på ledelse kan gi en beskrivelse av hvilken type teamledelse som blir utøvd i operasjonsgruppen. Å få informasjon om medlemmenes forventninger til teamledelse vil kunne si noe om hvilke behov operasjonsgruppen har i forhold til ledelse i teamet.

De fem betingelsene kort oppsummert; en overbevisende retning bærer et team et stykke på veien. Den gir et godt fundament for å foreta gode valg og å finne nye arbeidsstrategier som er mer tilpasset til oppgavene, samtidig som den skaper engasjement og forpliktelser. En god

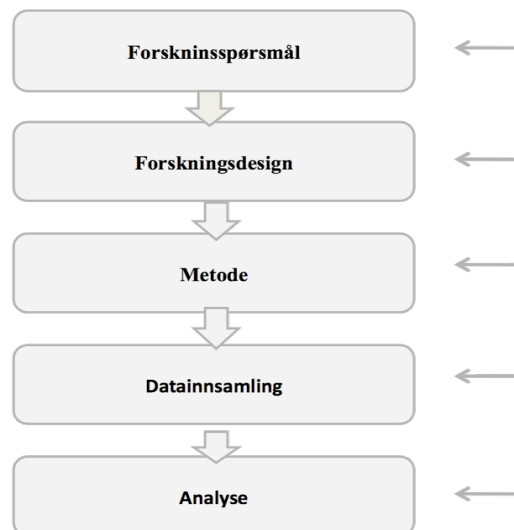
retning er utilstrekkelig alene, teamet må også være velstrukturert. Teamet må ha godt designede oppgaver, funksjonelle kjernenormer og være balansert sammensatt. Nevnte komponenter har en viktig rolle for å skape en muliggjørende struktur, slik at et team kan utnytte fordelene av en god og overbevisende retning. En støttende organisatorisk kontekst letter teamets arbeid for å bli et effektivt team. Når den eksterne konteksten bidrar med ressurser og støtte rundt teamet, kan medlemmene fokusere mot det kollektive målet uten å bruke tid og energi på organisatoriske og byråkratiske utfordringer. Hackman (2002) hevder at å gi et team en overbevisende retning, en muliggjørende struktur og en teamstøttende kontekst er fundamentet for teameffektivitet. Ingen lederinnsats kan kompensere for mangler eller svakheter i fundamentet, men god ekspert veiledning kan høste mer teameffektivitet ut av et solid fundament.

Kapitlet har redegjort for relevant teori som skal belyse problemstilling og undersøkelsesspørsmål. Neste kapittel presenterer valgt design og metode.

KAPITTEL 4 - METODEKAPITTEL

4.1 Introduksjon

Ny kunnskap kan fremskaffes gjennom å utvikle og raffinere eksisterende kunnskap (Jacobsen 2005). Denne studien har som formål å si noe om betingelser for teameffektivitet i Statfjord A sin operasjonsgruppe. Etablert teori vil bli satt opp mot en unik kontekst og struktur, og vil kunne bidra til å raffinere eksisterende kunnskap, men også gi Statoil verdifull innsikt om hvordan en operasjonsgruppe fungerer etter at den nye driftsmodellen ble innført. Metodekapittelet gjør rede for valg av forskningsdesign og metoder gjort i denne studien. Valgene som er tatt må vurderes i forhold til om det styrker eller svekker studiens validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet).



Figur 6 er en enkel fremstilling som viser hvordan de ulike fasene i studiens forskningsprosess henger sammen. Figuren viser hvordan valgt design har mulighet for å gå frem og tilbake i forskningsprosessen etter hvert som ny kunnskap kommer frem (inspirert av Jacobsen, 2005).

4.2 Forskningsdesign

Formålet med å utarbeide et forskningsdesign er sørge for at de valg som gjøres før og underveis i studien gjøres eksplisitt. Logikken i metodevalgene en gjør skal være transparente, slik at en forsikrer seg om at valgene er konsistente i forhold til hverandre (Blaikie, 2010; Rødne, 2009).

Oppgavens problemstilling gir føringer for valg av best egnet forskningsdesign. Riktig valg av forskningsdesign vil ha betydning for studiens reliabilitet og validitet (Blaikie, 2010). En problemstilling som skal studeres empirisk bør analyseres i forhold til om den er uklar eller klar, forklarende eller beskrivende, og hvorvidt man ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2010). Problemstillingen i denne studien kan sies å være klar; *”Hvilke interne og eksterne faktorer påvirker operasjonsgruppens muligheter til å anvende teamvirkemidler i utførelsen av sine arbeidsoppgaver?”*.

Konteksten er klart definert, men selve variablene interne og eksterne faktorer er i seg selv for generelle og upresise til at de lar seg forske på, og krever derfor presisering. Den kan likevel sies å være klar fordi det finnes etablert teori om fenomenet studien tar for seg, og som blir brukt til å konkretisere og beskrive fenomenet teameffektivitet i en bestemt kontekst (Jacobsen, 2005).

Da problemstillingen er beskrivende innhenter man derved informasjon om hvordan en situasjon er på et gitt tidspunkt, eller hvordan utvikling har vært over tid (Jacobsen, 2005). Studien vil beskrive hva som karakteriserer *en* operasjonsgruppe i forhold til hva teorien sier er karakteristika for effektive team. Designet på denne studien vil derfor være et intensivt design, hvor man går i dybden på ett enkelt tilfelle (Jacobsen, 2005). Studien har ikke som formål å forklare hva som er årsakene til at noe skjer.

Denne studien har ikke ambisjoner om at resultatene fra studien skal generalisere til å gjelde andre operasjonsgrupper i UPN. Driftsmodellens hensikt er at alle operasjonsgruppene skal ha en standardisert utforming, standardiserte oppgaver og til dels mål. Dermed kan man anta at studien vil avdekke organisatoriske trekk og utfordringer som er felles for alle operasjonsgruppene, noe som tilsier at studien kan være en erfaringscase for de andre operasjonsgruppene i UPN.

4.3 Forskningsstrategi

De ulike forskningsstrategiene har ulike styrker og svakheter (Blaike, 2010). I denne studien finner man elementer fra flere forskningsstrategier som gjør at studien vil falle innunder flere av strategiene beskrevet i figur 7.

	Induktiv	Deduktiv	Retroduktiv	Abduktiv
Mål	Lage universelle forklaringer, mønster, regularitet	Teste teorier for å eliminere gale, og styrke overlevende teorier	Avdekke underliggende mekanismer for å forklare observert regularitet	Beskrive og forstå sosiale prosesser gjennom aktørenes motiv og forklaring
Fra	Data til teori	Teori til empiri	Påvise, modellere en regularitet	Avdekke, meninger, motiv, begreper
Gjennom	Generalisering	Avdekke hypoteser	Konstruksjon av hypotetisk modell	Produsere tekniske forklaringer
Til	Brake "lovene" til å forklare videre observasjoner	Teste hypotese gjennom møte med data	Finne "ekte" mekanismer gjennom observasjon/eksperiment	Utvikle teori og teste den gjentakende

Figur 7 viser en oversikt over de ulike forskningsstrategiene (Blaikie, 2010).

Et søk på teameffektivitet på google.com gir bortimot 500 000 treff. Når det finnes teori om et fenomen anbefales den deduktive forskningsstrategien. Studiens problemstilling avledes fra teori, som kjennetegner deduktiv strategi. Studien skal ikke utvikle ny kunnskap, men bruke teori i møte med innsamlet empiri. Studien har derimot ikke som formål å forklare, som er kjennetegn på den deduktive strategien. Blaikie (2010) har en pragmatisk tilnærming hvor den deduktive strategien blir en blant flere andre mulige forklaringsstrategier. Denne studien har som formål å beskrive, og det vil benyttes undersøkelsesspørsmål istedenfor hypoteser som egner seg bedre på *hva/beskrivende* spørsmål. Derfor vil den abduktive strategien gjøre seg gjeldende da denne strategien produserer forståelse heller enn kausale forklaringer. I tillegg er studien ute etter å beskrive menneskers motiver, intensjoner, fortolkninger og motiver, noe som den deduktive strategien ignorerer (Blaikie, 2010).

4.4 Metodevalg

I forskningsdesignet må det avklares hvilken type informasjon studien ønsker å samle inn; tall, ord eller meninger. Driftsmodellen er relativt nyinnført i Statoil, og det foreligger per i dag ikke noen ferdig evaluering av hvordan operasjonsgruppen fungerer i den nye strukturen. Denne studien bruker en åpen metode, det vil si den gir operasjonsgruppens medlemmer sin forståelse og oppfatning av sin arbeidsdag og virkelighet. Studien kan dermed brukes til å beskrive hvordan operasjonsgruppen fungerer i praksis. Studien blir dermed kvalitativ og beskrivende, innsamlet empiri er ord som uttrykker mening (Jacobsen, 2005).

Kvalitativ metode egner seg godt til å innhente store mengde data. Metoden sier imidlertid lite om hva man skal gjøre med så store og komplekse mengder av data som innsamles, samtidig som det er tidkrevende å gjennomføre intervjuer. Et lavt antall informanter og spesiell kontekst fører igjen til at studiens representativitet svekkes. Den eller de som utfører studien kan komme for nær studieobjektet som undersøkes, noe som kan hindre evnen til kritisk refleksjon, og det blir av den grunn viktig å se på undersøkelseeffekter. Dette ses på som en stor utfordring på grunn av nærheten til studieobjektet i kvalitative undersøkelser. Til tross for nevnte svakheter blir kvalitativ metode sett på som den best egnede metoden for å gi svar på studiens problemstilling. Studien vil ha frem det unike og spesielle, noe denne metoden bidrar til.

Ved intensive design er casestudie en velegnet metode når en ønsker å få tak i samspillet mellom en spesifikk kontekst og et fenomen. Casestudier anbefales når en studie dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for en inngående studie, og hvor idealet er å gå i dybden på et tilfelle, for deretter å presentere en helhetlig analyse som står på egne bein (George & Bennett, 2005; Yin, 1981; Jacobsen, 2005). En casestudie kan omhandle ulike typer enheter, enkeltindivider eller som i denne studien, en kollektiv enhet (Jacobsen, 2005). George & Bennett (2005) viser til en disiplinær konfigurativ casestudie som bruker eksisterende samfunnsvitenskapelig teori til å forklare eller forstå et spesielt tilfelle, slik denne studien bruker eksisterende organisasjonsteori og teamteori til å beskrive og forstå operasjonsgruppens muligheter og begrensninger til å anvende teamvirkemidler i sin kontekst.

4.5 Datainnsamling

I casestudier har man et ideal om at bruk av flere kilder i datainnsamlingen kan styrke studien ved å undersøke problemstillingen fra ulike ståsteder (Yin, 2009). I denne studien vil det bli samlet inn data gjennom skriftlige kilder, observasjoner og individuelle åpne dybdeintervjuer.

4.5.1 Skriftlige kilder

Skriftlige kilder er dokumenter som ikke er produsert av forskeren selv, og er derfor ikke en del av egen studie. Yin (2009) sier at datainnsamlingens fordeler er at dokumenter er stabile og kan kontrolleres. Dokumenter kan også ha en høy detaljeringsgrad og ulike referanser som kan gi bred dekning av mange ulike hendelser, spredt over tidsrom og ulike situasjoner.

Skriftlige kilder er svake i forhold til at de ofte er tilpasset det opprinnelige formålet de ble utarbeidet for, noe som medfører at all informasjon ikke kan brukes, og som ikke gir kontroll på kildens pålitelighet. Skriftlige dokumenter som ble brukt i denne studien er virksomhetens interne dokumenter som OMC01, Statoilboken, Origo (internavis) m.m. I tillegg ble virksomhetens hjemmesider brukt for å innhente relevant informasjon. Disse kildene inneholdt blant annet informasjon om organisasjonens;

- Organisatoriske utforming
- Historikk til Statfjordfeltet
- Operasjonsgruppens funksjon i organisasjonen
- Rollebeskrivelser

4.5.2 Observasjon

Observasjoner anbefales når en skal registrere hva mennesker faktisk gjør, og når en ønsker å registrere atferd i en kontekst (Jacobsen, 2005). Studien ønsker å si noe om hvilke interne og eksterne faktorer som påvirker operasjonsgruppens muligheter til å anvende teamvirkemidler i sitt arbeid. En viktig forutsetning i team er samarbeid og samhandling. Ved å observere daglig samhandling internt i gruppen kan vi se hva som karakteriserer operasjonsgruppens samarbeid. Det ble valgt å foreta åpne observasjoner i et av gruppens daglige møter og operasjonsgruppens avdelingsmøter. Medlemmene i operasjonsgruppen var klar over at de ble observert (Jacobsen, 2005). Observatøreffekten ved åpen observasjon kan svekke reliabiliteten da mange mennesker har en tendens til å endre atferd når de vet de blir observert/undersøkt. Dette ble forsøkt ivaretatt ved at observasjonene foregikk over en tidsperiode på fem måneder. Jacobsen (2005) sier at til lenger observasjonsperioden er, desto mer pålitelig blir informasjonen.

Tillatelse til å observere ble gitt av formell leder av gruppen. Jacobsen (2005) sier at uformelle ledere kan oppfattes som legitime ledere for en gruppe, og at disse kan ses på som *portvakter* som legger føringer for hvilken atferd de som observeres møter den/de som undersøker. Dette vil få konsekvenser for om observasjonene kan betraktes som gyldig og pålitelig informasjon. Det ble i forkant gjort klart for medlemmene i gruppen at studiens fokus

ikke var på individene, men at fokus var på organisatoriske betingelser og kollektive prosesser.

Vi var opptatt av å ha en dialog med gruppen også utenom møtene, vi oppfattet at de ble vant til vår tilstedeværelse og at de ikke opplevde oss som truende. I tillegg ble observasjonene utført i operasjonsgruppens naturlige arbeidsmiljø og på en formell møtearena. På disse møtene var det vanlig at flere ulike personer fra støtteapparatet på land var til stede i deler av møtene, og slik skilte ikke vår tilstedeværelse seg så mye fra de andre tilhørerne.

Dersom en kun bruker observasjon i en studie, vil en gå glipp av hva menneskene subjektiv opplever og mener. I denne studien vil observasjon alene ikke gi informasjon om hvordan de ulike medlemmene i operasjonsgruppen opplever rammebetingelse for sitt arbeid, det vil i tillegg bli brukt kvalitative intervju.

4.5.3 Kvalitative intervju

Kvalitative intervju vil i studien bli benyttet for å samle inn empiri hvor medlemmene i operasjonsgruppen får mulighet til å dele sin oppfatning, forståelse og erfaring av arbeidet i gruppen. Åpne individuelle intervjuer egner seg bra når man er interessert i hvordan individer tolker og legger mening i et fenomen, når man ønsker kunnskap, informasjon og saksopplysninger, eller når en ønsker å kvalitetssikre egne tolkninger¹.

Ved å gjennomføre intervjuene ansikt, til ansikt blir det lettere å lede samtalen inn på interessante tema, observere kroppsspråk, ivareta respondentene ved å vise interesse for det de sier, og holde en åpen og komfortabel dialog med dem uten forstyrrende elementer som ødelegger for intervjuet (Jacobsen 2005).

En må være klar over de begrensninger både intervju og observasjon har. Begge innsamlingsmetodene genererer raskt store mengder data, som kan være komplekse, vanskelig å forstå og (for)tolke. Ved å strukturere intervjuene i en intervjuguide, blir det lettere å analysere data. På denne måten sikrer man at aktuelle tema for studiens problemstilling blir belyst (Jacobsen, 2005). Selv om en bruker en intervjuguide må en tilpasse spørsmålene ut fra hva respondentene sier. Rekkefølgen på spørsmålene kan derfor variere fra intervju til

¹ Oluf Langhelle: Kvalitativ metode, Forelesning ved UiS 04.10.10.

intervju. De ulike intervjuobjektene vil naturlig legge vekt og fokus på ulike områder, alt etter hva som opptar dem, noe som medfører at dybden i intervjuet vil være på ulike steder (Jacobsen, 2005).

