

Compliance and Leadership

– en endringsprosess i Statoil

Forfatter: Helene Risti Bergaas

Master i Endringsledelse

Våren 2012

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Det samfunnsvitenskapelige fakultet



Universitetet
i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: Våren 2012

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Compliance and Leadership – en endringsprosess i Statoil

FORFATTER: Helene Risti Bergaas

VEILEDER: Kjell Arne Røvik

EMNEORD/STIKKORD: Implementering, endringsledelse, Compliance and Leadership, rask tilkobling, frastøting, frikobling

SIDETALL: 99

STAVANGER, 15. juni 2012

Klausulen gjelder for to år

Innhold

Oversikt over modeller

Sammendrag

Forord

1.0	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave	2
1.2	Statoil	3
1.2.1	<i>Oversikt over organisasjonen</i>	5
1.2.2	<i>Om forretningsområdet TPD</i>	5
1.2.3	<i>Bakgrunn for metoden Compliance and Leadership</i>	7
1.2.4	<i>Metoden Compliance and Leadership</i>	8
1.2.5	<i>Plan for implementeringen av Compliance and Leadership i TPD</i>	12
1.2.6	<i>Opplegg for de tre obligatoriske treningene</i>	13
1.3	Problemstilling og avgrensing	14
2.0	Den teoretiske plattformen	15
2.1	Endring i organisasjoner	15
2.2	Det rasjonelle organisasjonsperspektivet	16
2.2.1	<i>Ledelse i det rasjonelle perspektivet</i>	17
2.2.2	<i>Endring i det rasjonelle perspektivet</i>	18
2.2.3	<i>Tid i forbindelse med endringsprosessen</i>	21
2.2.4	<i>Motstand mot endring</i>	22
2.3	Det naturlige perspektivet	23
2.3.1	<i>Organisasjonskultur</i>	24
2.3.2	<i>Ledelse i det naturlige perspektivet</i>	26
2.3.3	<i>Endring i det naturlige perspektivet</i>	27
2.3.4	<i>Tid i det naturlige perspektivet</i>	28
2.3.5	<i>Motstand mot ending</i>	29
2.4	Det åpne perspektivet	29
2.4.1	<i>Ledelse i det åpne perspektivet</i>	31
2.4.2	<i>Endring i det åpne perspektivet</i>	31
2.4.3	<i>Motstand mot endring</i>	32
2.4.4	<i>Organisasjonsoppskrifter på «reise»</i>	32
2.5	Translasjonsperspektivet	33
2.5.1	<i>Dekontekstualisering – når praksiser oversettes til ideer</i>	34
2.5.2	<i>Kontekstualisering – når ideer oversettes til praksis</i>	35
2.6	Tre forventede utfall: Rask tilkobling, frastøting eller frikobling	36
2.6.1	<i>Rask tilkobling av Compliance and Leadership</i>	36
2.6.2	<i>Frastøting av Compliance and Leadership</i>	37
2.6.3	<i>Frikobling av Compliance and Leadership</i>	38

3.0	Metode	39
3.1	Observasjon	40
3.2	Intervju	42
3.3	Spørreundersøkelse	43
3.4	Operasjonalisering av problemstillingen	44
3.5	Validitet	46
4.0	Resultater fra observasjon, intervju og spørreundersøkelse	50
4.1	Observasjon	50
4.1.1	<i>Anskaffelser, trening nummer to</i>	50
4.1.2	<i>Anskaffelser, trening nummer tre</i>	54
4.1.3	<i>Boring og brønn, trening nummer to</i>	57
4.2	Intervju med implementeringsansvarlig	58
4.3	Spørreundersøkelse	62
5.0	Drøfting	77
5.1	Drøfting av observasjonene	77
5.2	Drøfting av intervjuet	81
5.3	Drøfting av spørreundersøkelsen	85
5.4	Hvilken skjebne kan man forvente på lengre sikt, for implementeringen av Compliance and Leadership i TPD?	90
6.0	Konklusjon	97
6.1	Videre forskning	99

Referanseliste

Vedlegg

Spørsmål til intervjuet

Spørsmål til spørreundersøkelsen

QuestBack-filter

Oversikt over modeller

Modell 1: Statoils fire verdier	4
Modell 2: Organisasjonskart	5
Modell 3: Kart over TPD	6
Modell 4: Risiko	8
Modell 5: Etterlevelse og Lederskap	10
Modell 6: Compliance and Leadership	10
Modell 7: De fem stegene i Compliance and Leadership-modellen	12
Modell 8: Kotters åttetrinnsmodell for endring	19
Modell 9: Strategisk kontinuum	21
Modell 10: Scheins tre kulturelle nivåer	25
Modell 11: Implementeringsforløpet	61

Sammendrag

Olje- og gassproduksjon er risikofylt, og det er svært viktig å jobbe for å styre risikoen slik at den blir akseptabel. I de senere årene har Statoil opplevd flere alvorlige hendelser og fått mye kritikk for ikke å lære av sine feil. De alvorlige hendelsene har blitt gransket av petroleumstilsynet, politiet og Statoil selv. De har kommet frem til at selskapet har flere mangler når det gjelder risikoidentifisering, risikoforståelse og etterlevelse av styrende dokumenter. På bakgrunn av dette har Statoil gått i gang med å implementere en ny arbeidsmetode som heter Compliance and Leadership. Metoden er en prosess for hvordan man planlegger, gjennomfører og evaluerer leveransene, både på lagnivå og individnivå. Den skal sikre presisjon, kvalitet og læring i alle oppgaver som utføres. På den måten skal det bli mulig å forebygge nye alvorlige hendelser.

Masteroppgaven er en studie som omhandler implementeringen av Compliance and Leadership i forretningsområdet Technology, Project and Drilling (TPD). Formålet er at alle ledere, ansatte og konsulenter skal bruke metoden i sitt daglige arbeid. Slik vil Statoil sikre et handlingsmønster som tilsvarer A-standard. A-standard vil si at oppgavene utføres med en slik kvalitet og presisjon at den ville fått karakter A. Endringsprosessen får stor oppmerksomhet fra ledelsen, og den gjennomføres fra toppen i selskapet og nedover i organisasjonen. Implementeringen startet sommeren 2011, og det er av stor interesse å finne ut i hvilken grad, og hvor langt ned i forretningsområdet, man kan se at metoden blir tatt i bruk per våren 2012.

I oppgaven blir implementeringen av Compliance and Leadership sett i lys av tre organisatoriske grunnperspektiver: Det rasjonelle perspektivet, det naturlige perspektivet og det åpne perspektivet. For å finne ut i hvilken grad Compliance and Leadership blir tatt i bruk, er det utført tre typer undersøkelser. Disse er observasjon av tre Compliance and Leadership-treninger, intervju med den overordnede lederen for implementeringen av Compliance and Leadership, samt en spørreundersøkelse blant toppledere, mellomledere og ansatte i TPD.

Endring av atferd regnes ofte for å være en svært tidkrevende prosess. Det kan derfor tenkes at det vil ta lang tid å implementere den nye arbeidsmetoden. På den andre siden er Compliance and Leadership svært logisk.

Metoden bygger på en rasjonell og tradisjonell tilnærming til problemløsning. Resultatene fra studien viser at Compliance and Leadership er godt forankret i toppledelsen, og at metoden i stor grad blir brukt av topplederne i det daglige arbeidet. Studien viser også at det er store variasjoner lenger nede i organisasjonen, og at de ansatte i liten grad har tatt i bruk metoden per våren 2012.

Nøkkelord: Implementering, endringsledelse, Compliance and Leadership, rask tilkobling, frastøting, frikobling

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Universitetet i Stavanger, og er den avsluttende oppgaven for min masterutdanning i Endringsledelse. Jeg har fått god støtte og veiledning fra både Universitetet i Stavanger og fra kontaktpersoner i Statoil.

Jeg ønsker å takke veilederen min Kjell Arne Røvik, som har oppmuntret meg, og som har gitt meg flere gode råd og ideer. En stor takk rettes til Morten Nygaard som hjalp meg med å utforme problemstillingen og prosjektskissen. Jeg vil også takke Tore Aarreberg som har vært min nærmeste kontaktperson i Statoil, Ronny Larsen som har gitt meg en dypere forståelse av metoden Compliance and Leadership, samt IT-avdelingen i Statoil som hjalp meg med å plukke ut informanter til spørreundersøkelsen.

Kapittel 1

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven omhandler implementeringen av en ny arbeidsmetode i Statoil. Metoden heter Compliance and Leadership og er en femstegsmodell som skal redusere risiko og sikre kvalitet i alle oppgaver som utføres. Grunnen til at jeg bruker det engelske navnet i oppgaven, er fordi metoden omtales som Compliance and Leadership i Statoil. Det føles derfor naturlig å beholde det engelske navnet.

Statoil har som mål at det skal skje null skader. For å kunne realisere dette målet må det iverksettes tiltak for å komme fra nåtilstand med flere årlige skader, og til fremtidig ønsket tilstand med null skader. Et av Statoils viktigste tiltak for å nå dette målet er å innføre arbeidsmetoden Compliance and Leadership. Den skal være med på å redusere sannsynligheten for at det oppstår farlige situasjoner, og på den måten kan selskapet forebygge fremtidige skader.

Når en ny arbeidsmetode skal implementeres står ledelsen overfor flere utfordringer. De må få de ansatte til å skifte både ideologier og innøvd atferd. En ideologi er et grunnsyn og et samfunnsyn om hvordan ideer eller forestillinger forbindes med hverandre i sosiale grupperinger. Det er et helhetlig tankesett om hvordan et samfunn eller en organisasjon bør styres.¹ Gjennom endring kan det bli skapt nye verdimønstre, normer og forventninger. De ansatte må identifisere seg med nye måter å arbeide på, og slike endringer tar ofte lang tid.

Målet med masteroppgaven er å undersøke om ledelsen og de ansatte i Statoil har begynt å ta i bruk «The Compliance and Leadership way of working». Siden implementeringen er i begynnelsesfasen er det interessant å studere hvor langt «ned» i organisasjonen man kan se at metoden blir tatt i bruk, og i hvilken retning implementeringen går. Røvik (1998: 146-148) beskriver tre mulige utfall for implementeringen av nye organisasjonsideer og oppskrifter. Dette er rask tilkobling, frikobling og frastøting. I oppgaven blir Compliance and Leadership sett i lys av tre grunnleggende organisatoriske perspektiver, der disse tre utfallene kan gjøre seg gjeldende.

¹ Store norske leksikon (2011) *Ideologi*. Hentet 01.mars 2012 fra <http://snl.no/ideologi>

Grunnen til at det er så interessant å studere metoden Compliance and Leadership akkurat nå, er blant annet at Statoil har opplevd flere alvorlige hendelser i den senere tid. Metoden er et direkte tiltak for å kunne unngå slike hendelser i fremtiden. Mange av de alvorlige hendelsene kunne ha endt langt mer dramatisk enn de faktisk gjorde, og Statoil har fått mye kritikk for ikke å lære av sine feil. Compliance and Leadership fokuserer på kvalitet, læring og forbedring, noe som tyder på at Statoil endelig tar kritikken på alvor.

En annen grunn til at det er spennende å studere Compliance and Leadership er at dette er en omfattende endringsprosess. Toppledelsen har et stort fokus på implementeringen, og det er lagt ned store ressurser og mye penger for å få til en vellykket endring av atferd. Metoden er på dagsorden, og dersom implementeringen blir vellykket vil den prege Statoil i lang tid fremover.

Oppgaven starter med en redegjørelse for valg av tema. Videre skriver jeg kort om Statoil, og presenterer forretningsområdet TPD og metoden Compliance and Leadership. Deretter presenteres oppgavens problemstilling og avgrensing. Teoridelen er konsentrert om et knippe teorier som er valgt på grunnlag av relevans i forhold til avhandlingens empiriske fokus. Teorien skal tjene som ramme og som hjelp for å kunne svare på problemstillingen. Jeg har valgt å legge hovedvekt på tre grunnleggende organisasjonsperspektiver. Disse er det rasjonelle perspektivet, det naturlige perspektivet og det åpne perspektivet. Jeg har også tatt med Røvik (2007) sitt translasjonsperspektiv som handler om organisasjonsideers «reise» mellom organisasjoner.

I metoddelen redegjøres det for valg av metode og datainnsamling, og det tas stilling til spørsmål om validitet og reliabilitet. I resultatdelen presenteres funnene som er gjort i forskningsprosjektet. Disse funnene blir analysert og diskutert i et eget analysekapittel, før jeg til slutt konkluderer.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Det siste året har jeg vurdert flere forskjellige tema for masteroppgaven. I 2011 studerte jeg et semester ved U.C Berkeley i USA. Der lærte jeg mye om atferdsmessige endringer i organisasjoner. Dette er et spennende tema, og det var her jeg ble inspirert til å skrive om akkurat dette.

Jeg har hele tiden visst at jeg hadde lyst til å skrive om et stort og betydningsfullt selskap. Jeg har valgt å skrive om Statoil fordi jeg synes dette er et av de mest spennende selskapene i Norge. Statoil er et innovativt selskap som hele tiden gjennomfører endringer for å utvikle seg. Noe som understreker dette er at Fortune Magazine kåret Statoil til verdens syvende mest innovative selskap i 2011.²



Da jeg tok kontakt med Statoil fikk jeg valget mellom to oppgaver. Den ene oppgaven gikk ut på å utføre en studie om implementeringen av metoden Compliance and Leadership, mens den andre oppgaven omhandlet endringer i konsernledelsen. Implementeringen av Compliance and Leadership passet svært godt med tidspunktet for masteroppgaven min. Jeg fikk også vite at det var lettere å få tilgang til informanter ved valg av denne oppgaven. I tillegg syntes jeg det var svært spennende å skulle undersøke implementeringen av en ny arbeidsmetode. Det er ikke gjort noen tidligere studier om Compliance and Leadership i Statoil. Det er derfor en veldig spennende og utfordrende oppgave for meg som student. Samtidig kan den bidra med ny og viktig informasjon til selskapet.

1.2 Statoil

Statoil er et internasjonalt energiselskap som driver forretningsvirksomhet i 36 land. Selskapet er den dominerende aktøren på norsk sokkel, og står for 80 prosent av den utvunnede oljen i Norge.

Statoil er Norges mest verdifulle selskap og har mer enn 35 års erfaring på den norske kontinentalsokkelen. Hovedkontoret ligger i Stavanger, og den norske stat er hovedaksjonær med en eierandel på 67 prosent, som forvaltes av Olje og energidepartementet. Selskapet er børsnotert både i Oslo og i New York.

² Fortune Magazines omdømmeundersøkelse, kategori innovasjon. Hentet 10. februar fra <http://goodideas.statoil.com/eventyret/?gclid=CMLS3PCWk64CFWJ-mAodJvImIA>

Statoil ASA er et resultat av fusjonen mellom Statoil og Norsk Hydro, som skjedde med virkning fra 1. oktober 2007. Selskapet skiftet da navn til StatoilHydro. Navnet ble endret tilbake til Statoil i 2009.

I tillegg til å drive med olje og gass, er Statoil med på å investere og utvikle andre områder innen for energi. Dette er blant annet vindkraft, solenergi, geotermisk energi og tidevannsenergi.

Statoil har et sterkt fokus på sine fire verdier. Disse utgjør kjernen av styringssystemet, og de er veiledende for hvordan virksomheten drives og hvordan samarbeid fungerer internt og eksternt. Verdiene er *modig, åpen, tett på* og *omtenksom*. Compliance and Leadership er bygget opp rundt disse fire verdiene.

Modell 1: Statoils fire verdier

Courageous

- Be imaginative and ambitious, and stimulate new ideas
- Use foresight, and identify opportunities and challenges
- Challenge accepted truths and enter unfamiliar territory
- Make clear demands on each other and push for constructive change
- Understand and manage risk

Open

- Be truthful and act with integrity
- Be curious, work together and share experience
- Promote and value diversity
- Communicate in a precise way, give and accept constructive feedback
- Bring up ethical issues and challenges immediately

Hands-on

- Deliver on promises
- Continuously develop sound expertise, demonstrate commercial awareness and customer orientation
- Strive for simplification and clarity, and focus on value-adding activities
- Act decisively and be loyal to decisions
- Show dedication and endurance, follow through and pay attention to important details

Caring

- Cause zero harm to people and prevent accidents
- Reduce the negative impact of our activities and products on the environment
- Act within the law and comfortably within our own ethics policy
- Demonstrate social responsibility and contribute to sustainable development
- Respect the individual, help others to succeed and contribute to a positive working environment

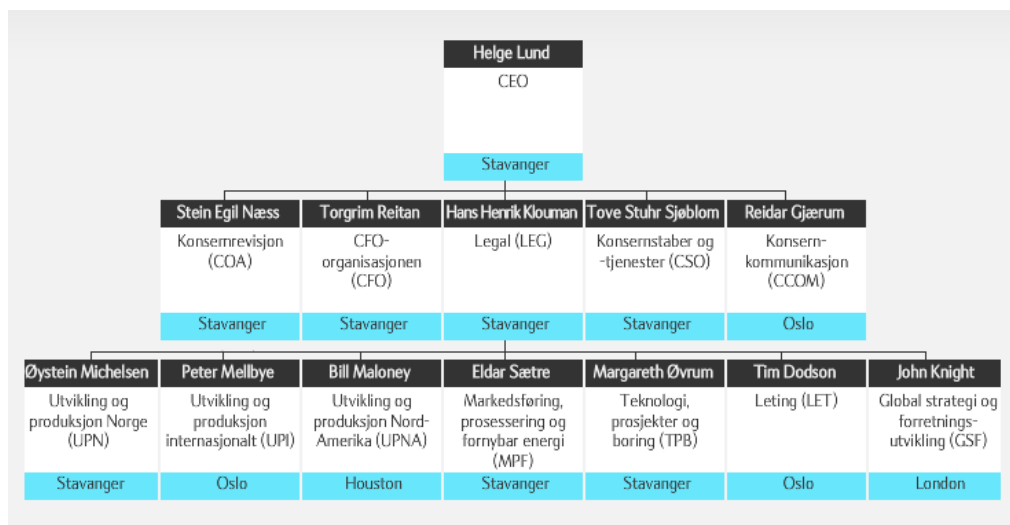
1.2.1 Oversikt over organisasjonen

Statoil består av syv forretningsområder, stabs- og støttefunksjoner, samt konsernkommunikasjon. Helge Lund er selskapets øverste leder. Arbeidsmetoden Compliance and Leadership skal implementeres i hele Statoil.

Statoils syv forretningsområder er:

- Utvikling og produksjon Norge
- Utvikling og produksjon internasjonalt
- Utvikling og produksjon Nord- Amerika
- Markedsføring, prosessering og fornybar energi
- *Teknologi, prosjekter og boring*
- Leting
- Global strategi og forretningsutvikling

Modell 2: Organisasjonskart



1.2.2 Om forretningsområdet TPD (Technology, Projects & Drilling)

Denne studien tar for seg implementeringen av Compliance and Leadership i forretningsområdet TPD/TPB, der Margareth Øvrum er leder. Grunnen til at TPD ble valgt som undersøkelsesområde, er at det var dette forretningsområdet jeg kom i kontakt med da jeg henvendte meg til Statoil.

TPD startet implementeringen av Compliance and Leadership sommeren 2011. Jeg ble med en gang nysgjerrig og interessert i å finne ut mer om implementeringsstrategien, og jeg ønsket å undersøke om metoden blir tatt i bruk allerede på dette stadiet. Det ville vært alt for omfattende å studere alle de syv forretningsområdene, og det er forskjellig implementeringsstrategi i hver av dem. Derfor valgte jeg kun å konsentrere meg om TPD.

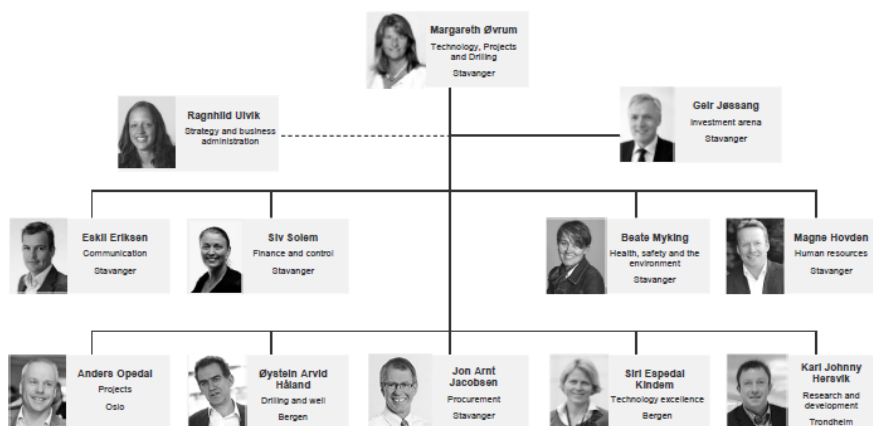
TPD deles inn i fem business clustre.³ Dette er: Projects, Drilling and well, Procurement, Technology/Excellence og Research and Development. I TPD er det bortimot 500 ledere, 4000 ansatte og 1500 konsulenter, fordelt på de fem business clustrene.

TPD står for Techonology, Projects og Drilling, og har ansvaret for følgende aktiviteter:

- Planlegging og gjennomføring av sikre og effektive bore- og brønnoperasjoner.
- Konkurransedyktige anskaffelser og styring av leverandørforbindelser.
- Planlegging og gjennomføring av alle utbyggingsprosjekter og store modifikasjoner.
- Vedlikeholde og optimalisere globale standarder i Statoil.

Modell 3: Kart over TPD

Technology, Projects and Drilling organisation








³ Et business cluster er en klynge eller et område innenfor et forretningsområde. Et business cluster er satt sammen av forskjellige forretningsenheter.

1.2.3 Bakgrunn for metoden Compliance and Leadership

Statoil har i den senere tid hatt flere svært alvorlige hendelser både på plattformer og på land. Mange av disse kunne endt langt mer dramatisk enn de faktisk gjorde. Det har vist seg at disse hendelsene ikke har vært behandlet seriøst nok til å forebygge nye hendelser, og det er stort sett de samme feilene og manglene som går igjen hver gang det oppstår hendelser.

Eksempler på noen av de mest alvorlige er gasslekkasjen på plattformen Viksund, og ukontrollert gassutblåsning på plattformen Snorre A i 2004. Når det er gass på plattformene skal det bare en liten gnist til før det intreffer en katastrofe, og både mennesker og plattformer kan påføres store skader. I verste fall kan flere liv gå tapt. Andre alvorlige hendelser er prosesshendelsen på Mongstad i 2004, skafthendelsen på Statfjord A i 2008 og manglende prosjektstyring og kontroll som førte til et gigantisk budsjettsprek på Snøhvit i 2002.

Visund	Snorre A	Mongstad	Snøhvit	Statfjord A
				
Gasslekkasje	Utblåsning	Prosesshendelse	Budsjettsprek	Skafthendelse

Som en følge av disse alvorlige hendelsene har myndighetene, politiet, petroleumstilsynet og Statoil gjennomført en granskning. Resultatet viser at Statoil har:

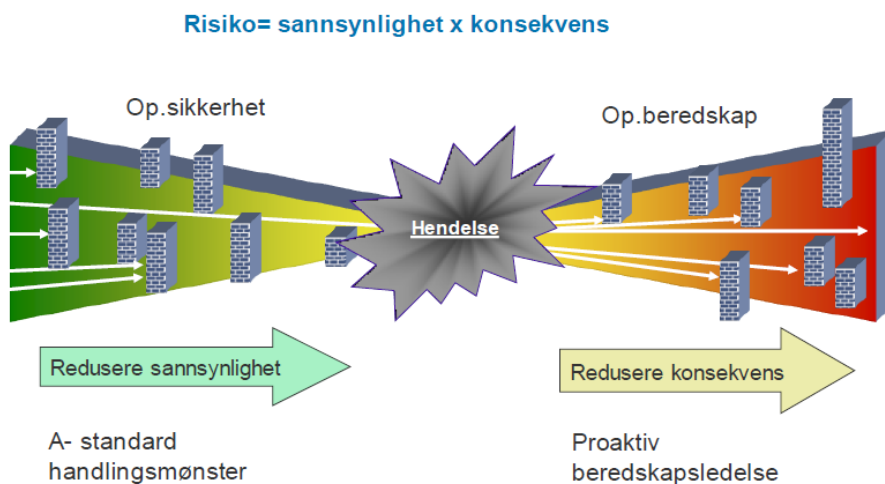
- Manglende risikoidentifisering og risikoforståelse
- Manglende etterlevelse av styrende dokumenter
- Svikt i rutiner
- Manglende lederskap
- Manglende evne til å lære

På bakgrunn av dette trekker Statoil den konklusjonen at helt fundamentale forhold må forbedres for å kunne redusere risikoen i arbeidet som utføres, og for å forbedre kvaliteten.

Det har vist seg at Statoil er gode til å redusere konsekvensen når det oppstår hendelser. Men de har et stort forbedringspotensial når det gjelder å redusere sannsynligheten for at hendelser inntreffer. Dersom ikke Statoil gjør noe for å styrke kvaliteten og presisjonen i planleggingen og utførelse av oppgaver, vil det høyst sannsynlig oppstå nye alvorlige hendelser som kan føre til store skader på mennesker, miljøet og på plattformer.

Som risikomodellen viser er A-standardhandlingsmønster en nødvendighet for å kunne redusere sannsynligheten for at hendelser inntreffer. A-standard vil si at oppgavene utføres med en så god kvalitet og presisjon at den ville fått karakter A.

Modell 4: Risiko



For å bli bedre på den venstre siden av modellen, og for å sikre et handlingsmønster som tilsvarer A-standard, har Statoil startet implementeringen av Compliance and Leadership.

1.2.4 Metoden Compliance and Leadership

Compliance and Leadership ble først introdusert i forretningsområdet Utvikling og produksjon Norge (UPN), som blant annet har ansvar for sikker og effektiv drift på norsk sokkel. UPN har ofte vært ansvarlig for de alvorlige hendelsene som har oppstått, og det var derfor naturlig å starte implementeringen i dette forretningsområdet. Etter hvert har også implementeringen i de andre forretningsområdene startet.

Målet er at alle toppledere, mellomledere og ansatte skal ta i bruk metoden som den naturlige måten å jobbe på innen 2020.

Compliance and Leadership skal sikre presisjon, kvalitet og læring, slik at Statoil videreutvikler sin verdibaserte prestasjonskultur. Metoden har stor ledelsesoppmerksomhet og gjennomføres fra konsernledelsen og nedover i organisasjonen. Compliance and Leadership er blitt utviklet i løpet av de fire siste årene, og bygger på en metode som tidligere ble brukt i Hydro. Denne metoden het Etterlevelse og Lederskap, og var et verktøy som ble benyttet i forbindelse med ledertrening. Etterlevelse og Lederskap, ble utviklet på 1990-tallet av den daværende ledelsen i Hydro. Ledelsen samarbeidet med professorer innenfor organisasjon og ledelse ved Universitetet i Bergen, og sammen utviklet de en handlingsmodell med en sterk kobling mellom handlingsmønstre og lederskap. Compliance and Leadership som i dag innføres i Statoil, inneholder mye av det samme som den opprinnelige Hydrometoden. Det som er nytt er at den har fått et engelsk navn og et nytt utseende som skal gjøre at den kommuniserer bedre og er lettere å forstå. Mens Etterlevelse og Lederskap kun ble benyttet av ledere, skal Compliance and Leadership omfatte alle ledere og alle ansatte i Statoil.

Hvert av de syv forretningsområdene har opprettet sitt eget Compliance and Leadership-team som skal ha ansvaret for å planlegge, gjennomføre og følge opp implementeringen av metoden. TPD sitt Compliance and Leadership-team består av personer med kompetanse i å fasilitere prosesser, og som har sin bakgrunn innenfor HR. Teamet består også av konsulenter som driver med lederutvikling, samt frivillige personer som har fagkompetanse innenfor de forskjellige business clustrene i TPD. Sammen utgjør de en sterk koalisjon med mye makt og kompetanse.

Statoil har tidligere gjort flere forsøk på å innføre kvalitetssirkler for å sikre presisjon og kvalitet. Disse har hatt en tendens til å bli glemt. Ledelsen mener at dette skyldes manglende fokus fra deres side. Kvalitetssirklene har ikke vært en del av Statoils styringssystem, og nyansatte har ikke fått opplæring i å bruke dem. Compliance and Leadership forventes å bli vellykket fordi ledelsen har et stort fokus på implementeringen, fordi metoden har blitt en del av styringssystemet, og fordi alle ansatte og nyansatte skal få opplæring i å bruke metoden.

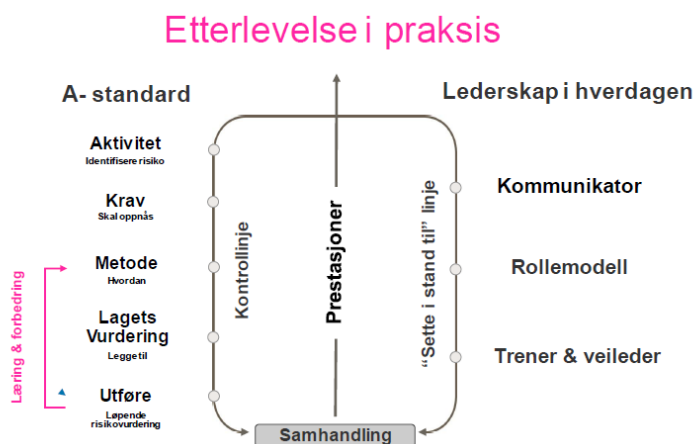
Compliance and Leadership gjelder for alle typer oppgaver, og metoden skal brukes aktivt i det daglige arbeidet. Statoils ambisjon er å heve selskapets ytelse og dermed redusere sannsynligheten for tap som skyldes mangelfull kvalitet og presisjon.

Metoden skal bidra til å forbedre risikohåndteringen, øke effektiviteten i arbeidsprosessene og utvikle lederegenskaper.

Den har blitt en del av «The Statoil Book» som selskapet styres etter. Dette er med andre ord en svært omfattende og viktig endring. Målet er at Compliance and Leadership skal bli den naturlige måten å jobbe på, og en del av Statoils DNA.

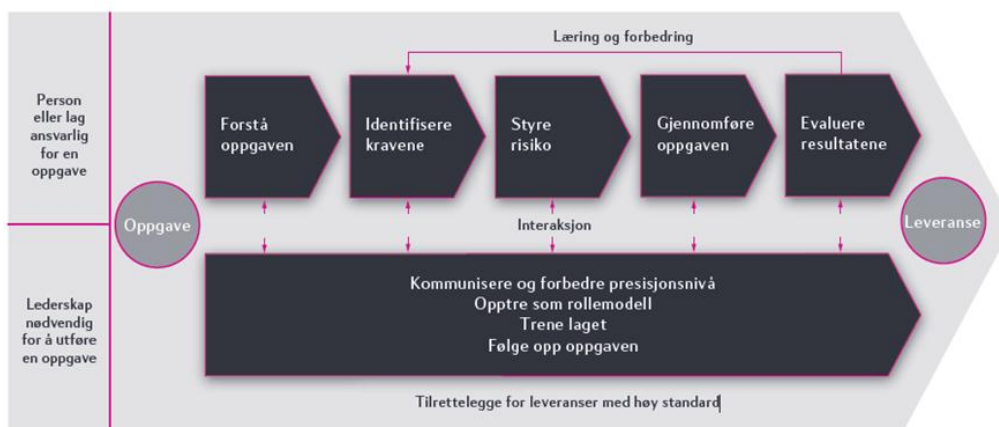
Den opprinnelige Hydro-modellen ser slik ut:

Modell 5: Etterlevelse og Lederskap



Den nye modellen har et mer logisk oppsett der handlingsmønsteret vises klart og tydelig ved hjelp av piler. Selv om de to modellene har forskjellig utseende, er innholdet relativt likt. Ord som «oppgave» og «leveranse» er lagt til i den nye modellen for å tydeliggjøre at det er snakk om konkrete oppgaver. Den nye modellen viser også tydeligere interaksjonen mellom lederen og teamet.

Modell 6: Compliance and Leadership



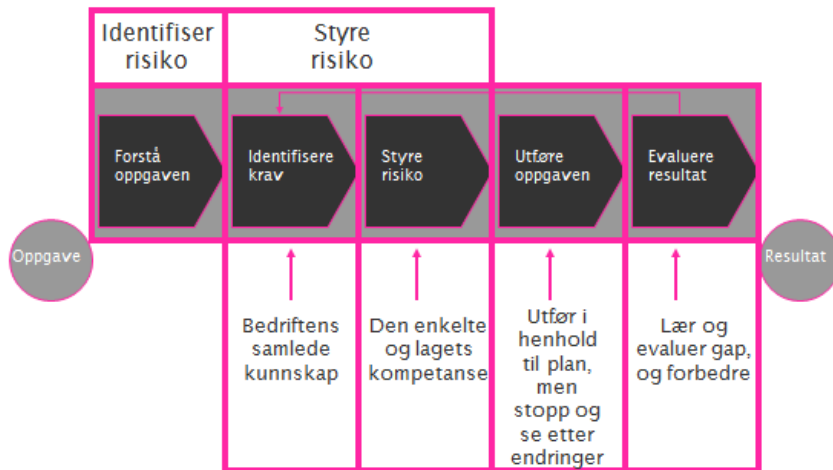
Compliance and Leadership består av følgende fem steg:

1. Først må oppgaven bli **forstått**. Det er viktig å forstå hva som er formålet med oppgaven, avklare sammenhenger, forstå konteksten og tidlig identifisere risiko. Det legges stor vekt på at teamet skal ha en felles forståelsen av oppgaven, slik at de jobber i samme retning og unngår misforståelser. Hvis et team er god på å skape en felles forståelse av oppgaven og ønsket resultat, samt klarer å få frem alle risikoene forbundet med den, har de et svært godt grunnlag for de neste stegene i modellen.
2. I fase to skal **kravene for å løse oppgaven identifiseres**. Da er det nødvendig å vite hvor man finner kravene, og hvordan man skal etterleve selskapets styrende dokumentasjon, samt nasjonale og internasjonale lover og regler.
3. Fase tre går ut på å **styre risiko**. Risikobildet må identifiseres og analyseres, og det skal settes opp tiltak for hver av risikoene. Delegering av ansvar er en viktig del av denne fasen. Som vi ser, går de tre første stegene ut på å planlegge. Compliance and Leadership skal sikre kvalitet første gang oppgaven utføres, og da er det viktig med god planlegging.
4. I fase fire skal **oppgaven gjennomføres**. Det er viktig med oppfølging og justering for endringer i risiko.
5. I den siste fasen skal **resultatene evalueres**. Her må det settes av nok tid til å evaluere prosessen for å identifisere gap og læring. En veldig viktig del av modellen er å kunne foreslå forbedringer som skal bidra til at fremtidige leveranser gjennomføres på en sikrere og bedre måte.