4.5.4 Valg av case, respondenter og informanter

Ulike bedrifter ble kontaktet og et samarbeid ble inngått med resultatenheten Statfjord (Statoil). Ulike muligheter ble diskutert, men på grunn av praktiske hensyn ble det inngått et nærmere samarbeid med Statfjord A. Kriteriene for utvelgelse av respondentene var at de skulle tilhøre operasjonsgruppen. Formålet med intervjuene var å få kjennskap til operasjonsgruppen generelt, og den enkeltes roller og arbeidsoppgaver i operasjonsgruppen. Det ble i tillegg intervjuet to offshoreansatte for å få kjennskap til hvordan offshorepersonell oppfatter operasjonsgruppens funksjon.

I tillegg ble det valgt ut to informanter som ikke var tilknyttet operasjonsgruppen formelt, men som hadde god kjennskap til operasjonsgruppens funksjon i organisasjonen. En informant ble valgt på grunn av informantens årelange erfaring med Statfjord A og operasjonsgruppens ulike endringer. Den andre informanten ble valgt ut på bakgrunn av informantens kompetanse og erfaring om team og teamutvikling, samt hans/hennes kjennskap til konteksten operasjonsgruppen opererer innenfor. Formålet med intervjuet var å få informantens kunnskap om team slik at dette kunne vurderes opp mot teori og våre beskrivelser av operasjonsgruppen.

4.5.5 Intervjuguide

Intervjuene med medlemmene i operasjonsgruppen og informantene i Statoil ble gjennomført basert på ulike intervjuguider². Intervjuguiden for operasjonsgruppen ble inndelt etter betingelsene og variablene som Hackman (2002) bruker i sin modell for teameffektivitet. Ved å dele intervjuguiden inn i temaer sikret vi at alle relevante betingelser ble belyst. Intervjuguiden til respondentene i operasjonsgruppen ble redigert etter et pilotintervju, etter noen justeringer fikk vi en intervjuguide som var bedre egnet til å gi mer reflekterte og åpne svar.

² Se vedlegg 1, 2 og 3.

Det ble utformet egne intervjuguider til informantene basert på deres bakgrunn og fagkompetanse. I tillegg ble det utformet en egen intervjuguide for teamleder³ i operasjonsgruppen. Teamleder fikk egen intervjuguide på grunn av hans fremtredende rolle i operasjonsgruppen, noe som krevde en litt annen vinkling for å få svar på betingelsene som fremmer teameffektivitet.

4.5.6 Intervjuprosessen

Alle medlemmene i operasjonsgruppen, to offshoreansatte og to informanter utgjør det totale utvalget i studien. Forespørsel om å delta i studien ble utarbeidet og sendt via email. På forhånd var alle respondenter informert muntlig om at en forespørsel om intervju ville komme. Forespørsel ble sendt til 13 potensielle respondenter, hvorav tolv respondenter ønsket å delta i intervjuet. Begge informantene som ble forespurt, ønsket å delta. Avtale for intervju ble gjort via internkalender hvor det ble forsøkt å finne tidspunkter som ikke kom i konflikt med respondentenes andre avtaler. Intervjuene ble gjennomført i løpet av en tre ukers periode, og tok til sammen ca 14 timer å gjennomføre. Det ble satt en tidsramme på 60 minutt for å redusere datamengde og for å vise respekt for respondentenes tid. Intervjuene ble gjennomført i kjente omgivelser, herunder møterom på respondentenes arbeidssted, avskjermet fra forstyrrelser. Å gjennomføre intervjuer i kjente omgivelser kan bidra til mer troverdige svar (Jacobsen 2010).

Som en innledning til intervjuet ble respondentene informert om formålet med studien, samtidig som respondentene fikk stille spørsmål i forkant av intervjuet om det var noe de lurte på angående innholdet i studien.

For å sikre at all informasjon fra intervjuene ble ivaretatt ble båndopptaker brukt under intervjuene etter godkjenning fra respondentene. På forhånd ble det sendt søknad til NSD (Personvernombudet Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste) om godkjenning av forskningsprosjektet om å ta opp intervjuene på bånd. En ulempe med båndopptaker er at respondentene kan føle seg utilpass og usikre på grunn av båndopptakeren (Jacobsen, 2010). Vi forsikret respondentene om at det kun var undertegnede som skulle lytte til opptaket, og at opptaket ville bli slettet når studien var ferdig. Det var ingen indikasjoner som tilsa at

³ Se vedlegg 2.

respondentene følte seg bundet på grunn av båndopptakeren. Alle intervjuene var åpne, spørsmålene var ikke planlagt i detalj, men undertegnede forholdt seg til planlagte temaer for å sikre at viktige tema ble satt i fokus. Begge undertegnede var med på alle intervjuene og vekslet på å lede intervjuene.

4.5.7 Observasjonsprosessen

Observasjoner i naturlige omgivelser vil si at observatører flytter seg til det stedet hendelsene skjer (Jacobsen, 2005). Observasjoner av samhandling skjedde i møter mellom operasjonsgruppen og plattformen, og ved avdelingsmøter for operasjonsgruppen. Observasjoner ble gjennomført over en periode på fem måneder. Ved tilstedeværelse over lengre tid kan dette føre til mindre endringer av atferden (Jacobsen, 2005). Morgenmøtet representerer en viktig del av den faste kontakten mellom hav og land. Avdelingsmøtet representerer viktige avklaringer kun gjeldende for operasjonsgruppens medlemmer.

4.5.8 Litteraturgjennomgang

Resultatene er beskrevet i kapittel tre. Vår forutinntatthet kan påvirke valget av litteratur. For å redusere denne virkningen ble valg av teori konferert med veileder og fagpersoner med kunnskaper om emnet. Vår holdning til disse personene kan styrke troverdigheten til litteraturen de foreslo (Gripsrud et al., 2007).

Underveis i studien ble det oppdaget, det vi opplever som inkonsistens i teorien til Hackman. I begynnelsen av boken "Leading teams" (2002) sier han at det å ha et ekte team, en muliggjørende struktur og en overbevisende retning er fundamentet som fremmer teameffektivitet. Et annet sted i boken sier han imidlertid, at det er en overbevisende retning, en muliggjørende struktur og en støttende organisatorisk kontekst som utgjør fundamentet for å fremme utmerkete teamprestasjoner (Hackman, 2002 s. 169). Dette voldte oss noe hodebry en liten stund, før vi besluttet å forholde oss til figuren som er presentert under pkt. 3.5.1 i oppgaven og Hackman sin forklaring av modellen, nemlig at det er et ekte team, overbevisende retning og en muliggjørende struktur som utgjør fundamentet for å fremme utmerkede teamprestasjoner (Hackman, 2002 s. 32).

4.6 Troverdighetskriterier

En studie har alltid som mål å få resultater som tilfredsstillende to krav a) empirien må være gyldig (validitet) og 2) empirien må være pålitelig (reliabilitet). Dette krever at en undersøkelse er gjennomført på riktig måte (Jacobsen, 2005).

4.6.1 Gyldighet (validitet)

I kvalitativ forskning kan man evaluere validiteten ved å se om det vi har målt ses på som relevant (intern gyldighet) og om det vi måler hos noen får eller kan gjøre seg gjeldende for flere (ekstern gyldighet) (Jacobsen, 2005).

Intern gyldighet går på hvorvidt vi har dekning i vår empiri for de konklusjonene vi trekker. Oppfattes resultatene som riktige, og er beskrivelsen av et fenomen riktig? Jacobsen (2005) sier at man i samfunnsvitenskapen har forlatt ideen om å beskrive en objektiv virkelighet, i stedet søkes en intersubjektivitet, at jo flere som er enige, desto større er sannsynligheten for at beskrivelsen er riktig.

Ved å kontrollere undersøkelse og konklusjoner mot andre, kan vi teste den interne gyldigheten. Respondentene ble konfrontert med egne utsagn, og de ble bedt om å utdype og forklare egne utsagn, slik at man forsikret seg om at svarene var korrekt oppfattet. Studien hadde som formål å beskrive faktorer og prosesser som respondentene ikke nødvendigvis selv er klar over, noe som gjør det vanskelig å validere. Funn ble konfrontert med operasjonsgruppens leder, både i intervjuet og etter analysen var gjort. Det fremkom ulike presiseringer i forhold til analysens beskrivelse av operasjonsgruppen og funn i analysen. Jacobsen (2005) sier at funn som respondentene ikke kjenner seg igjen i kan være gyldige, fordi man enten undersøker noe som respondentene ikke er klar over, eller at respondentene ofte er fanget i faste virkelighetsoppfatninger. Derfor kan det være viktig å validere med å få noen utenfor til å se andres virkelighet (Jacobsen, 2005). Funn i analysen ble i tillegg konfrontert med en informant som inngikk i studiens utvalg.

Validering kan også foretas ved å ha en gjennomgang av studiens kilder (Jacobsen, 2005). Kriteriet for utvalget av respondenter var at de skulle tilhøre operasjonsgruppen. Vi fikk tilgang til alle medlemmene i operasjonsgruppen, hvorav ti av elleve ønsket å intervjues. Respondentene kjennetegnes som førstehåndskilder til informasjonen studien var ute etter å få tak i. Jacobsen (2005) sier at førstehåndskilder kan bidra til større tiltro, derav styrkes den

interne gyldigheten. I forhold til den interne gyldigheten må dette ses i relasjon til respondentenes og informantenes vilje til å gi riktig informasjon. En må alltid være åpen for at kilder ikke forteller sannheten, og at de bevisst gir et forbedret bilde av sin opplevelse av virkeligheten. Det ble forsøkt ivaretatt ved at intervjuene var konfidensielle, og at en poengtering av at studien ikke ville vektlegge det individuelle, men det kollektive aspektet. Likevel kan respondenten har opplevd det å prate om egen arbeidsgruppe og overordnet leder som ubehagelig, som kan ha bidratt til mindre pålitelig informasjon fra respondentene.

Ekstern gyldighet og relevans går på om resultatene fra et avgrenset område er gyldig i også i andre sammenhenger? For at dette skal være mulig, må det vi har studert være representativt for den sammenhengen vi ønsker å overføre det til. Denne studien har ikke ambisjoner om å generalisere, i den forstand at resultatene gjelder for alle operasjonsgruppene i Statoil. Hensikten med studien har vært å undersøke det spesielle og ikke det generelle og typiske. Av den grunn vil ikke generaliserbarhetsproblematikken bli diskutert videre. Studien er imidlertid representativ for operasjonsgruppen, hvor ti av elleve mulige respondenter deltok i undersøkelsen.

Det kan tenkes at lignende funn kunne forekommet dersom studien hadde omfattet flere operasjonsgrupper. Fordi den standardisert driftsmodellen setter de samme rammebetingelsene, kan en anta å finne tilsvarende organisatoriske utfordringer i andre operasjonsgrupper.

4.6.2 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet og troverdighet handler om at undersøkelsen er til å stole på. Undersøkelsen må være gjennomført på en troverdig måte, med minst mulig målefeil. Undersøkelsesmåten kan påvirke resultatet, de som undersøkes påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2005).

Det meste av dataene som er brukt i denne studien er samlet inn ved individuelle intervju, og studiens reliabilitet vil i stor grad være avhengig om respondenten forsto spørsmålene som ble stilt under intervjuet, og hvorvidt undertegnede oppfattet eventuelle misforståelser (Jacobsen, 2005). Dette ble forsøkt ivaretatt med å informere ved intervjuets start om at uklarheter i spørsmålene måtte påpekes. Ble uklarheter påpekt ble spørsmålet stilt på ny med ordformulering og forklaring.

Reliabiliteten til observasjonene vil være knyttet til hvorvidt undertegnedes tilstedeværelse eller observasjonsstedet skaper spesielle resultater (Jacobsen, 2005). Dette ble forsøkt ivare tatt gjennom at observasjonene ble gjennomført i faste møter/møterom, og observasjonene ble gjennomført over en relativt lang tidsperiode, slik at de som ble observert ble vandt til vår tilstedeværelse.

Reliabiliteten til de skriftlige interne dokumentene (sekundær kilder) som studien har benyttet, vil være knyttet til hvilke dokumenter vi velger ut, og hvor stor troverdighet disse dokumentene har (Jacobsen, 2005). Det ble valgt dokumenter som gjorde det mulig å beskrive studieobjektet, og organisasjonen studieobjektet er en del av. Dette er styrende dokumenter for organisasjonen, og man antar at innholdet er korrekt utformet på grunn av dokumentenes viktighet for organisasjonen.

I kvalitativ forskning er det subjektive aspektet hos respondenten viktig. Relasjonen mellom intervjuer og respondent er viktig i forhold til å lytte, fange opp aspekter og stille oppfølgingsspørsmål som kan være med å påvirke hva respondenten svarer. Reliabilitet behandles ofte i sammenheng med hvorvidt et resultat ville vært likt dersom andre forskere hadde stilt de samme spørsmålene. Resultatene i denne studien er arbeidet frem manuelt. Det er liten sannsynlighet for å få de samme svarene om intervjuene hadde blitt gjennomført på nytt. Vi fokuserte på å være oppmerksomme og nøyaktige i forhold til nedtegningen og analysen av empirien. Vi har lyttet til intervjuene, og lest transkriberingen flere ganger for å forsikre oss om at vi har forstått/hørt riktig. Som forskere er vi klar over at vi er farget av egne forforståelser som kan ha påvirket våre oppfatninger, og igjen hvilke resultater studien har kommet frem til. Kvalitative data er vanskelige å gjenskape, nettopp fordi data ofte omhandler individers opplevelser, tolkninger og følelser (Langley, 1999). I analysen vil det presenteres ulike sitater fra innsamlet empiri, for at leseren i større grad skal kunne vurdere påliteligheten til funn og konklusjoner i denne studien (Yin, 2009).

4.7 Dataanalysens utfordringer

Intervjuene ble transkribert ordrett før selve analysearbeidet ble igangsatt. Ut ifra undersøkelsesspørsmålene og betingelsene fra teorien, ble overflødig informasjon fjernet fra det transkriberte materialet i forhold til å kunne kategorisere innsamlede data. Empiri ble

systematisert med utgangspunkt i intervjuguiden, for å lettere se relevans til de ulike undersøkelsesspørsmålene.

Det ble tatt notater under hvert morgenmøte og umiddelbart etter ble korte referat skrevet. Referatene ble brukt under analyseprosessen for å bygge opp om data fra intervjuene.

Det var nyttig å kategorisere intervjuene inn i hovedtema. Dette lettet arbeidet under selve datainnsamlingen og arbeidet med å systematisere og kategorisere datamaterialet i analyseprosessen. Vi hadde fokus på å være åpne for detaljer og nyanser, men ser imidlertid at kategorisering kan bidra til at detaljer går tapt. Vår nærhet til studieobjektet kan ha påvirket vår evne til å være objektive, som igjen kan ha påvirket hvordan vi har valgt å kategorisere informasjonen.

4.8 Forskningsetiske aspekter

Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem som forskes på; informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2005). Det ble informert om at all informasjon som ble innsamlet fra intervjuene skulle være konfidensielle. En anonymisering kan bidra til økt informasjonsutveksling mellom respondent og forsker, ved at respondentene vet at det som blir fortalt ikke vil få negative konsekvenser for dem i ettertid. Studien har stort fokus på operasjonsgruppen, og det ble poengtert at det var helheten og ikke individene studien ville beskrive. Bruk av sitater kan innebære at respondentene kan gjenkjennes internt i operasjonsgruppen, noe som krevde varsomhet til hva og hvordan sitatene ble brukt i analysen. Lydopptakene ble slettet etter at transkriberingen var fullført. Hvordan studien ville bruke innsamlet data i form av sitater og lignende ble informert om i forkant til samtlige respondenter og informanter.

I forholdet mellom forsker og oppdragsgiver er det viktig at forskerens resultater ikke er påvirket av oppdragsgivers interesser, all forskning skal være åpen. Å få tilgang og tillit i en stor bedrift kan virke begrensende for hvor kritisk en tillater seg å være (Jacobsen, 2005).

Intensjonene med denne studien har vært å beskrive operasjonsgruppen i forhold til interne og eksterne betingelser så nøyaktig som mulig. Dette er viktig både for studiens gyldighet og for

at bedriften skal kunne ha nytte av resultatene studien kommer frem til. Det ble under hele studien forsøkt å ha en nøytral rolle i forhold til bedriften. I løpet av hele oppgaven har undertegnede hatt kontor plass hos bedriften og dette kan ha påvirket nøytraliteten i arbeidet.