Arbeidet i én fase har betydning for resultatene i den neste. Derfor er det viktig å ha kvalitet på hvert steg. Denne kvaliteten oppnås best gjennom diskusjon og samtale i teamet. Ved å følge de fem stegene, sikrer man at det arbeides på den måten som defineres som A-standard. Det handler om å planlegge oppgaven slik at den utføres riktig første gang.

Lederskap er en viktig del av modellen. Lederne har ansvar for å kommunisere presise forventninger, opptre som rollemodeller ved å aktivt bruke stegene i Compliance and Leadership, samt følge opp oppgaven underveis. Lederne skal trene teamet sitt i å bruke metoden, slik at man sikrer trygghet i alle oppgaver som utføres.

Modell 7: De fem stegene i Compliance and Leadership-modellen



Compliance and Leadership er et typisk rasjonalistisk inspirert styringskonsept. For mange er metoden en selvfølge fordi den bygger på en tradisjonell og rasjonell tilnærming til problemløsning. På bakgrunn av granskningen av de alvorlige hendelsene i Statoil, har det vist seg at det ikke arbeides slik metoden tilsier, i hvert fall ikke konsekvent.

1.2.5 Plan for implementeringen av Compliance and Leadership i TPD

Implementeringen av Compliance and Leadership er inspirert av erfaringer og lærdommer som ledelsen har fra tidligere forsøk på å implementere konsepter i virksomheten. Den bygger også på erfaringer som konsulenter har gjort seg i tidligere implementeringsprosjekter. Implementeringsstrategien for Compliance and Leadership er tilpasset hvert enkelt forretningsområde, og den varierer derfor mellom Statoils syv forretningsområder.

I TPD er fokuset først og fremst rettet mot ledere og ansatte. De skal få aktivitetbasert opplæring over tre obligatoriske treninger, som skal fullføres innen sommeren 2012. Opplæringen arrangeres av fasilitatorer fra TPD sitt Compliance and Leadership-team.

I tillegg til å ha tre treninger sammen med teamet sitt, har teamlederne egne treninger med sine ledere, og slik fortsetter det oppover i organisasjonen. Det betyr at alle ledere vil trene med sin ledergruppe i tillegg til å trene med teamet sitt.

Ettersom en vellykket implementering krever mye mer enn å gjennomføre tre treninger, har lederne fått ansvar for å trene teamet sitt mellom treningene. De skal også trene teamet sitt etter at opplegget er fullført. Det forventes at alle ledere tar eierskap til metoden og går foran som et godt eksempel. TPD sitt Compliance and Leadership-team planlegger nye tiltak for implementeringen etter at de obligatoriske treningene er fullført. Disse tiltakene er ennå ikke fastsatt.

1.2.6 Opplegg for de tre obligatoriske treningene

Hver teamlederen skal forberede, lede og følge opp treningene til teamet sitt. Teamlederen skal også trene på eget lederskap som en del av treningene. Fasilitatoren har ansvar for den prosessen som foregår på treningen, og vedkommende skal gjøre det lettere for gruppen å løse problemer og oppnå enighet.

Treningene bygger på en stegvis tilnærming til metoden. To av treningene skal ta utgangspunkt i konkrete eller aktuelle leveranser, mens én av dem settes av til å drøfte og vurdere hva som må til for at Compliance and Leadership skal bli implementert og bli en del av kulturen.

På den første treningen holder teamlederen en innledning om Compliance and Leadership. Fasilitatoren presenterer stegene i modellen og hva som er viktig å tenke på. Teamlederen skal ha forberedt en oppgave som teamet løser i felleskap ved bruk av de fem stegene. Den andre treningen innledes også av teamlederen, som ber teamet si noe om erfaringene så langt med metoden. Det er valgfritt om teamet skal bruke trening nummer to eller tre til å drøfte implementeringen av metoden. Dersom teamet for eksempel velger å bruke trening to til å diskutere og drøfte implementeringen, må de bruke trening tre til å løse en ny konkret oppgave.

1.3 Problemstilling og avgrensing

I TPD startet implementeringen av Compliance and Leadership sommeren 2011.

Implementeringen er i en tidlig fase, og det er derfor vanskelig å si noe om hvorvidt implementeringen er vellykket eller ei. Det er mer relevant å undersøke om ledelsen og de ansatte har begynt å ta i bruk metoden, og eventuelt hvor langt ned i organisasjonen man kan se at den blir tatt i bruk.

Problemstillingen min er som følger: **I hvilken grad, og eventuelt hvor langt ned i forretningsområdet TPD, kan man se at metoden Compliance and Leadership blir tatt i bruk per våren 2012?**

Når det gjelder avgrensing av oppgaven har jeg valgt å konsentrere meg om forretningsområdet TPD. Som tidligere nevnt består TPD av mer enn 6000 personer, og dette ville vært et altfor omfattende utvalg for min studie. Jeg har valgt å konsentrere meg om ledere og ansatte, og jeg har ikke tatt med konsulenter i studien. Sammen med min kontaktperson i Statoil har jeg valgt ut et overkommelig utvalg av ledere og ansatte som jeg skal undersøke.

Kapittel 2

2.0 Den teoretiske plattformen

I denne delen presenteres bidrag fra litteraturen som er relevant for oppgavens problemstilling. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i tre organisatoriske grunnperspektiver. Ett av dem er instrumentelt, mens to er institusjonelle. Et hovedskille mellom disse perspektivene er at det første ser på organisasjonen som et redskap for ledelsen der endringer kan gjennomføres relativt raskt. De institusjonelle perspektivene derimot, åpner for at organisasjonene har regler, normer og verdier som gjør at de har en selvstendig innflytelse på beslutningsatferd. Det vil ta lenger tid å få til endring i disse perspektivene. De tre organisatoriske grunnperspektivene er **det rasjonelle perspektivet, det naturlige perspektivet og det åpne perspektivet**. Under disse tre perspektivene har jeg knyttet inn viktige aspekter ved endringsprosessen, som blant annet ledelse, syn på endring, tid og motstand. Jeg har også valgt å ta med Røvik (2007) sitt translasjonsperspektiv. Til slutt i dette kapittelet beskrives tre typer forventninger for hva som kan bli utfallet når konsepter og ideer forsøkes implementert i organisasjoner. Disse tre utfallene er **rask tilkobling, frikobling og frastøting**.

2.1 Endring i organisasjoner

En hver virksomhet må ha fokus på forholdet mellom mål og resultater. Når prestasjonene er i samsvar med målene, kan man på kort sikt forbli i rommet for selvtilfredshet. Utfordringene oppstår når målene er høyere enn de faktiske prestasjonene. Slike situasjoner kaller på igangsetting av planlagte endringsprosesser. Evnen til å skape en fleksibel organisasjon og utvikle høy endringsevne synes å være en stadig viktigere forutsetning for å kunne overleve på sikt (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo, 2007: 11).

Jacobsen (2004: 137) skriver at planlagt endring vil si at en person eller en gruppe har en idé, og setter i gang et sett med aktiviteter rettet mot å skape forandring i atferd, strukturer eller kulturer. For at en reell endring skal finne sted, må ideen omdannes til noe konkret. Ideene må gi utslag i et målbart resultat, ved at det skjer enten strukturelle, prosedyremessige eller kulturelle endringer som gir utslag i en ny type atferd.

Endringsprosesser kan dermed betraktes som prosesser der mennesker omdanner abstrakte ideer og tankekonstruksjoner til konkrete objekter og handlinger.

Busch et al. (2007: 103) skriver at det er ønskelig at organisasjoner har en endringsevne som er tilpasset endringspresset fra omgivelsene. Presset om endring kan komme fra organisasjonens interessenter, som for eksempel ønsker bedre varer og tjenester. Det kan også komme fra institusjoner som organisasjonen må tilpasse seg for å oppnå legitimitet. I mange tilfeller er det her snakk om offentlige, politiske institusjoner. Det er spesielle lover, regler, normer og verdier i samfunnet som angir hvordan organisasjoner bør se ut, og hvordan deres produkter og tjenester bør være. Endringspress kan også komme fra offentligheten, formidlet gjennom media. I tillegg til press fra omgivelsene vil organisasjonen på egen hånd gå i gang med proaktive endringsprosesser for å få en mer effektiv organisasjon og sikre sitt fremtidige eksistensgrunnlag.

Videre skriver Busch et al. (2007) at det er ressurskrevende å opprettholde en høy beredskap til å gjennomføre endring. Organisasjoner står derfor overfor et dilemma. På den ene siden er det behov for stabilitet for å sikre effektiv produksjon, og på den andre siden er det viktig å tilpasse seg eksisterende endringspress og utvikle en organisasjon som kan takle framtidige utfordringer.

2.2 Det rasjonelle organisasjonsperspektivet

Det rasjonelle organisasjonsperspektivet representerer det mest etablerte synet på organisasjoner og organisasjonsendringer. Dette perspektivet er forankret i det rasjonalistisk-økonomiske paradigmet i samfunnsvitenskapen, og det har sin opprinnelse i blant annet Max Weber sine analyser av byråkrati som organisasjonsform. Perspektivet stammer også fra Frederick Taylors Scientific Management tradisjon, der det legges stor vekt på å finne frem til effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker (Røvik, 1998: 31).

En byråkratisk organisasjonsform, slik Max Weber beskriver den, er preget av hierarki, arbeidsdeling og rutiner. Hierarki innebærer over- og underordninger mellom ulike vertikale nivåer i organisasjonen. En overordnet har rett til å kommandere og instruere underordnede, og dette skjer gjennom ordninger for nedoverrettet informasjon. I tillegg går det informasjon oppover i hierarkiet, gjennom ulike former for saksframlegg og rapportering.

Denne organisasjonsformen er preget av mange rutiner. Det vil si regler og prosedyrer for hvordan oppgavene skal utføres. Rutinene er ofte nedfelt i skriftlige dokumenter som ansatte må følge (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2004: 37).

Videre skriver Christensen et al (2004: 43) at det som gjør at underordnede følger disse påleggene, er at det legges stor vekt på upersonlige forhold i formelle organisasjoner. Dette gjør at medlemmene skiller mellom private mål og organisasjonens mål. Som et resultat av dette blir oppgavene sett på som en plikt, og det blir lettere å legge organisasjonens mål til grunn i utførelsen av oppgaver. For det andre kan det være viktig for medlemmene å handle i samsvar med de formelle normene i organisasjonen, fordi fremtidig opprykk gjerne er basert på prestasjoner i nåværende og tidligere stillinger. En klar definert organisasjonsstruktur med inndeling i ulike stillingsnivåer kan dermed virke disiplinerende på organisasjonsmedlemmene. Sterke innslag av rutiner for utføring av oppgavene kan innebære at den individuelle beslutningsatferden vel så mye preges av regelfølgning som av problemløsning.

Egeberg (1984: 27) skriver at den formelle strukturen kanalisere organisasjonsatferden ved å spesifisere hva deltakerne skal gjøre og hvordan de skal handle. Den forteller hva som skal oppfattes som reelle problemer for organisasjonen og hva som er gode løsninger. På denne måten utgjør den formelle strukturen et filter for problemopptatthet og løsningsmuligheter. Videre skriver Egeberg (1984: 29) at organisasjonsmedlemmenes personlige følelser har liten eller ingen innvirkning på organisasjonens aktivitet. Forholdet mellom rollene i organisasjonen og prinsippene som styrer atferden fremstår som eksplisitte og synlige. De kan dermed endres raskt.

2.2.1 Ledelse i det rasjonelle perspektivet

I det rasjonelle perspektivet ser man på organisasjoner som mekaniske maskiner.

Organisasjonen er ledelsens redskap, som er konstruert for å oppnå best mulig resultater.

Ledelsen kan styre organisasjonen ved hjelp av rasjonell organisasjonsdesign.

Christensen et al. (2004: 123) skriver at ledelse i det rasjonelle perspektivet synes i høy grad å falle sammen med styring. Styring kan sees på som et lederskaps forsøk på å fatte

beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter.

Lederskapet planlegger, beslutter, samordner og kontrollerer ut fra et sett av formelle mål og rammer som det ønsker å realisere.

Organisasjonen er strukturert slik at lederskapet sitter med de sterkeste formelle styringsmidlene. Det er lederne som ivaretar samordning av organisasjonsenheter og organisasjonsmedlemmer som har spesialiserte roller og funksjoner. Siden atferd styres av den formelle strukturen, kan ledelsen bevisst endre organisasjonsmedlemmenes atferd ved å gjøre endringer i strukturen for å oppnå en stadig mer rasjonell organisasjonsutforming (Christensen et al, 2004: 123).

Optimistiske holdninger er fremtredende i dette perspektivet, og det er stor tro på at organisasjoner raskt kan tilpasse seg endringer for å forbedre måloppnåelsen. Rask tilkobling vil derfor være mulig i dette perspektivet.

2.2.2 Endring i det rasjonelle perspektivet

Det rasjonelle perspektivet har en grunnleggende tro på at gjennom forskning og systematisering av erfaring, vil man stadig utvikle bedre styringsverktøy. Endring forklares ved at organisasjonen har en formell synlig struktur som kan designes og re-designes. Etter å ha lokalisert problemområdet, utformer ledelsen tiltak som iverksettes for å forbedre organisasjonen. En implementerer et verktøy som skal ha en forventet positiv effekt, slik at det er mulig å nå organisasjonens mål.

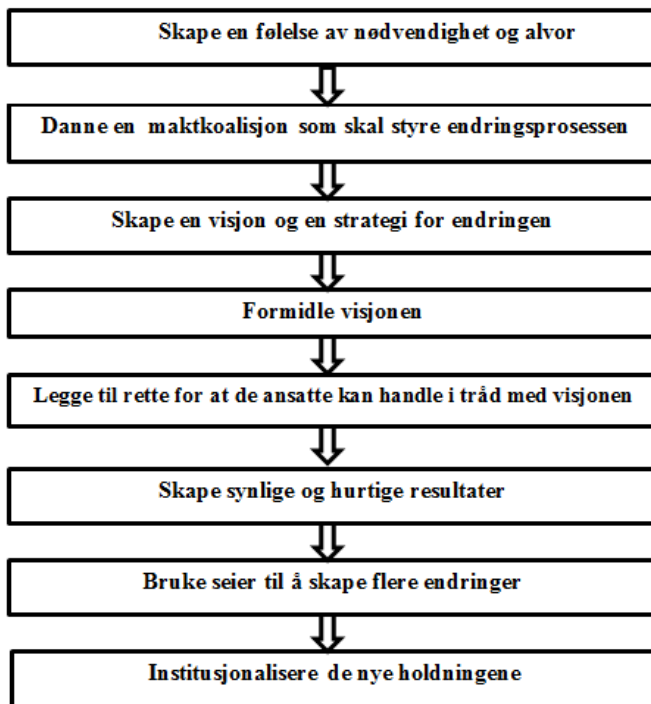
Endringsprosessen i det rasjonelle perspektivet er som oftest toppstyrt.

Organisasjonsendringer er nøye planlagt, og det er ledernes intensjoner som ligger til grunn for endringen. Det er toppledelsen som planlegger hvilke endringstiltak som skal iverksettes, og det gis lite rom for alternative deltakere og alternative definisjoner av hva som er problemet, og hva som skal være løsningene.⁴

⁴ Blindheim (2010) *Introduksjon til endringsledelse*. Hentet 12.februar 2012 fra <https://www.itslearning.com/main.aspx?CourseID=12931>

Indikatorer for å måle grad av suksess er ofte knyttet til kvalitet, produktivitet og effektivitet. Ledelsen har en klar strategi med konkrete steg for hvordan endringsprosessen skal organiseres og gjennomføres. Kotter (1996) sin åttetrinnsmodell for endring er et typisk eksempel på slike steg.⁵

Modell 8: Kotters åttetrinnsmodell for endring



For at en endring skal være mulig å gjennomføre, må organisasjonsmedlemmene oppleve at det er nødvendig å endre seg. Ledelsen må formidle et overbevisende budskap om at dagens situasjon ikke er optimal, og at det foreligger en krise. Det er viktig å ha noe konkret å vise til, som for eksempel synkende salgstall, dårlige økonomiske resultater, misfornøyde kunder, dårlig arbeidsmiljø, ulykker på arbeidsplassen eller lignende. Ifølge Kotter (1996: 4) begår ledere ofte den feilen at de ikke skaper en sterk nok følelse av at endringen haster. Det må ikke tas for gitt at alle de ansatte forstår og aksepterer at det er et behov for endring. Uten en følelse av at endringen haster, vil ikke mennesker engasjere seg. I stedet klamrer de seg fast til status quo og motstår initiativer ovenfra. Det er først når det er konstatert at det virkelig eksisterer et behov for endring at prosessen kan gå videre.

⁵ Kotter(1996) *Leading Change*. Hentet 13.januar 2012 fra <http://bit.ly/JrRKnF>

Ledelsen må danne en sterk koalisjon som skal fungere som en styringsgruppe med makt og legitimitet. Koalisjonen skal ha ansvar for å holde endringsprosjektet på rett kurs og overvåke endringsprosessen helt til endringen er institusjonalisert. At en endring blir institusjonalisert betyr at den nedfeller seg i rutiner og praksis i organisasjonen, og at den blir en del av kulturen. Koalisjonen må utarbeide en visjon og en strategi for å styre endringsprosessen, samt kartlegge alle som blir berørt av endringen. Dersom man overser noen, kan det føre til problemer senere i prosessen, ofte i form av motstand. Ved å identifisere de berørte partene tidlig, vil det bli lettere å styre og korrigere planleggingen underveis.

Videre skriver Kotter (1996: 7) at ledelsen må kommunisere visjonen ofte og kraftfullt. Kommunikasjon er helt avgjørende for å lykkes i å sette planer ut i live og realisere organisasjonens mål. I det instrumentelle perspektivet er kommunikasjon et viktig virkemiddel for styring, koordinering og kontroll. For at de ansatte skal kunne handle i tråd med ledelsens ønsker, må de vite hvilke mål ledelsen har. Denne informasjonen kommer bare frem dersom kommunikasjonen fungerer tilfredstillende i organisasjonen. Effektivt lederskap forutsetter derfor at ledere klarer å kommunisere sitt budskap slik at det kommer frem til dem det angår, og at budskapet blir forstått.⁶ Ledelsen bør bruke visjonen daglig for å ta beslutninger og løse problemer, og kommunisere den så ofte som mulig. Det må også legges til rette for at de ansatte kan handle i tråd med visjonen. Dersom hindringer oppstår, må de takles umiddelbart for å unngå at endringsaktivitetene sporer av.

I det rasjonelle perspektivet er det fokus på å skape synlige og hurtige resultater. De menneskene som lykkes i å endre atferd blir belønnet, og de menneskene som ikke lykkes blir gjerne «straffet». Kotter (1996: 11) legger stor vekt på at ledelsen må bruke seier til å skape flere endringer. Det er spesielt to faktorer som er viktige når det gjelder å forankre endringer i organisasjoner. For det første må ledelsen vise hvordan endringen har bidratt til å oppnå bedre prestasjoner. For det andre må neste generasjon av ledere identifiserer seg med den nye måten å jobbe på. Tiltak for å ikke glemme endringen kan være å lage et slagord som kommuniserer hvordan ting skal være, samt jevnlig måle og evaluere de ansattes atferd, for å undersøke om de handler i tråd med endringen. Før endringsprosessen kan avsluttes, må det være samsvar mellom nye holdninger og faktisk atferd.

⁶ Jacobsen og Thorsvik (2007:255) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget


2.2.3 Tid i forbindelse med endringsprosessen

Tid er en sentral del av endringsprosessen. En endring er nettopp at man observerer at en tilstand har endret seg mellom to tidspunkter. For å skape oppslutning omkring endringen må det etableres en krisefølelse, og det må være en oppfatning av at man må handle innefor et kort tidsperspektiv. På den andre siden vet man at hvis mennesker opplever at tidsperspektivet blir for kort, oppstår det apati og en følelse av hjelpsløshet. Det kan derfor være vanskelig å finne den rette balansen for tidsperspektivet i endringsprosessen (Jacobsen, 2004: 139).

Kotter og Schlesinger (2008) har satt opp en linje, et kontinuum, som er et hjelpeverktøy for ledelsen, når de skal utforme endringsstrategier.⁷

Modell 9: Strategisk kontinuum

Strategic continuum



Fast	Slower
Clearly planned.	Not clearly planned at the beginning.
Little involvement of others.	Lots of involvement of others.
Attempt to overcome any resistance.	Attempt to minimize any resistance.

På den venstre ytterkanten skjer implementeringen fort. Endringen er nøye planlagt, ledelsen har en klar handlingsplan og involverer i liten grad andre organisasjonsmedlemmer. Dette er typisk for det rasjonelle perspektivet. Endringer i formelle elementer som struktur, strategi og systemer kan skje fort ved at ledelsen endrer stillingsinnhold, myndighetsfordeling og avdelingsstruktur. På den høyre ytterkanten skjer endringsprosessen i et mye saktere tempo. Det er rom for utvikling og forbedring av ideen, og ledelsen inkluderer i stor grad andre organisasjonsmedlemmer. Slike strategier benyttes ofte i tilfeller der tenkningen er inspirert av det naturlige organisasjonsperspektivet der organisasjonen utvikler seg mer langsomt. De vil kunne redusere motstand mot endring, men kan fort bli svært tidkrevende prosjekter. Dessuten kan mange uforutsette problemer dukke opp underveis fordi man ikke har en klar plan fra begynnelsen.

⁷ Kotter og Schlesinger (2008) *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review. Hentet 09.februar 2012 fra <http://graygilliam.com/uploads/2/9/3/1/2931117/choosingstrategiesforchange.pdf>

2.2.4 Motstand mot endring

I forbindelse med endringsprosesser oppstår det ofte motstand mot endring. Endringer innebærer at mennesker må gjøre noe nytt og annerledes i forhold til det de har gjort tidligere (Jacobsen, 2005: 159). Når en ny praksis skal implementeres vil menneskene i organisasjonen stille seg spørsmålet: «Hva vil dette bety for meg?». Dersom endringen oppfattes som en trussel, vil det ofte oppstå motstand. Trusselen trenger ikke nødvendigvis være stor, og motstand kan fremkomme i mange ulike former. Noen eksempler er likegyldighet, negativitet, sterke kritiske ytringer, boikotting, aksjoner og sabotasje (Jacobsen, 2005: 156).

Jacobsen (2004: 159) skriver at mennesker besitter såkalte psykologiske forsvarsmekanismer som ofte aktiviseres i endringsprosesser. Mennesker har en tendens til å se endring i lys av at noen vil vinne og noen vil tape. Endring sees dermed som en trussel, noe man kan tape på. Motstand mot endring kan også skyldes frykt for det ukjente. Å beherske en oppgave godt gir en bekreftelse på at man kan noe, og dermed en bekreftelse på at man er verdifull.

Når mennesker er usikre vil de stille seg spørsmålet: « Klarer jeg dette?». Problemet er videre at det sjelden er mulig å gi et svar på dette spørsmålet før endringen faktisk er innført. Dette kan resultere i psykologisk stress og usikkerhet, noe de fleste opplever som ubehagelig og ønsker å unngå. Motstand kan derfor føre til at ideer forkastes.

I det rasjonelle perspektivet skiller de ansatte tydelig mellom sine personlige mål, og organisasjonens interesser og mål. Det blir da lettere å akseptere og forstå endringstiltak, og det oppstår mindre motstand mot endring. Endringer blir fort implementert uten særlig motstand, fordi ledelsen har stor makt og de ansatte har lite de skulle ha sagt. I det rasjonelle perspektivet fortolkes gjerne motstand mot forandringer som enten en slags irrasjonalitet, eller som et uttrykk for at man har personlige interesser i status quo. I dette perspektivet må man følgelig overkomme motstand ved bruk av rasjonelle teknikker, og i noen tilfeller ved tvang. I tilfeller der mennesker vil tape på endringen og i tillegg har makt til å motstå den, vil det være nødvendig å forhandle. Noen ganger kan det være en effektiv måte å unngå motstand, men det kan fort bli dyrt dersom kravene blir for høye.

2.3 Det naturlige perspektivet

I det naturlige perspektivet kan man se på organisasjoner som levende organismer. De er ikke «døde» maskiner slik som i det rasjonelle perspektivet. En organisasjon er en helhet som ikke uten problemer kan splittes opp i delsystemer og avgrensede funksjoner. Organisasjoner i dette perspektivet har ofte en kultur som er utviklet over lang tid og som organisasjonsmedlemmene ønsker å bevare. Det er uformelle sosiale bånd som holder organisasjonen sammen, og den formelle organisasjonsstrukturen har liten betydning for hva medlemmene foretar seg.⁸

Forfattere innenfor det naturlige perspektivet benekter ikke eksistensen av formelle organisasjonsstrukturer, men betviler deres betydning for organisasjonsatferden. I det naturlige perspektivet vil den faktiske atferden avspeile at organisasjoner ikke bare er instrumenter for måloppnåelse, men at de også utgjør mål i seg selv. Organisasjoner er møtesteder for menneskelig samhandling og utfoldelse. Siden mennesker er svært sammensatte og har mangfoldige behov, vil ikke aktiviteter i formelle organisasjoner kunne begrenses til det formelle rollebestemte. Faktisk atferd i en organisasjon vil vel så mye avspeile ekspressive og symbolske behov som instrumentelle hensyn (Egeberg, 1984: 36).

Den grunnleggende handlingslogikken i organisasjonskulturen blir ofte omtalt som «passende» atferd. Når beslutninger skal fattes, vil man ut fra denne logikken ikke primært handle rasjonelt ut fra en grundig avveining av instrumentelle pro-et-contra argumenter og mulige konsekvenser. Man handler heller i forhold til det som oppfattes som akseptabel atferd (Christensen et al, 2004: 54).

Philip Selznick trekker et klart skille mellom institusjon (de uformelle normene som gradvis vokser frem) og organisasjon (de formelle normene knyttet til det instrumentelle). Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får den institusjonelle trekk. Dette gjør at organisasjonen blir institusjonalisert og mer kompleks. Den blir mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav. Men organisasjonen får også nye og nødvendige kvaliteter, noe som gjør at den kan løse oppgaver bedre, og utvikle et sterkt sosialt fellesskap. Kroppen er en metafor som kan illustrere forholdet mellom organisasjon og institusjon.

⁸ Røvik (2011) *Den faglige «grunnmur» for endringsledelse*. Hentet 07.januar.2011 fra <https://www.itslearning.com/main.aspx?CourseID=13582>

Skjelettet er den formelle organisasjonen som har institusjonelle trekk som er kjøtt og blod rundt skjelettet. Begge hovedelementene er viktige for velfungerende organisasjoner (Christensen et al, 2004: 52-53).

2.3.1 Organisasjonskultur

Det kan være vanskelig å avdekke hva som er organisasjonskulturen i en organisasjon. Dette er ikke like lett som å finne ut noe om de formelle delene, hvor man har lover, regler, organisasjonskart og stillingsinstrukser. Organisasjonskulturen er noe som «sitter i veggene» og er kun i begrenset grad designet. Christensen et al. (2004: 59) skriver at den dominerende forståelsen av etablering av organisasjonskultur er at de uformelle, institusjonelle normene og verdiene gradvis vokser frem gjennom evolusjonære og naturlige utviklingsprosesser, der organisasjonen gradvis tilpasser seg indre og ytre press. Disse institusjonaliseringsprosessene, som er uintenderte og uplanlagte, skaper en identitet, en sjel og en kultur.

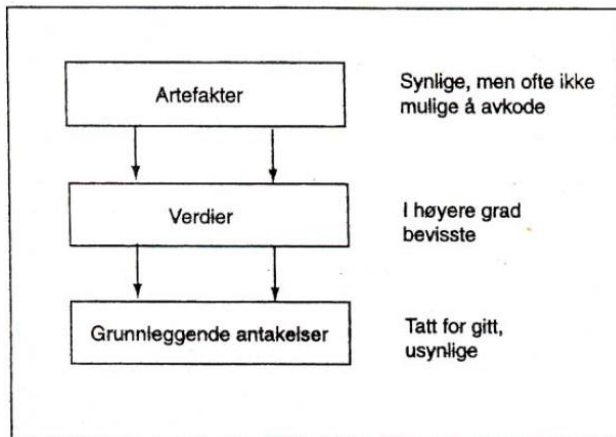
I det instrumentelle perspektivet sees organisasjonskultur som noe man har, og det er en variabel som kan manipuleres for å oppnå ønskede resultater. I det naturlige perspektivet er derimot kultur noe man er og som man ønsker å bevare.

Indre press som opphav til institusjonelle trekk, representerer de uformelle normene og verdiene som organisasjonsmedlemmene bringer med seg inn i organisasjonen. Dette kan være ulike trekk fra deres sosiale bakgrunn, men også uformelle normer og verdier fra en bestemt utdanning eller profesjon. Ytre press er gjerne press fra det nære handlingsmiljøet. Dette betyr at aktører i omgivelsene som man samhandler med og som man er avhengig av, får betydning for de institusjonelle trekkene som utvikles. Dette skjer fordi det er særlig kritisk for en organisasjon hva slike viktige aktører gjør og mener (Christensen et al, 2004: 59-60).

På begynnelsen av 1980-tallet utviklet sosialpsykologen Edgar Schein det som har blitt en innflytelsesrik teori om organisasjonskultur. I Scheins teori eksisterer kulturen i tre forskjellige lag. På overflaten finner vi artefakter. Under artefaktene ligger normer og verdier, og på det dypeste nivået finner man grunnleggende antakelser.⁹

⁹ Hatch (1997) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag

Modell 10: Scheins tre kulturelle nivåer



Overbevisninger og grunnleggende antakelser danner kjernen i organisasjonskulturen. Grunnleggende antakelser er det medlemmene tror på som virkelighet og påvirker hva den enkelte oppfatter, tenker og føler. Denne ubetvilte sannheten gjennomsyrrer alle aspekter av kulturens liv. Grunnleggende antakelser eksisterer utenfor den vanlige oppmerksomhetens domene og er som oftest utilgjengelig for bevisstheten. Prøver man å forestille seg hva en fisk tenker om vannet, får man en idé om hvor bevisst organisasjonsmedlemmer er på de grunnleggende antakelsene. Sett fra kulturmedlemmenes perspektiv er de grunnleggende antakelsene sannheten og er som regel ikke gjenstand for diskusjon. De grunnleggende antakelsene påvirker kulturen i form av normer, verdier og artefakter.¹⁰

Hatch (1997) skriver at verdier spesifiserer hva som er viktig for medlemmene i en kultur. Verdier danner basis for vurderinger av hva som er rett og galt, og de er ofte forbundet med sterke følelser. De er mer synlige enn de grunnleggende antakelsene, men er vanligvis ikke i bevisstheten hos organisasjonsmedlemmene. Likevel kan medlemmene i en organisasjon lett gjenkjenne sine verdier, og de blir dem særlig bevisst når noen forsøker å gjøre endringer i kulturen.

Normer er nært knyttet til verdier. Dette er uskrevne regler, som gjør at medlemmene i en kultur vet hvordan de skal handle, og hva som forventes av dem. Normer og verdier fremmer aktivitet som produserer artefakter på overflatenivå.

¹⁰ Hatch (1997) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag

Artefakter er de synlige og hørbare delene av kulturen. De omfatter blant annet visjonen, talespråk, ritualer, seremonier, logoer, tradisjoner, historier, myter, helter og så videre. Artefaktene er de mest tilgjengelige elementene i en kultur, men selv om de er lett tilgjengelig er det disse som ligger lengst vekk fra den kulturelle kjernen.¹¹

2.3.2 Ledelse i det naturlige perspektivet

Ledere kan påvirke kulturen på ulike måter. Kulturen er til dels et produkt av hva ledelsen fokuserer på og hvilke mål organisasjonen er opptatt av. Ledere kan også ha kulturinnflytelse på basis av sin egen adferd, ved å gå foran som et godt forbilde.

I følge Strand (2007: 198) brukes kulturen til tre formål:

1. Som styringsinstrument, til å gi retning, kontrollere avvik, etablere stabile relasjoner og beslutningsregler.
2. Som motiverende og identitetsskapende kraft. Kulturen gir arbeidet mening og sammenheng, og organisasjonsmedlemmene ser seg selv i et større fellesskap.
3. Som middel til å presentere organisasjonen og påvirke omverdenens oppfatning av den.