Resultatene i denne studien kan være preget av undertegnedes manglende erfaring fra bransjen og arbeidsoppgavene som operasjonsgruppen utfører. Dette kan veie både positivt og negativt, utenforstående personer kan tolke og se ting på en ny måte, samtidig som dette kan føre til misforståtte tolkninger (Jacobsen, 2005).

Kapittelet har med utgangspunkt i studiens problemstilling og undersøkelsesspørsmål gjort rede for valg av undersøkelsesdesign og metode. Neste kapittel vil presentere studiens empiriske analyse og funn.

KAPITTEL 5 – FUNN OG ANALYSE

5.1 Introduksjon

Kapittelet tar for seg innsamlet empiri som beskrives i lys av den teorien som er presentert under kapittel tre i oppgaven. Analysen vil starte med å se om det finnes karakteristika som tilsier at operasjonsgruppen kan kalles et team. Videre vil kapittelet beskrive hvordan operasjonsgruppen utfører sine arbeidsoppgaver ut ifra en modell om teameffektivitet. Til slutt vil vi beskrive hvilke muligheter og begrensninger som finnes i den eksterne konteksten som operasjonsgrupper arbeider inn under. Innsamlet empiri og interne styringsdokumenter er grunnlaget for presentasjonen av funnene. Utvalgte sitater fra informantene er markert med kursiv skrift, for at leseren lettere skal kunne skille mellom informantenes utsagn og undertegnede egne tolkninger og forståelser.

5.2 Er operasjonsgruppen et team?

Hackman (1987) (siteret i Brask, 2007, s. 1352) definerer et godt fungerende team som: *”en gruppe individer med gjensidig avhengighet i oppgaveløsningen, som deler ansvar for resultater, og som ser på seg selv, og som blir sett på, som en samlet sosial enhet innenfor et større system”*

Undersøkelsesspørsmål en spør om følgende; *I hvilken grad kan vi betrakte operasjonsgruppen som et team?*

Det eksisterer flere organisasjonsutforminger mellom individ og organisasjonsnivå i en virksomhet, og valg om organisasjonsutforming bør gjøres avhengig av hva man skal bruke arbeidsgruppen til. Formålet til operasjonsgruppen er å være førstelinjestøtte og utarbeide vedlikeholdsplaner for plattformen. Formålet er beskrevet i den felles driftsmodellen som ble innført i 2009. Statoil legger ingen eksplisitte føringer i driftsmodellen for hvordan en operasjonsgruppe skal agere, om den skal være en gruppe eller et team. En av informantene sier at det ikke har vært fokus i driftsmodellen på hvilken organisasjonsutforming operasjonsgruppene skal ha. Dette kan ses i sammenheng med den verdibaserte prestasjonskulturen som eksisterer i Statoil, med en dreining mot individualiserte prestasjoner

kontra teamprestasjoner. I følge en av informantene har Statoil fokus på lederne i organisasjonen. Det er lederne for de ulike gruppene som bestemmer hvordan utformingen skal være, om han/hun ønsker å fokusere på å lage et team eller ha en arbeidsgruppe.

Ut fra operasjonsgruppens mandat (driftsmodellen), er den avgrenset til et bestemt antall medlemmer som tydelig skilles fra andre ved at de inngår i en ”operasjonsgruppe”. Både mandatet og medlemmene selv sier de må samarbeide. Respondentene uttrykker at mange av oppgavene de utfører krever koordinering, samarbeid, felles problemløsninger og at man hjelper hverandre.

Spørsmålet er hvilken organisasjonsutforming som best mulig tilfredsstiller disse behovene i gruppen? Vi kan slå fast at de er en sosial gruppe. Dette blir også bekreftet i empirien hvor vi ser at respondentene selv trekker en grense mellom hvem som tilhører gruppen, og hvem som er med i de mer ”utvidede samhandlingsrelasjonene”. En sosial gruppe går over til å bli en arbeidsgruppe når man innfører et felles formål og mål, differensierte roller og arbeidsoppgaver (Guzzo, (1996) sitert av Hjertø, 2000 s. 4.). Driftsmodellen gir medlemmene i operasjonsgruppen ett felles formål, differensierte rollebeskrivelser og arbeidsoppgaver, dette stemmer overens med hva Jacobsen (2010) sier en organisasjonsstruktur skal konkretisere. Selv om driftsmodellen ikke har som hensikt å påvirke organisasjonsutformingen, kan man ifølge teorien si at driftsmodellen legger implisitte føringer for at operasjonsgruppen er en arbeidsgruppe med et felles formål. Hackman (2002) sier at en arbeidsgruppe blir til et team når oppgavene gruppen er satt til å gjøre er preget av en gjensidig avhengighet mellom medlemmene. En og samme arbeidsgruppe kan variere i grad av teamhet, fordi gruppens ulike mål og oppgaver kan representere ulik grad av gjensidig avhengighet mellom medlemmene for å få løst dem. Analysen vil videre se etter kjennetegn som kan vise til at det eksisterer gjensidig avhengigheter i gruppen. Den gjensidige avhengigheten sees ut ifra grader av funksjonsavhengighet og ansvarsavhengighet (Hjertø, 2000).

5.2.1 Gjensidig avhengighet

Når oppgavene er reelle teamoppgaver skaper de en gjensidig avhengighet mellom medlemmene, en kan si at oppgavene krever at medlemmene samarbeider (Hackman, 2002;

Wheelan, 2010). Alle medlemmene i operasjonsgruppen presiserer at de opplever at oppgavene krever et samarbeid.

Empirien viser at avhengigheten kan variere alt etter hvilken oppgave den enkelte skal utføre, og avhengighetene er ikke like sterke i alle samarbeidsrelasjoner. *"Det er ingen som har en utdanning som dekker alle disipliner, en er nødt til å få innspill og informasjon. Utrolig viktig at en utfyller hverandre på kompetanse"* og *"Hvis vi ikke gir hverandre innspill, så fungerer vi ikke"*. En annen respondent fremhever ulike avhengighetsgrader med følgende sitat; *"Helt typisk når du får en oppgave ser du med en gang hvem du må samarbeide med og hvilket eller hvilke fag som må involveres"*. En informant hadde imidlertid en annen oppfatning om operasjonsgruppens arbeidsoppgaver. Informanten hevdet at man ikke var avhengige av hverandre, men at det medlemmene drev med var å koordinere oppgaver.

Analysen vil nå gi noen eksempler fra operasjonsgruppens oppgave med å utarbeide arbeidsordreplanen, som viser ulike grader av gjensidig avhengighet i operasjonsgruppen.

I vedlikeholdsgruppen (undergruppe i operasjonsgruppen) legger de fagansvarlige sammen med kontraktører grunnlaget for AO - planen.

Vedlikeholdsingeniøren er i mindre grad involvert i selve oppbyggingen av AO - planen, og har mer fokus på å kvalitetssikre det som kommer inn, samt ansvar for de ulike prosjektene som skal inni i AO - planen.

Planvedlikeholdslederen har ansvar for å styre de fagansvarlige og kontraktører. Det er PV - leder som eier planen mens den utarbeides på land. PV - leder skal sammen med planlegger samordne og få alle arbeidsordrer inn på planen. Selv om fagansvarlige, planlegger, vedlikeholdsingeniør og Pm-leder har individuelle bidrag, ser man at medlemmene er avhengige av hverandre for å kunne levere et ferdig produkt. Arbeidsordrene fra fagansvarlige må kvalitetssikres og samordnes av andre medlemmer i teamet. En respondent i vedlikeholdsteamet sa *"Jeg mister ett bein eller to om noen i gruppen er borte, da kan jeg ikke gjøre jobben min"*.

Et annet eksempel er avhengigheten som eksisterer mellom vedlikeholdsgruppen og

driftsgruppen internt, jmf beskrivelsen av driftsmodellen tidligere i oppgaven. Selv om det er vedlikeholdsgruppen som har hovedansvaret for utarbeidelsen av AO - planen, viser empirien at respondentene også fremhever et gjensidig avhengighetsforhold som går på tvers av de to undergruppene i operasjonsgruppen. Flere av medlemmene i vedlikeholdsgruppen sier at oppgavene de skal utføre krever at man involverer medlemmer fra driftsgruppen i forhold til utarbeidelse av AO - planen. *"En må få avklaringer om det er noe som tilsier at en ikke kan utføre noe spesifikt vedlikehold, det kan være brønner som produserer så godt at en bør vente med å stenge dem ned og heller planlegge flere jobber samtidig"*. En respondent fremhevet samarbeidsbehovet mellom drift og vedlikehold i forhold til at man ikke kan sitte og mene at egen oppgave er veldig fornuftig, for så å vise seg at oppgaven ikke lar seg gjennomføre i forhold til driften.

Respondentene fra driftsgruppen sier at de er sentrale aktører innenfor drift, men at vedlikeholdsgruppen også er viktige aktører. Noen ganger vil det være vedlikeholdsoppgaver som påvirker produksjonen, og en samhandling mellom drift og vedlikeholdsgruppen er nødvendig om man skal unngå unødvendig tap i produksjonen. *"Vi blir jo også trukket inn i utarbeidelsen av planer på den måten at de må ha tilkomst til utstyret. Kan de få jobbe på den og den brønnen denne uken, kan vi ta kompressor neste uke"*, *"Noen ganger så vil vedlikeholdsoppgaver påvirke produksjonen, og da må vi prøve å samhandle med dem, finne en måte å gjennomføre nødvendig vedlikehold, men med minimum effekt på produksjonen"*, og *"For å kunne drive vedlikehold på en kompressor må det samkjøres og koordineres med drift slik at vi får færrest mulig nedstengninger av produksjonen"*. De jobbene som planlegges i AO - planen gir virkninger for produksjonen, og dermed blir driftsgruppen medeier til planene.

Oppsummerende kan vi si at respondentene uttrykker at teamheten i gruppen varierer alt etter hva oppgavene krever av samarbeid og avhengighetsgrad. Eksempelet med utarbeidelsen av AO - planen viser at denne oppgaven skaper ulike typer avhengigheter mellom medlemmene i gruppen, en sterk avhengighet mellom vedlikeholdsgruppen, men også en avhengighet blir skapt i forhold til driftsgruppen. Informanten fremhevet at koordinering ikke skaper

avhengighet. Alle respondentene uttrykker et samarbeidsbehov og respondentenes opplevelse av oppgavene sine er det som blir betydningsfullt i denne sammenheng.

5.2.2 Funksjonsavhengighet

Oppgaver som er designet slik at det kreves samarbeid for å kunne levere et best mulig sluttprodukt, kan en si har en funksjonsavhengighet. Den enkelte er avhengig av de andres prestasjoner for selv å gjøre en god jobb (Hjertø, 2000).

Empirien viser at det i noen av oppgavene til operasjonsgruppen ligger en slik funksjonsavhengighet. Medlemmene i operasjonsgruppen utfyller hverandre på kompetanse, de må innhente informasjon og hjelp fra ulike disipliner i teamet for å kunne vite hva som er riktig og galt i forhold til den oppgaven de skal utføre. Respondentene fremhever at gruppen er flerfaglig, noe som er nødvendig for å få løst oppgavene. Flerfagligheten blir brukt når det er behov for assistanse innefor nødvendige disipliner.

En av oppgavene som operasjonsgruppen skal utføre er utarbeidelse av arbeidsordreplanen. De enkelte medlemmene har ulike oppgaver og ansvar knyttet til utarbeidelsen av denne planen, hvor de individuelle bidragene må samkjøres og koordineres for at operasjonsgruppen skal kunne levere en ferdigstilt plan til plattformen. Selv om oppgavene i utgangspunktet er individuelle, fremhever respondentene at de ulike disiplinene må samarbeide og at det er arbeidsoppgavenes utforming og kompleksitet som krever samarbeid. Følgende sitat bekrefter det kollektive sluttproduktet; *”For at operasjonsgruppen skal levere nytter det ikke at tolv stykker sitter på hver sin pult og leverer sin ene ting, de må jobbe i lag for å nå det”*.

Funksjonsavhengigheten kan også vises med et annet eksempel. I operasjonsgruppen har de noen arbeidsoppgaver som de kaller for *multijobber*, dette er oppgaver som krever at flere disipliner må samarbeide og koordinere for å kunne utføre jobben. En respondent uttrykte *”Ved multijobber så kan tre til fire avdelinger være involvert i samme jobben, dette krever et samarbeid mellom fagene”*.

En av våre informanter hadde imidlertid en annen oppfatning av operasjonsgruppens arbeidsoppgaver og funksjonsavhengighet. *”For eksempel en mekanisk (fagansvarlig) i operasjonsgruppen forbereder en jobb på et utstyr der ute, så er ikke han nødvendigvis*

avhengig av innspill fra de andre i operasjonsgruppen, men han er avhengig av å fortelle at nå har jeg tenkt å gjøre det, så nå må ikke du komme og forstyrre”.

Respondentene fremhever at flerfarligheten i gruppen bidrar til økt forståelse for totaliteten i det arbeidet de utfører. *”Det er arbeidsoppgavene som krever samarbeid. Det er jo det som er det mest positive med den organiseringen vi har i dag. Vi har en flerfaglig gruppe hvor enhver er spesialist på sitt område, men nødvendigvis ser en ikke hele bildet alene, slik at den største fordel er å ha alle disipliner representert, og så diskuterer vi problemstillinger og løser dem mye i fellesskap. Det er derfor det blir veldig mye diskusjoner inne hos oss, og det tror jeg også at hvis du skal få en god plan, så er du avhengig av det”.*

Noen oppgaver skaper også en funksjonsavhengighet ut over teamets egne medlemmer. Støttefunksjonene i organisasjonen blir fremhevet som nødvendige samarbeidspartnere i form av å gi innspill, råd og avklaringer i forhold til operasjonsgruppens arbeidsoppgaver. *”Alle aktiviteter som skal utføres på plattformen skal inn på våre planer. Dersom Boring og Brønn for eksempel har en jobb som krever stillas og den ikke står på planen, så kan det gå på bekostning av andre jobber som krever stillas”.* Så du blir involvert i nesten alle de som jobber mot Statfjord på en eller annen måte”.

Oppsummerende kan vi si at det finnes oppgaver i operasjonsgruppen som er designet slik at medlemmene må samarbeide for å levere et best mulig sluttprodukt. Flerfagligheten i operasjonsgruppen gjør at man i enkelte oppgaver er avhengig av andres prestasjoner for selv å gjøre en god jobb. Dette belyses gjennom multijobber og teamets flerfaglighet som bidrar til økt forståelse for totaliteten. Respondentene viser til at hva andre i gruppen gjør, har betydning for hvordan en selv utfører og presterer i sitt arbeid.

5.2.3 Ansvarsavhengighet

En vanlig konsekvens av funksjonsavhengigheten er at det oppstår en ansvarsavhengighet i gruppen. Dette innebærer at man er solidarisk ansvarlig, det vil si at suksess eller fiasko har konsekvenser for alle i teamet og at det danner en form for felles skjebne (Hjertø, 2000). Respondentene uttrykker ansvarsavhengighet ved at flere oppfatter at de eier målene og planene sammen.

”Jeg opplever at vi som operasjonsgruppe eier målene sammen. Vi føler et eierskap til det når de har 0 på sikkerhetskritisk vedlikehold, selv om jeg ikke jobber så mye med vedlikehold” og ”Alle har et eierforhold til planen, planen blir ikke bedre enn hva folk bidrar med”.