I det naturlige perspektivet er det mer ledelse enn styring. Ledelsen skal være forvaltere av «historiske nødvendigheter» som betyr at de skal virke med tradisjonene som rammebetingelser, og sørge for at de uformelle normene og verdiene får gode vekstvilkår og blir utviklet og beskyttet. Ledelsen skal også bidra til å integrere organisasjonsmedlemmene gjennom sosialisering og opplæring, løse konflikter og fremme deltakelse. Dette bidrar til at raske og omfattende endringer blir motvirket for å verne om organisasjonskulturen. På den andre siden skal lederskapet bidra til endring, noe som innebærer rom for en viss grad av selvstendig, intensjonal eller instrumentell handling (Christensen et al, 2004: 65).

Christensen et al. (2004: 65) skriver at lederne bidrar, enten de skal verne, utvikle eller endre organisasjonskulturen, til å påvirke institusjonens identitet gjennom kritiske avgjørelser som skiller seg fra de mer rutinemessige avgjørelsene som foretas. Det kan være flere typer av slike kritiske avgjørelser, for eksempel når lederskapet definerer institusjonens misjon og rolle, eller omdefinerer denne.

¹¹ Hatch (1997) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag

Dette vil ofte innebære en operasjonalisering ut fra kulturelle normer og verdier av hva organisasjonen er i stand til å gjøre, gitt de evnene og ferdighetene den har. Dette gir en avgrensning innenfor mange mulige sett av kulturelle normer og verdier.

En annen funksjon som lederskapet har, er å vise hvilke institusjonelle verdier og normer organisasjonen skal stå for. Man kan for eksempel gjennom symboler vise om man kulturelt vektlegger ekspertise, beslutningseffektivitet, kvalitet, sikkerhet og så videre. Lederskapet kan bidra til å skape identitet gjennom trening, opplæring og holdningsskapning. Dette medvirker til å utdype organisasjonsmedlemmenes sosialisering og integrering i kulturen.

Kulturelt lederskap er ikke alltid det samme som formelt lederskap. Kulturelle ledere kan være vanlige medlemmer i organisasjonen, som på ulike måter utøver et uformelt lederskap. De kan være ledere av sterke sosiale grupper i organisasjonen, de kan fremheve seg som følge av faglig status eller de kan ha personlige egenskaper som gjør at de slår sterkt gjennom med bestemte kulturelle verdier (Christensen et al, 2004: 66).

Det legges stor vekt på å involvere de ansatte i endringsprosessen, noe som gjør at innsatsen til de ansatte blir større. God kommunikasjon og involvering er viktig for å skape et fellesskap og en følelse av at man jobber sammen for å nå målene. Når ledelsen inkluderer de ansatte oppstår det tillit, som igjen vil skape flere positive holdninger, bedre samarbeid og engasjement. God kommunikasjon kan føre til at organisasjonsmedlemmene i større grad tar eierskap til endringen.¹²

2.3.3 Endring i det naturlige perspektivet

Kulturer er i seg selv stabile fenomener, og kanskje det som minst lar seg rasjonelt utforme i organisasjoner. En kultur er imidlertid ikke statisk, den inneholder nesten alltid spenninger og variasjoner som kan gi endringer (Strand, 2007: 210).

For at endring skal være mulig i det naturlige perspektivet må fokuset settes på læringsprosesser som gir grunnlag for innovasjon, fornyelse og endret organisatorisk atferd. Fokuset er rettet mot å endre organisasjonskulturen og den enkeltes atferd. Aktørene må settes i en situasjon der de i fellesskap får mulighet til å utvikle ny innsikt i forhold som er av betydning for organisasjonens utvikling og endringsevne.

¹² Elving (2005: 132) *The role of communication in organisational change*. Hentet 03. februar 2012 fra http://communicatingchange.nl/cms/uploads/Files/Elving_CCIJ.pdf

Å endre organisasjonskulturen er mye mer tidkrevende enn å endre formelle elementer, som struktur, strategi og systemer. Mennesker lærer ikke nye verdier og normer over natten. Og de internaliserer dem i hvertfall ikke særlig fort. Jacobsen (2004: 143) skriver at endring av kultur kan høyst sannsynlig bare skje i et lengre tidsperspektiv, og da gjennom strategier som innebærer langsiktig opplæring, utdanning og sosialisering.

Kulturen forandrer seg kun når nye verdier bringes inn utenfra, for eksempel gjennom toppledelsens diktat eller personlige eksempler. Nye verdier blir implementert i de grunnleggende antakelsene først etter at de har vist seg verdifulle, ved å gi ønskede organisatoriske resultater. Røvik (1998: 148) skriver at endringen må bestå en praksistest og en verditest. Det betyr at den må fungere i praksis, og at den må være både teknisk og verdimessig kompatibel med organisasjonen. Hvis endringen ikke består disse testene, vil den bli frastøtt.

2.3.4 Tid i det naturlige perspektivet

I det naturlige perspektivet endrer organisasjonen seg langsomt. Endring kan ses på som organisasjonens respons for å oppnå ny balanse når den møter fare. Siden endring er evolusjonære og naturlige utviklingsprosesser, vil organisasjonen reagere negativt når noen forsøker å endre og kontrollere den. Organisasjoner er komplekse, verdibærende og integrerte institusjoner. Derfor er de generelt motstandsdyktig mot raske og omfattende endringer. Tidsperspektivet varierer med hvor dypt ned i kulturen endringen skal skje. Mens noen verdier og normer utgjør selve kjernen i oppfatningen om hvordan organisasjoner bør se ut og fungere, er andre normer og verdier mer knyttet til «hvordan vi gjør ting her hos oss». I den grad en kulturendring bare har som mål å endre hvordan det jobbes på, kan endringen gjennomføres relativt rask. Dype og omfattende kulturendringer som krever en resosialisering av medlemmene i organisasjonen og omgjøring av grunnleggende veletablerte normer og verdier, vil ta lang tid å gjennomføre (Jacobsen, 2004: 143-144).

2.3.5 Motstand mot endring

I det naturlige perspektivet kan motstand bekjempes ved læring og kommunikasjon. Dette kan være tidkrevende dersom endringen omfatter mange mennesker. Men når man først har overbevist mennesker om at endringen er nødvendig, vil de som regel hjelpe til slik at implementeringen blir lettere. Involvering og deltakelse vil føre til at mennesker tar eierskap til endringen, og deler relevant og viktig informasjon, i stedet for å motstå seg endringen.

Mye av motstanden som finner sted er i form av kritiske innvendinger mot behovet for endring, og om løsningen er den rette. Jacobsen (2004: 161) skriver at det aldri er mulig å kartlegge helt klart og objektivt behovet for endring. Dette innebærer at det kan være mange ulike oppfatninger av hva som er den faktiske situasjonen. Det er heller ikke slik at vi med full sikkerhet kan si at et tiltak vil føre oss fra nåtilstand og til ønsket fremtidig tilstand. Om endringen er en suksess eller en fiasko, er det ikke mulig å vurdere før etter at endringen er gjennomført. Til og med da kan det være vanskelig å fastslå. Hvis det aksepteres at det finnes ulike oppfatninger, og at den eneste måten å forene dem på er gjennom en åpen og kritisk debatt, vil motstand gå fra å være noe negativt til å bli noe positivt. Rasjonaliteten kan dessuten øke når flere alternativer og konsekvenser blir vurdert før man setter i gang endringsprosessen.

Motstand mot endring i det naturlige perspektivet sees gjerne på som et uttrykk for at mennesker «nede» i organisasjonen besitter den viktige praktiske kompetansen, mens lederskapet er mer distansert, og mer teoretisk og abstrakt orientert. Ledelsen kan derfor komme med forslag til endringer som ligger på tvers av hva som er fornuftig å gjøre. Følgelig vil motstand som kommer fra de ansatte fremstå som det fornuftige og kunnskapsbaserte. Dette må tas på alvor og justeres for dersom man skal lykkes.

2.4 Det åpne perspektivet

I det åpne perspektivet befinner organisasjoner seg i institusjonelle omgivelser, hvor de konfronteres med sosialt skapte normer og myter for hvordan de bør være utformet.

Det finnes en rasjonell variant av det åpne perspektivet, der man tenker at omgivelser endrer seg kontinuerlig, og at organisasjoner må tilpasse seg disse endringene. Her må ledelsen være effektiv og velge det beste organisasjonsdesignet.

Det finnes også en nyinstitusjonell variant av det åpne perspektivet, der organisasjoner må være legitime og velge de organisasjonsoppskriftene som til enhver tid regnes som de tidstypiske og legitime.

Christensen et al. (2004: 75) skriver at organisasjoner må forholde seg til normer og myter for organisasjonsutforming, samt forsøke å inkorporerer og reflektere dem utad, selv om de ikke nødvendigvis gjør virksomheten mer effektiv. Gjennom denne prosessen blir organisasjoner mer like, i hvert fall på overflaten. Det åpne perspektivet skiller seg altså fra det naturlige perspektivet, der det snarere understrekes at kulturelt mangfold gjør at organisasjoner over tid blir mer og mer forskjellige. Mens kulturperspektivet har stort fokus på verdier og normer som har vokst frem over tid internt i organisasjonen, fokuserer myteperspektivet på skiftende verdier i omgivelsene.

Christensen et al. (2004: 77-78) skriver at sosialt skapte normer i de institusjonelle omgivelsene kalles myter, og at mytene har to viktige kjennetegn. De er rasjonalisert og institusjonalisert. At de er rasjonalisert betyr at de er redskaper for effektiv måloppnåelse, og at det ved hjelp av vitenskapelig argumentasjon er skapt en overbevisning om at de er effektive virkemidler for å oppnå bestemte organisatoriske mål. Med institusjonalisert menes det at de tas for gitt som den naturlige måten å organisere på. En myte er en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av en organisasjon. Myter spres ofte raskt gjennom imitasjon, og de kan tas inn i organisasjoner uten at de gir instrumentelle effekter.

Den amerikanske sosiologen Talcott Parsons var en av de første som formulerte innsikten om at organisasjoner ikke kan overleve kun ved å være effektivitetsorienterte. De må også søke legitimitet fra sine omgivelser. Organisasjoner som vil oppnå aksept i omgivelsene, må vise at de lever opp til fundamentale modernitetsnormer om kontinuerlig framskritt, fornyelse og rasjonalitet. Disse normene kommer til uttrykk i et bredt repetoar av generelle ideer og mer tydelige oppskrifter for hvordan moderne, tidsriktige og dermed legitime organisasjoner bør se ut. Dette innebærer hvilke strukturelle komponenter de bør ha, og hvilke prosedyrer og rutiner de bør satse på (Christensen et al, 2004: 76).

2.4.1 Ledelse i det åpne perspektivet

I det åpne perspektivet kan ledelsen sees på som en «fange» av institusjonelle omgivelser. Ledelse er å akseptere og formidle de mytene og motene som kommer fra omgivelsene, og hele tiden forholde seg til nye myter. På denne måten får ledelsen positiv oppmerksomhet fra omgivelsene, og de blir oppfattet som moderne og forandringsorienterte. En kritisk faktor i dette perspektivet er at ledelsen kan bli så opptatt med de til en hver tid populære organisasjonsideene at de får liten kapasitet til å sette dem ut i live. Dermed kan det skje at mytene ikke får konsekvenser for organisasjonens praksis.

En annen måte å se ledelsen på i dette perspektivet, er at lederskapet bevisst forsøker å holde myter og handlinger fra hverandre. Slik kan ledere forholde seg instrumentelt og strategisk til myter. De balanserer hensynet til å bli oppfattet som forandringsorienterte og moderne, med hensynet til at de ansatte ikke må bli bedt om å legge om arbeidsmåter hver gang nye organisasjonsideer presser på fra omgivelsene (Christensen et al, 2004: 125-126)

2.4.2 Endring i det åpne perspektivet

Noen ganger viser det seg at organisasjonsideer og organisasjonsoppskrifter er for enkle i forhold til kompleksiteten i oppgavene som organisasjonen må løse. Likevel vil organisasjoner oppleve press fra omgivelsene om å ta i bruk de tidsriktige og legitime organisasjonsideene. I det åpne perspektivet tar organisasjoner til seg de nye ideene og tilpasser dem til sitt behov. På den ene siden ønsker organisasjoner å holde fast ved godt innarbeidete og erfaringsbaserte løsninger, mens der på den andre siden er et ønske om å ta i bruk nye, moderne ideer for å oppnå legitimitet. Det som da kan skje er at ideer blir frikoblet. Det vil si at ledelsen og de ansatte snakker som om ideen er tatt i bruk, men egentlig er de daglige aktivitetene nokså upåvirket. Det skjer altså ingen reell endring, det bare snakkes som om det har skjedd en endring (Røvik, 1998: 148-149)

En undersøkelse som ble utført ved Stanford University viser at så mye som 60 prosent av organisasjonsideer som forsøkes implementert sirkulerer kun på prateplanet og finner aldri veien ned i praksisfeltet. Selv om disse tallene er pesimistiske, kan det i noen tilfeller være til organisasjonens beste at en idé kun foregår på et prateplan. Dette er fordi ideen ikke passer inn i organisasjonen, og vil derfor ikke fungere.

Videre viser undersøkelsen at kun 10 prosent av alle organisasjonsideer som forsøkes implementert blir vellykket og at 30 prosent av ideene blir frastøtt.¹³

2.4.3 Motstand mot endring

Motstand mot endring i det åpne perspektivet er ofte knyttet til at organisasjonsmedlemmene ikke orker å ta i bruk en ny metode å arbeide på. Dette betyr at ideen som forsøkes implementert blir frikoblet. En måte å håndtere motstand mot endring i dette perspektive, er at ledelsen er tålmodig. En idé som først melder seg som prat i en organisasjon, kan over tid komme til å nedfelle seg i rutiner og praksis. Dette forutsetter at ledelsen ikke gir opp og fortsetter å holde fokus på endringen (Røvik, 2007: 333).

2.4.4 Organisasjonsoppskrifter på «reise»

Myter gir ingen totalløsning for hvordan man skal forme en hel kompleks organisasjon. Den enkelte idé eller oppskrift kan snarere betegnes som et institusjonalisert formelement, en komponent eller en byggestein. Det finnes tilbud av oppskrifter for utforming av alle deler av det vi med en fellesbetegnelse kaller det organisatoriske arrangementet. Det vil blant annet si ledelse, formell organisasjonsstruktur, utførelse av ulike aktiviteter (prosess, prosedyre- og rutineoppskrifter), organisasjonskultur, virksomhetsstyring og økonomistyring (Christensen et al, 2004: 79).

Christensen et al. (2004: 87) skriver at samtiden preges av at mange rasjonaliserte oppskrifter om organisasjonsutforming er på «reise». De spres ofte raskt til mange forskjellige organisasjoner. Oppskriftene får gjerne spredningskraft som følge av at de knyttes til velkjente og suksessrike organisasjoner eller enkeltpersoner. De får også spredningskraft ved at de fremstilles som et universalmiddel som kan brukes med hell i alle typer organisasjoner, uavhengig av deres lokalisering, formål, størrelse og antall ansatte. De må også være tidsriktige løsninger, som utformes og presenteres slik at de ikke oppfattes å støte med konfliktdimensjoner som finnes i organisasjoner.

¹³ Røvik (2011) *Den faglige «grunnmur» for endringsledelse*. Hentet 07. januar 2011 fra <https://www.itslearning.com/main.aspx?CourseID=13582>

Organisasjonsoppskrifters «reise» gjennom ulike organisasjoner beskrives i Røvik (2007) sitt translasjonsperspektiv. Translasjonsperspektivet handler om hvordan ideer og oppskrifter blir spredt mellom ulike organisasjoner. Dette perspektivet ligger innefor den nyinstitusjonelle varianten av det åpne perspektivet, der organisasjoner må ta inn organisasjonsoppskrifter som til enhver tid regnes som de tidsriktige og legitime. I translasjonsperspektivet deles kunnskapsoverføring inn i to hovedprosesser. Den første er *dekontekstualisering* som vil si å hente noe ut av en sammenheng, mens den andre er *kontekstualisering*, som vil si å introdusere en oppskrift eller idé i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007: 22).

2.5 Translasjonsperspektivet

En grunnleggende forutsetning for at organisasjonsoppskrifter og ideer skal kunne spres til svært mange organisasjoner, er at disse organisasjonene må ha fellestrekk. For at ulike organisasjoner skal kunne fremstå som relativt like, må de først transformeres over på, og deretter sammenlignes med referanse til en mer generell og abstrakt systemidé. Det er først og fremst i lys av den abstrakte identiteten som formell organisasjon at ulike virksomheter oppfattes å høre til samme klasse av system, og dermed kan fremstå som relativt like (Røvik, 2007: 67).

Det er viktig å forstå at organisasjonsoppskrifter ikke er fysiske gjenstander som kan transporteres og installeres. Organisasjonsoppskrifter er derimot ideer som må formes. Dette krever lokale oversettere og dermed translatørkompetanse (Røvik, 2007: 325). Mislykkede forsøk på overføring av kunnskap mellom organisasjoner kan skyldes dårlig oversettelsesarbeid. Rasjonaliserte oppskrifter kan sammenlignes med halvfabrikata, som må ferdigstilles lokalt i organisasjonen. Snarere enn å være «ferdigmonterte byggelementer» som enten passer eller ikke passer, er organisasjonsoppskrifter mer elastiske og det gis frihetsgrader for den enkelte organisasjon til å utvikle sin egen versjon av disse.

Røvik (2007: 325) skriver at en god oversetter må kjenne til, og kunne integrere flere typer kompetanser. Viktige egenskaper for en oversetter er kunnskap, mot, tålmodighet og styrke. Oversetteren må ha kjennskap til det som skal overføres og oversettes. Han må også ha kunnskap om konteksten det skal overføres fra, og konteksten det overføres til (Røvik, 2007: 329). Oversetteren må også sørge for at det er en intern arena for prating.

Det må settes av tid for meningsdanning, klargjøring, modning og konkretisering av ideen. Ved oversettelse av organisasjonsideer er hensikten som regel «to translate into practice», altså at ideen skal materialiseres og skal skape noen tilsiktede effekter i organisasjoner som tar dem i bruk. I den grad det ikke skjer, når ideene for eksempel kun foregår på et prateplan blir dette vanligvis oppfattet som en mislykket idéoverføring. Men her kan nettopp tålmodighet som translatørdyd være en forutsetning for at en idé som først melder seg som prat i en organisasjon, over tid kan komme til å nedfelle seg i rutiner og praksis (Røvik, 2007: 333-334).

2.5.1 Dekontekstualisering – når praksiser oversettes til ideer

Dekontekstualisering handler om å hente noe ut av en sammenheng.

Ifølge Røvik (2007: 261) kan dekontekstualisering deles inn i to hovedfaser; *løsrivelse* og *pakking*. Løsrivelse vil si at man forsøker å gi en lokalisert og konkret praksisen, en idémessig og språklig representasjon. Pakking vil si at en organisasjonsidé blir tatt ut av en bestemt kontekst og omformes slik at den fremstår som mindre kontekstavhengig og dermed mer overførbart.

Det er spesielt tre faktorer som har betydning for en praksis oversettbarhet. Dette er eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet (Røvik, 2007: 262).

Eksplisitet handler om hvor godt praksisen er uttalt og begrepsfestet. I mange tilfeller er praksisen bare delvis språkliggjort, og den kan inneholde mye taus kunnskap. Slik kunnskap er vanskelig å sette ord på. Den er ikke dokumentert, og det blir derfor vanskelig å oppdage den og få innsikt i den. Taus kunnskap er ofte erfaringsbasert, og en overføring krever derfor et tett samspill mellom de personene som besitter kunnskapen og dem som søker innsikt i den. Oversetterens utfordring blir å få praksisen uttalt og kommuniserbar.

Dersom en praksis er veldig kompleks, er det vanskelig for oversetteren å få oversikt. Det er lett å overse viktige faktorer og sammenhenger, og sannsynligheten for å mislykkes øker.

Praksisens innvevdhet handler om hvor sterkt den er forankret i sin organisatoriske kontekst. Jo mer innvevd en praksis er, desto mindre oversettbar og overførbart er den (Røvik, 2007: 263-265).

2.5.2 Kontekstualisering- når ideer oversettes til praksis

Kontekstualisering er den andre delen av oversettelsesprosessen. Med kontekstualisering menes at ideer forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst. Oppskrifters reise inn i organisasjoner kalles for «adoption» eller implementering. Den begynner gjerne med at ledelsen i organisasjonen blir oppmerksom på en oppskrift og blir begeistret for denne.

Dersom denne oppskriften eller ideen ser ut til å kunne løse problemer i organisasjonen, øker sannsynligheten for at den blir forsøkt implementert. Deretter tas det gjerne noen offisielle beslutninger om å sette i gang en implementeringsprosess, og oppskriften blir tolket og bearbeidet med sikte på at den skal få styrende virkning på noen aktiviteter i organisasjonen (Christensen et al, 2004: 90-91).

Når en idé eller oppskrift tas inn i en organisasjon, kommer den vanligvis inn i en kompleks kontekst. Konteksten består blant annet av fysisk-materielle strukturer, formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, samt mer usynlige kulturer. Her finnes folk som arbeider, som har identiteter og kunnskaper, og som benytter allerede etablerte måter å utføre oppgaver på. Her finner man også tydelige interessemotsetninger og konflikter. Organisasjonsideer og oppskrifter som introduseres i slike kontekster, kan komme til å prege, og samtidig bli preget av, de kontekstene den kommer inn i (Røvik, 2007: 293).

Kontekstualisering handler om organisasjoners etterspørsel, mottak, implementering og utnytting av ideer og populære oppskrifter. Dette er en fellesbetegnelse på alle tilfeller der en oppskrift «pakkes ut». Det vil si at den blir brakt fra sin idéform og over til strukturer, rutiner, prosedyrer og organisasjonskulturen (Røvik, 2007: 293).

Implementeringen av en organisasjonsidé kan for eksempel skje ved kopiering. Oversetteren har da lite rom for å endre på ideen. Implementeringen kan også skje ved en modifierende modus, der oversetteren kan trekke noe fra eller legge noe til ideen. Hvis oversetteren ser at en praksis vil møte mye motstand i organisasjonen den skal implementeres i, kan han «file av» det som er mest provoserende, slik at den blir lettere å implementere. Det er også mulig å trekke fra ting for å unngå at ideen blir for omfattende og ressurskrevende å implementere. En tredje måte å implementere en idé på er ved det radikale modus. Her kan oversetteren bruke sin kreativitet til å omforme ideen. Den opprinnelige ideen brukes kun som en inspirasjon for å utvikle egne løsninger. Den lokale varianten som utvikles fremstår som en lokal innovasjon, og oversetteren lar seg gjerne inspirere av flere ulike praksiser, som vedkommende setter sammen til sin egen (Røvik, 2007: 308-318).

2.6 Tre forventede utfall: Rask tilkobling, frastøting eller frikobling

At nye konsepter eller oppskrifter blir adoptert, betyr ikke nødvendigvis at de blir iverksatt og får styrende virkning på aktiviteter i organisasjonen. Som tidligere nevnt kan det skilles mellom tre forventninger for hva som blir utfallet når oppskrifter forsøkes implementert. Disse forventningene er rask tilkobling, frastøting og frikobling. Forventningene er avledet av det rasjonelle perspektivet, det naturlige perspektivet og den nyinstitusjonelle varianten av det åpne perspektivet.

2.6.1 Rask tilkobling av Compliance and Leadership

Innenfor det rasjonelle organisasjonsperspektivet blir Compliance and Leadership sett på som et ferdig utviklet verktøy som er klart til å bli tatt i bruk. Det er ikke nødvendig med så mye bearbeiding før metoden raskt kan kobles til og nedfelle seg som rutine i Statoil. Compliance and Leadership vil med andre ord raskt få en styrende virkning på aktiviteter i organisasjonen, og man vil kunne se positive resultater relativt kort tid etter at metoden er implementert. En forutsetning for positive og raske resultater er at metoden blir «installert» på riktig måte, og at implementeringen skjer rasjonelt og planmessig.

Dersom det rasjonelle perspektivet har forklaringskraft for implementeringen av Compliance and Leadership, bør man i analysedelen se resultater som:

- At endringsprosessen er toppstyrt og at ledelsen føler seg forpliktet til å ta i bruk Compliance and Leadership.
- At ledelsen har en klar og bestemt plan for hvordan metoden skal implementeres.
- At implementeringen skjer fort, med klart definerte frister og i henhold til det man har bestemt seg for på forhånd.
- At ledelsen er «hands on» gjennom endringsprosessen og holder seg orientert om hvordan det går. De trår til og sørger for å få implementeringen «på sporet igjen» dersom den ikke forløper i henhold til det man har planlagt.
- At man raskt kan se at Compliance and Leadership blir tatt i bruk som den nye måten å jobbe på i hele TPD, og at det gir positive resultater.

2.6.2 Frastøting av Compliance and Leadership

Innenfor det naturlige perspektivet finner man ofte et langt mer pessimistisk syn enn i det rasjonelle perspektivet, når organisasjoner forsøkes endret i lys av nye oppskrifter. Store verdibærende og komplekse organisasjoner opplever ofte stor motstand mot endring, og spesielt dersom endringen skal skje raskt. Måten aktørene arbeider på er blitt til over lang tid gjennom erfaring og tilpasning. Organisasjonsmedlemmene vil gjerne stille seg spørsmålet: «Hvorfor skal vi bruke tid og krefter på å prøve noe nytt når dagens arbeidsmetode fungerer?» Det kan derfor være vanskelig å skape en følelse av at endringen er nødvendig og at den haster. Når forenklede organisasjonsoppskrifter forsøkes iverksatt i komplekse organisasjoner, vil det ofte vise seg at de rett og slett ikke passer inn. Dels vil de kunne kollidere med verdier i organisasjonskulturen, og dels vil de vise seg å være for enkle i forhold til kompleksiteten i arbeidsprosessene som foregår i organisasjonen. Dersom Compliance and Leadership ikke passer inn i organisasjonen, vil aktørene avslutte prøvingen og frastøte seg konseptet. Metoden vil også bli frastøtt dersom den ikke er verdimeessig kompatibel med selskapets verdier.

Hvis det naturlige perspektivet har forklaringskraft for implementeringen av Compliance and Leadership, vil man i analysedelen forvente å se resultater som:

- At det tar lang tid å implementere Compliance and Leadership.
- At lederskapet for så vidt har en plan for implementeringen, men at det er rom for å lytte og lære av de ansatte. Dermed er det også mulighet for å justere kursen underveis.
- At det vil kunne oppstå motstand mot endring hvis Compliance and Leadership oppfattes som ikke kompatibelt med grunnleggende verdier og grunnleggende erfaringsbaserte innsikter «på gulvet» i virksomheten.
- At Compliance and Leadership må bestå en praksistest og en verditest før metoden vil nedfelle seg i praksisplanet.
- At det kan skje avvik fra ledelsens implementeringsplan dersom organisasjonen reagerer negativt når noen forsøker å endre og kontrollere den.

2.6.3 Frikobling av Compliance and Leadership

På den ene siden må det tas stilling til effektivitet, noe som tilsier at man bør holde fast ved godt innarbeidete og erfaringsbaserte løsninger. På den andre siden må det tas hensyn til at organisasjonen må oppfattes som moderne og ta i bruk oppskrifter som gir den legitimitet. En måte å takle dette dilemmaet på, er å adoptere moderne konsepter, men sørge for å holde dem frikoplet slik at de i liten grad får styrende virkninger på aktiviteter som kan true effektiviteten. Ut fra denne betraktningen blir Compliance and Leadership kun noe som ligger på overflaten i organisasjonen for å gi den legitimitet, uten at praksisen internt i organisasjonen blir endret.

Dersom Compliance and Leadership frikobles betyr det at metoden tilsynelatende blir tatt i bruk, men at det egentlig ikke skjer en reell endring i måten det arbeides på. Det er kun nye ord og begreper som blir tatt i bruk, men handlingene frikobles fra disse ordene og begrepene. At en idé frikobles vil si at den ikke integreres i praksisfeltet, men kun sirkulerer på prateplanet. Det ser altså ut som om Compliance and Leadership er implementert og institusjonalisert, men i virkeligheten arbeides det på samme måte som tidligere.

Hvis det viser seg at det åpne perspektivet har forklaringskraft for implementeringen av metoden Compliance and Leadership bør man i analysedelen se resultater som:

- At Compliance and Leadership forblir på prateplanet, fordi aktørene ikke «orker» å iverksette metoden i sin utøvende praksis. De mener at dagens måte å arbeide på fungerer.
- At Compliance and Leadership fremgår av Statoils formelle dokumenter og blir en del av Statoils språkdrakt. Metoden blir kommunisert, men ikke praktisert. Det skjer altså ingen endring av atferd. Det er en formell prosess som synliggjør Compliance and Leadership, men samtidig en uformell intern prosess hvor Compliance and Leadership frikobles.
- At konseptet blir endret i større eller mindre grad, for å passe inn med lokale behov.

Kapittel 3

3.0 Metode

Metode kommer av det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data, og er en sentral del av empirisk forskning (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2006: 32).

Blaikie (2000: 121) beskriver fire forskjellige forskningsstrategier. Dette er induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. I denne oppgaven blir den induktive forskningsstrategien benyttet. Induktive forskningsstrategier er nært knyttet til positivismen, og vitenskapelige utsagn bygger på observerte data. Denne strategien egner seg godt til å besvare *hva-spørsmål*. Min problemstilling er et *hvor-spørsmål*, men ifølge Blaike (2000) er spørsmålene *hvem, hvor, hvor mange og hvor mye* ulike former for *hva-spørsmål*.

Induktive forskningsstrategier begynner med innsamling av informasjon, for så å utlede generaliseringer på bakgrunn av informasjonen. Strategien krever beskrivende svar. Den forsøker å oppdage og beskrive egenskaper og mønstre i et sosialt fenomen.

Det skilles tradisjonelt sett mellom to former for metode: *Kvantitativ* og *kvalitativ*.

Benevnelsene kvantitativ og kvalitativ brukes ofte for å vise to motsatte datatyper som er ytterpunkter på en skala, for eksempel fra data til tekst, eller fra harde til myke data. Ved bruk av kvantitativ metode formes innsamlet data til målbare enheter, og man søker vanligvis breddekunnskap. Ved bruk av kvalitativ metode søker man derimot dybdekunnskap med fyldige beskrivelser.¹⁴

Denne oppgaven ønsker å fremskaffe kunnskap om bruk av metoden *Compliance and Leadership* i forretningsområdet TPD. For å fremskaffe kunnskap har jeg samlet inn og analysert data ved hjelp av metodetriangulering. Triangulering er en kombinasjon av metodologier ved studier av samme fenomen.

¹⁴ Ellefsen, B. «Triangulering – eller hvorfor og hvordan kombinere metoder?», fra M Lorensen, (Red) (1998) . *Spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*. Oslo: Fagbokforlaget.

Jeg har valgt å benytte triangulering i den forstand at jeg tar i bruk tre forskjellige datainnsamlingsmetoder, to kvalitative og en kvantitativ. Jeg har vært observatør ved tre Compliance and Leadership-treninger, jeg har intervjuet den overordnede lederen for implementeringen av Compliance and Leadership i Statoil, og jeg har sendt ut en spørreundersøkelse til totalt 550 toppledere, mellomledere og ansatte i TPD. Ved å kombinere forskjellige metoder for datainnsamling, har jeg fått belyst problemstillingen fra forskjellige perspektiver.

Å være observatør på Compliance and Leadership-treningene har gjort at jeg har fått innsikt i hvordan teamledere og ansatte bruker metoden. Jeg har også fått innsikt i hvordan de samarbeider, hvilke holdninger de uttrykker og i hvilken grad de har brukt metoden mellom treningene. Ved å intervju lederen for implementeringen, har jeg fått innsikt i hvordan det overordnede synet på Compliance and Leadership er, hvordan ledelsen mener at implementeringen går, hvilke utfordringer ledelsen ser og hvilke forventninger de har til metoden. Spørreundersøkelsen har gjort at jeg har nådd ut til mange mennesker på forskjellige nivåer. Dette har gitt meg breddekunnskap og målbare resultater, som er avgjørende for å finne ut hvor langt ned i TPD metoden blir tatt i bruk per våren 2012.

Ved å kombinere flere typer metoder og datakilder, kan man overkomme feil og skjevheter som hefter ved den enkelte metoden. Likevel er det viktig å være oppmerksom på at samme resultat fra to eller flere typer tilnærminger ikke gir noe garanti for at resultatet er riktig. Dersom trianguleringen gir motsatte resultater, er det heller ingen garanti for at det ene er galt og det andre er rett. Det kan heller være et tegn på at flere aspekter ved samme fenomen er avdekket.¹⁵

3.1 Observasjon

For å undersøke i hvilken grad, og eventuelt hvordan teamlederne og de ansatte bruker metoden, valgte jeg å være observatør på tre Compliance and Leadership treninger. Det er en stor fordel å få direkte tilgang til hvordan aktørene samhandler og observere hvordan atferden deres er. Dessuten mener jeg at kunnskap om den sosiale verdenen best tilegnes ved å være med å observere reelle settinger.

¹⁵ Ellefsen, B. «Triangulering – eller hvorfor og hvordan kombinere metoder?», fra M Lorensen, (Red) (1998) . *Spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*. Oslo: Fagbokforlaget.

I følge Johannesen et al. (2006: 118) er observasjon den best egnede metoden for å få tak i dybde, kompleksitet, bredde og flerdimensjonalitet ved den sosiale virkeligheten. Kunnskap kan ikke genereres uten observasjon i sin naturlige setting, fordi kunnskap ikke alltid er formulerbar, mulig å huske eller mulig å konstruere i et intervju eller gjennom et spørreskjema. Det er ikke sikkert at det vi sier at vi gjør, er det vi faktisk gjør.

Østbye, Knapskog, Helland & Larsen (2007: 110) skriver at det er vanlig å skille mellom to ulike aspekter når det gjelder forskerrollen som observatør. Det ene aspektet relaterer seg til hvorvidt forskningsaktiviteten innenfor en observasjonskontekst er lukket eller skjult. Det andre aspektet relaterer seg til hvorvidt forskeren er, eller ikke er, deltaker i de sosiale prosessene som studeres. Man kan altså skille mellom fire ulike roller:

1. Fullstendig deltaker
2. Deltaker som også observerer
3. Observatør som også deltar
4. Fullstendig observatør

Jeg har valgt å ta på meg rollen som fullstendig observatør. Grunnen til dette er at det er teammedlemmene som skal være aktive på treningene. De skal lære seg å bruke metoden, og jeg ønsker ikke å forstyrre treningene. Dersom jeg skulle deltatt, ville jeg mest sannsynlig blitt så opptatt av å delta at det ville vært vanskelig å konsentrere seg om å gjøre observasjoner.

Forskningsprosjektet startet i januar 2012. Alle i TPD fullførte den første obligatoriske treningen i løpet av høsten 2011, og jeg fikk dessverre ikke deltatt på disse treningene. Andre og tredje trening ble gjennomført i løpet av våren 2012. Jeg var med som observatør på andre og tredje trening til et team i business clusteret *anskaffelser*, og trening nummer to til et team i business clusteret *boring og brønn*. Hver trening varte i tre timer, og jeg har totalt vært observatør i ni timer. Jeg skulle også være observatør på tredje trening til boring og brønn-teamet, men denne ble dessverre flyttet til juni 2012. Det var for sent med tanke på innlevering av masteroppgaven.

Hovedutfordringen ved å være observatør har vært å holde fokuset på det som skal observeres, nemlig i hvilken grad Compliance and Leadership blir tatt i bruk per våren 2012. Jeg merket at det var lett å gå seg litt vill i alle mulige interessante observasjoner.

Det er derfor hele tiden viktig å minne seg selv på forskningsspørsmålet og hva som er formålet med undersøkelsen. Det var også utfordrende at noen av samlingene foregikk på engelsk, og at det ble brukt mange faguttrykk

3.2 Intervju

Intervjuet med den overordnede lederen for Compliance and Leadership varte i litt mer enn en time. Jeg valgte en semi-strukturert intervjuform. Ved bruk av semi-strukturert intervju kan spørsmålene og rekkefølgen variere ut i fra det informanten velger å legge vekt på. Det vil si at det er et delvis strukturert intervju, med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Jeg hadde forberedt ni spørsmål til intervjuet, og vi kom gjennom alle sammen. Jeg var i hovedsak interessert i informantens erfaringer, meninger og oppfatninger rundt implementeringen av Compliance and Leadership. Det var også av interesse å finne ut mer om ledelsens implementeringsstrategi, og om informanten ser at den nye arbeidsmetoden blir tatt i bruk av ledere og ansatte i TPD.

Grunnen til at jeg valgte et semi-strukturert intervju er at jeg tror at informantens erfaringer, meninger og oppfatninger best kommer til uttrykk når han selv er med på å bestemme hva som skal diskuteres og legges vekt på i intervjuet. Tre dager før intervjuet, sendte jeg spørsmålene på mail til informanten. Han fikk da tid til å lese gjennom spørsmålene og forberede seg.

En utfordring ved å intervju den overordnede lederen for implementeringen av Compliance and Leadership, er at all informasjon som formidles fra forskning bør være anonymisert. Det vil si at det ikke skal være mulig å identifisere hvilke personer som har vært med i undersøkelsen. Selv om ingen navn nevnes i undersøkelsen er det likevel mulig finne ut hvem som har hovedansvaret for implementeringen.

3.3 Spørreundersøkelse

For å kunne svare på forskningsspørsmålet om i hvilken grad, og eventuelt hvor langt ned i forretningsområdet metoden blir tatt i bruk, er det viktig å nå ut til mange informanter på ulike nivå i TPD. Jeg valgte å benytte spørreskjema fordi det gjør det mulig å få breddekunnskap i form av målbare resultater. Spørreskjemaet ble utformet i QuestBack, og bestod av 11 spørsmål. Spørsmålene hadde som formål å samle inn informasjon om toppledelsens, mellomledelsens og de ansattes bruk av Compliance and Leadership. Hvert spørsmål hadde forskjellige svaralternativer, og det ble utført en pilottest i forkant av undersøkelsen.

En utvalgsundersøkelse må alltid starte med å klargjøre hva populasjonen er. I denne studien er populasjonen alle ledere og ansatte som jobber innenfor forretningsområdet TPD. Det er benyttet enkel sannsynlighetsutvalg. Alle ledere på samme nivå har lik sannsynligheten for å komme med. Det samme gjelder for alle ansatte. Utvelgelsen skjer på en slik måte at sjansen for at en person kommer med, er uavhengig for om bestemte andre personer kommer med.

Utvalget består av 550 personer. IT-avdeling i Statoil hjalp meg med å trekke utvalget. Spørreundersøkelsen startet med informasjon om formålet med undersøkelsen, og hvordan informantenes bidrag vil bli benyttet. Det ble også informert om at spørreundersøkelsen er helt anonym.

Ved å sende ut undersøkelsen til et representativt utvalg i TPD vil det være mulig å kunne generalisere resultatene dersom svarprosenten er høy nok. Men selv ved ren sannsynlighetsutvelging kan man risikere sviktende representativitet på grunn av tilfeldigheter, og på grunn av at alle som mottar spørreundersøkelsen ikke vil svare (Skog, 2009: 99-100). Hvor høy svarprosent man får, er avhengig av tema, hvem som er med i undersøkelsen og hvor ofte de blir spurt om å delta i spørreundersøkelser. I Statoil gjennomføres det svært mange spørreundersøkelser. Dette kan være med på å redusere svarprosenten. Det er begrenset hvor ofte mennesker ønsker å svare på undersøkelser, og det kan tenkes at studentundersøkelser blir nedprioritert i forhold til undersøkelser som Statoil selv utfører. Noe som kan ha vært med på å øke svarprosenten er at både jeg som forsker, og lederen for Compliance and Leadership-teamet stod som avsender av spørreundersøkelsen.

Det kan tenkes at svarprosenten hadde vært noe lavere dersom det bare var jeg som hadde stått som avsender.

Hvordan man henvender seg til målgruppen, hvor mange spørsmål det er snakk om, og hvordan spørreskjemaet er utformet har også betydning for svarprosenten. Av de 550 personene som ble plukket ut til å delta i undersøkelsen, var det 190 personer som svarte. Dette utgjør en svarprosent på 34,5.

En utfordring ved spørreskjema er at man må vite på forhånd hva man skal spørre om. I begynnelsen av et forskningsprosjekt har man som regel lite kunnskap om temaet som er gjenstand for undersøkelsen. Jeg valgte derfor å vente med å sende ut spørreundersøkelsen til jeg følte meg trygg på Compliance and Leadership, og til jeg var sikker på at jeg hadde utformet fornuftige spørsmål. En svakhet ved standardiserte spørreundersøkelser er at de gir lite rom for opplysninger utover det som det faktisk spørres om.

3.4 Operasjonalisering av problemstillingen

Overgangen fra teoretiske begreper til begreper som brukes i den empiriske undersøkelsen, kalles operasjonalisering (Østbye et al, 2007: 26). Operasjonalisere betyr å bringe et teoretisk begrep eller et teoretisk resonnement over på en form som gjør det mulig å forske på. Det jeg primært ønsker å finne ut i denne studien, er hvor langt ned i TPD Compliance and Leadership blir tatt i bruk per våren 2012. For å få kunnskap om dette, må jeg kunne måle hvor langt ned i organisasjonen konseptet har sunket. Det blir derfor nødvendig å utlede empirisk sjekkbare kriterier. Jeg har satt opp tre forskjellige nivåer for «inn-synking», og disse er:

Nivå en: Compliance and Leadership har nedfelt seg i prateplanet.

Nivå to: Compliance and Leadership har nedfelt seg i rutiner.

Nivå tre: Compliance and Leadership har nedfelt seg i de enkelte aktørenes daglige praksis.

På det øverste, overflatenivået, kan man anta at Compliance and Leadership først vil melde seg som prat. Dette vil komme til uttrykk i et sett av nye begreper, samt i meningsutvekslinger og i diskusjoner.

Dersom Compliance and Leadership har festet seg i prateplanet vil det komme til uttrykk ved at lederne og de ansatte snakker om konseptet, at de diskuterer det, og at de har gjort seg opp meninger om det. At konseptet nedfeller seg i prat, vil i mange tilfeller være det første «møtet» med organisasjonen. Nivå nummer to er et litt «dypere» nivå som handler om tilfeller der konseptet er blitt forankret i formaliserte rutiner og prosedyrer. Dersom det utvikles rutiner og prosedyrer for bruken av Compliance and Leadership, vil det være et uttrykk for at konseptet har «satt seg» mer i organisasjonen og ikke så enkelt kan «reise ut» igjen. Dersom det er faste rutiner og prosedyrer for bruken av Compliance and Leadership, vil lederne og de ansatte ta i bruk metoden som en del av sitt arbeid. Hvis det ikke er faste rutiner og prosedyrer for bruken av Compliance and Leadership vil det være mer opp til tilfeldighetene om metoden blir brukt eller ikke. På det dypeste nivået kan man si at Compliance and Leadership har sunket inn i organisasjonen og blitt en del av den daglige praksisen til de ansatte i TPD. Det vil si at aktørene handler i tråd med metoden, uten nødvendigvis å tenke over det. De bruker metoden automatisk som den naturlige måten å arbeide på. Konseptet kan da sies å være institusjonalisert og ferdig implementert.

Det kan tenkes at intervjuet vil gi et inntrykk av hva ledelsen tror og ønsker i forbindelse med implementeringen. QuestBack-undersøkelsen, omfatter derimot både toppledelsen, mellomledelsen og ansatte. Den kan tenkes å fange opp oppfatninger lengre nede i organisasjonen. Spørreundersøkelsen vil gi målbare resultater for hvor langt ned i TPD metoden har sunket, om den er blitt en del av rutinene og om den er en del av den daglige praksisen til de ansatte. Observasjonene fra treningene vil fange opp hvordan de ansatte jobber med metoden og om de behersker den. De vil også fange opp om det har skjedd utvikling fra trening nummer to i januar, til trening tre i april. Ved hjelp av de tre innsamlingsmetodene blir det innhentet informasjon fra topplederne, mellomlederne og ansatte. Dette vil fremskaffe kunnskap om hvilket av de tre overnevnte nivåene Compliance and Leadership befinner seg på per våren 2012.

3.5 Validitet

Skog (2009: 87) skriver at validitet betyr gyldighet, og at det først og fremst dreier seg om relevansen av data og analyse i forhold til problemstillingen. Gyldigheten kan si noe om hvor pålitelig selve målingen er, hvor følsomt forskningsdesignet er for påvisning av sammenhenger, samt hvor gyldig tolkningen og generaliserbarheten er.

Begrepsvaliditet er en form for validitet, og handler om hvordan utvalget er trukket og om man lykkes i å måle og registrere det man ønsker på en tilfredstillende og pålitelig måte (Skog, 2009: 87). I begrepsvaliditet finnes kriterievaliditet, som er særlig viktig i forbindelse med informasjonen informantene avgir. Feil kan oppstå fordi mennesker misforstår spørsmål, husker feil, eller har et bevisst eller ubevisst ønske om å retusjere virkeligheten. Det kan for eksempel tenkes at de ansatte har et sterkt behov for anerkjennelse og respekt fra overordnede. De kan da tilbakeholde negativ informasjon og forsøke å omtale seg selv og sitt arbeid på den mest positive måten. På bakgrunn av dette kan det tenkes at noen har svart strategisk på spørreundersøkelsen, for å få det til å se ut som at Compliance and Leadership blir tatt i bruk. På den andre siden er spørreundersøkelsen anonym. Det er ikke mulig å finne ut hvem som har deltatt, og derfor anser jeg svarene i stor grad som troverdige.

Spørsmålene jeg har stilt i spørreskjemaet og i intervjuet er knyttet til begreper som ledere og ansatte i Statoil kjenner godt. Det er derfor liten grunn til å tro at de ikke har forstått spørsmålene. Før jeg sendte ut spørreskjemaet fikk jeg kontaktpersonen min i Statoil til å se gjennom spørsmålene. Det ble også utført en pilottest i forkant av undersøkelsen. Dette var med på å sikre at spørsmålene var forståelige.

Validiteten i intervjusituasjonen handler om tillit til det informantene sier, og hvordan dataene fortolkes. Jeg forsøkte å fortelle informanten underveis i intervjuet hvordan jeg fortolket det han sa. Dette fungerte veldig bra, og på den måten fikk jeg verifisert mine fortolkninger. Jeg var også veldig oppmerksom på å ikke stille ledende spørsmål, og var hele tiden nøye med å stille oppklarings spørsmål dersom det var noe jeg ikke forstod eller noe jeg ønsket at informanten skulle utdype. Siden informanten ikke kan sikres hundre prosent anonymitet, kan det være at han har svart strategisk på noen av spørsmålene. Men informanten var veldig åpen, og virket ærlig i sine uttalelser. Han fortalte til og med mer enn det som ble spurt om. Jeg anser derfor svarene hans som pålitelige.

Det jeg ser på som svakheter ved studien, er at kun én toppleder ble intervjuet. For å få mer innsikt i ledelsens syn på metoden, hadde det vært en fordel å intervju flere i toppledelsen. Det er tre toppledere som har deltatt i spørreundersøkelsen, og de kan til en viss grad være med på å veie opp for dette.

En annen svakhet ved studien er at jeg kun hadde mulighet til å være observatør på to av anskaffelsesteamets treninger, samt én av boring og brønn-teamets treninger. Dette gjorde at jeg ikke fikk samlet inn informasjon om hvordan de første treningene gikk, og om det var noe fremgang fra første til andre trening. Jeg fikk heller ikke studert om boring og brønn-teamet hadde utviklet seg fra andre til tredje trening.

Et grunnleggende spørsmål i forskning er hvor pålitelige dataene man samler inn er. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen et al, 2006: 198). For å sikre reliabilitet er det viktig å være tydelig på hvilke informanter man har, og hvilke innsamlingsmetoder som er benyttet. For å sikre reliabilitet har jeg vært nøye med å forklare de ulike formene for datainnsamling som er benyttet, samt hvilke informanter det er snakk om. Jeg har avgrenset undersøkelsesområdet til å kun omfatte ledere og ansatte i TPD. Det var tilfeldig hvilke team jeg fulgte under observasjonen av treningene, og utvelgelsen til spørreundersøkelsen skjedde ved enkelt sannsynlighetsutvalg. Jeg anser QuestBack som et pålitelig innsamlingsverktøy.

Det som viste seg å være et problem, var at noen av personene som ble plukket ut til spørreundersøkelsen ikke snakker norsk. Her må det ha skjedd en misforståelse mellom meg og IT-avdelingen i Statoil. Jeg hadde etterspurt norske e-postadresser til undersøkelsen, men likevel var det syv personer som kontaktet meg og informerte om at de ikke kunne delta i undersøkelsen fordi de ikke snakker norsk. Jeg vurderte å sende ut en ny spørreundersøkelse til dem på engelsk, men ettersom personene hadde oppgitt navn, stilling og e-postadresse ville ikke spørreundersøkelsen vært helt anonym lenger. Det var 190 informanter som svarte på undersøkelsen, og dette utgjør en svarprosent på 34,5. Jeg anser det for å være en relativt god svarprosent, siden det er snakk om en studentundersøkelse. På bakgrunn av dette valgte jeg ikke å sende ut en ny spørreundersøkelse på engelsk.

Det finnes flere måter å teste hvor reliable dataene er. En mulighet kan være å gjenta den samme undersøkelsen på samme gruppe på to forskjellige tidspunkter. Deretter kan man sammenligne svarene. En annen måte er at flere forskere undersøker det samme fenomenet. For at det skal være mulig for andre forskere å gjenta samme undersøkelse, er det viktig at de vet hvilke måleparametre som er brukt. Derfor er det nødvendig å være tydelig når man operasjonaliserer. Dette har blitt gjort ved å sette opp tre ulike nivå for inn-synkningen av Compliance and Leadership i TPD.

Å teste reliabiliteten er lettest når det er snakk om kvantitative data. Innenfor kvalitativ forskning benyttes ikke like strukturerte datainnsamlingsteknikker, og dataene fremkommer ikke i form av tall. Observasjoner og intervjuer er kontekstavhengige, og det vil være så og si umulig for en annen forsker å re-teste mine observasjoner og mitt intervju. Som kvalitativ forsker bruker man seg selv som instrument, og en annen forsker vil ikke ha den samme bakgrunnen som meg og vil ikke nødvendigvis fortolke dataene på samme måte. For å sikre reliabilitet, har jeg forsøkt å vise alle stegene jeg har gjort i studien, og jeg har hele tiden tenkt at noen kikker meg over skulderen når jeg utfører forskningen. Jeg har også forsøkt å gi en åpen og detaljert fremstilling av hva som kom frem under de tre treningene jeg observerte, og i intervjuet med den overordnede lederen for Compliance and Leadership. Spørsmålene til intervjuet og spørsmålene i spørreundersøkelsen er lagt ved oppgaven. Jeg har presentert resultatene fra spørreundersøkelsen i grafer, slik at det er oversiktlig og lett for nye forskere å gjennomføre samme type undersøkelse og sammenligne resultatene.

Konklusjonsvaliditet handler om tilfeldigheter. Kan man se en reell effekt av implementeringen av Compliance and Leadership, eller er det et resultat av tilfeldigheter? Skog (2009: 103) skriver at det er to feilslutninger man må være spesielt oppmerksomme på:

1. Det kan hende at det ikke finnes noen effekt av et tiltak, men man trekker feilaktig den konklusjonen at det er en effekt.
2. Det kan hende at det finnes en effekt av et tiltak, men man trekker feilaktig den konklusjonen at det ikke er en effekt.

Feilmarginene vil være avhengige av hvor stort statistisk materiale man har. Jo flere informanter, desto mindre blir feilmarginene. Når et forskningsprosjekt er ferdig og konklusjonen er trukket, oppstår spørsmålet om resultatenes generaliserbarhet.

Når man trekker et sannsynlighetsutvalg fra en populasjon, vil det være en relasjon mellom populasjonen og utvalget. Dersom utvalget er representativt for populasjonen, kan man generalisere resultatene.

Kapittel 4

4.0 Resultater fra observasjon, intervju og spørreundersøkelse

I dette kapitlet presenteres det empiriske materialet som er frembrakt ved hjelp av observasjon, intervju og spørreskjema. Først presenteres observasjonene av de tre Compliance and Leadership-treningene. Jeg begynner med å presentere trening nummer to og tre til anskaffelsesteamet. Deretter presenteres trening nummer to til Boring og brønn-teamet. Videre presenteres innsiktene fra intervjuet med den overordnede lederen for implementeringen av Compliance and Leadership, og til slutt presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen.

4.1 Observasjon

4.1.1 Anskaffelser, trening nummer to

Utført: Januar 2012

Tema for treningen: Hva må til for at metoden Compliance and Leadership skal bli en del av kulturen?

Den første treningen jeg observerte gikk ut på at teamet skulle finne ut hva som må til for at metoden skal bli en del av kulturen. På bakgrunn av dette skal fasilitatorene skrive en rapport som skal presenteres for toppledelsen. Slik vil toppledelsen få innsikt i hva medlemmene lengre nede i organisasjonen ser på som viktig i forhold til implementeringen av metoden. Etter at ledelsen har studert denne rapporten, vil de planlegge og iverksette nye tiltak for implementeringen. Dette viser at ledelsen inkluderer de ansatte, og at deres meninger og forslag blir tatt i betraktning.

Treningen startet med at teamlederen ga en rask innføring i hvorfor Compliance and Leadership er viktig. Det ble konstatert at metoden er et verktøy som skal sikre kvalitet i alle oppgaver som utføres, og at det er nødvendig å trene ofte i det daglige arbeidet for å bli god til å bruke metoden. En interessant observasjon var at det kun kom frem at det er viktig å øke kvaliteten i oppgavene som utføres. Det ble ikke sagt noe om hvorfor det er nødvendig å øke kvaliteten og hva som ligger bak selve innføringen av metoden. Det ble for eksempel ikke vist til de alvorlige hendelsene Statoil har opplevd de siste årene, og hvor dramatisk disse kunne ha endt.

Teamlederen forklarte at det er spesielt viktig å ha fokus på det første steget i modellen. Dette er fordi forståelse av oppgaven er helt nødvendig for å gjøre det godt i de neste fire stegene. Fasilitatoren presenterte Compliance and Leadership-modellen, og teamet skulle reflektere over bruken av metoden fra første trening og frem til nå. Dette skjedde ved at hvert enkelt teammedlem fortalte litt om sine erfaringer så langt.

Det var flere som syntes at den første treningene hadde vært litt for teoretisk. Teamet hadde ikke fått nok forståelse for når metoden skal brukes, og de hadde ikke trent sammen siden forrige trening. En interessant observasjon er at teamlederen er ansvarlig for å trene teamet mellom de obligatoriske treningene, og hun påpekte innledningsvis at det er viktig å trene. Likevel har ikke teamet trent siden forrige Compliance and Leadership-samling. Når teamet kun trener på å bruke metoden i forbindelse med de obligatoriske treningene, er det fare for at de opplever samlingene som «happenings», og at de ikke forstår viktigheten av å bruke metoden i sitt daglige arbeid. Det var likevel ett av teammedlemmene som sa at han hadde brukt metoden siden sist trening, men dette var ikke i jobbsammenheng. Han hadde brukt metoden i forbindelse med barna og i trafikken. Det var flere som nevnte at det hadde vært en del spøk rundt Compliance and Leadership på Statoil sitt julebord, og noen syntes at metoden var litt «banal».

De aller fleste teammedlemmene var likevel svært positive til metoden. De la særlig vekt på at den gjør avstanden mellom ledere og de ansatte mindre. Én person påpekte at når man får en oppgave fra en leder, er det lett å late som at man har forstått oppgaven fordi man ønsker å fremstå som intelligent og flink. Det kan da være vanskelig å gå tilbake til lederen for oppklaringsspørsmål, både fordi man ikke vil virke dum og fordi lederen som regel har det travelt.

Siden Compliance and Leadership fokuserer mye på å forstå oppgaven, blir det mer akseptabelt å spørre. Det gjør at interaksjonen mellom leder og ansatt blir større. Flere av teammedlemmene nikket og sa seg enig i dette. Det var også en som nevnte at Compliance and Leadership er viktig i forbindelse med leverandører, fordi det ofte viser seg at oppgavene blir overraskende store i forhold til det man først hadde antatt. Dersom man hadde hatt en felles forståelse av oppgaven, kunne slike problemer vært unngått.

Det var flere som påpekte at det er vanskelig å få alle til å etterleve metoden. Det kan være lett å tenke tanker som at «det er fint å ha en slik metode, men jeg lykkes med den måten jeg arbeider på og ser ikke behovet for å endre meg» og «dette er noe som gjelder andre, ikke meg». Det var dessuten flere av teammedlemmene som ikke kunne delta på treningen, og for dem blir det ekstra vanskelig å ta i bruk metoden. I hvert fall siden teamet ikke trener utenom de obligatoriske treningene.

Etter at teamet hadde reflektert rundt metoden og bruken av den, skulle de sette opp en liste med suksessfaktorer for at Compliance and Leadership skal bli implementert og nedfelle seg i kulturen. Først og fremst mente teamet at det var viktig å øve på modellen. En av teammedlemmene sa at: «En god idé er å henge den opp på alle møterom og på pulten, slik at man får øye på den og husker å bruke den». Det var også noen som nevnte at det er viktig å bli belønnet når man bruker metoden.

Den andre suksessfaktoren som ble nevnt var at alle må ta eierskap til metoden. Det var flere som var skeptiske til om det er mulig på kort sikt. Grunnen til dette er at mennesker har forskjellig omstillingsevne, og at det hele tiden skjer endringer som man må ta stilling til. Det er vanskelig å ha fokus på alle endringene på en gang, og noen endringer blir derfor nedprioritert.

Den tredje suksessfaktoren var at det må bli lettere å finne de bestemte kravene for å løse en oppgave. Per dags dato byr steg nummer to i modellen på utfordringer. Flere av teammedlemmene var enige i at det kan være tidkrevende og vanskelig å finne frem til bestemte krav og forskrifter. For at man skal kunne etterleve steg nummer to, må det legges bedre til rette for å finne de bestemte kravene.

Den fjerde suksessfaktoren var evnen til å koble metoden til konkrete oppgaver. I begynnelsen vil det ta lenger tid å utføre en oppgave, fordi man hele tiden må tenke igjennom stegene i modellen. Etter hvert vil man huske dem, og på sikt vil de benyttes automatisk. Teammedlemmene syntes at det er viktig å gi rom for å bruke litt ekstra tid i utførelsen av oppgavene i begynnelsen.

Den femte suksessfaktoren var opplæring i bruk av metoden til nye medarbeidere og til dem som ikke deltok på treningen.

Etter at suksessfaktorene var identifisert og diskutert, skulle teamet sette opp gevinster ved å bruke metoden.

Følgende gevinster ble nevnt:

- Metoden gir trygghet i utførelsen av arbeidsoppgaver og dermed bedre kvalitet.
- Metoden gjør at man bruker mer tid på å forstå oppgaven og identifisere kravene for å løse den. Dette vil øke sjansen for at man handler riktig første gang. På sikt vil dette gjøre at man får bedre tid, fordi man slipper å gjøre ting om igjen.
- Metoden oppfordrer til nærmere dialog med ledelsen. Tidligere har det vært en holdning om at når man har fått en oppgave, så har man fått en oppgave. Nå vil det bli mer akseptabelt å stille spørsmål og gi beskjed dersom det er noe man ikke har forstått. Når man er usikker på oppgaven, tappes man for energi. Når man er sikker på oppgaven, genererer man energi.
- Ved å bruke mer tid på å identifisere kravene for å løse oppgaven, vil det bli lettere å oppdage at man kanskje ikke har forutsetninger for å løse oppgaven alene og trenger hjelp av andre. Dette kan hjelpe oss til å oppnå bedre resultater og sikrere leveranser.

4.1.2 Anskaffelser, trening nummer tre

Utført: April 2012

Tema for treningen: Hvilke forventninger er det til vår rolle som medarbeider i vår enhet?

På denne treningen var det ingen gjennomgang av Compliance and Leadership. Det ble tatt som en selvfølge at teamet kjente godt til metoden og hvordan de skal bruke den. Treningen startet med at teamet skulle fortelle hvilke erfaringer de hadde gjort seg siden forrige trening. Ett av teammedlemmene sa: «Metoden ble først forstått på trening nummer to, og jeg synes absolutt at steg én i modellen er det viktigste». Det var flere som nikkete til det hun sa, og de påpekte at de hadde øvd mest på det å forstå oppgaven siden forrige trening. Et annet teammedlem fortalte at: «Det skjer ofte at jeg sitter i et møte, nikker og later som at jeg forstår alt, men når jeg kommer ut av møtet stiller jeg meg selv spørsmålet: Har jeg egentlig forstått oppgaven? Svaret er ofte nei». Et veldig engasjert teammedlem sa deretter : «Jeg er så glad for at denne metoden har kommet. Den gjør det akseptabelt å spørre». Det var flere som påpekte at de hadde blitt mer bevisst på å få en felles forståelse av oppgaven, og at det var blitt vanlig å stille hverandre spørsmålet «har vi forstått oppgaven?».

Det var kun to av teammedlemmene som hadde øvd på alle de fem stegene siden forrige trening, resten hadde øvd på steg nummer én. Dette viser en positiv fremgang fra trening nummer to, da det kun var en person som hadde øvd på å bruke metoden.

Etter at teamet hadde reflektert over bruken av metoden, ble dagens oppgave presentert. Den var som følger: «Hvilke forventninger er det til vår rolle som medarbeider i vår enhet?». Teamlederen leste opp selskapets fire verdier fra Statoilboken, og relaterte dem til Compliance and Leadership. Alle verdiene passet med metoden. Metoden bygger på verdien *modig*, ved at den blant annet oppfordrer organisasjonsmedlemmene til å identifisere muligheter og utfordringer, samt forstå og håndtere risiko. Den bygger på verdien *åpen* ved at den legger til rette for samarbeid og erfaringsdeling, og tar opp utfordringer umiddelbart. Den bygger på verdien *tett på*, ved at den fokuserer på å være målrettet, drive kompetanseutvikling og ha fokus på de viktige detaljene.

Til slutt er den forankret i verdien *omtenksom* ved at den tar sikte på å forebygge alvorlige hendelser, handle innenfor loven og innenfor egne retningslinjer, samt redusere den negative innvirkningen virksomheten har på sine omgivelser. Med andre ord samsvarer Compliance and Leadership med alle de fire kjerneverdiene.

Etter at teamlederen hadde knyttet de fire verdiene til metoden, ble Compliance and Leadership-modellen vist på tavlen, og teamet gikk i gang med å diskutere oppgaven. Teammedlemmene var veldig flinke til å diskutere oppgavens innhold og oppnå en felles forståelse. De var engasjerte, og de startet med å avklare hvem sine forventninger det var snakk om. Var det alle sine forventninger, var det kollegene sine forventninger, eller ledelsen sine forventninger? De kom etter hvert frem til at det var snakk om ledelsen sine forventninger. Deretter diskuterte de hva som menes med ordet «rolle». Da gruppen hadde diskutert dette en stund, var det en som sa: « Det er så vanskelig å vite når oppgaven faktisk er forstått. Vi kan jo diskutere oppgavens mening til i morgen om vi vil.»

Et av teammedlemmene tok en sjefsavgjørelse og konstaterte at det var på tide å bevege seg videre til steg nummer to i modellen. Det var nå klart for å identifisere kravene for å løse oppgaven. Det de imidlertid hadde glemt, var at det første steget i modellen også innebærer å identifisere tidlig risiko. Videre viste det seg at flere av teammedlemmene hoppet rett fra steg én til steg fire i modellen. Etter at oppgaven var forstått, gikk de automatisk i gang med å diskutere hvordan oppgaven skulle gjennomføres. De bevegde seg også bort fra den egentlige oppgaven, og diskuterte heller forventningene til konkrete leveranser.

Fasilitatoren måtte gripe inn, og spurte om teamet husket hva oppgaven egentlig var og om de hadde identifisert de tidlige risikoene i forbindelse med den. Teamet innså at de hadde misforstått oppgaven og glemt å identifisere de tidlige risikoene. De måtte derfor gå tilbake til steg nummer én. Tidlig identifisering av risiko står ikke spesifisert i selve modellen. Steget heter « forstå oppgaven», og man må lese i Statoilboken for å se at steget også omfatter tidlig risikoidentifisering. Det tok ikke lang tid før teamet kom på sporet igjen, og denne gangen identifiserte de ansatte flere relevante risikoer. De var mer bevisste på modellen og bevegde seg sakte, men sikkert inn i steg nummer to, hvor de identifiserte kravene for å løse oppgaven. Kravene som ble nevnt var Statoilboken, verdier og prosessmodellen. En interessant observasjon var at kravene for å løse oppgaven kun ble nevnt.

For å øke kvaliteten i utførelsen av oppgaver, holder det ikke bare å nevne dem. Det er nødvendig å forstå kravene, vite hvor man skal finne dem og hvordan man skal følge dem.

Når det kom til steg nummer tre «å styre risiko», var teamet svært flink til å finne tiltak for hver av risikoene. Nye risikoer ble diskutert, og de fant tiltak for dem også. En ting som ble observert, var at de vurderte hver risiko som like alvorlig og tok ikke stilling til sannsynligheten for at de inntreffer. Plutselig var det et av teammedlemmene som lurte på hvor i modellen de befant seg. Teamlederen måtte peke på steg tre i modellen, og sa at det var på tide å bevege seg videre til steg nummer fire.

I dette steget begynte teamet å diskutere hvordan leveranser bør gjennomføres. Fasilitatoren ventet litt for å se om teamet kom til å oppdage at de nok en gang var i ferd med å bevege seg bort fra oppgaven. Etter en liten stund gikk det opp for ett av teammedlemmene. Hun henvendte seg til fasilitatoren, og teamet ble med ett klar over at de hadde brukt unødvendig tid og krefter på å diskutere løsninger som ikke var relevant for den faktiske oppgaven. Det de skulle diskutere, var forventninger til deres rolle, ikke forventninger til konkrete leveranser. Dette understreker hvor vanskelig det kan være å holde fokus på oppgaven, og hvor lett det kan være å misforstå og gå i feil retning.

I steg fire ble det foreslått flere løsninger, og teamet var veldig fokusert på holde seg til den faktiske oppgaven. Da det var tid for å evaluere resultatene, ble det forventet at teamlederen skulle ta seg av dette. Teamlederen oppsummerte stegene og påpekte hvor suveren modellen er. Hun understrekte nok en gang at det er viktig å trene mye for å bli god til å bruke metoden. Selv om det var et kvarter igjen av treningen, ble det ikke brukt tid på å evaluere arbeidsprosessen og identifisere gap og læring.