Empirien viser at det er et sterkt fokus på produksjonsoptimalisering og planleggingsarbeid, som igjen fremheves som en medvirkende faktor til at operasjonsgruppen som ”et lag” blir mer tvunget til å se gevinstene av godt planleggingsarbeid. *”Vi som lag blir i større grad tvunget til å se at det er gevinster å hente ved å planlegge godt før man utfører vedlikehold. Når vi nå stenger ned utstyr, så planlegges det å gjøre flere jobber samtidig, slik at vi slipper å stenge ned utstyr flere ganger enn nødvendig”.*

En informant poengterer at det er stor forskjell mellom å fordele oppgaver og deretter koordinere sine bidrag til et sluttprodukt (arbeidsgruppe), og det å faktisk ha medlemmer som er opptatt av alle delene i sluttproduktet, hvor alle har en felles interesse og føler et ansvar for sluttproduktet. Ved sistnevnte metodikk går man mot å være et team. *”Et fotballag, det er et team. Du må hele tiden forholde deg til hva som foregår rundt deg”.* Respondentene fra operasjonsgruppen fremhever nettopp dette. De er interessert i og ser behovet for å vite hva som skjer rundt dem, og at de på denne måten opplever at de er bedre rustet til å utføre sine gitte arbeidsoppgaver. *”Drift brukes mye for å kunne se totalen av driftproblematikken, hva som blir berørt av vedlikeholdet, så egentlig samarbeider vi alle i laget”.* Respondentene i driftsgruppen fremhevet også behovet for å vite hva som pågår og hva som planlegges av vedlikehold. En respondent fremhevet behovet for å ha full oversikt over hvilke vedlikeholdsoppgaver, prosjekter og lignende som foregår, men også hva som planlegges fremover i tid. Respondenten understreket at dette overblikket var nødvendig for å ivareta de nødvendige arbeidsoppgavene uten at det påvirket produksjonen mer enn nødvendig.

Ansvarsavhengighet kan kobles til hva Hackman (2002) sier kjennetegner et team, at et team har krav om både individuell innsats og felles ansvar (ansvarsavhengighet). Et team kjennetegnes av at det produserer et arbeidsprodukt gjennom delte bidrag fra medlemmene, og generer synergi gjennom koordinert innsats. En av informantene støtter opp om dette synet på arbeidsprodukt. *”I et team, der er arbeidsproduktet større enn hva de klarer hver for seg”.* Alle medlemmene i operasjonsgruppen må ta et individuelt ansvar, men også et felles ansvar

for at alle bidragene kan gi et bedre sluttresultat enn hva den enkelte bidrar med alene. Informanten fortsetter med å si at i et team *"hvis du virkelig er et godt team så må du kunne så mye mer, du må være villig til å gjøre mer enn akkurat det som er ditt fag"* På grunn av sterk spisskompetanse i operasjonsgruppen kan ikke medlemmene overta hverandres oppgaver, men flere av respondentene fremhever at de må ivareta hverandres jobber på en best mulig måte dersom en er borte. Enkelte tar på seg oppgaver som nødvendigvis ikke er innunder deres arbeidsbeskrivelser/roller. En respondent karakteriserer sin rolle som en *"potetrolle"*,

Oppsummerende, operasjonsgruppen uttrykker en ansvarsavhengighet spesielt i forhold til totaliteten av arbeidet. Respondentene oppfatter at de eier målene og planene sammen, og selv om individuelle arbeidsoppgaver eksisterer, viser empirien at flere av respondentene føler eierskap til andres oppgaver. Empirien viser at det i noen situasjoner er dannet felles skjebner i forhold til sluttproduktene.

5.2.4 Konklusjon, undersøkelsesspørsmål 1

Som et svar på det første undersøkelsesspørsmålet kan vi med utgangspunkt i det deskriptive teambegrepet si at operasjonsgruppen er et team. Argumenter for dette er at det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom medlemmene for å løse oppgavene. Avhengigheten varierer i forhold til de ulike oppgavene. Det eksisterer en funksjonsavhengighet hvor medlemmene er avhengige av hverandres prestasjoner for å kunne gjøre en god jobb. Og det finnes en form for ansvarsavhengighet ved at styringsdokumentet OMC01 (2011) gjør operasjonsgruppen i sin helhet ansvarlig for å utarbeide planer til plattformen, og at medlemmene tar et kollektivt ansvar for å levere et sluttresultat som er større enn de individuelle bidragene.

Empirien viser at operasjonsgruppen også kan betraktes som et team i den normative forståelsen av teambegrepet. Empirien vår viser at medlemmene beskriver seg som gruppe, noe som vises i uttalelser som *"Vi"* og *"vi i laget"*. Alle respondentene gir uttrykk for at selv om de inngår i flere underteam og at de til tider arbeider med individuelle oppgaver, så har de en hovedtilhørighet til operasjonsgruppen. Respondentene gir uttrykk for at de ser på gruppen som et team, et lag som de har tilhørighet til.

5.3 Interne betingelser for effektivt teamsamarbeid

Undersøkelsesspørsmål 2: Hvordan utfører operasjonsgruppen sine arbeidsoppgaver ut ifra en modell om teameffektivitet?

Funnene og observasjonene er kategorisert med utgangspunkt i de fem betingelsene som Hackman (2002) presenterer i sin modell om hva som kjennetegner effektive team.

Operasjonsgruppen er ansvarlig for ulike oppgaver som er beskrevet under del 2.2.2 i oppgaven. Også i denne delen av oppgaven vil eksempler som blir gitt være knyttet til arbeidsoppgavene rundt utarbeidelsen av planverket for plattformen, og spesielt AO - planen.

I følge Hackman (2002), vil et team som karakteriseres som et ekte team, og som har en muliggjørende struktur og en overbevisende retning, øke sannsynligheten for at teamet skal fungere bra. Vi har slått fast under undersøkelsesspørsmål en at operasjonsgruppen kan karakteriseres som et ekte team (både i deskriptiv og normativ betydning). For å kunne reflektere over operasjonsgruppens mulighet til å utarbeide arbeidsordreplanen effektivt, må vi undersøke hvorvidt de andre to betingelsene i fundamentet kan identifiseres i operasjonsgruppen. Hvorvidt eksisterer en overbevisende retning som motiverer, orienterer og forplikter? Og hvorvidt eksisterer en muliggjørende struktur, det vil si en struktur som fremmer teameffektivitet.

5.3.1 Overbevisende retning

Hackman (2002) hevder at en overbevisende retning er en nøkkelfaktor for teameffektivitet. I denne studien vil en overbevisende retning bli sett gjennom de målene medlemmene oppgir som operasjonsgruppens mål, og i hvilken grad målene er i overensstemmelse med Statoil sine definerte mål for operasjonsgruppen.

De fleste respondentene i operasjonsgruppen oppgav mål som kan knyttes til den enkeltes stilling i gruppen, som operasjonsgruppens mål. Ingen av respondentene refererte til ett felles mål, men målene som ble nevnt kan klassifiseres inn i to hovedkategorier; 1) mål med tilknytning til planvedlikeholdsarbeid/planoppnåelse og 2) mål med tilknytning til produksjon/HMS. Flertallet av medlemmene refererte til mål knyttet til utarbeidelsen av en best mulig arbeidsordreplan, samt best mulig planoppnåelse på planen. *"Å lage en best mulig*

gjennomførbar plan, hvor mest mulig av planen blir utført". Den andre målkategorien som flere nevnte, var mål tilknyttet optimal produksjon og HMS. *"Sikkerhet, eller kanskje jeg skal si HMS?.. jo, det er først og fremst HMS som er det viktigste. Det har vi høyest på agendaen hver eneste dag"*, og *"Det er våre produksjonsmål og utslippsmål"*.

To respondenter oppgav mål som ikke har blitt tolket inn under de to kategoriene. En respondent sa at operasjonsgruppens hovedmål er å gi plattformen den førstelinjestøtte som de måtte ha behov for, og en oppgav; *"Operasjonsgruppens hovedmål er å jobbe mot at plattformen skal produsere til 2016"*.

Hackman (2002) sier at det må være identifisert en eller flere som innehar den legitime autoriteten til angi retningen for teamets arbeid. Styringsdokumentet til driftsmodellen sier at operasjonsgruppen skal være nærmeste kontaktpunkt for plattformen, den skal håndtere koordinering mot øvrige enheter på land, planlegge og koordinere planer, samt kanalisere ressurser slik ta plattformen skal kunne utføre kritisk og planlagt vedlikehold innen gitte frister og med høy effektivitet (Statoil, 2011a). I henhold til Hackman (2002), som sier at det ikke viktig *hvem* som setter retningen, men at den blir satt, kan vi si at retningen er gitt ut ifra styringsdokumentet (Statoil, 2011a). Empirien viser at hovedvekten av svarene om operasjonsgruppens mål var knyttet til oppgaven om å utarbeide planer for plattformen.

Empirien viser også at det er en tendens til at målene er relatert til stilling, og dermed hvilke arbeidsoppgaver den enkelte er ansvarlig for. Dette må sees i relasjon til styringssystemet i Statoil hvor man har fokus på individ og prestasjoner. Ut ifra dette har Statfjord A adressert en felles strategisk retning gjennom fem perspektiver; 1) Mennesker og organisasjon, 2) HMS, 3) Drift, 4) Marked og 5) Økonomi. I det som kalles *Ambisjon til handling* (integreert ledelses- og styringsmodell/MIS) er det utarbeidet prestasjonsindikatorer (KPI) som måler fremgang i forhold til målene (Statoil, 2009b). Det er i samsvar med disse målene og prestasjonsindikatorene at de enkelte medlemmene i operasjonsgruppen utarbeider sine personlige mål og prestasjonsindikatorer, og deretter blir individuelt målt. Den ene informanten fremhever; *"Når du har en situasjon hvor du blir målt på dine individuelle mål, vil de helt klart få første prioritet. Det er ikke gruppen som har det store eierforholdet til de overordnede målene, for det er lederen som har eierforhold til de overordnede målene"*. En individfokusering sentralt i Statoil kan være en medvirkende faktor til at man jobber mot

individuelle mål i operasjonsgruppen. I Statoil er resultatevalueringen lagt opp slik at det ikke skal være noen motsigelser mellom de individuelle målene og det overordnede målet, disse skal bygge på hverandre. Teamlederen sier; *”dersom vi roter for mye og går røde ”an mass” på de ulike KPI - ene, så sliter vi også å komme til 2016”*.

Dette betyr at driftsmodellen setter hovedmålene for operasjonsgruppen. Medlemmene i operasjonsgruppen forholder seg i stor grad til sine individuelle mål som igjen kan sies å stå i samsvar med det overordnede målet. Et forbedringspotensial for operasjonsgruppen kan være å få frem det overordnede målet mer eksplisitt.

5.3.2 Muliggjørende struktur

Hackman (2002) hevder at en muliggjørende struktur kjennetegnes av arbeidsoppgavenes utforming, etablerte kjernenormer og teamets sammensetting. Muliggjørende struktur i operasjonsgruppen vil bli utforsket i forhold til Hackmans (2002) tre identifiserte faktorer, hvor den første faktoren *oppgavens utforming* alt er presentert og drøftet under undersøkesspørsmål en. Derved kan operasjonsgruppens oppgaver anses å være reelle teamoppgaver hvor medlemmene har ulike grader av avhengighet til hverandre. Videre vil de resterende faktorene innenfor muliggjørende struktur presenteres.

(1) Motivasjon

At oppgavene fremmer indre motivasjon er sentralt for teameffektivitet. Opplevd meningsfullhet, opplevd ansvarlighet og kunnskap om kvaliteten på det man gjør er forhold som fremmer motivasjon i forhold til arbeidsoppgavene (Hackman, 2002).

Noen respondenter fremhever individuell motivasjon gjennom en faglig interesse for faget de arbeider med. *”Jeg har alltid interessert meg for faget”* og *”Jeg er jo veldig interessert i den jobben jeg gjør”*. Flere svarer også at det er viktig at de føler de bidrar, at de gjør en god jobb og lykkes. *”Når jeg føler jeg får det til. Ikke at det nødvendigvis skal bli bedre og bedre, men når du ser at det organisasjonen og måten en tenker på nå, er bedre enn det var før”*. Og *”I begynnelsen var det ingen som forstod hva de skulle med noe så idiotisk som planen. I dag er det en helt annen forståelse, det er ingen som tørr å si at de ikke ser betydningen av å jobbe med planen”*. Opplevelsen av at arbeidsoppgavene har betydning for andre, vil ifølge

Hackman og Oldham (1976) (sitert av Bang, 2009, s. 277) føre til opplevd meningsfullhet, som igjen fører til indre motivasjon.

Det er flere av respondenten som nevner at positive tilbakemeldinger og ros er med og motiverer dem. *"Når du får gode tilbakemeldinger på det du driver med til daglig, er det en god motivasjonsfaktor"* og *"Å få hyggelige tilbakemeldinger hvis du har gjort en god jobb, så er det kjærkomment å få litt ros"*. Dette kan kobles til hva Hackman og Oldham (1976) (sitert av Bang, 2009, s.277) sier, at når en får kunnskap om hvor godt en har utført arbeidet vil det oppleves som motiverende. Tilbakemeldinger på gjennomførte arbeidsoppgaver bør ifølge Hackman (2002) imidlertid fokusere på teamet som helhet og ikke enkeltprestasjoner, noe som er mer drøftet under overbevisende retning.

Respondentene gir uttrykk for tilfredsstillelse når de ser at deres kompetanse medfører at gruppen klarer å løse oppgaver sammen. *"De dagene jeg har det kjekkest er når jeg går hjem fra jobb, det er når jeg ser at det jeg bidrar med er viktig, at jeg har verdifull kompetanse og bidrar til at vi på ops - laget klarer å løse oppgavene våre sammen"*. Dette er i samsvar med hva Hackman (2002) sier, indre motivasjon oppstår når man ser på arbeidet som meningsfullt og føler seg personlig ansvarlig for resultatet. Mange av respondentene uttrykker individuell tilfredsstillelse, spesielt om de har utført arbeidsoppgaver som de selv opplever å ha gjennomført bra.

Hackman (2002) sier at teamet må ha myndighet og ansvar (autonomi) for å kontrollere og lede sin egen arbeidsprosess, dette vil øke intern kollektiv motivasjon. Innføringen av driftsmodellen medførte standardiserte strukturer, systemer og arbeidsprosesser. For å oppnå mer effektive og sikrere arbeidsprosesser ble APOS (it – program) innført. Svarene som respondentene ga i forhold til bruk av standardiserte arbeidsprosesser er ensartete. APOS er noe som de forholder seg til og hvor kravet er 100% etterlevelse. *"APOS er noe en bare **må** forholde seg til"*. De ulike medlemmenes personlige holdning til APOS fremstod imidlertid mer sprikende. Det er flere respondenter som gir uttrykk for at APOS er for idealisert. Flere respondenter nevnte installasjonsspesifikke utfordringer. Statfjord A er en gammel plattform og respondentene opplever at noen av kravene i APOS er umulige å innfri. *"Der er et krav i APOS om at for eksempel noen ventiler skal være 100% tette, men så blir spørsmålet, skal*

den være null lekkasje i en time, tolv timer, førtiåtte timer? Det finnes ingen ventiler som er så tette på Statfjord A”.

Hackman (2002) hevder at et arbeidsteam har bedre forståelse for de begrensninger og muligheter som eksisterer i arbeidssituasjonen enn de som lager og håndhever standarder og prosedyrer. Pålagte standarder og prosedyrer fører til at medlemmene opplever mindre kollektivt ansvar for hvordan oppgavene utføres. Ved å gi teamet detaljerte prosedyrer fører dette til at man tar ifra teamet muligheten til å tilpasse ytelse og håndtere uforutsette problemer, samt utnytte muligheter som dukker opp.

En av respondentene sa at APOS kunne oppleves som en umyndiggjøring. *”De fleste av oss har en utdanning og en kompetanse slik at vi er i stand til å gjøre noen vurderinger selv, men av og til virker det slik som arbeidsprosessene er skrevet for folk som ikke kan noen ting, og som er avhengig av en detaljert oppskrift for å komme frem til et resultat. Men folk har jo en utdanning og en kompetanse, - det ligger litt sånn umyndiggjøring i noen av disse kravene da. Noen ganger blir de for detaljerte, men på ingen måte alltid”.*

Noen respondenter hadde en annen holdning til APOS. *”Jeg er en av dem som liker APOS ganske godt. Jeg synes den måten å organisere det på, arbeidsprosessbetinget, det gjør det lettere(enn rene dokumenter), det blir mer praktisk rettet”.* *”I operasjonsgruppen må vi noen ganger brukes APOS for å finne ut av grensesnittene, hvem er det som skal utføre hva”.*

På spørsmål om arbeidsprosessene gir rom for autonomi svarte respondentene at det er krav til 100% etterlevelse. En respondent svarte at det var lett å gi forslag til forbedringer av prosessene. *”Det er en liten knapp som du trykker på hvor du kan skrive alle ideene dine, og du får svar. Jeg har et par slike inne”.* Det var flere som gav uttrykk for at de kjente til muligheten til forslag til forbedringer, men at det ikke ble prioritert i en hektisk hverdag.