Til slutt skulle teamet fortelle om sine erfaringer med de tre obligatoriske treningene. Det var en person som spurte om de ikke skal få mer opplæring i å bruke metoden. Hun følte seg ikke trygg på å bruke den i det virkelige liv, og var redd for å glemme den. En annen påpekte at de i hvert fall burde hatt én trening til. Videre var det en som sa: « Vi har hatt en flott utvikling fra første til siste trening. Men vi har hatt tre timer på oss til å løse oppgavene, og til vanlig er det ikke like god tid. Hvordan skal vi klare å bruke modellen på oppgaver som for eksempel bare tar 15 minutter å løse?» Flere så på dette som en utfordring. Det var en som påpekte at: « Vi trenger jo ikke å bruke alle stegene i virkeligheten.

Vi må vurdere hver oppgave og finne ut hvilket steg som er relevant». Det var ingen av de andre teammedlemmene som reagerte på dette utsagnet. Dette kan tyde på at noen av teammedlemmene ikke helt har forstått konseptet og viktigheten av å følge alle stegene i modellen.

Avslutningsvis fortalte fasilitatoren at det var viktig at teamet fortsatte å trene både alene og i grupper. Hun oppfordret dem til å være rollemodeller for andre, ved å bruke Compliance and Leadership. Tatt i betraktning at teamet kun har hatt tre treninger, syntes hun at de hadde vist stor fremgang og en større forståelse for modellen nå enn ved første trening. Hun påpekte også at Margareth Øvrum og andre toppledere legger stor vekt på Compliance and Leadership, og at det planlegges nye tiltak for implementeringen.

4.1.3 Boring og brønn, trening nummer to

Utført: Januar 2012

Tema for treningen: Fjerne uønsket gjenstand fra brønn.

Treningen startet med at teamlederen holdt en rask presentasjon av Compliance and Leadership. Teamet skulle deretter reflektere rundt bruken av metoden siden forrige trening. Det kom frem at sist trening ikke hadde vært spesielt vellykket. Det var teamlederen som påpekte dette, men det ble ikke sagt noe mer om hvorfor treningen ikke hadde gått så bra.

Teamet hadde ikke tatt i bruk metoden siden sist trening. Da fasilitator spurte hvorfor de ikke hadde trent, svarte et av teammedlemmene: «Det er fint at det finnes en slik metode, og det er greit å følge de fem stegene på treningene, men i virkeligheten er det mye mer hektisk. Man har ikke tid til å gå innom alle stegene». Et annet teammedlem sa: «Vi ingeniører går ofte rett på løsningen. Jeg føler at vi er innom de fleste stegene i modellen, men ikke akkurat i den rekkefølgen». Det var flere som mente at de faktisk jobbet etter metoden Compliance and Leadership, men at de ikke var like nøye med alle stegene. De mente at det er for tidkrevende å alltid gå innom alle stegene, fordi de opererer innenfor korte tidsfrister. Det kom også frem at det er vanskelig å se hvordan metoden kan brukes på oppgaver som vanligvis tar kort tid å løse.

Meningen med Compliance and Leadership er å utføre oppgaven riktig første gang. Dersom teamet hadde tatt seg tid til å følge stegene, kunne de unngått å bruke unødvendig tid på å rette opp feil og gjøre oppgaver på nytt. Det var ingen som sa noe om dette.

Fasilitatoren presenterte stegene i modellen. Deretter gikk teamet i gang med å diskutere oppgaven. Siden den var svært konkret, ble teammedlemmene raskt enig i at de hadde oppnådd en felles forståelse. Deretter begynte de å diskutere hvordan de kunne gjennomføre oppgaven. I likhet med anskaffelsesteamet glemte de å identifisere tidlige risikoer, og de hoppet rett fra steg én til steg fire i modellen. Fasilitatoren måtte gripe inn, og teamet måtte gå tilbake til steg én, og tenke gjennom stegene på nytt. Grunnen til at teamet hadde hoppet fra steg én til steg fire, var at de mente det var nødvendig å vite hvordan de skulle gjennomføre oppgaven for å kunne identifisere kravene for å løse den. Det oppstod en del diskusjon mellom teamleder, teammedlemmene og fasilitatoren, og de kom frem til at teamet måtte sette seg ned og tenke nøye gjennom steg to i modellen.

Teamet listet opp en rekke krav for å løse oppgaven, men det ble ikke sagt noe om hvordan de tolket kravene eller hvordan de skulle følge dem. I steg tre identifiserte de en flere risikoer og satte opp tiltak for hver av dem. I likhet med anskaffelsesteamet la de like stor vekt på alle risikoene, og de analyserte ikke hvilke av risikoene som var mest alvorlige. Teamet var veldig engasjert da de diskuterte hvordan oppgaven skulle gjennomføres. De brukte også god tid på steg fem i modellen. De diskuterte hva de kunne ha gjort bedre og hva de hadde lært av oppgaven. Alle stegene i modellen ble tatt på alvor, og de klarte å holde fokuset på den konkrete oppgaven som skulle løses.

4.2 Intervju med implementeringsansvarlig

Utført: April 2012

Intervjuet med den overordnede lederen for implementeringen av Compliance and Leadership ble utført hos Statoil i Bergen. Det varte i en time. Jeg startet intervjuet med en kort innledning, der jeg fortalte hvor langt jeg hadde kommet med masteroppgaven og hva jeg hadde observert så langt. Informanten hadde allerede god innsikt i oppgavens formål og problemstilling. Vi hadde diskutert dette på et tidligere møte, som ble avholdt helt i begynnelsen av forskningsprosjektet.

Jeg hadde satt opp ni spørsmål som ble sendt til informanten tre dager før intervjuet. Han var derfor forberedt på spørsmålene jeg kom til å stille ham.

Informanten startet med å fortelle om opphavet til Compliance and Leadership. Han fortalte at tenkningen omkring konseptet startet allerede på 1990-tallet i Hydro. Ledelsen i Hydro var i kontakt med professorer fra Universitetet i Bergen, og sammen utviklet de metoden Etterlevelse og Lederskap. Compliance and Leadership er en nyere versjon av Etterlevelse og Lederskap. Navnet er oversatt til engelsk, og modellen har fått et nytt utseende, som skal gjøre at den kommuniserer bedre og blir lettere å forstå. Det er blant annet lagt til ord som «oppgave» og «leveranse» i modellen. Tanken er at disse ordene skal tydeliggjøre at det er snakk om helt konkrete oppgaver. De fem stegene i handlingsmønsteret er plassert etter hverandre som piler. Dette er gjort for å tydeliggjøre at man må gjennom alle de fem fasene for å nå frem til leveransen.

Videre fortalte informanten at grunnen til at det er så sterkt fokus på implementeringen av Compliance and Leadership akkurat nå, er at det er helt nødvendig å få kontroll på risikoen i oppgavene som utføres. I den senere tid har Statoil opplevd flere alvorlige hendelser. Ved hjelp av Compliance and Leadership skal det bli lettere å sikre at styringssystemet brukes rett, og at kvaliteten på leveransene øker.

Informanten fortalte at implementeringsstrategien i TPD i hovedsak dreier seg om de tre obligatoriske treningene. Lederne pålegges et stort ansvar når det gjelder å implementere metoden. De skal trene teamet sitt mellom, og i etterkant av de tre treningene, samt sørge for at teamet bruker metoden til å løse oppgaver. Grunnen til at det ble valgt akkurat tre treninger, er at Compliance and Leadership-teamet har avgjort at dette er tilstrekkelig for at lederne skal få god nok forståelse av metoden til å kunne trene teamet sitt. De tre treningene skal også gi de ansatte en innføring i metoden, slik at de blir i stand til å ta den i bruk.

Informanten mener implementeringen av Compliance and Leadership i hovedsak fører med seg tre store utfordringer. Først og fremst er det vanskelig å få alle ledere og ansatte til å bruke metoden nok. Det er lett å bare ripe i overflaten av modellen. Det som er viktig, og det som virkelig betyr noe, er å øke kvaliteten på leveransene. Noen tror det er nok å bare følge stegene, men formålet er jo nettopp at man skal heve kvaliteten i hvert enkelt steg.

En annen stor utfordring er å holde et sterkt nok fokus over tid. Hvis ikke toppledelsen klarer å opprettholde det sterke fokuset, er det fare for at Compliance and Leadership vil bli glemt. Metoden er først implementert når alle øker kvaliteten i stegene, og når det er den naturlige måten å jobbe på. Ifølge informanten er lederskap nøkkelen til å drive gjennom den nye arbeidsmetoden. Den største utfordringen med implementeringen er å utvikle ledere slik at de evner å ta et selvstendig ansvar for å utøve det istandsettende lederskapet, som er selve ryggraden i modellen.

Det er vanskelig å være hundre prosent oppdatert på hvordan implementeringen i TPD går. Informanten fortalte at den formelle forankringen av metoden er på plass. TPD har en svært sterk leder, Margareth Øvrum, som har stor tro på Compliance and Leadership. Hun bruker metoden aktivt og går foran som en rollemodell. Hun har satt sammen et Compliance and Leadership-team bestående av 35 personer, som har gjennomført over 1200 treninger i løpet av høsten 2011 og våren 2012. Ifølge informanten er Øvrum den beste i hele selskapet på å vise viktigheten av Compliance and Leadership. Det er også andre toppledere i TPD som bruker metoden aktivt. Informanten fortalte at dette er med på å styrke implementeringen. I tillegg til sterk forankring i toppen av organisasjonen, har det blitt vedtatt tiltak som vil institusjonalisere modellen i systemer og i prosesser. Herunder alle lederutviklingstiltak og People@Statoil-prosessene, som består av adferdsmål, belønning og ytelsesmål.¹⁶

Informanten la stor vekt på at ledere og ansatte må bli målt i forhold til bruken av metoden, for at de skal ha fokus på den og ta den i bruk. I Statoil utføres det årlige målinger på ledere og ansatte. Det som måles er hva de leverer og hvordan de leverer. HR-avdelingen i Statoil vurderer hvordan bruken av Compliance and Leadership skal måles. På sikt vil dette få betydning for hvor stor lønnsøkning ledere og ansatte får. Dette betyr at de som handler i tråd med Compliance and Leadership, vil belønnes i form av høyere lønn.

Selv om metoden er godt forankret i toppledelsen, vil det være store variasjoner i bruken av metoden lengre nede i selskapet. Informanten fortalte at man må regne med at endringen krever et langt tidsperspektiv. Dette er fordi det er en modell for virksomhetsstyring, som har som mål å utvikle kulturen. Av erfaring vet man at kulturelle endringer ofte er svært tidkrevende.

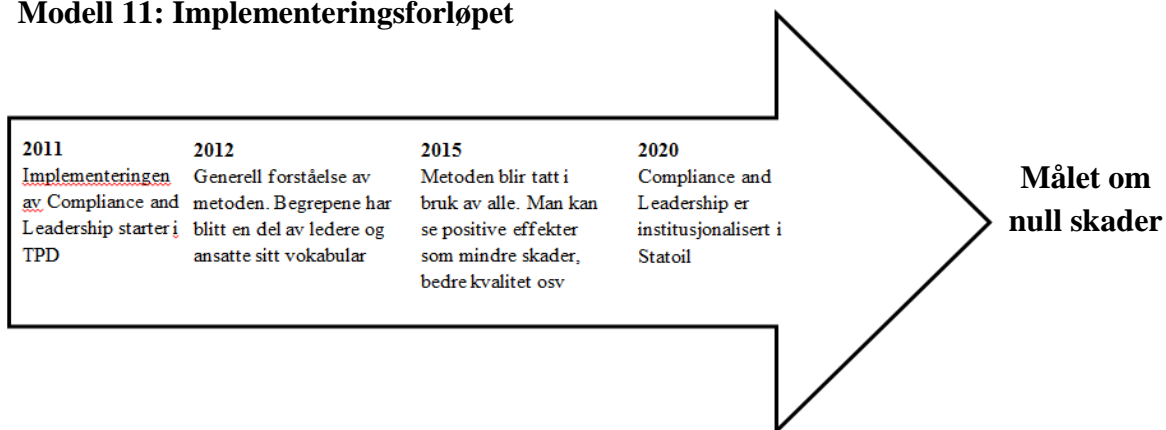
¹⁶ People@Statoil er selskapets prosess for å styre ytelse og utvikling av medarbeiderne.

Informanten presiserte at implementeringen er langt fra ferdig. TPD har kun tatt sitt første musesteg på veien mot institusjonalisering av metoden. Compliance and Leadership-teamet holder på å vurdere nye tiltak for implementeringen, og de tre obligatoriske treningene er kun begynnelsen på veien mot varig og vellykket endring.

Videre fortalte informanten at det nesten er umulig å svare på når man kan forvente at metoden er implementert. Først når alle lærere og ansatte til en hver tid bruker metoden til å løse alle oppgaver kan man si at metoden er institusjonalisert. Informanten fortalte at det er satt opp en tidslinje for når man kan forvente å se fremgang, og når man kan forvente institusjonalisering.

Han tegnet opp tidslinjen på et ark, og forklarte hva man kan forvente i 2012, 2015 og 2020.

Modell 11: Implementeringsforløpet



I Statoil foregår det hele tiden endringer. Det vil derfor være flere endringstiltak samtidig med implementeringen av Compliance and Leadership. Informanten påpekte at det er et sterkt fokus på implementeringen av Compliance and Leadership, og toppledelsen er oppmerksom på at andre endringstiltak ikke skal ta fokuset vekk fra metoden. Det er likevel ett endringsprosjekt som kan tenkes å forstyrre implementeringen. Snart skal det skje en vurdering av stabene i forhold til størrelse og funksjon. Det vil kanskje skje en restrukturering og en omorganisering, og slike endringer kan forventes å oppta de ansattes oppmerksomhet i stor grad.

De fleste endringstiltak som skjer parallelt med implementeringen av Compliance and Leadership kan være en trussel for fokuset på metoden. Likevel er det et endringstiltak som forventes å ha positiv innvirkning på implementeringen.

Statoil holder på å få et nytt system som heter ARIS. ARIS er en prosessorientert presentasjonsform som skal gjøre det lettere å finne frem til krav for å løse oppgaver, og som skal hjelpe ledere og ansatte med å definere roller i utførelsen av leveranser. Ved hjelp av ARIS vil det bli lettere å øke kvaliteten i steg nummer to i modellen.

Videre fortalte informanten at det har vært forbausende lite motstand mot den nye arbeidsmetoden. Han mener dette skyldes at metoden er svært logisk og at det er lett å se at den er nyttig. Metoden er utviklet for å hjelpe ledere og ansatte til å sikre at de utfører arbeidet sitt med høy kvalitet. Dette er nok grunnen til at den har møtt så liten motstand. Informanten mener heller at det er tendenser til avmakt hos enkelte i forhold til å ta den i bruk. Dette er nok fordi metoden kan virke krevende og litt tungvint. Det blir lettere å se nytteverdien av metoden når man har brukt den en del ganger. Informanten tror at Compliance and Leadership kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på for ledere og ansatte i årene som kommer.

4.3 Spørreundersøkelse

Utført: Mellom 4. mai og 18. mai 2012

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 550 personer i TPD. Jeg fikk hjelp av IT-avdeling i Statoil med å foreta et tilfeldig utvalg av ledere og ansatte. Det var totalt 190 personer som svarte på spørreundersøkelsen. Blant dem var det 3 toppledere, 33 mellomledere og 154 ansatte. Dette er en forholdsvis naturlig fordeling, da det er langt færre toppledere i en organisasjon enn det er ansatte. Spørreundersøkelsens svarprosent er på 34,5. Det var 14 personer som benyttet seg av avmeldingslinken, og det var syv personer som ga tilbakemelding om at de ikke kunne delta fordi de ikke snakker norsk.

Spørreundersøkelsen ble utformet i QuestBack. Det var ikke pålagt å svare på alle spørsmålene i undersøkelsen. De aller fleste respondentene valgte likevel å svare på alle spørsmålene. Ved hjelp av et QuestBack-filter var det mulig å dele respondentene inn i grupper. På denne måten kunne jeg studere hva topplederne, mellomlederne og ansatte hadde svart. Da var det mulig å finne ut om det er forskjeller i deres meninger om, og deres bruk av, Compliance and Leadership. Når respondentene deles inn i grupper på forskjellige nivå i organisasjonen, blir det lettere å svare på spørsmålet om i hvilken grad, og eventuelt hvor langt ned i TPD, man kan se at Compliance and Leadership blir tatt i bruk.

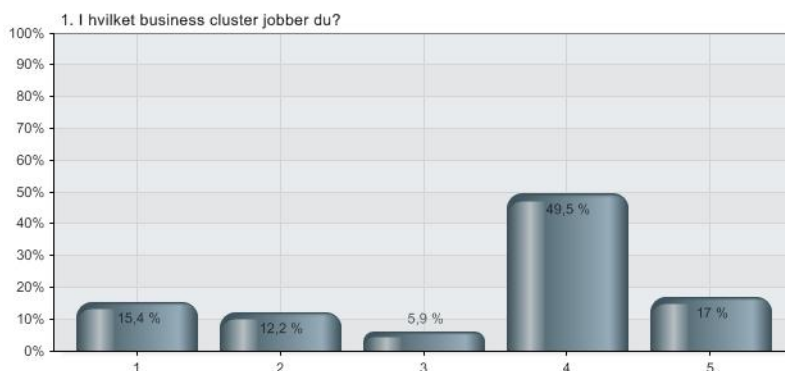
Før undersøkelsen ble sendt ut, tenkte jeg at antall ansettelsesår kunne ha betydning for lederes og ansattes omstillingsevne. Men i etterkant av spørreundersøkelsen viste det seg at det var svært små forskjeller i bruk av Compliance and Leadership basert på hvor lenge respondentene har vært ansatt. Det ser derfor ikke ut til at antall ansettelsesår har betydning for bruk av Compliance and Leadership.

Grafene som er utformet ved hjelp av QuestBack-filteret er lagt ved som vedlegg nummer tre. Disse spesifiserer hva topplederne, mellomlederne og de ansatte har svart på de forskjellige spørsmålene.

1. I hvilket business cluster jobber du?

Som vist nedenfor er nesten halvparten av de som deltok i spørreundersøkelsen tilknyttet business clusteret Technology/Excellence. Spørreundersøkelsen vil derfor være mest representativ for dette business clusteret. Det er færrest respondenter fra business clusteret Procurement.

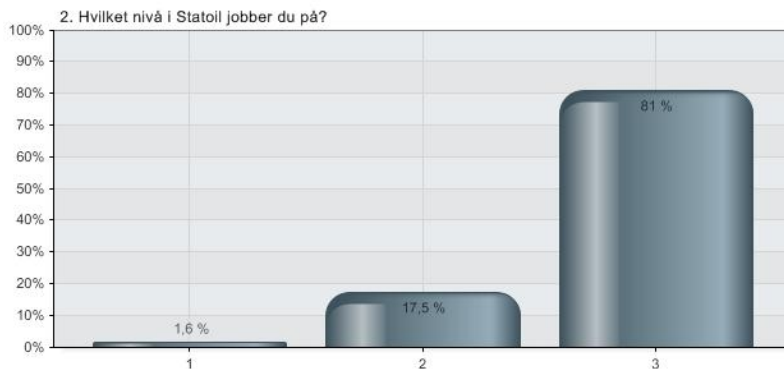
Grunnen til at det er flest respondenter fra business clusteret Technology/Excellence kan skyldes at lederne og de ansatte der er ekstra ivrige med å svare på spørreundersøkelser. Det kan også skyldes tilfeldigheter i utvalget. Det kan se ut som at det er et større antall mennesker fra Technology/Excellence som er blitt plukket ut til å delta, i forhold til de andre business clustrene.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Projects	15,4 %	29
2 Drilling and well	12,2 %	23
3 Procurement	5,9 %	11
4 Technology excellence	49,5 %	93
5 Research and development	17,0 %	32
Total		188

2. Hvilket nivå i Statoil jobber du på?

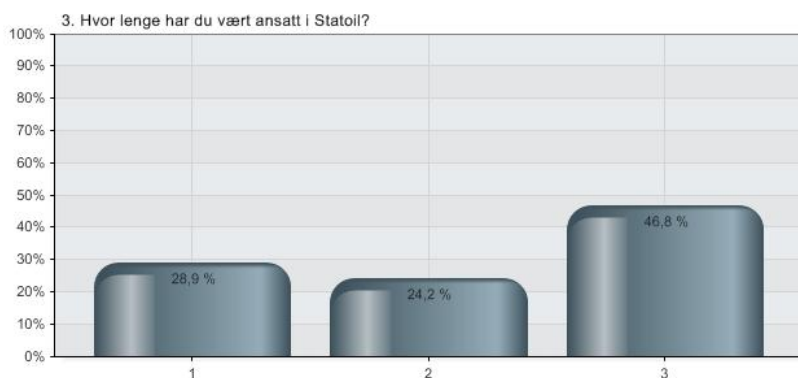
81 prosent av personene som deltok i undersøkelsen er ansatte under ledernivå. Det er 17,5 prosent som er mellomledere, og kun 1,6 prosent som er toppledere.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Toppleder (L2/L3)	1,6 %	3
2 Mellomleder (L4/L5/L6)	17,5 %	33
3 Ansatt under de to ovennevnte nivåer	81,0 %	153
Total		189

3. Hvor lenge har du vært ansatt i Statoil?

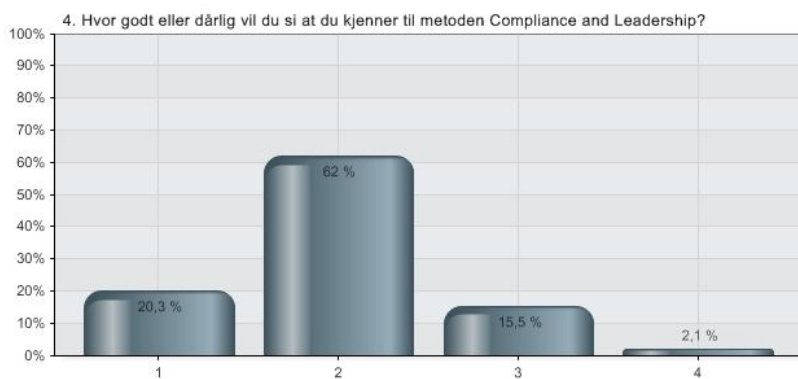
28,9 prosent av respondentene har vært ansatt mellom null og fire år. 24,2 prosent har vært ansatt mellom fem og ti år, og 48,6 prosent har vært ansatt i mer enn ti år.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 0-4 år	28,9 %	55
2 5-10 år	24,2 %	46
3 Mer enn 10 år	46,8 %	89
Total		190

4. Hvor godt eller dårlig vil du si at du kjenner til metoden Compliance and Leadership?

Det kom frem at 20,3 prosent av respondentene har svært god kjennskap til metoden. 62 prosent har nokså god kjennskap til den, og 15,5 prosent har nokså dårlig kjennskap til den. 2,1 prosent har svært dårlig kjennskap til metoden.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Svært god kjennskap	20,3 %	38
2 Nokså god kjennskap	62,0 %	116
3 Nokså dårlig kjennskap	15,5 %	29
4 Svært dårlig kjennskap	2,1 %	4
Total		187

Ved å opprette et filter for toppledere, mellomledere og ansatte, var det mulig å finne ut hva de tre gruppene hadde svart. Det viste seg at de tre topplederne som deltok i undersøkelsen, svarte at de har svært god kjennskap til metoden. Av mellomlederne er det 42,4 prosent som har svært god kjennskap til metoden, mens 57,6 prosent har nokså god kjennskap til metoden. Blant de ansatte er det 13,3 prosent som har svært god kjennskap til metoden og 64,7 prosent har nokså god kjennskap til den. 19,3 prosent har nokså dårlig kjennskap, mens 2,7 prosent vet ikke. Se vedlegg nummer tre for graf.

5. Vil du si at du bruker metoden Compliance and Leadership i ditt daglige arbeid?

30,5 prosent svarte at de bruker metoden i sitt daglige arbeid. 48,1 prosent bruker den av og til, mens 19,3 prosent bruker ikke metoden i det hele tatt. 2,1 prosent vet ikke om de bruker metoden.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	30,5 %	57
2 Av og til	48,1 %	90
3 Nei	19,3 %	36
4 Vet ikke	2,1 %	4
Total		187

Alle topplederne svarte at de bruker Compliance and Leadership i sitt daglige arbeid. 46,7 prosent av mellomlederne svarte det samme. 50 prosent av mellomlederne bruker metoden av og til, og 3,3 prosent bruker den ikke. Når det gjelder de ansatte, svarte 25,5 prosent at de bruker metoden i sitt daglige arbeid. 49 prosent bruker den av og til, 22,9 prosent bruker den ikke og 2,6 prosent vet ikke. Se vedlegg nummer tre for graf.

6. I hvilken grad vil du si at metoden Compliance and Leadership skiller seg ut fra tidligere rådende tenkning om lederskap og kvalitet i den enheten du arbeider i?

Kun 2,1 prosent av respondentene mener at Compliance and Leadership skiller seg ut i svært stor grad fra tidligere rådende tenkning om lederskap og kvalitet i sin enhet. 22,6 prosent mener at den skiller seg ut i nokså stor grad, mens 47,4 prosent mener at den skiller seg ut i nokså liten grad. 8,9 prosent mener at den skiller seg ut i svært liten grad, og hele 18,9 prosent vet ikke.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært stor grad	2,1 %	4
2 I nokså stor grad	22,6 %	43
3 I nokså liten grad	47,4 %	90
4 I svært liten grad	8,9 %	17
5 Vet ikke	18,9 %	36
Total		190

Blant topplederne mente 100 prosent at Compliance and Leadership i nokså liten grad skiller seg ut fra tidligere rådende tenkning om lederskap og kvalitet i sin enhet.

Blant mellomlederne mener 6,1 prosent at metoden skiller seg ut i svært stor grad. 33,3 prosent mener at metoden skiller seg ut i nokså stor grad, 36,4 prosent mener at metoden skiller seg ut i nokså liten grad og 18,2 prosent mener at metoden skiller seg ut i svært liten grad. 6,1 prosent vet ikke. Blant de ansatte mener 1,3 prosent at metoden skiller seg ut i svært stor grad, mens 20,9 prosent mener at metoden skiller seg ut i i nokså stor grad. 49 prosent mener at metoden skiller seg ut i nokså liten grad, 6,5 prosent mener i svært liten grad og 22,2 prosent av de ansatte vet ikke. Se vedlegg nummer tre for graf.

Spørsmål syv var satt sammen av syv delspørsmål. Hensikten med disse spørsmålene var å finne ut om Compliance and Leadership har ført til endringer på følgende områder:

7.1 Den har ført til endringer i måten toppledelsen driver lederskap på.

Her svarte 13,2 prosent at metoden har ført til endringer i måten toppledelsen driver lederskap på. 28,9 prosent mener at Compliance and Leadership ikke har ført til endringer i måten toppledelsen driver lederskap på, og hele 57,9 prosent av respondentene vet ikke.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	13,2 %	25
2 Nei	28,9 %	55
3 Vet ikke	57,9 %	110
Total		190

Blant topplerne mener 33,3 prosent at metoden har ført til endringer i måten toppledelsen driver lederskap på. 66,7 prosent av topplerne mener at metoden ikke hadde ført til endringer i måten toppledelsen driver lederskap på. Blant mellomlederne er det 9,1 prosent som svarte «ja», 48,5 prosent som svarte «nei» og 42,4 prosent som svarte at de ikke visste.

Hos de ansatte svarte 13,7 prosent «ja», 24,2 prosent «nei» og hele 62,1 prosent «vet ikke». Se vedlegg nummer tre for graf.

7.2 Den har ført til endringer i måten min nærmeste overordnede driver lederskap på.

30 prosent av respondentene mener at Compliance and Leadership har ført til endringer i måten sin nærmeste overordnede driver lederskap på. 41,6 prosent mener at metoden ikke har ført til endringer i måten sin nærmeste leder driver lederskap på, og 28,4 prosent vet ikke.

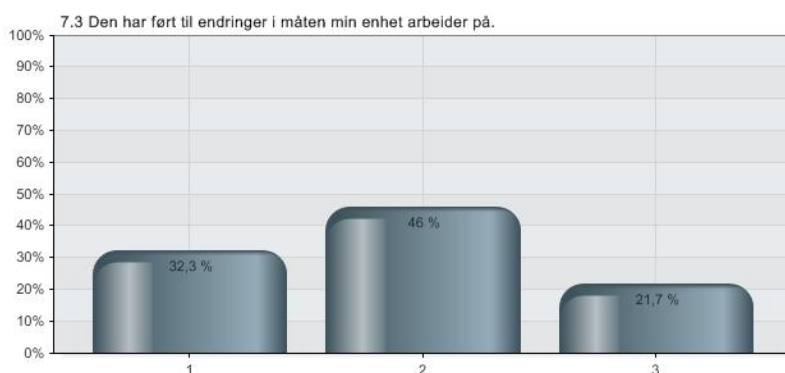


Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	30,0 %	57
2 Nei	41,6 %	79
3 Vet ikke	28,4 %	54
Total		190

Blant topplederne mener 33,3 prosent at metoden har ført til endringer i måten sin nærmeste overordnede driver lederskap på, og 66,7 prosent mener at metoden ikke har ført til endringer i måten sin nærmeste overordnede driver lederskap på. Blant mellomlederne mener 21,2 prosent «ja», 63,6 prosent «nei» og 15,2 prosent «vet ikke». 32 prosent av de ansatte mener «ja», 35,9 prosent mener «nei» og 32 prosent «vet ikke». Se vedlegg nummer tre for graf.

7.3 Den har ført til endringer i måten min enhet arbeider på.

32,3 prosent mener at metoden har ført til endringer i måten enheten arbeider på. 46 prosent mener at det ikke er noen endring i måten enheten arbeider på, mens 21,7 prosent vet ikke.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	32,3 %	61
2 Nei	46,0 %	87
3 Vet ikke	21,7 %	41
Total		189

Blant topplederne svarte 33,3 prosent at metoden har ført til endringer i måten enheten arbeider på. 66,7 prosent av topplederne mener at metoden ikke har ført til endringer i måten enheten arbeider på. Blant mellomlederne svarte 33,3 prosent «ja», 51,5 prosent svarte «nei» og 15,2 prosent «vet ikke». Blant de ansatte var det 32,2 prosent som svarte «ja», 44,1 prosent som svarte «nei» og 23,7 prosent som ikke vet. Se vedlegg nummer tre for graf.

7.4 Den har ført til endringer i måten jeg selv utfører mitt arbeid på

39,9 prosent av respondentene svarer at Compliance and Leadership har ført til endringer i måten de arbeider på. 48,9 prosent mener at de ikke har endret arbeidsmåte, og 11,2 prosent vet ikke.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	39,9 %	75
2 Nei	48,9 %	92
3 Vet ikke	11,2 %	21
Total		188

Her svarte 33,3 av topplederne «ja» og 66,7 prosent svarte «nei». Blant mellomlederne var det 48,5 prosent som svarte «ja», 42,4 prosent som svarte «nei» og 9,1 prosent som ikke visste. Når det gjaldt de ansatte, var det 37,7 prosent som svarte «ja», 50,3 prosent som svarte «nei» og 11,9 prosent som ikke visste. Se vedlegg nummer tre for graf.

7.5 Den har ført til at jeg føler meg tryggere i utførelsen av oppgaver både alene og sammen med andre.

På dette spørsmålet svarte 30,5 prosent av respondentene at de er blitt tryggere i utførelsen av oppgaver. 51,1 prosent mener at de ikke er blitt tryggere, og 18,4 prosent vet ikke.



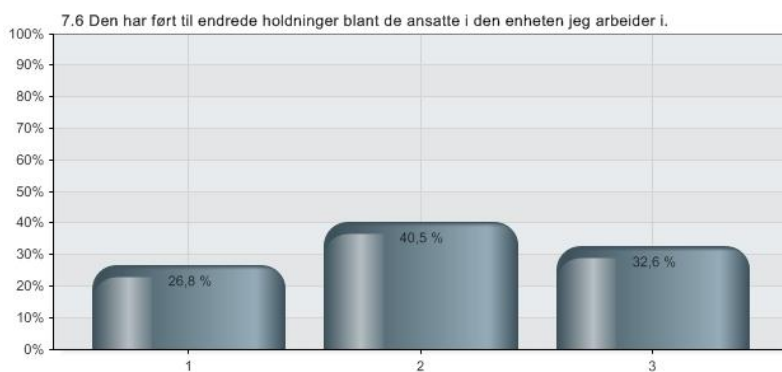
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	30,5 %	58
2 Nei	51,1 %	97
3 Vet ikke	18,4 %	35
Total		190

100 prosent av topplederne svarte at metoden ikke har ført til at de er blitt tryggere i utførelsen av oppgaver. 45,5 prosent av mellomlederne svarer at de er blitt tryggere i utførelsen av oppgaver, 39,4 prosent svarte «nei» og 15,2 prosent visste ikke.

Blant de ansatte svarte 28,1 prosent «ja», 52,3 prosent «nei» og 19,6 prosent «vet ikke». Se vedlegg nummer tre for graf.

7.6 Den har ført til endrede holdninger blant de ansatte i den enheten jeg arbeider i.

26,8 prosent av respondentene svarte at Compliance and Leadership har ført til endrede holdninger i den enheten de arbeider i. 40,5 prosent mener at det ikke har skjedd noen endring i holdningene, mens 32,6 prosent ikke vet.



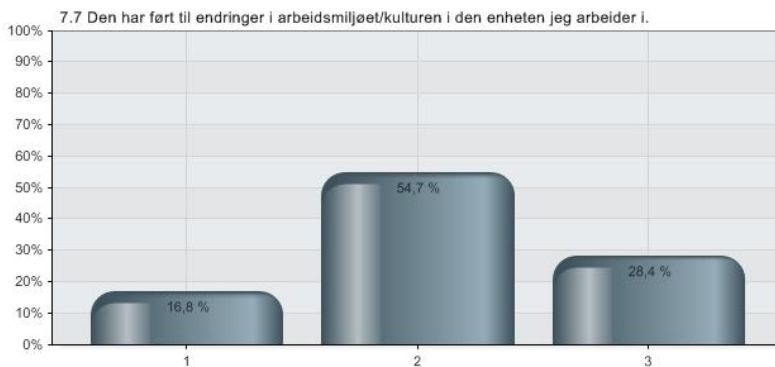
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	26,8 %	51
2 Nei	40,5 %	77
3 Vet ikke	32,6 %	62
Total		190

Her mener 33,3 prosent av topplederne «ja», 33,3 prosent «nei» og 33,3 prosent «vet ikke». Det betyr at alle de tre lederne har svart forskjellig. 39,4 prosent av mellomlederne har svart «ja», 33,3 prosent har svart «nei» og 27,3 prosent «vet ikke».

Blant de ansatte har 24,2 prosent svart «ja», 41,8 prosent svart «nei» og 34 prosent «vet ikke». Se vedlegg nummer tre for graf.

7.7 Den har ført til endringer i arbeidsmiljøet/kulturen i den enheten jeg arbeider i.

16,8 prosent mener at Compliance and Leadership har ført til endringer i arbeidsmiljøet og kulturen. 54,7 prosent mener at den ikke har ført til noen endring, og 28,4 prosent svarte at de ikke vet.

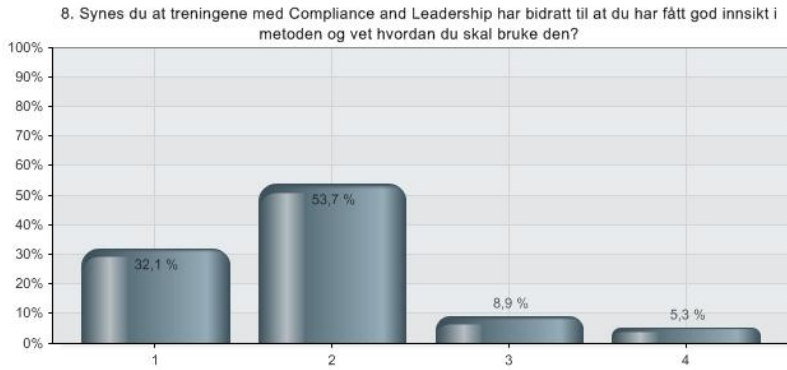


Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	16,8 %	32
2 Nei	54,7 %	104
3 Vet ikke	28,4 %	54
Total		190

33,3 prosent av topplederne svarte «ja», 33,3 prosent svarte «nei» og 33,3 prosent svarte «vet ikke». Blant mellomlederne har 30,3 prosent svart «ja», 54,5 prosent svart «nei» og 15,2 prosent «vet ikke». 13,7 prosent av de ansatte svarte «ja», 54,9 prosent svarte «nei» og 31,4 prosent «vet ikke». Se vedlegg nummer tre for graf.

8. Synes du at treningene med Compliance and Leadership har bidratt til at du har fått god innsikt i metoden, og vet hvordan du skal bruke den?

Her svarte 32,1 prosent av respondentene at treningene med Compliance and Leadership har bidratt til at de har fått god innsikt i metoden, og vet hvordan de skal bruke den. 53,7 prosent mener at de til en viss grad har fått god innsikt i å bruke metoden, mens 8,9 prosent mener at de ikke har fått god innsikt i den. 5,3 prosent vet ikke.

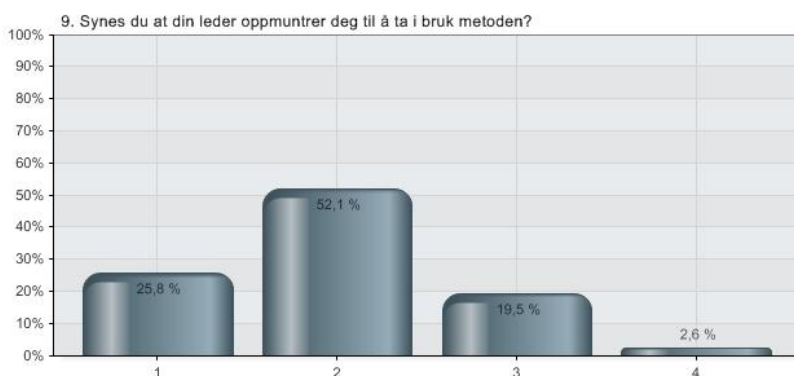


Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	32,1 %	61
2 Til en viss grad	53,7 %	102
3 Nei	8,9 %	17
4 Vet ikke	5,3 %	10
Total		190

Blant topplederne svarte 66,7 prosent at treningene har gitt dem god innsikt i metoden og bruken av den. 33,3 prosent svarte «til en viss grad». Av mellomlederne var det 57,6 prosent som svarte «ja». 33,3 prosent svarte «til en viss grad», 6,1 prosent svarte «nei», og 3 prosent visste ikke. Blant de ansatte var det 26,1 prosent som svarte «ja» 58,2 prosent som svarte «til en viss grad», 9,8 prosent som svarte «nei» og 5,9 prosent som ikke visste. Se vedlegg nummer tre for graf.

9. Synes du at din leder oppmuntrer deg til å ta i bruk metoden?

25,8 prosent mener at lederen i betydelig grad oppmuntrer dem til å ta i bruk Compliance and Leadership. 52,1 prosent mener at lederen oppmuntrer dem til en viss grad, og 19,5 prosent mener at lederen ikke oppmuntrer dem til å ta i bruk metoden. 2,6 prosent vet ikke.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i betydelig grad	25,8 %	49
2 Ja, til en viss grad	52,1 %	99
3 Nei	19,5 %	37
4 Vet ikke	2,6 %	5
Total		190

Blant topplederne svarte 33,3 prosent at sin leder er oppmuntrende i betydelig grad. 33,3 prosent svarte «til en viss grad», og 33,3 prosent svarte «nei». Blant mellomlederne svarte 33,3 prosent at sin leder oppmuntrer dem i betydelig grad, 48,5 prosent svarte «til en viss grad», og 18,2 prosent svarte «nei». Blant de ansatte svarte 24,2 prosent at lederen oppmuntrer dem i betydelig grad, 52,9 prosent svarte «til en viss grad», 19,6 prosent svarte «nei» og 3,3 prosent visste ikke. Se vedlegg nummer tre for graf.

10. Trener du og ditt team på metoden utenom de obligatoriske treningene?

Kun 4,2 prosent av respondentene svarer at de trener mye på metoden utenom de obligatoriske treningene. 36,3 prosent trener av og til, og hele 55,8 prosent trener ikke på å bruke metoden utenom de obligatoriske treningene. 3,7 prosent vet ikke.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, ganske mye	4,2 %	8
2 Av og til	36,3 %	69
3 Nei	55,8 %	106
4 Vet ikke	3,7 %	7
Total		190

Blant topplederne svarte 100 prosent at de av og til trener på metoden utenom de obligatoriske treningene. Blant mellomlederne var det 6,1 prosent som trener ganske mye utenom de obligatoriske treningene, 57,6 prosent som trener av og til, og 36,4 prosent som ikke trener. Når det gjelder de ansatte er det 3,9 prosent som trener ganske mye, 30,1 prosent som trener av og til, og 61,4 prosent som ikke trener. 4,6 prosent vet ikke. Se vedlegg nummer tre for graf.

11. Tror du at Compliance and Leadership kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på for deg og andre i Statoil i årene fremover?

Her svarte 53,5 prosent «ja». 15,5 prosent «nei» og 31 prosent «vet ikke».



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	53,5 %	100
2 Nei	15,5 %	29
3 Vet ikke	31,0 %	58
Total		187

Alle topplederne mener at Compliance and Leadership kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på i årene fremover. Blant mellomlederne mener 71,9 prosent at metoden kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på, mens 12,5 prosent mener at den ikke kommer til å bli det. 15,6 prosent vet ikke. Hos de ansatte er det 48,3 prosent som mener at metoden kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på, mens 16,6 prosent mener at den ikke kommer til å bli det. 35,1 prosent vet ikke. Se vedlegg nummer tre for graf.

Kapittel 5

5.0 Drøfting

I denne delen skal jeg drøfte resultatene fra undersøkelsene, og se dem i lys av det teoretiske rammeverket. Jeg starter med å drøfte resultatene fra observasjonene. Deretter drøfter jeg resultatene fra intervjuet og spørreundersøkelsen. For å finne ut om man kan forvente rask tilkobling, frastøting eller frikobling, må det avgjøres i hvilket perspektiv implementeringen av Compliance and Leadership passer best inn. Til slutt i kapitlet tar jeg for meg de tre forskjellige utfallene, og diskuterer hvilken skjebne man kan forvente for Compliance and Leadership i TPD.

Som vist i metodekapitlet, har jeg satt opp tre forskjellige nivåer for «inn-synking» av Compliance and Leadership. Disse tre nivåene skal hjelpe meg med å måle hvor langt ned i TPD man kan se at metoden blir tatt i bruk per våren 2012. Nivåene er som følger:

Nivå en: Compliance and Leadership har nedfelt seg i prateplanet.

Nivå to: Compliance and Leadership har nedfelt seg i rutiner.

Nivå tre: Compliance and Leadership har nedfelt seg i de enkelte aktørenes daglige praksis.

5.1 Drøfting av observasjonene

De tre obligatoriske treningene er det første implementeringstiltaket i TPD. Dette tiltaket har som mål å sette lederne og de ansatte i stand til å ta i bruk metoden i det daglige arbeidet. Lederne har ansvaret for å trene teamet sitt mellom, og i etterkant av, de obligatoriske treningene. Etter hvert skal metoden gå over i den daglige praksisen og bli den naturlige måten å jobbe på.

Compliance and Leadership-treningene har bidratt til å gi lederne og de ansatte innsikt i metoden. Det har vært rom for diskusjon, og de ansatte har fått lov til å komme med sine meninger om metoden og hva som skal til for at den skal bli en del av kulturen. Man kan se på de obligatoriske treningene som arenaer for prat og meningsdannelse.

Under treningene har teamet løst konkrete oppgaver ved hjelp av stegene i Compliance and Leadership-modellen. På den måten har de tilegnet seg kunnskap og erfaring om hvordan metoden skal brukes.

Begge teamene var veldig engasjert på treningene. Anskaffelsesteamet identifiserte en rekke gevinster ved å ta i bruk metoden. De la spesielt vekt på at den gjør avstanden mellom ledelsen og de ansatte mindre, og at man i større grad enn før kan unngå misforståelser. Boring og brønn-teamet var litt mer skeptisk til metoden. De mente at den er for tidkrevende og at de ikke kommer til å bli ferdig med oppgavene innen fristen, dersom de må følge alle stegene i modellen.

Det kom frem at metoden blir diskutert utenom de obligatoriske treningene. Konseptet var til og med gjenstand for prat på Statoil sitt julebord. Når det prates om Compliance and Leadership, dannes det meninger, og ideen klargjøres og modnes. Å spøke om metoden og si at den er banal, tyder på at det er noen negative holdninger til den. Det er også negativt at den blir oppfattet som tidkrevende. Likevel var det mange av de ansatte som snakket varmt om metoden på treningene. Konseptet ser i stor grad ut til å ha nedfelt seg i prat i interne diskusjoner. De ansatte kjenner godt til metoden, og de har dannet seg tanker og meninger om den. På bakgrunn av dette kan man si at Compliance and Leadership har fått sitt første feste i TPD. Metoden har sunket ned i nivå én, som vil si at den har nedfelt seg i prateplanet.

Når ideer trenger inn i en organisasjon kommer de ifølge Røvik (2007: 333) først til syne som «språksmitte». Det vil si at ideen manifesteres i form av nye begreper og resonnementer, og at den kommer til uttrykk i prat. Men selv om det prates om metoden, betyr ikke det at den blir tatt i bruk i praksis. Det kan nemlig ta lang tid fra en idé er språkliggjort på prateplanet til den materialiseres og får substansielle effekter i praksisfeltet.

Det var ingen av teamene som hadde trent på metoden mellom den første og den andre obligatoriske treningen. Det var kun ett av teammedlemmene fra anskaffelsesteamet som sa at han hadde trent på metoden, men dette var ikke i forbindelse med jobben. Det betyr at Compliance and Leadership ikke hadde nedfelt seg i rutiner per januar 2012. Metoden var heller ikke nedfelt i de ansatte sin daglige praksis.

Fra trening to til trening tre, var det en positiv fremgang i anskaffelsesteamet. De fleste hadde trent på steg én i modellen, og to av teammedlemmene hadde øvd på alle fem stegene. Dette viser at per april 2012 blir Compliance and Leadership i større grad tatt i bruk av de ansatte. Likevel er det ingen faste rutiner for bruk av metoden, og de ansatte må selv ta initiativ til å trene på den. Det betyr at bruken av Compliance and Leadership i stor grad styres av hvert enkelt teammedlems evne og ønske om å trene. Det kan se ut til at de ansatte har det litt for behagelig. Mennesker vil ofte velge å bli værende i sin komfortsone, og beveger seg ikke utenfor den med mindre de «tvinges» eller i tydelig grad ser at den nye arbeidsmetoden er nyttig eller nødvendig.

Kotter (1996: 4) påpeker at organisasjonsmedlemmene må oppleve at det er nødvendig å endre seg for at en endring i det hele tatt skal være mulig. Ledelsen må formidle et overbevisende budskap om at dagens situasjon ikke er tilfredstillende, og at det foreligger en krise. På treningene ble det ikke formidlet at endringen haster eller at det foreligger en krise. Det ble bare konstatert at kvaliteten i leveransene må bli bedre. Behovet for endring ser derfor ikke ut til å bli kommunisert sterkt nok. Manglende fokus på trening fra teamlederens side, og liten følelse av at endringen haster, kan føre til at de ansatte ikke ser viktigheten av å endre nåværende atferd. Dette kan føre til at Compliance and Leadership ikke blir oppfattet som spesielt viktig.

På treningene kom det frem at det er lett å tenke at «dette er noe som gjelder alle andre, ikke meg». I en stor organisasjon som Statoil er ikke enkeltindivider like synlige som i mindre organisasjoner. Det kan derfor være lett å gjemme seg og fraskrive seg ansvaret for å ta i bruk metoden. Jacobsen (2004: 160) skriver at organisasjonsmedlemmene som har interesse i å beholde den gamle arbeidsmetoden kan motsette seg endringen på flere måter. En av dem kan være å snakke som om de jobber slik metoden tilsier, mens de egentlig klamrer seg fast til den arbeidsmetoden de er vant til. Dette kan føre til at Compliance and Leadership blir frikoblet. For å unngå at dette skjer, må toppledelsen kommunisere viktigheten av å endre atferd, og få frem at det foreligger en «krise». Først da kan det tenkes at alle vil forstå behovet for endring.

Selv om de ansatte i anskaffelsesteamet sa at de hadde trent mellom den andre og den tredje obligatoriske treningene, kom det ikke frem i hvilken grad de hadde trent. Mengde trening vil nok variere fra person til person. Det som var felles, var at alle hadde trent på steg én i modellen.

Flere påpekte at de hadde begynt å bli ekstra oppmerksom på å oppnå en felles forståelse av oppgaven. Det var blitt vanlig å stille hverandre spørsmålet: «Har vi forstått oppgaven?». Dette viser at det er i ferd med å skje en endring i måten de ansatte tenker på. Dette kan være begynnelsen på nye holdninger, der felles forståelse av oppgaven i større grad vektlegges enn det det ble gjort før Compliance and Leadership ble innført. Siden det er vanlig å stille hverandre spørsmålet «Har vi forstått oppgaven?», kan det se ut som at dette begrepet sirkulerer blant de ansatte og har nedfelt seg i rutiner. Dette tyder på at steg én i modellen holder på å synke ned i nivå to, der det blir en del av rutinene i TPD. Det er imidlertid bare den første delen av steg én som er i ferd med å nedfelle seg i rutiner. Som vi så under observasjonene, glemte de ansatte å identifisere tidlige risikoer, som også er en viktig del av steg én i modellen.

Teamlederen er ansvarlig for å trene teamet sitt og legge til rette for at metoden blir tatt i bruk. Dette blir kun sagt med ord, og ikke vist med handling. Det foreligger et gap mellom prat og praksis. Det kan være flere grunner til at teamlederne ikke har tatt initiativ til å trene teamet sitt. Ledere er kjent for å ha det travelt, og det kan være vanskelig å huske på å trene i en hektisk hverdag. Det er heller ingen systemer som fanger opp og måler om teamet trener eller ikke. Når andre viktige oppgaver står i kø, kan det være lett å nedprioritere trening. På den andre siden er det helt nødvendig å trene for at metoden skal bli brukt og føre til økt kvalitet i Statoils leveranser. Uten tilstrekkelig fokus på trening, vil ikke Compliance and Leadership nødvendigvis nedfelle seg i rutiner og i praksisplanet. Det kan heller tenkes at metoden blir glemt og «renner ut i sanden».

Det viste seg at begge teamene hadde en del vanskeligheter med å følge stegene i modellen. De glemte for eksempel å identifisere tidlig risiko i steg én, og de hoppet rett fra steg én til steg fire i modellen. Anskaffelsesteamet valgte i tillegg å droppe steg fem. Siden det ikke var naturlig å evaluere arbeidsprosessen på treningen, kan det tenkes at det heller ikke faller naturlig i det daglige arbeidet. Det ser ut til at begge teamene automatisk går rett på løsningen når de får en oppgave. Dette viser at dagens måte å jobbe på ikke samsvarer med stegene i Compliance and Leadership-modellen. Ett av teammedlemmene i anskaffelsesteamet sa at det ikke er nødvendig å bruke alle stegene i praksis, og det var ingen som reagerte på dette utsagnet. Boring og brønn-teamet syntes at metoden er for tidkrevende, og de forstod ikke helt hvordan den kan brukes på oppgaver som tar mindre enn tre timer å løse. Dette viser at begge teamene har behov for mer opplæring før de er i stand til å bruke metoden riktig.

Siden det ikke foreligger rutiner for bruk av metoden og fordi dagens måte å jobbe på ikke samsvarer med stegene i modellen, tyder det på at metoden ikke har funnet veien ned i nivå to eller tre ennå. Det ser ikke ut til at metoden vil koble seg raskt til mellomledernes og de ansattes daglige praksis.

På den siste treningen var det flere i anskaffelsesteamet som uttrykte frustrasjon. Selv om de var godt fornøyd med de tre treningene, følte de seg langt fra trygge på å bruke metoden. Denne usikkerheten understreker behovet for mer opplæring. Det bør ikke gå lang tid før de nye implementeringstiltakene iverksettes.

Effekten av de tre obligatoriske treningene kan sies å ha ført til at Compliance and Leadership har fått sitt første feste i TPD. Metoden er nedfelt i prateplanet, og den holder på å modnes. Det kan også se ut som at treningene har ført til at det å oppnå en felles forståelse av oppgaven har sunket ned i rutiner, og at dette befinner seg på nivå to. De ansatte i anskaffelsesteamet trener til en viss grad på metoden på egenhånd, men det er ingen klare rutiner for når metoden skal brukes. På treningene hadde begge teamene en del vanskeligheter med å følge stegene, men ved hjelp av fasilitatorens råd kom de seg fort på sporet igjen. Dette viser at med mer trening og veiledning, har de gode forutsetninger til å kunne arbeide slik metoden tilsier. Funnene fra observasjonene viser at Compliance and Leadership primært har sunket ned i nivå én per våren 2012. Det er ikke noe som tilsier at Compliance and Leadership er den naturlige måten å jobbe på for de ansatte, og metoden er derfor ikke ferdig implementert og institusjonalisert.

5.2 Drøfting av intervjuet

Intervjuet med den overordnede lederen for Compliance and Leadership hadde som hensikt å fremskaffe informasjon om toppledelsens syn på Compliance and Leadership, og hvordan topplederne mener at implementeringen går.

Informanten fortalte at innføringen av Compliance and Leadership skjer fordi Statoil har opplevd flere alvorlige hendelser. Den nye arbeidsmetoden skal sikre at styringssystemet brukes rett, og at kvaliteten i leveransene blir bedre. Dette viser at toppledelsen har et rasjonelt syn på metoden. De har lokalisert problemområdet, og de har utformet et tiltak som iverksettes for å forbedre organisasjonen. Dette er typisk i det rasjonelle perspektivet.

Informanten fortalte at implementeringsstrategien i TPD dreier seg om de tre obligatoriske treningene. Grunnen til at det ble valgt tre obligatoriske treninger, er at det ble forventet at dette ville være nok til å sette lederne i stand til å trene teamet sitt. Det ble også forventet at de tre treningene ville være tilstrekkelig til å sette lederne og de ansatte i stand til å ta i bruk metoden. De tre obligatoriske treningene som ble observert, viser at det ikke er nok med tre treninger for å oppnå dette. Toppledelsen og Compliance and Leadership-teamet ser derfor ut til å ha feilvurdert effekten av det første implementeringstiltaket.

Informanten mener at hovedutfordringen ved implementeringen av Compliance and Leadership, er å bruke metoden nok og holde et sterkt fokus på den over tid. Kotter (1996) legger stor vekt på fokus. Han skriver at det er nødvendig å overvåke endringsprosessen helt til den er institusjonalisert. Hvis ikke, vil det ikke skje noen varig endring av atferd. Dersom endringsprosessen ikke overvåkes, kan prosessen spore av og gå i forskjellige retninger. I praksis kan det bety at Compliance and Leadership vil bli glemt, at den blir frikoblet, at den kun blir brukt av noen personer eller at bare noen av stegene i modellen vektlegges.

Da jeg spurte hvordan informanten synes at implementeringen i TPD går, fortalte han at den formelle forankringen av metoden allerede er på plass. Margareth Øvrum bruker Compliance and Leadership i sitt daglige arbeid. De andre topplederne bruker også metoden aktivt. Kotter (1996: 8) skriver at ledelsen må kommunisere endringens visjon ofte og kraftfullt, og gå foran som rollemodeller. Når toppledelsen bruker metoden, kan de påvirke lederne under seg til å ta i bruk metoden. På denne måten vil Compliance and Leadership kunne spre seg i TPD. At metoden er forankret i toppledelsen, betyr at den har fått et godt feste i toppen av organisasjonen. Den er blitt en del av rutiner og den daglige praksisen, og Compliance and Leadership kan derfor sies å ha sunket ned i nivå tre og blitt en del av praksisplanet.

Informanten påpekte at implementeringen er langt fra ferdig, og at det lengre nede i organisasjonen er store variasjoner i bruken av metoden. TPD har kun tatt sitt første musesteg på veien mot endring av atferd. Dette viser at selv om toppledelsen har en rasjonell tilnærming til metoden, er de klar over at det vil ta lang tid å implementere den. Det kan ta flere år før endringene har sunket dypt ned i organisasjonen og nedfeller seg i praksisplanet hos alle ledere og ansatte. Toppledelsen er klar over at de tre obligatoriske treningene kun er begynnelsen på hva som må gjøres for å oppnå langsiktig endring. Dette gjenspeiles også i det lange tidsperspektivet som er beregnet for implementeringen.

Selv om Compliance and Leadership ikke er institusjonalisert, er den en del av Statoil sitt styringssystem, en del av Statoils språkdrakt og en del av alle lederutviklingstiltak. Metoden skal integreres i medarbeidersamtalen, og ledere og ansatte vil etter hvert bli målt i forhold til bruk av metoden. Dette vil være med på å nedfelle Compliance and Leadership i nye rutiner og prosedyrer. I det rasjonelle organisasjonsperspektivet er det vanlig å benytte belønning og «straff» som motivasjonsteknikker. Når de ansatte blir målt i bruken av Compliance and Leadership, blir de nærmest tvunget til å ta den i bruk. Dette er fordi deres rykte, karriere og belønning påvirkes av deres atferd. Måling kan derfor være med på å skape rutiner og prosedyrer for bruk av metoden. På den måten vil Compliance and Leadership få et sterkere feste i organisasjonen og synke ned i nivå to.

Selv om det er et sterkt fokus på implementeringen av Compliance and Leadership, foregår det også andre endringstiltak i TPD. Statoil skal snart gå i gang med å vurdere stabene sine. Omorganisering og restrukturering blir ofte sett på som alvorlige endringer der noen vil tape. Som en følge av dette kan det oppstå motstand mot endring. Dette kan medføre at organisasjonsmedlemmene bruker mye tid og krefter på å motarbeide og bekymre seg for omorganiseringen. De får dermed mindre kapasitet til å tenke på Compliance and Leadership. Hvis dette skjer, må ledelsen gripe inn og sørge for å opprettholde fokuset på Compliance and Leadership. Ellers kan implementeringen spore av eller bli nedprioritert.

På den ene siden hadde det vært en fordel å vente med endringstiltak som kan forstyrre implementeringen av Compliance and Leadership. På den andre siden kan ikke selskapet stoppe viktige endringer. Implementeringen av Compliance and Leadership har et langt tidsperspektiv. Siden en omorganisering regnes som en strukturell endring, kan den gjennomføres relativt raskt, og det er derfor naturlig å anta at den kun vil påvirke fokuset på Compliance and Leadership over en liten periode.

At ARIS-systemet innføres er svært positivt. På den måten vil det bli lettere å definere roller og finne frem til krav for å løse en oppgave. Ifølge Kotter (1996) er det veldig viktig at det legges til rette for at organisasjonsmedlemmene kan handle i tråd med endringens visjon. Som det kom frem under observasjonen av Compliance and Leadership- treningene, synes flere av de ansatte at det er vanskelig å finne frem til kravene for å løse en oppgave. Med ARIS vil det bli lettere å etterleve disse kravene, og kvaliteten vil dermed kunne øke.

Informanten understreker at det har vært forbausende lite motstand mot Compliance and Leadership. Dette har nok sammenheng med at metoden er logisk og at det er lett å se nytteverdien av den. Metoden ser ut til å bli akseptert av ledere og ansatte. Dette tyder på at den er kompatibel med grunnleggende verdier og grunnleggende erfaringsbaserte innsikter på «gulvet» i organisasjonen. Frastøting av Compliance and Leadership ser derfor ikke ut til å være gjeldende.

Selv om det ikke har vært noen direkte motstand, har informanten registrert at det er tendenser til at noen synes det er et ork å ta i bruk metoden. Under observasjonen av boring og brønn-teamet, kom det frem at metoden oppfattes som tidkrevende. Det er viktig at toppledelsen kommunisere enda tydeligere hvilke fordeler det er ved å ta i bruk metoden. De må få frem at den faktisk kan føre til at effektiviteten øker, fordi man har større forutsetninger til å utføre oppgaven riktig første gang. Hvis dette ikke blir kommunisert sterkt nok, kan det tenkes at enkelte organisasjonsmedlemmer vil frikoble metoden fra sin daglige praksis, fordi de ikke ser behovet og nytteverdien ved å ta den i bruk.

Til slutt fortalte informanten at Compliance and Leadership vil bli den naturlige måten å jobbe på, dersom de klarer å utvikle ledere som makter å utøve det istandsettende lederskapet. Dette betyr at det er ledernes evne og vilje til å ta i bruk metoden som er avgjørende for om Compliance and Leadership blir institusjonalisert eller ikke. Det er derfor viktig at toppledelsen og Compliance and Leadership-teamet jobber aktivt for å utvikle og motivere lederne, slik at de blir i stand til å ta i bruk metoden.

På bakgrunn av intervjuet kan man si at Compliance and Leadership har sunket helt ned i nivå tre hos toppledelsen. Det vil si at metoden blir tatt i bruk i det daglige arbeidet, som den naturlige måten å jobbe på. Siden det er store variasjoner i bruken av metoden lengre nede i organisasjonen, ser det ikke ut til at metoden har sunket ned i rutiner og i praksisplanet til mellomlederne eller de ansatte. De tre obligatoriske treningene er bare begynnelsen på hva som må til for å få alle i TPD til å ta i bruk metoden.

5.3 Drøfting av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen viser at over 80 prosent av respondentene enten har svært god eller nokså god kjennskap til Compliance and Leadership per mai 2012. Det ser ut til at de tre obligatoriske treningene har ført til at Compliance and Leadership er blitt en velkjent metode hos de aller fleste, og at den har fått sitt første feste i TPD. På bakgrunn av dette kan man si at metoden har sunket ned i prateplanet, som befinner seg på nivå én. Det samme så man under observasjonene av de obligatoriske treningene. Der kom det tydelig frem at de ansatte kjenner til metoden, og at de har gjort seg opp meninger og tanker om den.

Hvis vi deler respondentene inn i grupper, ser vi at alle topplederne har svært god kjennskap til Compliance and Leadership. Det er naturlig at topplederen har svært god kjennskap til metoden, siden den implementeres fra toppen i organisasjonen og nedover i hierarkiet. Blant mellomlederne var det 42,4 prosent som hadde svært god kjennskap til metoden, mens 57,6 prosent hadde nokså god kjennskap til den. Dette betyr at 100 prosent av mellomlederne har enten nokså god, eller svært god kjennskap til Compliance and Leadership per mai 2012. Siden mellomlederne har fått et stort ansvaret for å implementere metoden, er det helt nødvendig at de har god innsikt i den og vet hvordan den skal brukes. På bakgrunn av at 100 prosent av mellomlederne har nokså god eller svært god kjennskap til metoden, kan det se ut som at de egentlig er i stand til å lære konseptet videre til de ansatte.

Blant de ansatte har kun 13,3 prosent svært god kjennskap til metoden. De fleste, 64,7 prosent, har nokså god kjennskap til metoden, og 19,3 prosent har nokså dårlig kjennskap til den. Blant topplederne og mellomlederne var det ingen som svarte at de hadde dårlig kjennskap til metoden. Vi ser derfor at kjennskapen blir mindre jo lenger ned i TPD vi beveger oss. Dersom vi antar at det kreves nokså god kjennskap til metoden for å kunne ta den i bruk, kan vi anslå at alle topplederne og mellomlederne, samt 78 prosent av de ansatte, har forutsetninger for å ta i bruk metoden per våren 2012. Men for å bruke metoden riktig og øke kvaliteten i stegene, kan det tenkes at det er nødvendig med svært god kjennskap til metoden. På dette stadiet kan man derfor kun regne med at toppledelsen, 42,4 prosent av mellomlederne og 13,3 prosent av de ansatte er i stand til å øke kvaliteten i oppgavene som utføres.

Spørsmål fem viser at hele 48,1 prosent av respondentene kun bruker metoden av og til. Endring av atferd regnes som tidkrevende prosesser, og som vi så i intervjuet, er det først i 2015 at toppledelsen regner med at metoden blir brukt av alle.

På den andre siden er Compliance and Leadership veldig logisk og ganske lik tidligere tradisjonelle arbeidsmetoder i Statoil. Derfor kan det tenkes at det ikke vil ta lang tid før ledere og ansatte klarer å ta i bruk metoden. Deler vi respondentene inn i grupper, fremkommer det at 100 prosent av topplederne bruker metoden i sitt daglige arbeid. Dette samsvarer med intervjuet der det kom frem at Compliance and Leadership er godt forankret i toppledelsen. Blant mellomlederne er det en mye lavere prosentandel som bruker metoden i sitt daglige arbeid. 46,7 prosent av mellomlederne svarer at de bruker den i sitt daglige arbeid, mens 50 prosent bruker den bare av og til. Blant de ansatte er det så lite som 25,5 prosent som bruker metoden i sitt daglige arbeid mens 49 prosent bruker den av og til. I likhet med kjennskap til metoden, avtar også bruken av metoden, jo lengre ned i organisasjonen vi beveger oss. Funnene viser at for de fleste mellomlederne og ansatte er ikke metoden den naturlige måten å jobbe på. Dette betyr at Compliance and Leadership ikke har sunket ned i praksisfeltet. Metoden ser ikke ut til å ha koblet seg raskt til det midterste og det nederste nivået i TPD.

Et interessant spørsmål er hvorvidt ledere og ansatte klarer å skille mellom måten de er vant med å jobbe på og Compliance and Leadership-måten å jobbe på. Under observasjonene av de obligatoriske treningene, kom det frem at mange av de ansatte mener at de jobber nesten slik som Compliance and Leadership tilsier. Som vi ser av spørsmål seks i spørreundersøkelsen, mener hele 56,3 prosent av respondentene at metoden er nokså liten, eller i svært liten grad skiller seg fra tidligere rådende tenkning om lederskap og kvalitet i sin enhet. Det betyr at de fleste oppfatter metoden som nokså likt det som har vært tidligere. Dette kan ha betydning for hvor raskt metoden blir implementert. Når noe er familiert og velkjent, blir det gjerne raskt akseptert og implementert. På den andre siden kan det være vanskelig å ta i bruk en arbeidsmetode som er nokså lik den eksisterende arbeidsmetoden. Dette er fordi det er vanskelig å vite nøyaktig hva man skal endre. Det er også vanskeligere å se behovet for endring. Når det ikke er store og tydelige forskjeller, er det lett å tro at man arbeider slik Compliance and Leadership tilsier, selv om man egentlig ikke gjør det.