Flertallet av respondentene gav uttrykk for å ha vært involvert i prosesser hvor det søkes unntak fra kravene i APOS. Erfaringer eller opplevelsen av denne unntaksprosessen blir oppfattet ulikt av respondentene. *”Det er tungt det å lage unntakssøknad og vente at de blir behandlet, og vi har ikke tid noen ganger til det”.* En annen sier *”Det kommer litt an på, hvis du trenger unntaket der og da, så er det slike vakttelefoner så du kan få ting gjennom på en dag, men du kan ha ting som går og surrer i flere måneder”.*

Noen medlemmer i operasjonsgruppen har flere arbeidsoppgaver enn andre, dette skyldes engasjement, stillingsnivå eller opplevd rolle i operasjonsgruppen. En respondent omtalte sin egen stilling som en *”potetrolle, jeg er borte i veldig mye forskjellig. Jeg tror nok også det skyldes hvor mye du engasjerer deg i ting”*. Wheelan (2010) poengterer betydningen av å ha klare rolle- og ansvarsbeskrivelser i teamet og at disse er forstått og akseptert av medlemmene.

Hvor stort arbeidsomfang man har, ser ikke ut til ha effekt på motivasjonen per i dag, men tidsdilemmaet blir fremhevet av flere respondenter, noe som på sikt kan føre til lavere motivasjon i forhold til arbeidsoppgavene, da mengden kan føles uoverkommelig. *”I forhold til tilbakemeldinger så virker det som de (plattformen) får den støtten som de trenger, men det sier vel mer om at vi i ops - gruppen prioriterer de oppgavene som er mest prekære først, vi har alltid veldig mange oppgaver. Det blir jo et spørsmål om det er vi som skal utføre alt, prioriteringene her er kjempeviktig og den kan av og til være ganske beinhard”*.

Flere av respondentene gir uttrykk for at oppgavene i tillegg gir en kollektiv motivasjon. Flere sier de er fornøyd og tilfredse med det kollektive arbeidsproduktet, de føler seg involvert i forhold til resultater som de selv ikke har direkte arbeidsoppgaver knyttet til, og de opplever sin tilhørighet til operasjonsgruppen som helhet. *”Jeg vet at tanken var at det skulle være to team i operasjonsgruppen, et for drift og ett for vedlikehold, men jeg vil si at OPS A er en støtteenhet samlet. Både når det gjelder planer og når det gjelder teknisk støtte, førstelinje mot plattformen”*.

Oppsummerende, operasjonsgruppens oppgaver kan anses å være reelle teamoppgaver, hvor medlemmene er avhengige av hverandre. Oppgavene kan videre karakteriseres som motiverende. Flere respondenter uttrykker stor interesse for oppgavene og faget de arbeider med. Kollektiv intern motivasjon blir også nevnt av noen av medlemmene, men ikke i like høy grad som individuell.

(2) Kjernenormer for teamatferd

En muliggjørende struktur skal sørge for at det eksisterer kjernenormer for teamatferd. Kjernenormene som etableres skal være styrende og begrensende for atferd. Hackman (2002) poengterer at kjernenormene som foster teameffektivitet ikke oppstår av seg selv. De må nesten alltid bevisst skapes som en funksjon i temaets struktur. Kjernenormene må uttrykkes

eksplisitt fordi de står i opposisjon til menneskelige tendenser som kan hindre kompetent teamarbeid (Hackman 2002).

På spørsmål om operasjonsgruppens fokus på mellommenneskelige relasjoner og regler for hvordan de skal jobbe sammen, svarte alle unntatt en respondent at de har lite eller ingenting fokus på disse prosessene. *”Nei, det er vel innad i avdelingen vi har laget kjøreregler, disse landskapsreglene. Vi hadde noe i operasjonslaget når vi begynte, med mål og slike ting som vi skulle jobbe videre med, men det har vi ikke sett noen ting til”*. En annen svarte; *”Jeg opplever ikke at vi har bevisst fokus på det, kan godt hende at vi automatisk justerer oss, men vi har vel ikke bestemt oss for at vi skal gjøre det sånn eller sånn”*. Lederen for operasjonsgruppen sier at de kan ha et forbedringspotensial på dette punktet. Han opplever at de har et fokus, og stiller selv spørsmål om de ikke kunne vært mer proaktive. Han oppfatter at operasjonsgruppen har et fokus på hvordan de jobber og hvordan de kan forbedre seg. *”Gjerne ikke eksplisitt, men det var jo oppe på et operasjonsmøte, vi gjør jo ting hele veien for å bli bedre. Nå har vi ikke vært røde på sikkerhetskritiske jobber siden oktober, det betyr at vi har begynt å jobbe bedre, og det betyr at vi har fokus på å bli bedre”*.

At operasjonsgruppen aktivt har fokus på å forbedre seg og fokus på hva de kan gjøre annerledes, vil det være med å sikre at ”gammel vane– tenkning” ikke etablerer seg i arbeidsstrategiene deres. Lederen gir også uttrykk for at han har klare forventninger til at medlemmene utøver normal folkeskikk og at det er takhøyde innad i gruppen. Han foreslår selv en mer etablert struktur for gruppeprosess aktiviteter. Alle medlemmene i operasjonsgruppen sier at det er takhøyde hos dem og det er rom for diskusjoner. De gir uttrykk for at de ulikes meninger er likestilte og at de har en åpen dialog i teamet.

Team som har bygget inn noen kjernenormer i strukturen har mindre sannsynlighet for å møte uønskede hendelser og overraskelser, og har også større mulighet til å utvikle arbeidsstrategier som er i samsvar med deres oppgaver og situasjon (Hackman, 2002). Empirien vår viser at operasjonsgruppens normer for atferd er til stede, men mer implisitt enn eksplisitt. At de ligger implisitt i strukturen kan være ekstra utfordrende i forhold til at operasjonsgruppen er et dynamisk team hvor over halvparten av medlemmene skiftes ut med ett års intervall. Operasjonsgruppens leder sier at den faste staben har en viktig rolle i forhold til å være et stabilt fundament i teamet. Ved et økt fokus på å uttrykke arbeidsnormer

eksplisitt vil operasjonsgruppen kunne fremstå som mer robuste for utfordringer som de vil møte, og det vil kunne være en beskyttende faktor for teamet.

Den faste staben uttrykker økt arbeidsbelastning rundt rotasjonsbytte, men opplever det ikke som negativt eller ulystbetont. En tydeligere uttrykt teamatferd kan lette denne belastningen. Klare og eksplisitt uttalte normer til forventet teamatferd vil gi større forutsigbarhet for nye teammedlemmer, og vil kunne lette koordineringen med å samstemme egen atferd til teamet som en skal inn i. *”Egentlig forventer man at de som kommer inn finner sin plass”. ”Nå er vi relativt sosiale inne hos oss, du skal være veldig usosial hvis du ikke fungerer, for å si det på den måten”. Så er det fordelen da at de som kommer inn kjenner jo oss her inne, så de får en viss ide om hva de kan forvente. Men vi har ikke et eget utvelgningssystem om du fungerer i en gruppe eller ikke. Det er veldig individuelt hvem som fungerer i en gruppe eller ikke”.*

Oppsummerende kan vi si at kjernene for teamatferd til en viss grad er tilstede i teamet, men de kommer ikke eksplisitt til uttrykk, det er bare noe som ”er der”. Det kunne kanskje styrket teamet dersom dette var gjort mer eksplisitt.

(3) Teamsammensetning

Operasjonsgruppen er et dynamisk team som består av fem faste personer og seks personer som går på rotasjon, sistnevnte er inne på land inntil tolv måneder om gangen. Det er liten mulighet til å bestemme hvem som kommer inn, da dette er en kabal som er lagt for de enkelte rotasjonsstillingene. Hvordan operasjonsgruppen til enhver tid er sammensatt kommer an på hvem sin tur det er til å ha rotasjonsåret på land.

Rotasjonsordningene ble innført for å sikre operativt personell på land. Deres stillinger er dedikert til å jobbe mot plattformen og skal sikrer fokus og god kvalitet på tjenesten levert til plattform (Statoil, 2011a). Hvordan man setter sammen et team har blitt identifisert som en faktor som har betydning for teamets effektivitet. Man skal unngå å sette sammen for store team, for homogene team og team med for lite fokus på de mellommenneskelige ferdighetene hos aktuelle medlemmer (Hackman, 2002). Tverrfagligheten til operasjonsgruppen er fokusert og beskrevet i styrende dokumenter. Det er medlemmenes oppgaverelaterte kunnskaper, ferdigheter og stilling som gir dem medlemskap i teamet. Rotasjonsordningen utfordrer stabiliteten som et team bør ha, spørsmålet er om andre forhold kan veie opp for denne

stabiliteten som man i teorien beskriver at team bør ha? Den faste ”staben” i operasjonsgruppen blir dermed viktig for kontinuiteten i teamet (dette er drøftet overfor).

Teamleder fremhever at de er villige til å påta seg risikoen med en tilfeldig sammensetning av teamet. Han begrunner det i at oppgavene i stor grad er kunnskaps- og fagavhengige, og at det mellommenneskelige aspektet kommer mer i bakgrunnen. Han presiserer imidlertid at dette fokuset går greit så lenge det mellommenneskelige aspektet i teamet fungerer rimelig greit. Men dersom det på et tidspunkt kommer inn medlemmer som ikke finner seg til rette og ting ikke fungerer ser han det helt nødvendig å ha fokus på dette.

Den faste staben får også ekstra utfordringer ved at de må ”ta hånd” om de som kommer inn til rotasjon, og være de som viderefører/opprettholder viktige teamnormer for atferd i operasjonsgruppen. Empirien viser at medlemmene etterlyser mer skriftlig informasjon til de som kommer nye inn i operasjonsgruppen, noe som kunne ha hjulpet både de ”nye”, ”gamle” og de faste i disse skiftene (rotasjonsstillingen roterer på forskjellige tidspunkt, slik at noen av rotasjonspersonalet anses og opplever seg selv som ”gamle” på land).

Empirien vår viser at medlemmene i operasjonsgruppen føler et ansvar for å hjelpe nye medlemmer når de kommer inn, og de bruker tid på at de skal finne seg til rette. *”For faste skaper rotasjonsstillingene litt mer arbeid akkurat i vekslingene, men jeg føler jo også der at vi har ansvar for å hjelpe de som akkurat har kommet inn og som ikke er helt varme i trøya, og som har litt granatsjokk enda. Da må man bruke tid på det, så det blir litt ekstra arbeidsbelastning, men det er ikke ulystbetont”*. En annen svarte at det er *”utfordringer i forhold til å få de som sirkulerer ut og inn opp å stå på samme nivå som de som forlot oss. Det tar litt tid for dem å bli varme i trøya og å forstå hva det er vi holder på med på land”*.

Flere respondenter fremhevet betydningen av å ha en tilstrekkelig overlapp mellom de ”gamle” og de ”nye” som kommer inn. Medlemmene sier at man har hatt en ambisjon om to ukers overlapp, men at dette i liten grad skjer i praksis. Det etterlyses mer standardisering av overlappingsprosessen. *”Det har ikke vært bra nok i overlappingene, de bør sette opp et standard krav til overlapp, uavhengig av private ting”* og *”Lengre opplæring, hvor 14 dager er et minimum. For den ene uken jobber vi med OPS - planen og den andre AO - planen, og vi jobber ikke likt i de to ukene”*.

En påpekte at det er en utfordring for effektiviteten når medlemmer skifter. Respondenten opplevde at det tar tid å lære hverandre å kjenne, og det er først når en kjenner hverandres sterke og svake sider en kan ha en effektiv samhandling, ”.. *men stort sett etter 2-3 mnd så merker du ikke det*”.

Empirien vår viser at alle medlemmene i operasjonsgruppen ser positivt på rotasjonsordningen og flere poengterer nytteverdien for både operasjonsgruppen, men også for plattformen. Ordningen sikrer operativ mannskap på land, samtidig som det er lærerikt for de som jobber offshore å få en større forståelse for den totale prosessen. Flere tror at den på sikt vil forbedre samhandlingen mellom hav og land. Flere av respondentene som var i roterende stillinger uttalte at perioden på land hadde gitt dem en bedre forståelse av prosessene og helheten med å drifte en plattform. *”Jeg har fått en mye bedre forståelse av prosessen med å drifte en plattform, totaliteten, vi har vært frustrert mange gange. Hvorfor ting tar så steike lang tid fra du flagger et problem til det kommer en løsning på det. Jeg ser jo mer bakgrunnen for det nå”.* *”Mener at det er veldig viktig med rotasjonsstillingene/fagstillingene for å sikre operativ mannskap på land og det er veldig bra for de i havet å ha vært på land. Å skjønne at det ikke bare er å løfte av røret så løser det seg, men at det er noen som skal finne ut av det inne og”.*

Oppsummerende, kan vi si at teamsammensettingen har betydning i den grad at de er et dynamisk team, hvor man ikke kan bestemme sammensettingen av teamet. Leder er klar over at dynamikken i teamet kan gi større utfordringer i fremtiden, og dermed klar over nødvendigheten av økt fokus på det mellommenneskelige aspektet.

5.3.3 Delkonklusjon

Som et svar på undersøkelsesspørsmål to kan vi si at operasjonsgruppen er et team hvor fundamentet for at de kan bli et effektivt team er under utvikling. De har en retning som er satt, men som kanskje kunne blitt mer bevisstgjort i teamet. Det ser ut som om medlemmene arbeider etter sine individuelle mål, noe som ikke skal være motstridende overfor det overordnede målet. Men en klarere og mer bevissthet rundt en felles retning vil kunne bidra til at teamet jobber, tar valg og avgjørelser som er mer i samsvar med det overordnede målet.

Operasjonsgruppens oppgaver kan anses som reelle teamoppgaver som både har en indre og kollektiv motivasjon. Operasjonsgruppen har ikke noen eksplitt definerte kjernenormer for

atferd i teamet. Et økt fokus på dette vil kunne styrket teamet ved fremtidige utfordringer, og forebygget ekstra belastninger over tid for den faste staben. Slike normer vil kunne gi større grad av forutsigbarhet for nye medlemmer og igjen lette koordineringen mellom nye og gamle teammedlemmer. Sammensetningen av operasjonsgruppen er litt tilfeldig og teamets stabilitet utfordres av rotasjonsordningen. Dette ustabile preget ser ikke ut til å påvirke dem noe særlig i dag, men dersom en hadde ivaretatt en forutsigbar og stabil overlappingen mellom gamle og nye medlemmer, og ivaretatt det mellommenneskelige spesielt i disse periodene ville det kunne bidra til et mer solid fundament til å bygge videre på.

5.4 Operasjonsgruppens eksterne kontekst

Undersøkelsesspørsmål 3: Hvilke muligheter og begrensninger finnes i den eksterne konteksten som operasjonsgruppen er en del av?

5.4.1 Teamstøttende kontekst

Hackman (2002) viser til at eksterne organisatoriske betingelser vil ha sterk innflytelse på teameffektivitet. Han sier at belønningssystemet, informasjonssystemet og utdanningssystemet er organisatoriske forhold med sterk innflytelse på teameffektivitet. En støttende kontekst er utformet av toppledelsen. Holdninger toppledelsen har til team og hvordan holdningene blir synliggjort og fremmet i den eksterne konteksten, er avgjørende for om det dannes team i organisasjonene (Hjertø, 2006).

(1) Informasjonssystemet

Informasjonssystemet må være utformet slik at teamet har tilgang til korrekt, forståelig, oppdatert og relevant informasjon, slik at teammedlemmene kan planlegge og utføre oppgavene. Medlemmene må også kjenne systemet hvor informasjonen finnes (Hackman, 2002).