Dersom lederne og de ansatte tror at de jobber slik metoden tilsier, mens de egentlig ikke har endret sin atferd, vil ikke Compliance and Leadership ha noe for seg. Kvaliteten i oppgavene som utføres vil forbli den samme som før, og det vil ikke foreligge noen endring. Det er derfor viktig at ledelsen kommuniserer klart og tydelig hva som er nytt med arbeidsmetoden. De må få frem hva man skal gjøre annerledes og hva man skal legge større vekt på.

Hele 57,9 prosent av respondentene har svart at de ikke vet om Compliance and Leadership har ført til endringer i måten toppledelsen driver lederskap på. Det er først og fremst de ansatte som har svart at de ikke vet. Statoil er delt opp i en rekke vertikale nivåer som utgjør et hierarki. Det er vanskelig for mennesker nede i organisasjonen å følge med på hva toppledelsen foretar seg, og hvordan de driver lederskap. Det er mye lettere å oppdage endringer hos sin nærmeste overordnede. Blant mellomlederne og topplederne er det størst prosentandel som har svart at toppledelsen ikke har endret måte å lede på. På bakgrunn av dette, kan det se ut som at det har skjedd svært liten endring i måten topplederne driver lederskap på. På spørsmål fem svarte 100 prosent av topplederne at de bruker metoden i sitt daglige arbeid. Det kan derfor se ut som at de har jobbet slik metoden tilsier, allerede før den ble innført.

Videre viser undersøkelsen at 41,6 prosent av respondentene mener at metoden ikke har ført til endret lederskap hos sin nærmeste overordnede. Hele 28,4 prosent vet ikke. Granskingen som ble utført av myndighetene, petroleumstilsynet, politiet og Statoil, viser blant annet at Statoil har manglende lederskap. Innføringen av Compliance and Leadership skal forbedre lederskapet og sørge for at ledere i større grad enn tidligere opptrer som rollemodeller. Metoden skal også sørge for at lederne i større grad har interaksjon med teamet sitt, trener teamet, følger opp oppgavene og sørger for at de fem stegene blir etterlevd, slik at presisjonsnivået forbedres. Funnene kan tyde på at de fleste respondentene ikke har merket at disse områdene har endret seg. Når hele 41,6 prosent mener at lederen ikke har endret lederstil, er det klare indikasjoner på at metoden per våren 2012 ikke har ført til tydelige endringer i måten det drives lederskap på i TPD.

Videre viser undersøkelsen at så mye som 46 prosent mener at Compliance and Leadership ikke har ført til endringer i måten deres enhet arbeider på. Dette tyder på at Compliance and Leadership i liten grad har ført til synlige endringer i måten det arbeides på per våren 2012.

Når det kommer til egen bruk av metoden, er tallene mer optimistiske. Grunnen til dette kan være at det er lettere å ha kunnskap om egen bruk av metoden, enn andres. Nesten 40 prosent av respondentene mener at metoden har ført til endringer i måten de selv utfører sitt arbeidet på. Det er først og fremst mellomlederne som mener at de har endret arbeidsmåte. Dette viser at det er i ferd med å skje endringer i måten det arbeides på. Det er vanskelig å si noe om hvilke konkrete endringer det er snakk om.

Siden nesten halvparten av respondentene svarte at de ikke har endret arbeidsmåte, er det lite som tilsier at Compliance and Leadership er den naturlige måten å arbeide på.

Over halvparten av respondentene mener at Compliance and Leadership ikke har gjort dem tryggere i utførelsen av oppgaver. Ved å bruke Compliance and Leadership sikrer man et handlingsmønster med A-standard. Grunnen til at respondentene ikke føler seg tryggere, kan være at de ikke har brukt metoden nok. Det kan også tenkes at det ikke er blitt kommunisert tydelig nok at metoden tilsvarende A-standard. En annen grunn kan være at lederne og de ansatte har følt seg trygg i utførelsen av oppgaver før Compliance and Leadership ble innført. Som vi så under spørsmål seks, mener de fleste respondentene at metoden i nokså liten grad skiller seg ut fra tidligere rådende tenkning om lederskap og kvalitet i sin enhet. Det kan tenkes at de ikke ser at metoden gir dem mer trygghet, fordi de mener at den er nokså lik den arbeidsmetoden de er vant til. Når vi deler respondentene inn i grupper, viser det seg at alle topplederne har svart at de ikke føler seg trygget i utførelsen av oppgaver. Det er mellomlederne som i størst grad føler seg tryggere. Blant de ansatte mener over halvparten at de ikke føler seg tryggere i utførelsen av oppgaver.

Den største prosentandelen av respondentene mener at det ikke har skjedd endringer i de ansattes holdninger etter at metoden ble innført. Det er først og fremst de ansatte, 41,8 prosent, som mener at det ikke har skjedd endringer i holdningene. Dette er et veldig høyt tall, som tyder på at innføringen av metoden ikke har ført til endre holdningene per våren 2012.

Videre viser undersøkelsen at flertallet, 54,7 prosent, mener at Compliance and Leadership ikke har ført til endring i kulturen. Topplederne har store variasjoner i sine svar. Men hele 54,5 prosent av mellomlederne og 54,9 prosent av de ansatte mener at det ikke har skjedd kulturendringer etter at metoden ble innført. Det var også mange som svarte at de ikke visste om arbeidsmiljøet og kulturen har endret seg. Kulturendringer skjer ofte naturlig, uten at man nødvendigvis legger merke til det. Derfor kan det være vanskelig å vite om det har skjedd endringer eller ikke.

Som vi nå har sett mener over 40 prosent av respondentene at metoden ikke har ført til endrede holdninger, og over 50 prosent mener at den ikke har ført til endringer i kulturen. På bakgrunn av dette, er det lite som tyder på at metoden har ført til kulturelle endringer i TPD per våren 2012. Metoden ser derfor ikke ut til å ha sunket ned i nivå tre, og den har ikke blitt en del av kulturen.

De fleste respondentene, 53,7 prosent, mener at treningene til en viss grad har bidratt til å gi dem god innsikt i metoden. «Til en viss grad» er ikke nødvendigvis godt nok for at metoden skal bli tatt i bruk og på sikt bli institusjonalisert. Det kreves derfor mer trening før alle har god nok innsikt i metoden og vet hvordan de skal bruke den. Det er først og fremst topplederne og mellomlederne som mener at de obligatoriske treningene har gitt dem god innsikt i metoden. Blant de ansatte svarte kun 26,1 prosent at treningene har gitt dem god innsikt. Dette understreker at det er et stort behov for mer opplæring, særlig blant de ansatte.

Slik situasjonen er i dag, mener de fleste respondentene at lederen deres bare til en viss grad oppmuntrer dem til å bruke metoden. Oppmuntring kan tenkes å motivere ledere og ansatte til å ta i bruk metoden. Funnene viser at det foreligger et forbedringspotensial når det kommer til oppmuntring. For at Compliance and Leadership skal kunne nedfelles i rutiner, prosedyrer og i praksis, må organisasjonsmedlemmene ha lyst til å ta i bruk metoden.

Graden av trening mellom de obligatoriske treningene ser ut til å være spesielt kritisk for implementeringen av Compliance and Leadership. Så lite som 4,2 prosent av respondentene svarer at de trener mye på metoden utenom de obligatoriske treningene. TPD sin implementeringsstrategi går i stor grad ut på at lederne skal trene teamet sitt mellom og etter at treningene er fullført. Dette er ikke tilfelle per våren 2012, og det foreligger et klart avvik fra implementeringsstrategien. 36,3 prosent av respondentene trener av og til, og de fleste, 55,8 prosent, trener ikke i det hele tatt med teamet sitt utenom de obligatoriske treningene. Dersom mellomlederne og de ansatte ikke øver på å bruke metoden, vil de heller ikke bli flinkere til å følge stegene i modellen. Spørreundersøkelsen viser at hele 61,4 prosent av de ansatte ikke trener med teamet sitt mellom treningene. Under observasjonen av de obligatoriske treningene kom det også tydelig frem at det ikke var fokus på felles trening. Dette er svært kritisk. Som vi så i intervjuet er en av hovedutfordringene, ifølge toppledelsen, å få ledere og ansatte til å ta i bruk metoden. Denne utfordringen ser ut til å være veldig stor. Den må gripes fatt i så raskt som mulig, for å unngå at endringsprosessen stopper opp.

Selv om observasjonen av de obligatoriske treningene viste at ansatte selv har tatt initiativ til å trene på metoden, kan ikke ledelsen forvente at dette skal fortsette. Bruken av metoden er nødt til å bli en del av de faste rutinene i TPD, for at den skal kunne nedfelle seg i praksisplanet. Per våren 2012 ser Compliance and Leadership kun ut til å ha nedfelt seg i nivå én hos mellomlederne og de ansatte. Hos toppledelsen er det mye som tyder på at metoden er en del av faste rutiner, samt en del av det daglige arbeidet.

Det kan derfor argumenteres for at metoden er implementert og forankret i toppledelsen, mens det lengre nede i organisasjonen bare er dannet begreper, meningsutvekslinger og diskusjoner om konseptet. Det er ingenting som tyder på at Compliance and Leadership er den naturlige måten å jobbe på for alle mellomledere og ansatte.

På tross av lite trening mellom de obligatoriske treningene, er det optimistiske svar på det siste spørsmålet i undersøkelsen. Her svarer over halvparten av respondentene at de tror at Compliance and Leadership vil bli den naturlige måten å jobbe på i årene som kommer. Det er først og fremst topplederne og mellomlederne som tror at Compliance and Leadership kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på. Som vi så i intervjuet, mener også den overordnede lederen for implementeringen av Compliance and Leadership at metoden vil bli den naturlige måten å jobbe på. Men som han påpekte, er det helt nødvendig at lederne makter å utøve lederskapsdelen i modellen, og at de tar ansvar for å lære opp de ansatte.

5.4 Hvilken skjebne kan man forvente på lengre sikt, for implementeringen av Compliance and Leadership i TPD?

For å finne ut om man kan forvente rask tilkobling, frastøting eller frikobling av Compliance and Leadership i TPD, må det avgjøres hvilket av de tre organisatoriske grunnperspektivene som har størst forklaringskraft for implementeringen. Dersom det rasjonelle perspektivet har størst forklaringskraft, kan man forvente rask tilkobling. Metoden vil raskt få styrende virkning på aktivitetene i organisasjonen, og man vil kunne se positive resultater kort tid etter at metoden er implementert. Hvis det naturlige perspektivet har størst forklaringskraft, kan man forvente at endringen må skje i et langt tidsperspektiv, og at den må passe inn med verdier og med kompleksiteten i arbeidsprosessene som foregår i TPD. Hvis ikke, vil den bli frastøtt. Dersom det åpne perspektivet har forklaringskraft, kan man forvente at metoden blir kommunisert, men ikke praktisert. Det betyr at den frikobles fra de daglige aktivitetene i organisasjonen.

Etter granskningen av de alvorlige hendelsene, utviklet toppledelsen i Statoil Compliance and Leadership. Metoden kan sees på som et styringsinstrument som skal sørge for at organisasjonen når sine overordnede mål. Compliance and Leadership er et ferdig utviklet verktøy, som er klar til å tas i bruk, for å oppnå positive forventede resultater. I intervjuet kom det frem at toppledelsen i stor grad tar i bruk metoden.

Dette kom også frem i spørreundersøkelsen, der de tre topplederne svarte at de bruker metoden i sitt daglige arbeid og at de har svært god kjennskap til den.

For å få til en varig endring er det ifølge Kotter (1996) viktig at toppledelsen har et sterkt fokus. Compliance and Leadership er blitt en del av styringssystemet i Statoil. Det er dannet en sterk Compliance and Leadership-koalisjon, som har ansvar for å holde endringsprosjektet på rett kurs. De er «hands on», de skal planlegge og iverksette nye tiltak for implementeringen og de holder seg oppdatert på hvordan endringsprosessen går. I tillegg er det klare frister for når de tre obligatoriske treningene skal være fullført. Dette er typisk i det rasjonelle organisasjonsperspektivet.

I det rasjonelle perspektivet blir oppgavene sett på som en plikt, og det er vanlig med strenge rutiner for utføringen av oppgaver. Prinsippene som styrer atferd, fremstår som eksplisitte og synlige. De kan dermed endres raskt. Statoil preges av hierarki, arbeidsdeling og rutiner. Det er svært mange krav og rutiner som ansatte må følge, og Compliance and Leadership kan sees på som et nytt rasjonelt krav for å øke kvaliteten.

Ettersom Compliance and Leadership allerede er blitt en del av styringssystemet i Statoil, samt en del av toppledelsens naturlige måte å jobbe på, ser det ut til at det har skjedd en rask tilkobling i toppen av TPD. Metoden har raskt fått et feste, og den har nedfelt seg både i prat, rutiner og praksis. Det betyr at den har sunket ned i det tredje og dypeste nivået, der metoden er en del av praksisplanet.

Det er viktig å få frem at toppledelsen har hatt kjennskap til metoden en god stund før implementeringen startet. Derfor er det naturlig at topplederne klarer å ta i bruk arbeidsmetoden raskere enn mellomlederne og de ansatte. I spørreundersøkelsen kom det frem at alle topplederne mener at Compliance and Leadership i nokså liten grad skiller seg ut fra tidligere rådende tenkning om lederskap og kvalitet i sin enhet. Dette tyder på at toppledernes måte å jobbe på har vært nokså lik Compliance and Leadership allerede før metoden ble innført. På bakgrunn av dette er det naturlig at metoden raskt kan koble seg til den daglige praksisen i toppledelsen. Et interessant spørsmål er om topplederne faktisk jobber slik metoden tilsier. Det er mulig at de bare tror at de gjør det. Dataene som er samlet inn i denne studien, sier lite om hvordan toppledelsen faktisk arbeider.

Compliance and Leadership kan også tenkes å ha rask tilkobling lengre nede i TPD. Dette er fordi metoden er logisk og samtidig tilpasset Statoil. Under observasjonene av treningene kom det frem at mange ansatte mener at de jobber stort sett slik metoden tilsier. Men når vi studerer hvordan de ansatte faktisk brukte metoden under treningene, viser det seg at de hoppet rett fra steg én til steg fire i modellen, og at de til tider syntes det var vanskelig å vite hvor i modellen de befant seg. Dessuten viser spørreundersøkelsen at de fleste mellomlederne og de fleste ansatte kun bruker Compliance and Leadership av og til. Dette understreker at metoden ikke er den naturlige måten å jobbe på, for verken mellomledere eller ansatte.

Per våren 2012 er det ingen som blir målt i forhold til bruk av Compliance and Leadership. Det er heller ingen klare rutiner for bruk av metoden blant mellomlederne og ansatte. Det eneste som kan se ut til å ha blitt en del av rutiner er å stille hverandre spørsmålet «har vi forstått oppgaven?». Implementeringen i TPD har holdt på siden sommeren 2011, og per våren 2012 ser vi at det fortsatt er en lang vei å gå før alle tar i bruk metoden og til den blir institusjonalisert. Det er heller ikke mulig å si hvorvidt metoden har ført til positive resultater i form av færre skader. Metoden befinner seg først og fremst på prateplanet hos mellomledere og de ansatte. Rask tilkobling av metoden ser kun ut til å være gjeldende i toppen av TPD.

Hvis vi ser på Kotters og Schlesingers (2008) strategiske kontinuum for endringsprosjekter, ser vi at implementeringen av Compliance and Leadership heller mest mot høyre side. Slike strategier benyttes ofte i tilfeller der tenkningen er inspirert av det naturlige organisasjonsperspektivet. Selv om toppledelsen har en strategi for implementeringen av Compliance and Leadership, er tiltakene bare delvis planlagt. Det er kun de tre første obligatoriske treningene som er fastsatt.

Compliance and Leadership-teamet holder på å diskutere nye tiltak for implementeringen. Før disse tiltakene er klare, skal de ta stilling til fasilitatorenes råd og erfaringer. En annen faktor som gjør at implementeringsstrategien heller mest mot høyre, er at organisasjonsmedlemmene i stor grad involveres i endringsprosessen. De får delta på treninger og komme med sine meninger om metoden, og det åpnes opp for å justere implementeringskursen underveis.

Compliance and Leadership søker å endre hvordan ledere og ansatte i Statoil tenker og handler når de gjennomfører sine leveranser. Metoden skal endre veletablerte arbeidsmetoder, og metoden tar sikte på at alle ledere og ansatte skal arbeide på samme måte og øke kvaliteten i oppgavene som utføres. Målet er at Compliance and Leadership skal bli en del av kulturen.

Implementeringen kan derfor sees på som en kulturell endring, selv om den ikke er en naturlig og uplanlagt utviklingsprosess.

Måten mennesker jobber på er noe som har utviklet seg over lang tid, og er forankret i kulturen. Under det naturlige organisasjonsperspektivet så vi at Hatch (1997) deler kulturen inn i tre forskjellige lag. Arbeidsmetoden er vanligvis ikke i bevisstheten til organisasjonsmedlemmene. De arbeider uten å tenke over det, og de vet hvordan de skal handle og hva som forventes av dem, basert på verdiene og normene som er gjeldende for kulturen. Selv om organisasjonsmedlemmene vanligvis ikke tenker over sin arbeidsmetode, blir de bevisst på den når noen forsøker å endre den. På bakgrunn av dette kan man plassere arbeidsmetoden under normer og verdier, som er det midterste laget i kulturen. Det er derfor naturlig å forvente at implementeringen av den nye arbeidsmetoden vil ta lang tid. Den stikker nemlig et godt stykke ned i kulturen.

Funnene fra spørreundersøkelsen tyder på at det ikke har skjedd store endringer i arbeidsmetoden til lederne og de ansatte per våren 2012. Det har heller ikke skjedd store endringer i holdninger, arbeidsmiljøet og kulturen. Alt dette tyder på at Compliance and Leadership ikke har nedfelt seg i rutiner og i praksis. Implementeringen av metoden ser derfor ut til å kreve et langt tidsperspektiv, noe som er typisk i det naturlige perspektivet.

Compliance and Leadership er bygget opp rundt Statoils fire kjerneverdier. Røvik (1998: 148) skriver at en endring må bestå en verditest og en praksistest før den blir akseptert og institusjonalisert i organisasjonen. Metoden må altså fungere i praksis, og være verdimessig kompatibel med organisasjonen. Siden alle de fire kjerneverdiene er godt forankret i Compliance and Leadership, kan det tenkes at verditesten blir bestått relativt raskt. Det kan se ut til at det er praksistesten som vil bli avgjørende for om metoden blir institusjonalisert. For å bestå praksistesten må Compliance and Leadership vise seg å fungere på det tekniske planet i TPD. Ettersom metoden bygger på tradisjonell og rasjonell tilnærming til problemløsning, og siden den ikke skiller seg spesielt mye fra tidligere arbeidsmetoder i Statoil, kan det tenkes at den i stor grad vil passe inn i det tekniske planet.

Som det fremkommer av intervjuet, har det vært svært lite motstand mot Compliance and Leadership. Dette tyder på at metoden blir akseptert og passer inn i Statoil. Selv om metoden raskt blir akseptert, krever endringen god tid. Dette er fordi den er kompleks og omfatter mange mennesker. For at endring skal være mulig i det naturlige perspektivet må det settes fokus på læringsprosesser.

De tre obligatoriske treningene har vært arenaer for prat, læring og meningsdannelse. Treningene har bidratt til at metoden har fått sitt første feste i TPD og nedfelt seg i nivå én. Metoden er blitt en del av begrepene og diskusjonene til organisasjonsmedlemmene. Flere ansatte snakker varmt om metoden, og de ser flere gevinster ved å ta den i bruk. Dette viser at det er gode forutsetninger for at metoden på sikt kan gå seg til og bli akseptert som den nye måten å arbeide på. Men først må det iverksettes flere implementeringstiltak.

Det ser ikke ut til at metoden vil bli frastøtt, men at det derimot vil ta tid før den synker ned i rutiner og i praksisplanet. Liten motstand og positive holdninger danner et svært godt grunnlag for de neste implementeringstiltakene. Dersom toppledelsen klarer å opprettholde et sterkt fokus over tid og kommunisere viktigheten av å endre atferd, er det mye som tyder på at implementeringen kan bli vellykket. Metoden må integreres som en del av hverdagen til mellomledere og ansatte. Det holder ikke at teamlederne bare sier at det er viktig å trene. De må faktisk ta initiativ til det, og vise det med handling.

Det er viktig å være klar over at implementeringen startet for under ett år siden, og allerede nå har de fleste i TPD god kjennskap til metoden. Dette tyder på at implementeringen går i riktig retning. I intervjuet tegnet informantene en tidslinje der han satt opp hva man kan forvente i 2011, 2012, 2015 og 2020. I 2012 kan man forvente at det er en generell forståelse av metoden, og at begrepene har blitt en del av lederne og de ansatte sitt vokabular. Studiens resultater viser at dette i stor grad er oppnådd per våren 2012. I tillegg viser studien at toppledelsen har tatt i bruk metoden i sitt daglige arbeid, samt at en del mellomledere og ansatte også har begynt å bruke metoden. Implementeringen ser derfor ut til å ligge godt innenfor planen.

Som vi nå har sett, har det rasjonelle og det naturlige perspektivet forklaringskraft for implementeringen av Compliance and Leadership. Vi skal nå se at den nyinstitusjonelle varianten av det åpne perspektivet også har forklaringskraft for implementeringen.

I det åpne perspektivet må organisasjoner være legitime og velge organisasjonsoppskrifter som til enhver tid regnes som tidstypiske og riktige. Compliance and Leadership er en arbeidsmetode som implementeres for å øke kvaliteten og redusere risikoen i forbindelse med Statoils leveranser. Metoden er utviklet på bakgrunn av en tidligere Hydro-modell, som nå er blitt forbedret og tilpasset Statoils behov. Etersom ideen om Compliance and Leadership er hentet fra Hydro, kan man si at konseptet har «reist» fra Hydro og over i Statoil.

Kontekstualiseringen utføres av toppledelsen i Statoil. Siden den blant annet består av tidligere ledere fra Hydro, har oversetterne god kjennskap til det som skal oversettes, samt konteksten det overføres fra og konteksten det skal overføres til. Dette er ifølge Røvik (2007: 326) et viktig kompetansekrav når organisasjonsideer og organisasjonsoppskrifter skal adopteres. Som Røvik skriver er ikke organisasjonsoppskrifter fysiske gjenstander som kan transporteres og installeres. De er derimot ideer som må formes og som må ferdigstilles lokalt. Ved å gjøre noen endringer i den opprinnelige modellen for Etterlevelse og Lederskap, og få den til å omfatte alle organisasjonsmedlemmene i stedet for kun ledere, er ideen blitt tilpasset Statoils behov.

Grunnen til at metoden implementeres nå, er fordi Statoil har opplevd flere alvorlige hendelser de siste årene. Granskingen av disse alvorlige hendelsene viste at Statoil har flere mangler når det gjelder risikoidentifisering og risikoforståelse, etterlevelse av styrende dokumenter og rutiner, samt manglende lederskap og manglende evne til å lære. Dette er svært alvorlige funn, som strider mot fundamentale sikkerhetsnormer for hvordan moderne organisasjoner bør fungere.

Compliance and Leadership er et direkte tiltak for å håndtere risiko, og metoden tar med læring og evaluering som en viktig del av arbeidsprosessen. Implementeringen kan sees på som et tiltak for å tilpasse seg krav fra omgivelsene, og på den måten oppnå større grad av legitimitet.

I det åpne perspektivet kan ideer tas inn uten at de tas i bruk. Det skjer da en frikobling mellom prat og praksis. Compliance and Leadership er ikke en idé som kun blir tatt inn for å oppnå legitimitet fra omgivelsene. Toppledelsen har personlig interesse av å forbedre kvaliteten på leveransene. De har en klar intensjon om at metoden skal implementeres og bli den naturlige måten å jobbe på for alle ledere og ansatte i Statoil. Implementeringen av Compliance and Leadership kan dermed sees på som både en reaktiv og en proaktiv endringsprosess. Den er reaktiv fordi selskapet ønsker å oppnå legitimitet fra omgivelsene, og proaktiv ved at selskapet har egen interesse av å implementere metoden.

Som det fremkom i intervjuet og i spørreundersøkelsen, bruker topplederne metoden i deres daglige arbeid, og de går foran som rollemodeller. Metoden har fått et godt feste i organisasjonen, og den ser derfor ikke ut til å bli frikoblet.

Det som ser ut til å være frikoblet, er teamledernes prat og praksis. Under observasjonene av treningene påpekte teamlederne at det er viktig å trene. Likevel hadde de ikke tatt initiativ til å trene teamet sitt mellom treningene. Spørreundersøkelsen understreker at det er svært lite trening. Det prates som om teamlederne trener teamet sitt, men funnene viser at dette bare skjer i liten grad. Det er med andre ord en frikobling mellom prat og praksis.

For at metoden ikke skal bli glemt, er det viktig å skape faste rutiner for trening. Metoden vil da få et sterkere grep i organisasjonen, og den vil ikke kunne frikobles like lett. Målesystemer for bruken av Compliance and Leadership og fokus på metoden i medarbeidersamtaler, kan være med på å skape rutiner. Når mellomlederne og de ansatte får belønning for å ta i bruk metoden, kan det tenkes at de i større grad motiveres til å ta den i bruk. Den vil da kunne synke ned i i nivå to. På sikt, når metoden har blitt innarbeidet, vil den kunne bli den naturlige måten å jobbe på og synke ned i nivå tre.

Per våren 2012 ser det ut til at metoden har sunket helt ned i nivå tre hos toppledelsen. Det er derfor rask tilkobling i toppen av TPD. Det ser derimot ikke ut til at det er like positive resultater lengre nede i organisasjonen. Blant mellomlederne og ansatte er metoden først og fremst på nivå én. Derfor er rask tilkobling kun gjeldende i toppen av organisasjonen. På bakgrunn av engasjement og sterk forankring i toppledelsen, ser det ikke ut til at frikobling vil bli gjeldende for Compliance and Leadership. Selv om lederprat og praksis er frikoblet per våren 2012, kan de nye tiltakene for implementeringen bidra til å sette lederne i bedre stand til å trene teamet sitt.

Det organisatoriske perspektivet som ser ut til å ha størst forklaringskraft for implementeringen av Compliance and Leadership, er det naturlige perspektivet. Men det ser ikke ut til at metoden vil bli frastøtt, slik man gjerne forventer i dette perspektivet.

Compliance and Leadership ser ut til å være verdimessig kompatibel med organisasjonen og blir akseptert av organisasjonsmedlemmene. Metoden har møtt lite motstand, og det legges stor vekt på læringsprosesser der ledere og ansatte får utvikle seg i bruk av den. De tre obligatoriske treningene har bidratt til at både ledere og ansatte har fått god innsikt i metoden, og de nye implementeringstiltakene fastsettes først etter at Compliance and Leadership-teamet har tatt stilling til fasilitatorenes råd. Hvis ledelsen klarer å opprettholde et trykk på implementeringen over en lengre periode, samt iverksetter flere opplæringstiltak, kan metoden etter hvert gå seg til. Da kan utfallet bli en vellykket implementering av Compliance and Leadership i TPD.

Kapittel 6

6.0 Konklusjon

I denne delen skal problemstillingen besvares. Det vil bli diskutert om resultatene fra studien kan gi svar på problemstillingen, og om studiens formål er nådd. Til slutt nevner jeg noen spørsmål som studien ikke har gitt svar på, som det kan være interessant å forske videre på.

Studien har som mål å finne ut hvorvidt, og hvor langt ned i TPD, metoden Compliance and Leadership blir tatt i bruk per våren 2012.

For å finne ut hvor langt ned i TPD metoden blir tatt i bruk, er det nødvendig å dele forretningsområdet inn i nivåer, og deretter studere bruken av metoden på de forskjellige nivåene. De tre nivåene som har blitt studert er toppledelsen, mellomledelsen og de ansatte.

For å undersøke disse tre gruppene, ble det benyttet tre former for datainnsamling.

Observasjonene tok sikte på å studere teamledernes og de ansattes bruk av metoden.

Intervjuet skulle fange opp toppledelsens syn på metoden og spørreundersøkelsen skulle fremskaffe informasjon om hvor langt ned i TPD metoden blir tatt i bruk. Dette fungerte veldig bra. Metodetrianguleringen bidro i stor grad til å få innsikt i bruken av metoden på de forskjellige nivåene i TPD.

For å kunne måle, og dermed få kunnskap om hvor dypt ned i TPD metoden har sunket, var det nødvendig å utlede empirisk sjekkbare kriterier. Dette ble gjort ved å operasjonalisere og lage forskjellige nivåer for «inn-synking» av konseptet. Ved hjelp av tre nivåer for «inn-synking», har det vært mulig å finne ut om metoden har nedfelt seg i prateplanet, i rutiner og i det daglige arbeidet til topplederne, mellomlederne og de ansatte.

Studien viser at Compliance and Leadership er godt forankret i toppledelsen. Topplederne bruker metoden i sitt daglige arbeid. Konseptet er raskt blitt akseptert og tilkoblet i toppen av TPD, og metoden kan sies å ha sunket ned i praksisplanet. Toppledelsen ser ut til å ha et rasjonelt syn på metoden, og de ser på Compliance and Leadership som et rasjonalistisk styrings- og problemløsningskonsept. Videre viser studien at bruken av metoden avtar jo lengre ned i TPD man beveger seg. Per våren 2012 bruker de fleste mellomlederne og ansatte metoden kun av og til.

De fleste i TPD har svært god eller nokså god kjennskap til metoden. De tre obligatoriske treningene ser derfor ut til å ha bidratt til at Compliance and Leadership har fått sitt første feste i organisasjonen. Det er lite som tyder på at det er rutiner for bruk av Compliance and Leadership blant mellomlederne og de ansatte. Observasjonene viser at dagens måte å arbeide på, ikke samsvarer med stegene og rekkefølgen i Compliance and Leadership-modellen. Det eneste som ser ut til å ha blitt en rutine blant ansatte, er å stille hverandre spørsmålet «har vi forstått oppgaven?». Dette tyder på at metoden har ført til at det er i ferd med å skje endringer i måten de ansatte tenker på. Det er likevel en lang vei å gå før de tar i bruk alle stegene i modellen.

Det er lite trening mellom de obligatoriske treningene, og det er frikobling mellom lederprat og praksis. Konseptet ser først og fremst ut til å ha nedfelt seg i prateplanet blant mellomlederne og de ansatte. For at de skal ta steget videre og begynne å ta i bruk metoden, må det iverksette nye opplæringstiltak. Det er ikke tilstrekkelig med de tre obligatoriske treningene.

Det var kun én toppleder som ble intervjuet i studien. 190 informanter svarte på spørreundersøkelsen, og det var totalt to mellomledere og nitten ansatte som ble observert. I TPD er det 500 ledere og 4000 ansatte. Denne studien har et litt for lite grunnlag til å kunne generalisere resultatene til å omfatte hele TPD. Det vil likevel være en relasjon mellom populasjonen og utvalget som har blitt studert. Studien kan derfor gi nyttig informasjon om hvordan situasjonen i TPD er per våren 2012.

Studien har fremskaffet viktig informasjon om frikobling mellom lederprat og praksis. Den har også fremskaffet informasjon om at topplederne ser ut til å bruke metoden i sitt daglige arbeid, og at bruken av metoden avtar jo lengre ned i TPD man beveger seg. Dette er viktige opplysninger for toppledelsen, og samtidig noe som Compliance and Leadership-teamet bør ta stilling til når de nye implementeringstiltakene iverksettes. Studiens formål er nådd, fordi den har fremskaffet ny og viktig kunnskap om implementeringen, og resultatene har gjort det mulig å svare på oppgavens problemstillingen.

Det konkluderes med at metoden i stor grad blir tatt i bruk i toppen av TPD, og at det er den naturlige måten å jobbe på for topplederne. Blant mellomledere og de ansatte blir metoden tatt i bruk til en viss grad, men den er ikke den naturlige måten å jobbe på.

Implementeringen av Compliance and Leadership må skje i et lengre tidsperspektiv, fordi den omfatter svært mange mennesker, og fordi det er snakk om endring av atferd.

Hvis vi ser på tidsplanen som toppledelsen har satt opp, og hvilke forventninger det er til metoden per våren 2012, ser vi at implementeringen er ajour. Per våren 2012 er det en generell forståelse av metoden, og begrepene er blitt en del av ledernes og de ansattes vokabular. For at implementeringen skal fortsette i riktig retning, må toppledelsen opprettholde fokus på endring. Det må også iverksettes nye tiltak som vil sette mellomlederne og de ansatte i bedre stand til å ta i bruk metoden.

6.1 Videre forskning

I etterkant av studien er det en del spørsmål som ikke er oppklart, og som kan være interessante å forske videre på.

Studien gir ikke svar på hvorvidt toppledelsens måte å jobbe på faktisk samsvarer med Compliance and Leadership. I spørreundersøkelsen kom det frem at metoden i nokså liten grad skiller seg ut fra tidligere rådende tenkning om lederskap og kvalitet i TPD. Alle topplederne svarte at de bruker metoden i sitt daglige arbeid, men kun én av topplederne hadde endret sin måte å arbeide på etter at Compliance and Leadership ble innført. Dette kan tyde på at de fleste i toppledelsen enten har jobbet slik metoden tilsier før den ble innført, eller at de tror at de jobber slik metoden tilsier, uten at de faktisk gjør det.