På spørsmål om hvordan tilgangen til informasjonen er for operasjonsgruppen, svarer tilnærmet alle respondentene at de har god tilgang til den informasjonen de trenger. Flere poengterer at det til tider er så mye informasjon at det ikke er tid å finne frem i alt informasjonen. *"Nesten for mye av det gode, nesten som du har tilgang til så masse informasjon at du kan drukne i den tilslutt"* og *"Ofte viser det seg at man ikke har tid til å*

innhente den informasjonen som man kanskje burde ha gjort, noe som resulterer i at man må løse oppgaven til meget minus istedenfor særdeles pluss”.

I dagens informasjonssamfunn kan tilgangen til for mye informasjon være vel så skadelig som for lite informasjon (Hackman, 2005). *”Å finne ut hvor mye informasjon jeg trenger for å evaluere en problemstilling godt nok er ikke lett, en kan ikke grave tilbake til Adam og Eva for hver ting”.*

Et flertall av respondentene nevner noen særskilte forhold som gjelder deler av informasjonssystemet for Statfjord A. Det er den eldste installasjonen til Statoil, hvor ikke all informasjonen er elektronisk og den kan være litt vanskelig å få tak i. *”Statfjord A er ikke akkurat en lett installasjon å jobbe med på informasjonssiden, vi har et svært arkiv nede hvor det ligger svært mye dokumentasjon og som ikke er elektronisk. Så informasjonen på Statfjord A kan ligge kronglete til”.* En respondent sier det er viktig å ha et nettverk på land for å kunne finne frem i informasjonen. *”Det er alltid noen man kan spørre, ringe, - det er alltid noen som vet”.*

I Statoil brukes et system som kalles team sites for samhandling innen de ulike organisasjonsenhetene. Et system hvor informasjon deles, saksbehandlingsprosesser vises og hvem som har aksjoner knyttet til ulike arbeidsoppgaver. Flere respondenter fra rotasjonspersonalet uttrykte at det var mange nye systemer og programmer å sette seg inn i når de begynte i operasjonsgruppen, og at de opplevde dette som både lærerikt og utfordrende. *”Dette med team siter og måten å saksbehandle, noen er racere på de tingene og får lett tilgang og produserer selv mye data, mens noen av oss knapt kommer seg inn på de tingene”* og *”Jeg skulle hatt mer kunnskap om de tingene (team sites) og så blir det til at jeg spør de gangene jeg står fast på noe bestemt jeg må gjøre”.*

God planlegging krever god tilgang til informasjon. For operasjonsgruppen er det viktig å få informasjon tilbake fra plattformen om hvordan status er på de ulike jobbene og om hendelser som skjer. Ikke ferdigstilte jobber må overføres videre på neste plan, og for å kunne gjøre dette trenger de tett dialog og god tilbakemelding fra plattformen. På spørsmål om hvordan denne informasjonsflyten fungerer, gav de fleste uttrykk for at de stort sett får den nødvendige informasjon gjennom faste møter, som 24-timersmøtet og morgenmøtet. Alle gav uttrykk for at dersom det er noe utover det, er det bare å ringe ut til plattformen og snakke med aktuelle

personer. Men, det var også noen som nyanserte litt vedrørende informasjonsflyten mellom hav og land. *”Jeg ser jo at jeg er mer oppdatert på drift og det som skjer der ute, stort sett da. Det kan hende jeg må lese Stavanger Aftenblad for å vite hva som har skjedd..., men det er helt klart at vi har mer pulsen på det som skjer nå enn tidligere”*. En annen sa *”At plattformen gir ifra seg informasjon og status er nytt i Stafford.....derfor opplever du fremdeles at viktige ting som burde blitt sagt under den faste agendaen bare blir tilfeldig nevnt i en bisetning på tampen av for eksempel morgenmøtet”*. Observasjonene som er gjort fra morgenmøtene viser at det har vært en positiv utvikling i denne informasjonsutveklingen, referater fra møtene viser at det blir generelt informert om flere ”saker” fra plattformen ved slutten av studien enn ved oppstart i januar. Teamlederen var av den oppfatning at informasjonsflyten mellom hav og land fungerer rimelig greit. Han mente at de i utgangspunktet ikke skulle bruke morgenmøte til å spørre om hvor mye de har produsert. Den informasjonen skal de enkelte gå inn å sjekke selv.

Oppsummerende, operasjonsgruppen har tilgang til mye og relevant informasjon. Det kan i noen tilfeller virke som en endeløs informasjonsmengde, og det kan se ut som til en viss grad være avhengig av den enkeltes kjennskap til systemene. For rotasjonspersonalet er det en ekstra utfordring å få utnyttet alle systemene, da de må sette seg inn i svært mye nytt når de begynner å arbeide på land. Informasjonsflyten mellom plattform og operasjonsgruppen fungerer generelt greit, men dette er en ny måte å jobbe på og det vil være en prosess som kan forbedres i fremtiden.

(2) Opplæringssystemet

Opplæringssystemet bør tilby trening, opplæring og assistanse på alle områder hvor teamets medlemmer ikke er dyktige nok. Wheelan (2010) poengterer viktigheten av opplæring av medlemmenes kompetanse i forhold til det å arbeide i team.

Samtlige respondenter sier at tilgangen til kurs og opplæring innen fag er tilgjengelig og at det er opp til den enkelte om de velger å bruke mulighetene for videre kursing etc. Flere av respondentene sier at de opplever å ha for dårlig tid til å gå på kurs. *”Utfordringen er det med tid. Det er tiden som er akilleshælen innen det her”*.

Det er ikke gitt at alle personer trives med eller vet hva som kreves av medlemmer i et team. Atmosfære og miljøet i et team kan være både hektisk og til dels høylytt i forhold til om en er

vant til å jobbe på ene-kontor. Det kan være behov for en viss tilvenning og opplæring for å kunne fungere optimalt og være en god bidragsyter for de andre i teamet (Hackman, 2005; Wheelan, 2010).

Tilnærmet alle respondentene sa at det ikke var noen systematisk opplæring på dette området. I forhold til det å sitte i et felles landskap/samhandlingsrom var det flere av respondentene som sa at det til tider er et høyt støynivå og noen kunne oppleve dette som slitsomt. *”Slik som vi fungerer er ikke vi et åpent landskap i den forstand at det skal være stille der. Det er samhandlingsrommet vårt og det blir derfor fort mye støy”*. Stort sett alle var av den oppfatningen at fordelene med å sitte slik som de gjør veier opp for ulempene. Men det var også noen som sa det motsatte. *”Jeg opplever at det har flere ulemper enn fordeler for meg”*.

Oppsummerende: Medlemmene i operasjonsgruppen har tilbud om faglig opplæring, men på grunn av stor arbeidsmengde blir det ikke prioritert. Opplæring i hvordan en skal arbeide i team er det lite fokus på. Fokus og prioritering om opplæring og trening om å jobbe i team og teamprosesser blir ikke prioritert, men teamlederen fremhever dette som et utviklingsområde.

(3) Belønningssystemet

Skal et belønningssystem være teamstøttende, bør det være utformet slik at gode teamprestasjoner forsterkes. Ros, positiv oppmerksomhet og gode opplevelser kan forsterke gode teamprestasjoner, men på et tidspunkt vil mennesker også se økonomiske fordeler av sitt arbeid (Hackman, 2002).

Hva medlemmene i operasjonsgruppen opplever som belønning, og om de opplever å få belønning varierer og er individuelt. Noen av respondentene fremhever belønninger som anerkjennelse; *”hvis du er med på noe som fungerer bra, så blir det registrert i systemet og lagt merke til”*. Andre sa at tiltak som bidrar til godt samhold i gruppen er god belønning. *”Middag, veldig positivt for samholdet. At vi kan ha en sammenkomst om en gjør det bra”*. Det var også noen som sa at å få ros av lederne er belønning. *”Når vi er flinke så gir de oss ros”*. Det var også en som gav uttrykk for å ikke få belønning. *”Vi får ingen belønning, vi får betalt for å gjøre jobben vår”*.

Hvordan et belønningssystem og andre eksterne betingelser er utformet henger sammen med de holdninger toppledelsen har til kollektive eller individuelle arbeidsformer (Hjertø, 2006).

Statoil har en verdibasert prestasjonskultur med fokus på individuelle vurderinger og prestasjoner (Statoil, 2009 b). En av informantene sier ”*hvis du ser på hva Statoil reklamerer for; Statoil støtter morgendagens helter. Vi tror på enerne, individene i Statoil*”. Videre sier informanten ”*Statoil har endret seg fra å være teamfokusert og si; **Vi i Statoil**, til at de vil ha ansatte som er **modige, åpne, omtensomme og tett på**. Den verdibaserte prestasjonskulturen med sterk vektlegging på individualisme og enere gjør at Statoil satser på lederne i organisasjonen, og at man måler og deretter belønner atferd på individnivå* ”.

Det er utarbeidet flere KPIer for å måle resultatene for produksjonsenheten (Statfjord A). Ifølge lederen for operasjonsgruppen er det kun to av disse som er treffer operasjonsgruppen direkte. Dette er KPIen for planlegging og KPIen for etterslep av sikkerhetskritisk vedlikehold. Styringsdokumentet OMC01 sier at det er operasjonsgruppen som har ansvaret for å utarbeide planer for plattformen, noe som ansvarliggjør hele gruppen.

På spørsmål om hva operasjonsgruppen blir målt på, svarte tilnærmet alle at de blir målt på de to KPIene som viser planoppnåelse og etterslep av sikkerhetskritisk arbeid. Det er kun leder for teamet som blir belønnet på det kollektive resultatet, da de resterende medlemmene har sine individuelle prestasjonsmål. Flere respondenter poengterte også at det er de individuelle KPIene som er utslagsgivende for lønnen deres. En av respondentene sa ”*det er kun teamlederen som får føle resultatene til ops - gruppen på lønningsposen, jeg for min del får samme lønnen uansett*”.

Det blir av flere respondenter stilt spørsmål ved, hvordan systemet rundt målingene fungerer. Dersom det oppstår uforutsette ting knyttet til en jobb ute på plattformen, så får dette en negativ score på målingen. ”*Hvis du utfører nytt arbeid så kommer det inn som uplanlagt og gir en negativ score. Jeg klarer aldri å skjønne at det blir negativt at du har utført uforutsette ting. Det var bare hvis du ikke brydde deg om å gjøre ting det skulle vært negativt. Men det er med og trekker ned planleggingsgraden*”.

Det er en respondent som poengterer at det tidvis kan bli et stort fokus på planer, spesielt for de som jobber i vedlikeholdsteamet. ”*Vi må minne oss selv på at disse parametrene skal være til hjelp for oss. Det viktige er faktisk at ting er i orden på plattformen. Vi må tenke litt praktisk og ha litt skjønn og ikke bli sånn tallfokusert*”.

De aller fleste medlemmene i operasjonsgruppen opplever at de får belønninger i form av anerkjennelse, ros og anledninger hvor de feirer gode resultater. For å yte det ”lille ekstra”, sier Hackman at det i Vesten bør følge en økonomisk belønning. Det kan være en utfordring for operasjonsgruppen at Statoil sitt styringssystem verdsetter individuelle prestasjoner. Det er lederne som blir belønnet for de kollektive resultatene. I løpet av denne studien ble imidlertid operasjonsgruppen belønnet med et museumsbesøk og påfølgende middag, på grunn av gode prestasjoner i hele Statfjord A. Lederen for operasjonsgruppen gir uttrykk for at han synes det er viktig å belønne og feire. *”Vi må ikke spare penger på slike ting, jeg tror heller at det bidrar til å nå målet vårt om 2016”*.

Oppsummerende, medlemmene i operasjonsgruppen gir stort sett uttrykk for at de opplever å bli belønnet for innsats gjennom ros og anerkjennelse. Flere poengterer at slik som styringssystemet er utformet belønnes de ikke med bonuser for god teaminnsats, men teamleder blir belønnet for gode kollektive resultater. Lederens fokus på å feire og belønne når det er anledninger, kan oppfattes som kompenserende for Statoils mer individorienterte belønningssystem.

5.4.2 Delkonklusjon

Som svar på forskningsspørsmål tre kan vi svare en generell utfordring for team i Statoil i dag er konsekvensen av belønningssystemets utforming, at mange ansatte jobber mot sine egne mål og egne bonuser, noe som ikke stimulerer til gode teamprestasjoner (Rosendahl og Egir, 2008). For operasjonsgruppen kan det se ut som teamleders fokus og prioritering av å belønne gode teamprestasjoner, kompenserer i en viss grad for hvordan belønningssystemet generelt er utformet. Opplæringsystemet har fokus på individet, og tilbyr lite opplæring og kompetanseheving på kollektive arbeidsprosesser. I tråd med generelle utfordringer i vårt informasjonssamfunn, kan informasjonsmengden i operasjonsgruppen virke overveldende. Den viktige informasjonsutveklingen mellom plattformen og operasjonsgruppen har et utviklingspotensial, men inntrykket er at de er inne i en positiv prosess. Den teamstøttende konteksten for operasjonsgruppen kan sies å være svak på opplæringsdelen. Den fremtrer mer støttende hva belønningsdelen angår, men dette virker som personavhengig knyttet til leder. Informasjonssystemet kan også sies å støtte opp om operasjonsgruppen, men med et forbedringspotensial.

5.5 Ekspert veiledning og teamledelse

Slik problemstillingen er utformet skal vi se hvilke interne og eksterne faktorer som påvirker operasjonsgruppen. I Hackman(2002) sin modell for teameffektivitet, viser han til teamleders mulighet til å utøve ekspert veiledning som den femte betingelsen for teameffektivitet. Hackmans sitt syn på ledelse er at en teamleder skal sørge for at interne og eksterne betingelser er tilstede og deretter bistå teamet med å høste mer effektiv teamarbeid gjennom ekspert veiledning (teamprosessene). En god leder sørger for at alle betingelsene er på linje og drar i samme retning. Hackman sier at ledere ofte blir oppfordret av organisasjonen til å fokusere på teamprosessene før man er sikker på at fundamentet er på plass. I Statoil er det lederen som har ansvaret for å velge metodikk for sin enhet/gruppe. Det er opp til den enkelte leder om han/hun benytter en metodikk som bygger opp under Statoils prestasjonsfremmende atferd eller som fremmer kollektive arbeidsformer.

5.5.1 Teamledelse i operasjonsgruppen

I operasjonsgruppen er produksjonssjef den formelle lederen, men både D&V - og PV - leder innehar formelt lederskap som førstelinjeledere. Empirien viser at det er produksjonssjefen som blir sett på som lederen for teamet, men både førstelinjelederne og andre medlemmer blir også fremhevet for å utvise lederskap i gruppen. *"Jeg opplever det slik at vi har gode pådrivere i gruppen. Du har jo førstelinjelederne da, og klart de er mye lederskap i dem. I tillegg har vi også andre gode pådrivere i forhold til å få oppgaver på plass"*. Den operasjonelle ledelsesteorien poengterer at leder har både ansvar for egen lederatferd og stimulere til at andre også deltar i ledelsesprosessen (Busch et al, 2007).

Lederen for operasjonsgruppen sier, *"for å få effektive team må medlemmene være selvgående, vise initiativ, være pådrivere og få ting til å gå av seg selv"*. Han sier at det ikke er leder sin oppgave å være lokomotivet for teamet, heller den som åpner portene, mens lokomotivet må være selvgående. *"Hvis du skal levere så er du ganske avhengig av et selvgående team, men du må stake ut kursen for dem, og sette rammer"*. Dette kan sees i sammenheng med hva Hackman (2002) sier skal være med å skape et fundament for et effektivt team. En leder skal tilrettelegge, være en som skaper betingelser, gir gruppen en overbevisende retning, gir fokus og kontinuerlig opprettholder fokuset. *"Jeg staker ut kursen,*

setter rammene og fokus. Gjennom å opprettholde fokus er jeg med og setter føringer og forventninger". Teamleder sier at operasjonsgruppen er veldig operasjonell og det er gitt hva de skal gjøre. Han sier at så lenge gruppen har forventningene, rammene og målene, da skal de kunne være selvgående.

Teamleder ser på sin rolle som en pådriver og å hjelpe operasjonsgruppen i spørsmål hvor det behøves ekstra trykk i organisasjonen for å nå frem. Dette stemmer overens med de forventningene operasjonsgruppens medlemmer har til en teamleder. Det er viktig at operasjonslederen kan være stemmen for dem høyere opp i systemet, og være pådriver i forhold til den myndighet han har fått. *"Jeg tror det er viktig å ha en god leder som kan flagge det som pågår i operasjonsgruppen"* og *"En leder skal ta avgjørelser, en som sier at slik er det og sørger for at vi kommer oss videre"*.

I forhold til å skape rammebetingelser, sier teamlederen at det er hans jobb å sørge for at rammene blir satt. Når de opplever at rammer blir dyttet ned over dem, anser han det som sin rolle å motivere til å jobbe innenfor de rammene, selv om rammene er urimelige eller oppleves urimelige. *"Jeg må være med å stake ut kursen for dem, sette rammene og holde fokus og forventninger oppe"*. I henhold til Hackmans teori om teameffektivitet kan vi si at leder for operasjonsgruppen har fokus på å sørge for at operasjonsgruppen holder fokus på målene de arbeider mot.

Leder er med og fremmer motivasjon. *"Jeg tror at engasjement skaper motivasjon. Den beste formen for motivasjon er suksess, å jobbe og ha kontroll, levere resultater, så motiverer det i seg selv"*. Teamleder har fokus på å bygge en struktur som gir handlingsrom for medlemmene. *"Har noen spesielle problemstillinger prøver jeg å imøtekomme de i så stor grad som mulig"*. I en muliggjørende struktur nevner Hackman (2002) at det bør være eksplisitt klare normer for teamatferd. Dette har vi tidligere i oppgaven identifisert som et forbedringspotensial for operasjonsgruppen, noe som også teamleder påpeker. Teamleder sier at dette nok er ting de kan være mer eksplisitte på, spesielt i forholdt til landskapsatferd. Teamleder fremhever at normal folkeskikk ligger til grunn for atferden i operasjonsgruppen. Han poengterer at det for operasjonsgruppens del kan være greit og ikke sette nye medlemmer av gruppen, inn i etablerte rammer for atferd. Han sier at det kan være et friskt pust å få inn nye medlemmer med andre tanksett og atferdsmønster, som kan bidra positivt til

operasjonsgruppens implisitte etablerte normer for atferd. Teamleder sier at det går en grense på støtende atferd, og om dette skjer er det hans ansvar å ta tak i

Teamsammensetting er også et element innenfor muliggjørende struktur (Hackman 2002). Teamleder sier at sammensettingen kun går på den praktiske biten. Spesielt i forhold til rotasjonspersonellet som kommer inn i gruppen sier at han det blir for teoretisk å se på sammensetting av personlighetstyper, han sier det er viktig men at de tar en risiko på at det med 80 % sannsynlighet vil fungere greit, *”det er kun snakk om optimalisering, så godt klarer du ikke å kjenne folkene når alt kommer til alt, at du klarer å optimalisere i den grad, for så kritisk er ikke det vi gjør”*.

Vi har tidligere i oppgaven konstatert at operasjonsgruppens eksterne kontekst i stor grad fremmer individuelle fremfor kollektive arbeidsformer. I operasjonsgruppen velger derimot teamleder innenfor hans gitte rammer å fremheve gode kollektive resultater og fremme gode kollektive arbeidsprosesser gjennom belønninger som skal styrke gruppens samhold. *”Vi gjør ting sammen som er med å skape stemning”*. For tilbakemeldinger brukes KPI - ene som går på hele operasjonsgruppen, og gode resultater belønnes med ulike sosiale sammenkomster som for eksempel middager på restaurant. Dette kan ses på som at lederen forsøker å ”tvinge” organisasjonsstrukturen og systemene slik at de tilbyr teamet nødvendig støtte (Hackman, 2002). Teamleder sier selv *”Vi må ikke spare penger på slike ting, jeg tror heller det bidrar til å nå målet vårt om 2016”*.

Oppsummerende, teamleder har fokus på betingelser som skal bidra til å bygge et fundament som fremmer effektivt teamarbeid i operasjonsgruppen. Ved å ha fokus og forventninger sørger teamleder for å gi operasjonsgruppen en overbevisende retning. Operasjonsgruppen har et forbedringspotensial i å etablere en struktur for teamatferd. Dette har per i dag ikke et hovedfokus, men en etablert struktur for teamatferd kunne fungert som en beskyttelsesfaktor for operasjonsgruppen ved fremtidige endringer i gruppedynamikken.

5.5.2 Ekspertveiledning i operasjonsgruppen

Ekspertveiledning er teamleders mulighet til å høste mer effektivitet ut av teamet. Den femte betingelsen belyses gjennom *fokusert innsats, effektive arbeidsmåter og utnytte forskjeller mellom teammedlemmene*.

Fokusert innsats handler om at medlemmene holder seg til målet (Hackman, 2002).

Teamleder sier han er med på å sette fokus og opprettholde fokus i gruppen, ved å stille forventninger og stille spørsmål rundt målene de arbeider mot. *”Når vi har etterslep på programbasert, da er det jeg som spør, hva er det vi sliter med, hvorfor har vi ikke fokus, dette vil jeg ha i grønt”*. Teamleder sier han er med å fokusere innsatsen ved å hjelpe dem å gjøre prioriteringer som er riktige i forhold til målene de arbeider etter.

En prosessgevinst kan være å få en teamspirit hvor alle utfordringer og motgang blir møtt som en mulighet som skal løses (Hackman, 2002). Teamleder jobber bevisst mot å få et team som består av løsningsorienterte medlemmer. *”Medlemmene skal jakte på mulighetene, når de møter et problem skal de si at dette løser vi”*. En respondent underbygger dette fokuset *”vi har mye diskusjoner rundt ulike problemstillinger og løser dem mye i fellesskap”*.

Medlemmene skal bruke effektive arbeidsmåter og ha muligheten til å tilpasse arbeidsmåtene til de oppgavene som teamet arbeidet med (Hackman, 2002). Medlemmene skal ha forstått at de er avhengige av å samhandle gjennom å tilpasse og koordinere handlingene med hverandre. *”Gruppens medlemmer er helt avhengige av hverandre for å gjøre en god jobb, at de må jobbe i lag for å kunne levere”*. I et team skal man utnytte at man er et team, noe som vil si å kompensere for hverandres svakheter og spille på hverandre styrker (Hackman, 2002). En respondent uttrykte viktigheten av dette. *”Kommer det en ny person inn i gruppen tar det tid å lære denne personens svake og sterke sider”*. Respondenten fremhever at når man kjenner en persons sterke og svake sider, så fører dette til mer effektiv samhandling ved at man kan utnytte de sterke sidene. Dette kan også knyttes til at team må utnytte muligheten de har til erfaringsdeling (Hackman, 2002).

Teamleder sier han er opptatt av at medlemmene i operasjonsgruppen skal være nysgjerrige, at de søker erfaring og kompetanse, *”du skal være oppsøkende og nysgjerrig og ikke vente på at ting skal falle i fanget ditt”*. Teamleder poengterer at medlemmene skal få bestemme hvordan de skal løse arbeidsoppgavene, men at det er viktig at medlemmene vet hvilket grunnlag man tar beslutningene på, og at man vet hvilke krav som gjør seg gjeldene for arbeidsoppgavene. Teamleders holdninger kan kobles til hva Hackman (2002) sier er med å fremme effektivitet, i hvilken grad man tilpasser arbeidsmåtene til de ulike arbeidsoppgavene sine, og at man ikke låser seg fast til en tilnærming. Teamleder gir uttrykk for at det er rom for å være fleksibel i forhold til hvordan man velger å løse arbeidsoppgavene innenfor gitte

rammer, han gir også signaler om at det er rom for kreative løsninger for nye tilnærminger til oppgavene.

Ifølge Hackman (2002) skal man skal utnytte forskjeller mellom teammedlemmene. Teamleder sier at du ikke får gode leveranser hvis det er mye misnøye i teamet. Teamleder trekker frem mellommenneskelige forhold som en viktig faktor for at teamet skal fungere og levere. Teamleder sier han er opptatt av å ”lodde” stemningen i teamet, at han oppfordrer til et åpent forhold innad i gruppen, og at det er viktig at alle i gruppen føler seg sett og hørt. Å skape et miljø hvor det er rom for å fremme ulike synspunkt, uten at det fører til spenninger eller gnistninger i teamet er viktig for å kunne utnytte de ulike personlighetene i teamet. Det er også viktig at alle medlemmenes synspunkter blir likt verdsatt og at medlemmene opplever at deres synspunkter blir tatt alvorlig (Bang, 2008). Det er ingen signaler i empirien på at dette er et problem for operasjonsgruppen i dag. Imidlertid vil en bevissthet og en mer proaktiv holdning til å stimulere til romslighet, omtenkksomhet og åpenhet i gruppen, som igjen fremmer muligheten til å utnytte at en er et team, til å bruke hverandres ulikheter og å lære fra hverandre, fremstå som beskyttelsesfaktorer når det skjer endringer i dagens dynamikk i teamet.

5.5.3 Delkonklusjon

Som et svar på undersøkelsesspørsmål tre, kan vi svare at det er en generell utfordring for team i Statoil i dag er konsekvensen av belønningssystemets utforming, at mange ansatte jobber mot sine egne mål og egne bonuser, noe som ikke stimulerer til gode teamprestasjoner (Rosendahl og Egir, 2008). For operasjonsgruppen kan det se ut som teamleders fokus og prioritering av å belønne gode teamprestasjoner, i en viss grad kompensere for hvordan belønningssystemet generelt er utformet. Opplæringssystemet har fokus på individet, og tilbyr lite opplæring og kompetanseheving på kollektive arbeidsprosesser. I tråd med generelle utfordringer i vårt informasjonssamfunn, kan informasjonsmengden i operasjonsgruppen virke overveldende. Den viktige informasjonsutveklingen mellom plattformen og operasjonsgruppen har et utviklingspotensial, men observasjoner indikerer at de er inne i en positiv prosess. Den teamstøttende konteksten for operasjonsgruppen kan sies å være svak på opplæringsdelen. Den fremtrer mer støttende hva belønningsdelen angår, men dette virker som personavhengig knyttet til leder. Informasjonssystemet kan også sies å støtte opp om operasjonsgruppen, men hvor det er et forbedringspotensial.

Teamleder jobber for at eksterne betingelser skal være tilstede i teamet, og det kan se ut som han prøver å "tvinge" strukturen og systemene til å gi den støtten som operasjonsgruppen ser ut til å trenge. Teamleder har også fokus på å utvikle prosessene i teamet. En stadig forbedring av måltallene indikerer at de holder fokus og gjør ting for å bli bedre. Teamleder uttrykker at teammedlemmene har fleksibilitet, i den forstand at de kan til en viss grad varierer arbeidstiden sin og hvordan de vil utføre arbeidsoppgavene innen gitte rammer og krav. Han hevder også at det er rom for å være søkende for nye måter å gjøre ting på, og at det er åpenhet og aksept i gruppen for å ha ulike synspunkt og at disse verdsettes.

KAPITTEL 6 – KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

6.1 Introduksjon

Kapittelet starter med å se på konklusjonene av funnene og analysen fra casestudien relatert til problemstillingen. Avslutningsvis vil kapittelet gi anbefalinger for videre forskning og anbefalinger til studiens case, operasjonsgruppen til Statfjord A.

6.2 Konklusjoner

Undersøkelsesspørsmål en konstaterte at i en deskriptiv teamforståelse kan operasjonsgruppen ses som et team, hvor de ulike oppgavene skaper ulike grader av avhengigheter i gruppen. I enkelte oppgaver eksisterer det en funksjonsavhengighet i forhold til kompetanse, samt en ansvarsavhengighet i form av et kollektiv ansvar for å levere et sluttresultat som de ser på som større enn de individuelle bidragene i gruppen. Det er medlemmene i gruppen som har påpekt nødvendigheten for samarbeid og avhengigheter i et flerfaglig team. Medlemmene i operasjonsgruppen ser på seg selv som et team og oppfører seg som et team. De poengterer at samarbeidet på tvers av disiplinene øker totalitetsforståelsen for arbeidet gruppen skal levere.

Undersøkelsesspørsmål to viser hvilke interne faktorer som påvirker operasjonsgruppen i forhold til å anvende teamvirkemidler i sitt arbeid. Dette belyses gjennom de faktorene som danner fundamentet for effektivt teamarbeid. Operasjonsgruppen har et definert overordnet mål, men medlemmene arbeider etter sine individuelle mål. Disse oppfattes ikke som motstridende i forhold til det overordnede målet, men et klarere og mer eksplisitt fokus på det overordnede målet kunne kanskje bidra til at valg og beslutninger i større grad er i overensstemmelse med det overordnede målet.

En muliggjørende struktur er til stede i den forstand at oppgavene som operasjonsgruppen skal løse er reelle teamoppgaver. I dag eksisterer det kun implisitte kjernenormer for atferd, noe som med fordel kunne uttrykkes mer eksplisitt. Sammensettingen av operasjonsgruppen er tilfeldig og teamets stabilitet utfordres ved rotasjonsordningen. Dette er interne faktorer

som er med og påvirker gruppens bruk av teamvirkemidler i sitt arbeid og de gir indikasjoner på at et sterkere fundament for å utføre effektivt teamarbeid er under utvikling.

Undersøkelsesspørsmål tre belyste muligheter og begrensninger som ligger i den eksterne konteksten til operasjonsgruppen. Empirien viser at den eksterne konteksten til operasjonsgruppen er preget av individualisme fremfor kollektive arbeidsformer. Belønningssystemet, opplæringssystemet og toppledelsens holdninger har individualistiske tilnærminger, hvor en belønner og utvikler individet fremfor gruppen. På samme tid opplever operasjonsgruppen kollektiv belønning i form av anerkjennelse, ros og sosiale sammenkomster. Teamleder bruker sin mulighet til å ”tvinge” strukturen og systemene til å gi nødvendig teamstøtte, og i tillegg har operasjonsgruppen en oppfatning om at de leverer et kollektiv sluttresultat.

Ut ifra undersøkelsesspørsmål en, to og tre kan vi konkludere med at både interne og eksterne faktorer påvirker operasjonsgruppens muligheter til å anvende teamvirkemidler i sitt arbeid. Studien viser at interne betingelser har betydning for om man skal velge å anvende teamvirkemidler – det bunnar i hva operasjonsgruppen er satt til å gjøre, og om dette krever bruk av teamvirkemidler for at operasjonsgruppen skal ha mulighet for å utføre oppgavene sine på en best mulig måte. Denne studien har belyst at operasjonsgruppens funksjon og oppgaver i flere tilfeller har behov for å arbeide og tenke som et team. De er satt til å utføre oppgaver som er større enn hva enkeltindividene alene kan utføre og gruppen har et overordnet formål og mål som betrakter operasjonsgruppen som en kollektiv enhet.

Studien viser at den eksterne konteksten til operasjonsgruppen, bygger på mer individfokuset og prestasjonsfremmende prinsipper, hvor man ikke belønner eller har fokus på opplæring i kollektive arbeidsformer. Det er et målhierarki hvor den enkeltes individuelle mål skal være i samsvar med det overordnede felles målet. Dette må kobles til betydningen av å ha en felles overbevisende retning og fokusert innsats. Et eksplisitt fokus på operasjonsgruppens ordnede mål vil kunne sikre at valg og beslutninger man tar er i samsvar med det overordnede. I en individfokuset kontekst kan individuelle mål lett gå på bekostning av et overordnet felles mål, noe som også kan bli forsterket når det er de individuelle målene og ikke de kollektive målene man blir belønnet på.

Imidlertid gir den eksterne konteksten lederne et handlingsrom hvor de selv kan velge metodikk for sin enhet. Med dette sier konteksten at den verken støtter eller ikke støtter teamdannelser, og når en leder har muligheter til å drive opplæring, belønning som er teamstøttende kan dette "tvinge" struktur og kontekst til å støtte opp under kollektive arbeidsformer.

Studien viser at det i dag er et større fokus på oppgaveferdigheter enn det mellommenneskelige aspektet i operasjonsgruppen. Teamleder presiserer at denne prioriteringen kun er mulig fordi situasjonen i gruppen tillater det. Teorien sier at det bør være et visst fokus på mellommenneskelige faktorer for å bygge et stabilt og robust team på lengre sikt, som igjen gjør et team bedre rustet til å håndtere utfordringer i fremtiden. Studien viser at man kan utnytte de interne betingelsene på en slik måte at de støtter opp om teamprosesser, og at dette lar seg utføre selv om man ikke opererer i en ekstern kontekst som er teamstøttende. Men dette er avhengig av at man har en leder som har handlingsrom, autoritet og myndighet i systemet, og som kan sørge for at den eksterne konteksten ikke hindrer teamet i sitt arbeid. Studien har vist at operasjonsgruppen har en leder som gir ekspert veiledning, ved at han fokuserer på å fremme betingelser i fundamentet for teameffektivitet, og ved å fokusere på teamprosesser som gir prosess gevinster. 6.3 Anbefalinger

6.3.1 Videre forskning

Driftsmodellen legger ingen føringer for hvilken organisasjonsutforming en operasjonsgruppe har. Driftsmodellene gjør seg gjeldende for alle operasjonsgruppene i UPN/Statoil, og er preget av standardiserte arbeidsprosesser, grensesnitt, arbeidsoppgaver og rollebeskrivelser. Ved å gjennomføre en komparativ casestudie, hvor man sammenligner flere operasjonsgrupper, ville det vært interessant og sett om det er en spesiell organisasjonsutforming som gjør seg gjeldende i UPN, og hvis det fremtrer ulike organisasjonsformer, hvilke er mest effektive i forhold til ulike resultater /målinger etc.

Det kan også være verdt å utforske hvordan organisasjonstrender og ideer som setter preg på dagens moderne organisasjoner egentlig sprer seg i en organisasjon. Sett i relasjon til ett av funnene i denne studien, ser vi at selv om Statoil har en ekstern kontekst og et individualistisk styringssystem, krever fortsatt arbeidsoppgaver i operasjonsgruppen at man arbeider i kollektive arbeidsformer. Det sies at effektene av organisasjonstrender og ideer er varierende,

noen blåser over, mens andre skaper varige endringer i organisasjonen. Hva er det som får en trend til å sette seg, og føre til reelle endringer, må trendene berøre spesielle kjernefunksjoner ved en organisasjon for at trenden ikke kun skal bli et overflatefenomen? Hvilken effekt får dysfunksjonelle effekter mellom struktur og atferd sett i relasjon til trender som et overflatefenomen.

6.3.2 Muligheter for Operasjonsgruppen

Denne studien produserer også noen anbefalinger i forhold til interne faktorer som påvirker operasjonsgruppens mulighet til å anvende teamvirkemidler for å fremme et enda mer effektivt teamarbeid.

Det overordnede målet for operasjonsgruppen bør uttrykkes mer eksplisitt ovenfor gruppens medlemmer. Dette vil kunne bidra til operasjonsgruppen i større grad arbeider og tar beslutninger som er på linje og i samsvar med det overordende målet.

En annen intern faktor er å skape en muliggjørende struktur som fremmer teameffektivitet. Her vil operasjonsgruppen kunne skape fordeler av å etablere mer eksplisitte kjernenormer for teamatferd. Et økt fokus på kjernenormer for teamatferd vil kunne bidra til en større grad av forutsigbarhet i forhold til de mellommenneskelige faktorene som er akseptert i gruppen. Dette bør ses i sammenheng med at operasjonsgruppen er et dynamisk team hvor det til stadighet kommer inn nye medlemmer, eksplisitt uttrykte kjernenormer for teamatferd vil kunne bidra at operasjonsgruppen raskere finner frem til gode samhandlings- og samarbeidsløsninger. Når man påtar seg risikoen med tilfeldig teamsammensetting som utfordrer stabiliteten i et team bør man i dette tilfelle fokusere på å ivareta en forutsigbar og stabil overlappingsperiode for nye medlemmer.

Mellommenneskelige aspekter kommer lett i bakgrunnen. Selv om verken empiri viser at dette er et problem i dag og at man kan føle negative stemningen i gruppen er det viktig å forebygge og gjøre seg mer robust for fremtiden. Dette er spesielt viktig i et dynamisk team som operasjonsgruppen er. Hva som fungerer i dag trenger ikke fungere i morgen. Økt bevissthet og en strukturert fremgangsmåte i forhold til hvordan man skal håndtere mellommenneskelige utfordringer bør sees på som et forbedringspotensial for operasjonsgruppen.

Operasjonsgruppen opplever å ha tilgang til en endeløs informasjonsmengde og hvor informasjon om samme sak/oppgave kan befinne seg på flere forskjellige steder. Samle informasjonen slik at man ikke må igjennom flere systemer kan lette oversikten og effektivisere informasjonsletingen.

Operasjonsgruppen kan dra fordeler av å fokusere på opplæring og trening om å jobbe i team. I forhold til det å utøve teamledelse sier Hackman at det ikke bare er den formelle leder som kan bidra til dette. Alle kan ta ansvar for at betingelsene i fundamentet er tilstede og at de blir opprettholdt. Teamleder har i denne gruppen påtatt seg mange av de oppgaver som kjennetegnes innenfor teamveiledning. I forhold til at fundament fortsatt er i utvikling er det viktig å huske på at fundamentet må være på plass før man kan høste mer effektivitet ut ifra teamprosessene. Det er viktig at teamet ikke tar på seg skoene før de har tatt på seg sokkene.

LITTERATURLISTE

- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidskrift for Norsk Psykologiforening 2008 (45)*, 272-286.
- Bang, H. (2010). *Effektivitet i ledergrupper; en studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Oslo.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. 2 utgave. Storbritannia: Polity Press.
- Brask, O.D. (2007). Ambisjonsnivå og gruppefungering. *Tidskrift for Norsk Psykologiforening* Vol 44, nummer 11, s. 1350 – 1357. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=32639&a=2 (2011.06.03).
- Busch, T., Johnson, E. Valstad, S.J. & Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colman, H.L., Stensaker, I. & Tharaldsen, J.E. (2011). *A Merger of Equals ? The integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Devine, J.D. (2002). A Review and Integration of Classification Systems Relevant to Teams in Organizations. *Groups Dynamics; Theory, Research and Practice*, 6(4), 291 – 310.
- George, A.L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the Social Sciences*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H., Silkoset, R. (2007). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. 4.Utgave. Kristiansand:Høyskoleforlaget.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the stage for great performances*. Boston Massachusetts : Harvard Business School Press.

Hjertø, K.B. (2006). Teamledelse. I: Ø.L. Martinsen (Red.). *Perspektiver på ledelse*. (s. 318 – 338). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hjertø, K.B. (2000). Tid for effektive team. Veien fra klisjè til realiteter. *Magma Econas tidsskrift og ledelse* (5) 2000. Hentet fra <http://www.econa.no/tid-for-effektive-team-veien-fra-klisj-til-realiteter>

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D.I. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Katzenbach J.R & Smith.K.S. (1993). The Discipline of Teams. *Best of Harvard Business Review* 2000, s.163 – 171.

Lavik, Håkon (1997) *Statfjord: Nordsjøens største oljefelt*. Stavanger: Kai Hansen Trykkeri AS.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), s. 691 - 710.

Levin, M. & Rolfsen M. (2004). *Arbeid i team – læring og utvikling i team*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Rosendahl, T. & Egir, A. (2008) Multidisiplinære team og oljeindustrien. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. (6) 2008. Hentet fra <http://www.econa.no/multidisiplinaere-team-og-oljeindustrien>

Rødne, T. (2009). *Kriterier for det vitenskapelige ved kvalitativt orientert samfunnsforskning: Ein studie med grunnlag i kvalitativ orienterte hovudfagsoppgåver og doktorgradavhandlingar ved norske universitet*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø.

Statoil. (2009a) Origo. Innføring av felles driftsmodell. Internmagasin for Undersøkelse og Produksjon Norge. (1) 2009.

Statoil. (2009b). *Statoilboken Versjon 2.0*.

Statoil. (2010.10.21a). *Statoil 2011: Organisasjonsstrukturen på plass*. Hentet fra http://pp-entryv2.statoil.no/NewsAndMedia/News/2010/Pages/18OctStatoil2011_2.aspx

Statoil. (2010.12.20b). *Statfjord – området*. Hentet fra <http://www.statoil.com/no/OurOperations/ExplorationProd/ncs/statfjord/Pages/default.aspx>

Statoil. (2011.01.01a). *UPN Drift; Organisasjon, ledelse og kontroll OMC01 2011*. Styrende dokument.

Statoil. (2011.01.18b). *Kort om Statoil*. Hentet fra <http://www.statoil.com/no/about/inbrief/Pages/default.aspx>

Statoil. (2011.02.14c). *Forskning på StatoilHydro – fusjonen gir ny kunnskap*. Hentet fra <http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2011/Pages/14FebResearch.aspx>

Statoil. (2011.02.21d). *Ledelse og organisasjon*. Hentet fra <http://entry.statoil.no/Organisation/Units/64914/Pages/upnledorg.aspx>

Statoil. (2011.03.03e). *Vår Historie*. Hentet fra <http://www.statoil.com/no/About/History/Pages/OurHistory.aspx>

Statoil. (2011.05.30f). *Evaluering av driftsmodellen*. Hentet fra <http://entry.statoil.no/Organisation/Units/64914/fellesdriftsmodell/Pages/2011-03-28-driftsmodellevaluering.aspx>

Statoil. (2011g). Interndokument. *Tøffe utfordringer for mellomledere i endringsprosesser*.

Statoil. (2011h). *Standardisert Driftsmodell for Utvikling og Produksjon Norge 2011*. Strippet Statfjord versjon.

Stott, K. & Walker, A. (1995). *Teams, teamwork & teambuilding: The manager's complete guide to teams in organisations*. Singapore: Prentice Hall Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.

Wheelan, S.A. (2010). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. 3.utgave. California: Sage Publication Inc.

Yin.R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: Sage Publications Inc.

Yukl.G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7 utgave. New Jersey : Pearson Education Inc, Upper Saddle River.

VEDLEGG 1

Intervjuguide med medlemmene i operasjonsgruppen til Statfjord A.

Takker for at vedkommende stiller til intervju, spør om tillatelse til å ta opp intervjuet på bånd. Sitater etc vil bli anonymisert, vi er ikke ute etter personer, men totalen av operasjonsgruppen.

Informasjon om hva vi studerer; studien tar for seg teameffektivitet og hvilke interne og eksterne betingelser som fremmer at et team kan være effektivt. Dette vil studeres i forhold til hva som karakteriserer oppgavene og arbeidsprosessene etc. Spørsmålene vi kommer til å stille går på dine arbeidsoppgaver, hva de krever av deg, hvordan du ser på dine arbeidsoppgaver, samarbeid, operasjonsgruppen som helhet,

Er det noe du ikke forstår eller er usikker, kan du bare gi uttrykk for dette dersom du ikke forstår hva vi sier. Er det noe du lurer på før vi setter i gang?

1. Generell bakgrunn;

1.1 Hvor lenge har du arbeidet i Statoil/operasjonsgruppen?

1.2 fortell litt om hva din stilling i Statfjord A innebærer

2. Samarbeid

2.1 Hvem samarbeider du med?

2.2 Hva er viktig i samhandlingen mellom dere i operasjonsgruppen, og mellom hav/land.

3. Team

3.1 Hvordan vil du definere et team?

3.2 Hvem er teamet ditt?

4. Felles Driftsmodell

4.1 Fortell litt om driftsmodellen som ble innført?

4.2 Hvordan har innføringen av driftsmodellen påvirket din jobb og dine arbeidsoppgaver?

4.3 Kan du fortelle litt om arbeidsprosessene deres?

5. *Mål*

5.1 Fortell litt om målene du/dere arbeider etter?

6. *Beslutninger*

6.1 Hvem tar beslutninger i operasjonsgruppen?

7. *Ekstern organisatorisk støtte*

7.1 Hva mener du at organisasjonen/Statoil skal bistå med for at du skal kunne gjøre jobben din best mulig?

8. *Motivasjon*

8.1 Hva motiverer deg? Hva gjør det motivert for å gjøre jobben din?

9. *Informasjon*

9.1 Hvilken informasjon trenger du for å gjøre jobben din?

9.2 Er informasjonen lett tilgjengelig?

9.3 hvordan skaffer du den informasjonen du trenger?

10. *Opplæring*

10. 1 Hvilken tilgang til opplæring/kurs har du?

11. *Evaluering/tilbakemeldinger*

11.1 Hvilke evalueringer blir fortetatt av deg, gruppen?

12. *Tid*

VEDLEGG 2

Intervjuguide med leder av operasjonsgruppen

Introduksjon; informasjon rundt bruk av båndopptaker, rettigheter etc. kort introduksjon om bakgrunnen for studien samt relevansen til respondentens kunnskap og rolle i forhold til studien. Spørsmål?

Arbeidsoppgaver/rolleavklaring

- Hvilken rolle har du i operasjonsgruppen?
- Oppgaver som produksjonssjef for STA?
- Hva vil du si er å *utøve ledelse*?
- Hva anser du som hovedansvaret til en teamleder?
- Hvem er leder (ne) i operasjonsgruppen?
- Hvordan skjer oppgavefordelingen i operasjonsgruppen?
- Hva kjennetegner oppgavene som operasjonsgruppen utfører?
- Samarbeidspartnere
- Hva kjennetegner god samhandling innad i gruppen?
- Hva kjennetegner god samhandling mellom hav og land?
- Arbeidsprosesser – APOS/autonomi

Team

- Hva kjennetegner et team?
- Er du medlem av et team?
- Hva kjennetegner teamet ditt?
- Hva kjennetegner et effektivt team?
- Trenger et team en leder?
- Hva er viktige gruppeprosesser?
- Hvordan blir gruppeprosessene du har beskrevet ivaretatt i operasjonsgruppen?

Mål

- Hvilke mål arbeider du etter?
- Hvilke mål arbeider operasjonsgruppen etter?

- Evt – hva/hvorfor er det forskjell mellom dine og operasjonsgruppens mål?
- Hvordan opprettholdes fokus innsats iht mål (ene).

Ekstern kontekst

- Hva kan Statoil bistå med for at du skal gjøre en god jobb?
- Opplæring
- Belønning
- Informasjon

Motivasjon

- Hva motiverer deg?
- Hvordan motiveres operasjonsgruppens medlemmer?
- Hvordan ivaretas motivasjon?
- Intern individuell/kollektiv motivasjon

Evaluering

- Hvordan blir du evaluert?
- Hvordan blir operasjonsgruppen evaluert?
- Hva vektlegges i evalueringene?

VEDLEGG 3

Intervjuguide informant (team/ekstern kontekst)

Introduksjon til intervjuet: Forespørsel om å bruke båndopptaker, rettigheter rundt dette. Godkjenne intervjuet i etterkant, muligheter til å komme med innvendinger om informant føler seg misforstått/feiltolket etc.

Introduksjon av studien, hva skriver vi om – hva er vi interessert i å vite.

- Reelt team
- Muliggjørende struktur
- Overbevisende retning
- Støttende kontekst
- Ekspert teamveiledning

Hva karakteriserer er team?

- Teamsammensetning, mangfold, størrelse, kompetanse.
- Er operasjonsgruppen et team?
- Hva har subteam/undergrupper å si for et team, en gruppe?
- Utfordringer for fast stab ift rotasjonsordning.

Arbeidsoppgaver

- Standardisering av arbeidsprosesser, oppgaver
- Mål i teamet – felles oppfatning av overordnet mål?
- Målhierarkiet i Statoil

Kjernenormer for teamatferd

- Viktigheten av å etablere normer for teamatferd – menneskelige tendenser (gjør hos oss, harmoni).

- Refleksivitet

Driftsmodellen

- Informasjonsutveksling mellom OPS og plattform.
- Standardisert
- Formål/føringer

Teamledelse

- Hva vil de si å utøve teamledelse?
- Hvordan skal ledelsesfunksjonen ivaretas i et team?

Ekstern kontekst

- Statoil sitt bidrag til å fremme kollektive arbeidsformer
- Belønningssystemet
- Opplæringsystemet

Teori – Hackman

- Fundament for teameffektivitet
- Teameksistens uten ekstern teamstøttende kontekst
- Med godt fundament – bør det videre fokuseres på teamprosessene.
- Handlinger er essensielle
- Team produserer resultater på tre områder
- Resultater og tilbakemeldinger
- Autonomi