Et annet område som kan vært av stor interesse å forske på, er hvorfor mellomlederne ikke tar initiativ til å trene teamet sitt.

Det kan være veldig interessant å gjenta denne studien i 2015 og 2020, for å studere utviklingen og se om metoden på sikt vil bli institusjonalisert i TPD. Videre ville det vært svært spennende å undersøke om metoden faktisk fører til færre alvorlige hendelser i Statoil.

Det kan tenkes at Compliance and Leadership vil spre seg og bli adoptert av andre organisasjoner i årene som kommer. En studie om arbeidsmetodens spredningskraft til andre organisasjoner kan derfor også være utrolig spennende forskning.

Referanseliste

Bøker

- Blaikie, N. (2000) *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J., & Vanebo, J.O. (2007) *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G., & Røvik, K.A. (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Egeberg, M. (1984) *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Tano Aschehoug
- Jacobsen, D.I. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, J., Tufte, P.A., & Kristoffersen, L. (2006) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg). Oslo: Abstrakt forlag
- Røvik, K.A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Skog, O.J. (2009) *Å forklare sosiale fenomener* (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademiske
- Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Østbye, H., Knapskog, K., Helland, K., & Larsen, L.O. (2007) *Metodebok for mediefag* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Kompendium

Kvalitative metoder (MEN 115) Høsten 2010

Ellefsen, B. «Triangulering – eller hvorfor og hvordan kombinere metoder?», fra M Lorensen, (Red) (1998) . *Spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*. Oslo: Fagbokforlaget.

Endringsledelse 1 (MEN 105) Høsten 2010

Hatch, M.J. (1997) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag. Kap 7: Organisasjonskultur

Endringsledelse 2 (MEN 135) Våren 2011

Røvik, K.A. (1998) *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget. Kap 7: Når populære organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk

Internettider

Blindheim, B.T. (2010) *Introduksjon til endringsledelse*. Hentet 12. februar 2012 fra <https://www.itslearning.com/main.aspx?CourseID=12931>

Elving, J. L. (2005) *The role of communication in organizational change*. Hentet 03. februar 2012 fra http://communicatingchange.nl/cms/uploads/Files/Elving_CCIJ.pdf

Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Hentet 13. januar 2012 fra <http://bit.ly/JrRKnF>

Kotter, J. P., & Schlesinger, L.A. (2008) *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review. Hentet 09. februar 2012 fra <http://graygilliam.com/uploads/2/9/3/1/2931117/choosingstrategiesforchange.pdf>

Røvik, K. A. (2011) *Den faglige "grunnmur" for endringsledelse*. Hentet 7. januar 2012 fra <https://www.itslearning.com/main.aspx?CourseID=13582>

Statoil (2011) *Fortune Magazines omdømmeundersøkelse, kategori innovasjon*. Hentet 10. februar 2012 fra <http://goodideas.statoil.com/eventyret/?gclid=CMLS3PCWk64CFWJ-mAodJVlmIA>

Statoil. *A-standard: The Statoil Way*. Hentet 09. januar 2012 fra <http://bit.ly/JzobQ3>

Store norske leksikon (2011) Ideologi. Hentet 01. mars 2012 fra <http://snl.no/ideologi>

Vedlegg

Spørsmål til intervjuet

1. Hvordan ble metoden Compliance and Leadership utviklet?
2. Kan du fortelle om implementeringsstrategien i TPD?
3. Hva mener du er hovedutfordringen ved implementeringen av Compliance and Leadership?
4. Hvordan synes du at implementeringen i TPD går?
5. Er det satt opp noe tidsperspektiv for når man kan forvente at metoden er implementert?
6. Hvordan skal dere måle om metoden blir tatt i bruk?
7. Foregår det flere endringstiltak samtidig med Compliance and Leadership?
8. Har det vært noen form for motstand i forbindelse med implementeringen av Compliance and Leadership?
9. Tror du at metoden kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på for ledere, mellomledere og ansatte i TPD?

Spørsmål til spørreundersøkelsen

1. I hvilket business cluster jobber du?

- 1) Projects
- 2) Drilling and well
- 3) Procurements
- 4) Technology /Excellence
- 5) Research and development

2. Hvilket nivå i Statoil jobber du på?

- 1) Toppleder (L2/L3)
- 2) Mellomleder (L4/L5/L6)
- 3) Ansatt under de to overnevnte nivåer

3. Hvor lenge har du vært ansatt i Statoil?

- 1) 0-4 år
- 2) 5-10 år
- 3) Mer enn 10 år

4. Hvor godt eller dårlig vil du si at du kjenner til metoden Compliance and Leadership?

- 1) Svært god kjennskap
- 2) Nokså god kjennskap
- 3) Nokså dårlig kjennskap
- 4) Svært dårlig kjennskap

5. Vil du si at du bruker metoden Compliance and Leadership i ditt daglige arbeid?

- 1) Ja
- 2) Av og til
- 3) Nei
- 4) Vet ikke

6. I hvilken grad vil du si at metoden Compliance and Leadership skiller seg ut fra tidligere rådende tenkning om lederskap og kvalitet i den enheten du arbeider i?

- 1) I Svært stor grad
- 2) I nokså stor grad
- 3) I nokså liten grad

- 4) I svært liten grad
- 5) Vet ikke

7. Vil du si at metoden Compliance and Leadership har ført til endringer på følgende områder?

- 7.1 Den har ført til endringer i måten toppledelsen driver lederskap på.
- 7.2 Den har ført til endringer i måten min nærmeste overordnede driver lederskap på.
- 7.3 Den har ført til endringer i måten min enhet arbeider på.
- 7.4 Den har ført til endringer i måten jeg selv utfører mitt arbeid på.
- 7.5 Den har ført til at jeg føler meg tryggere i utførelsen av oppgaver både alene og sammen med andre.
- 7.6 Den har ført til endrede holdninger blant de ansatte i den enheten jeg arbeider i.
- 7.7 Den har ført til endringer i arbeidsmiljøet/kulturen i den enheten jeg arbeider i.

Svaralternativer

- 1) Ja
- 2) Nei
- 3) Vet ikke

8. Synes du at treningene med Compliance and Leadership har bidratt til at du har fått god innsikt i metoden, og vet hvordan du skal bruke den?

- 1) Ja
- 2) Til en viss grad
- 3) Nei
- 4) Vet ikke

9. Synes du at din leder oppmuntrer deg til å ta i bruk metoden?

- 1) Ja, i betydelig grad
- 2) Ja, til en viss grad
- 3) Nei
- 4) Vet ikke

10. Trener du og ditt team på metoden utenom de obligatoriske treningene?

- 1) Ja, ganske mye
- 2) Av og til

3) Nei

4) Vet ikke

11. Tror du at Compliance and Leadership kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på for deg og andre i Statoil i årene fremover?

1) Ja

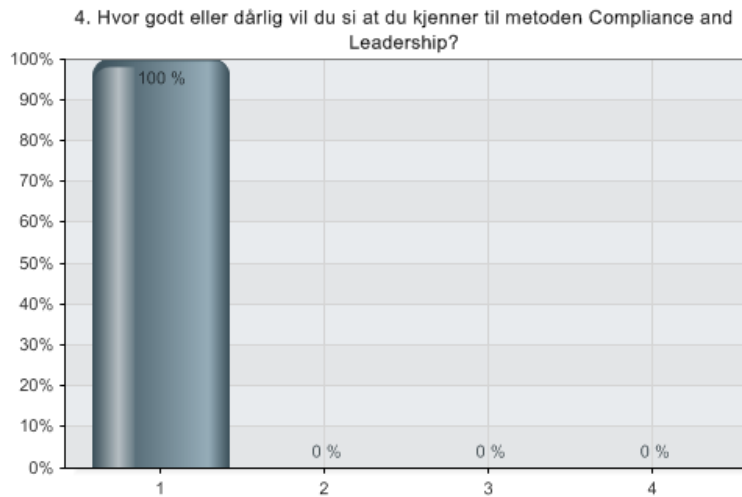
2) Nei

3) Vet ikke

QuestBack-filter

4. Hvor godt eller dårlig vil du si at du kjenner til metoden Compliance and Leadership?

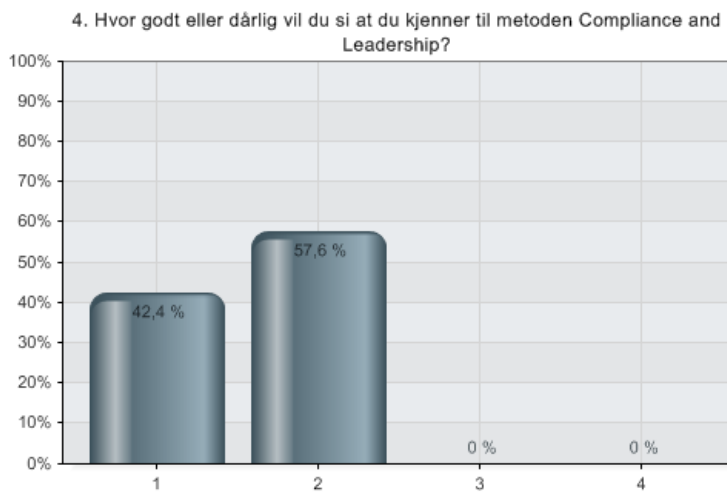
Toppledere



N 3

- 1 Svært god kjennskap
- 2 Nokså god kjennskap
- 3 Nokså dårlig kjennskap
- 4 Svært dårlig kjennskap

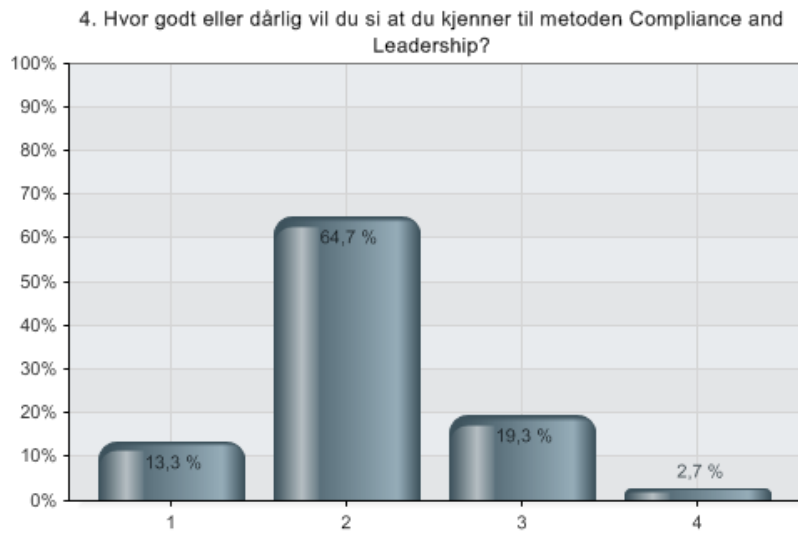
Mellomledere



N 33

- 1 Svært god kjennskap
- 2 Nokså god kjennskap
- 3 Nokså dårlig kjennskap
- 4 Svært dårlig kjennskap

Ansatte

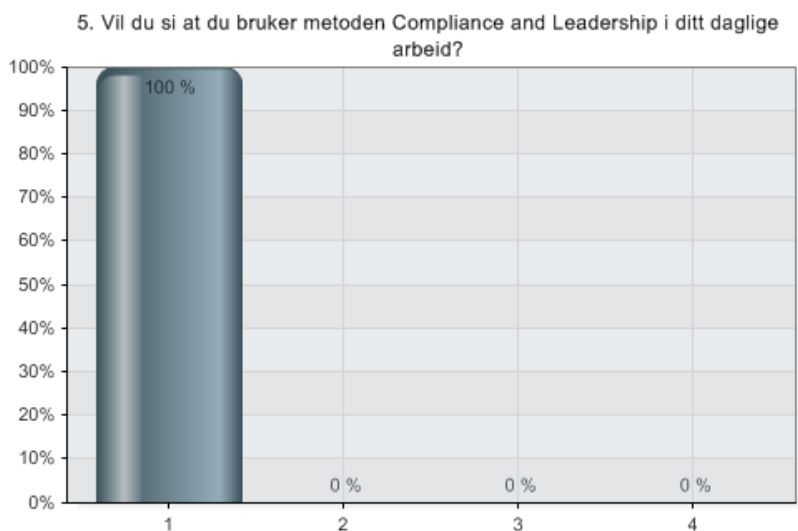


N 150

- 1 Svært god kjennskap
- 2 Nokså god kjennskap
- 3 Nokså dårlig kjennskap
- 4 Svært dårlig kjennskap

5. Vil du si at du bruker metoden Compliance and Leadership i ditt daglige arbeid?

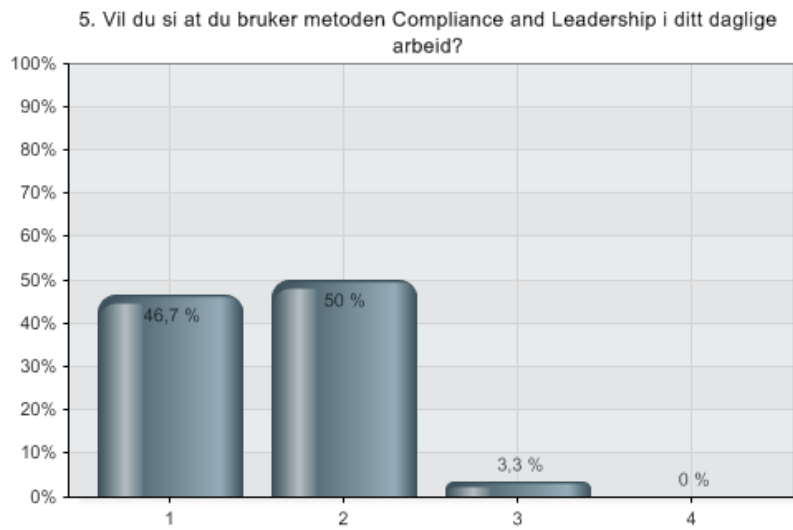
Toppledere



N 3

- 1 Ja
- 2 Av og til
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

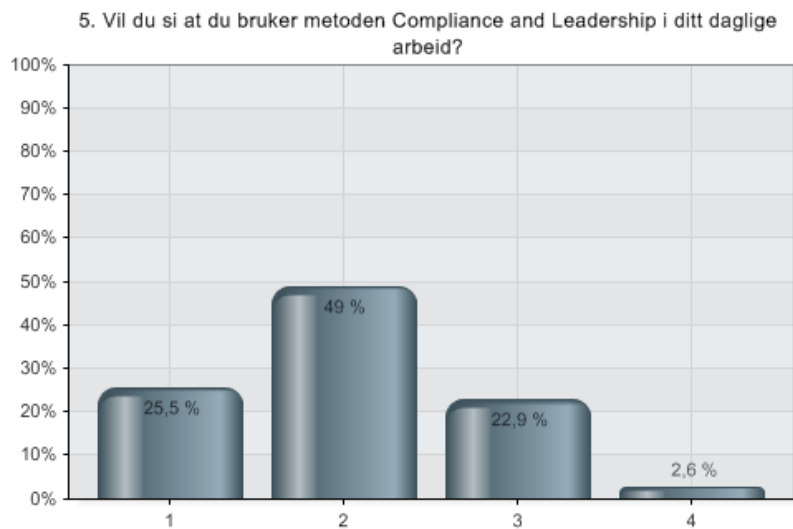
Mellomledere



N 30

- 1 Ja
- 2 Av og til
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

Ansatte

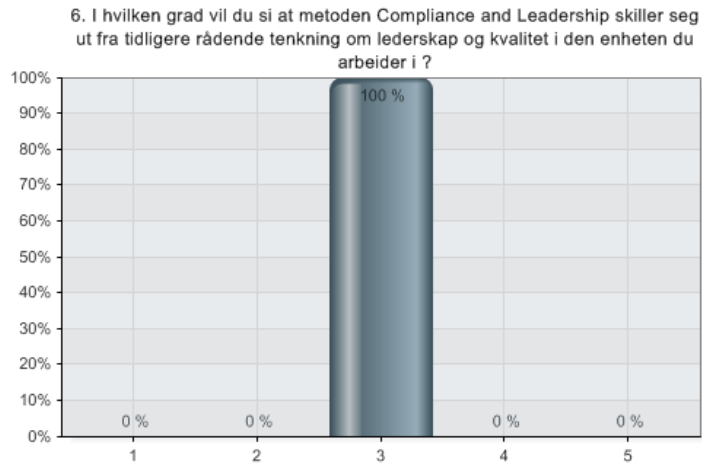


N 153

- 1 Ja
- 2 Av og til
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

6. I hvilken grad vil du si at metoden Compliance and Leadership skiller seg ut fra tidligere rådende tenkning om lederskap og kvalitet i den enheten du arbeider i?

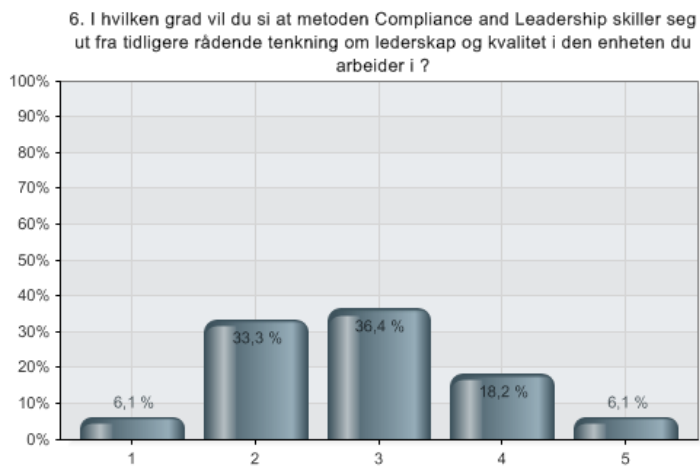
Toppledere



N 3

- 1 I svært stor grad
- 2 I nokså stor grad
- 3 I nokså liten grad
- 4 I svært liten grad
- 5 Vet ikke

Mellomledere

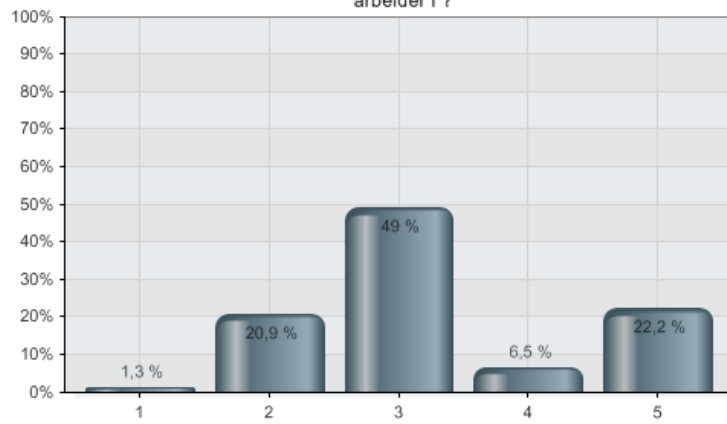


N 33

- 1 I svært stor grad
- 2 I nokså stor grad
- 3 I nokså liten grad
- 4 I svært liten grad
- 5 Vet ikke

Ansatte

6. I hvilken grad vil du si at metoden Compliance and Leadership skiller seg ut fra tidligere rådende tenkning om lederskap og kvalitet i den enheten du arbeider i ?

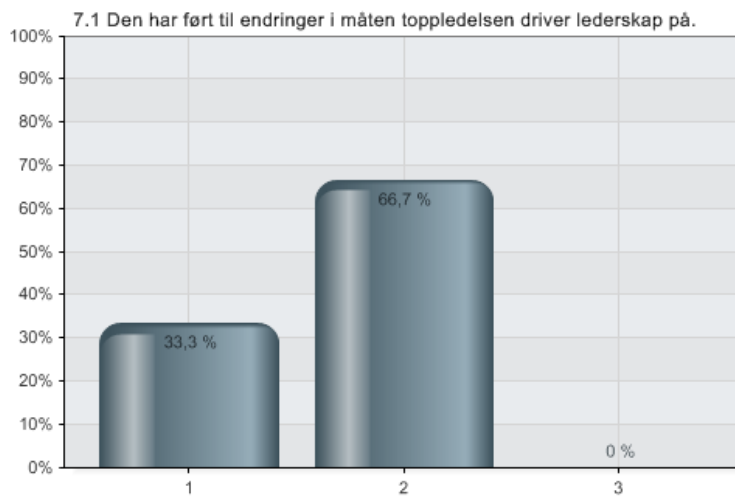


N 153

- 1 I svært stor grad
- 2 I nok så stor grad
- 3 I nok så liten grad
- 4 I svært liten grad
- 5 Vet ikke

7.1 Den har ført til endringer i måten toppledelsen driver lederskap på

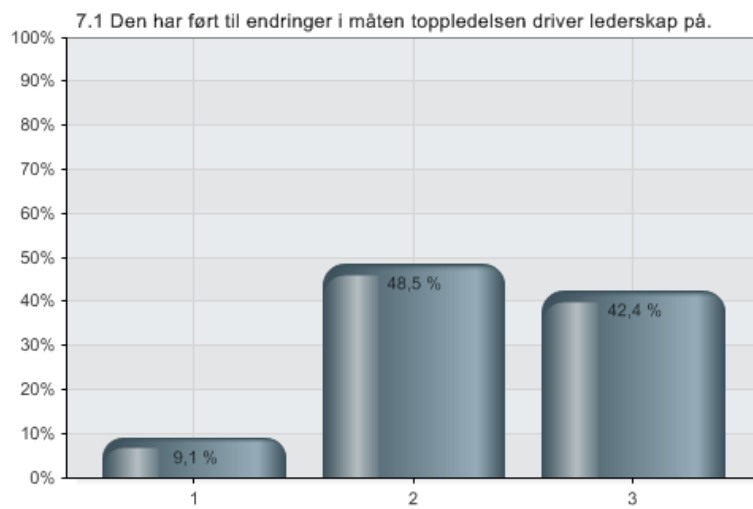
Toppledere



N 3

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

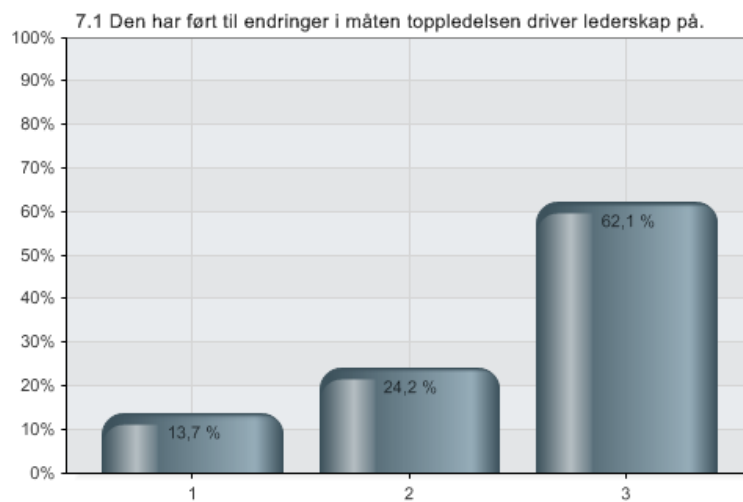
Mellomledere



N 33

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Ansatte

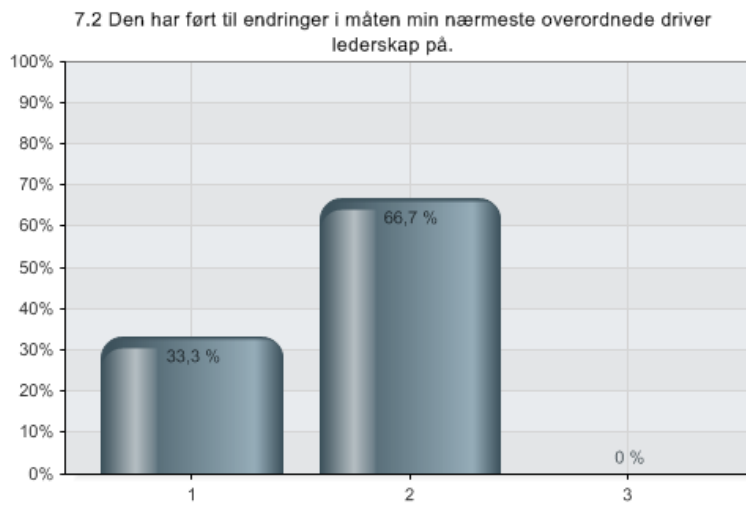


N 153

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

7.2 Den har ført til endringer i måten min nærmeste overordnede driver lederskap på

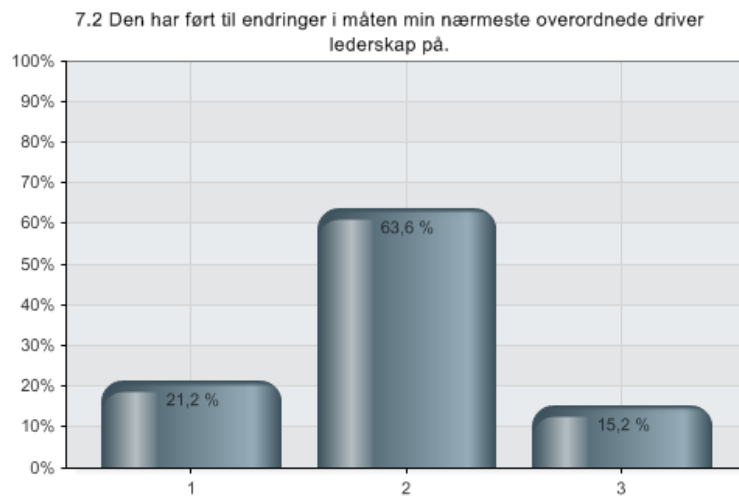
Toppledere



N 3

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

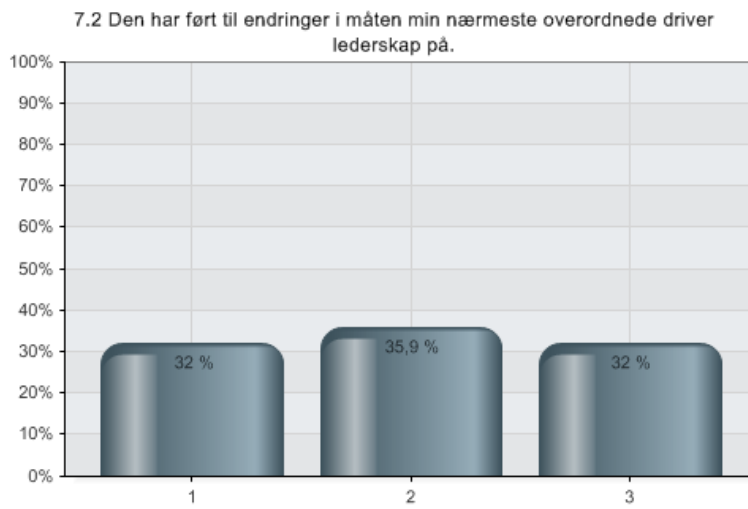
Mellomleder



N 33

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Ansatte

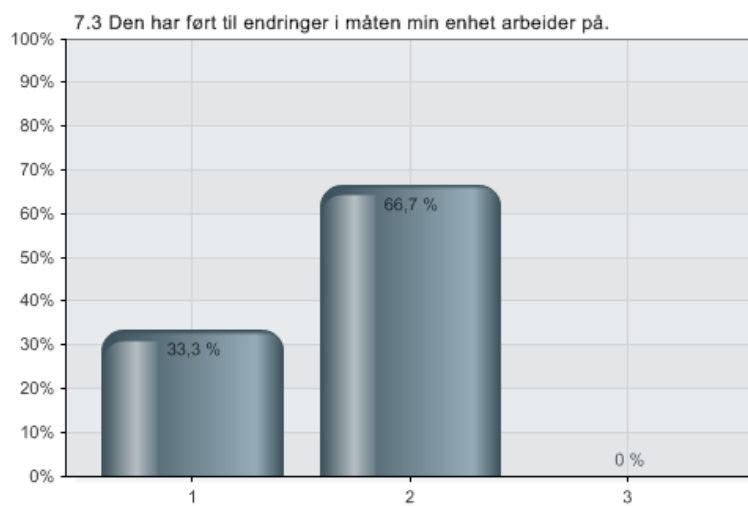


N 153

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

7.3 Den har ført til endringer i måten min enhet arbeider på

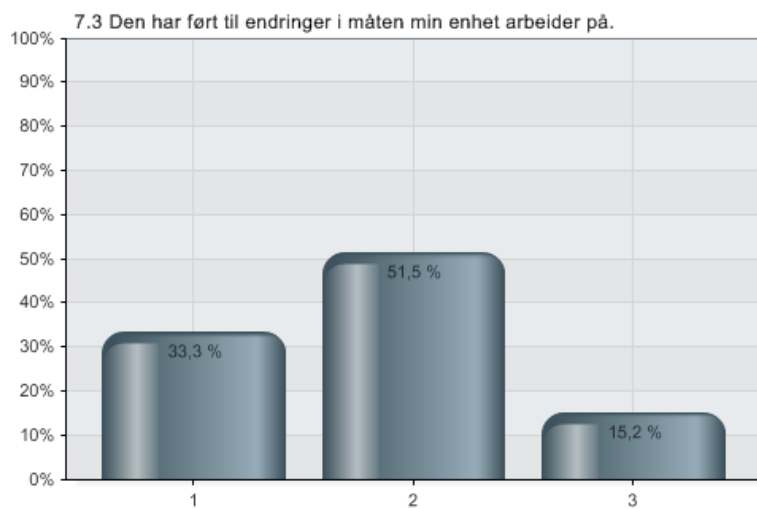
Toppledere



N 3

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

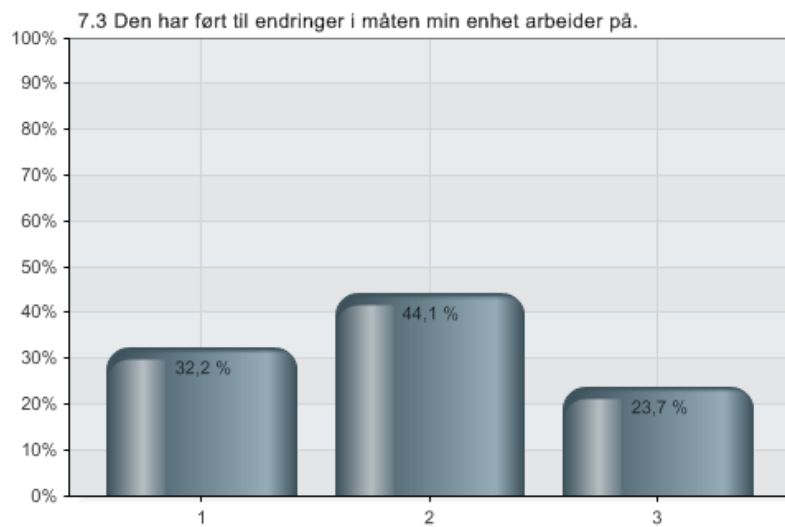
Mellomledere



N 33

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Ansatte

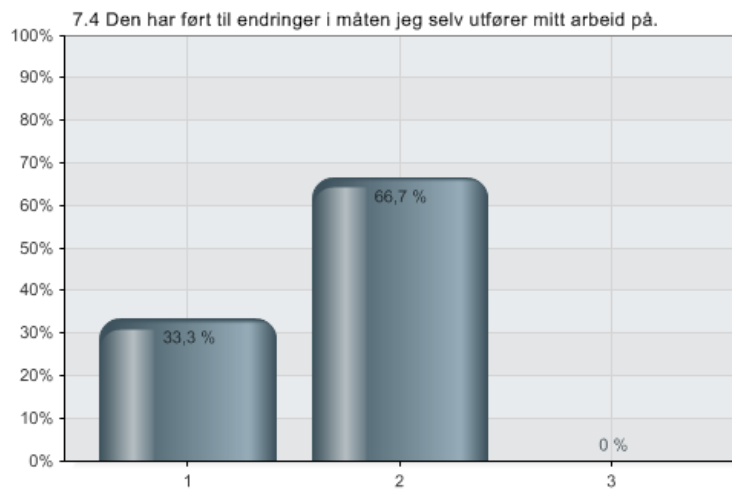


N 152

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

7.4 Den har ført til endringer i måten jeg selv utfører mitt arbeid på

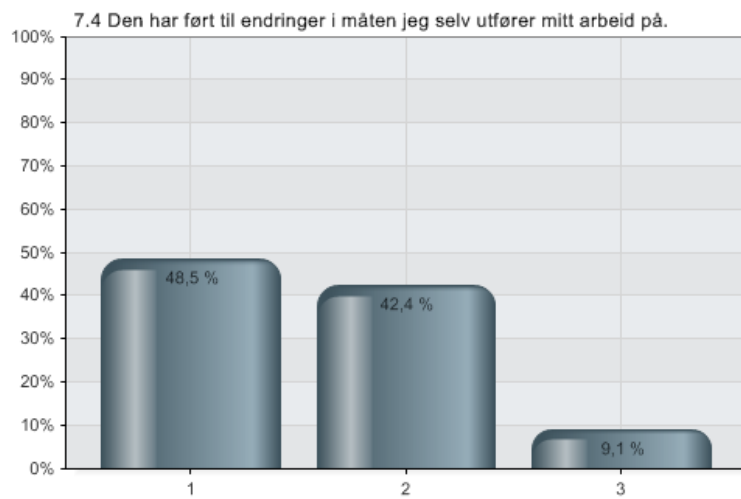
Toppledere



N 3

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

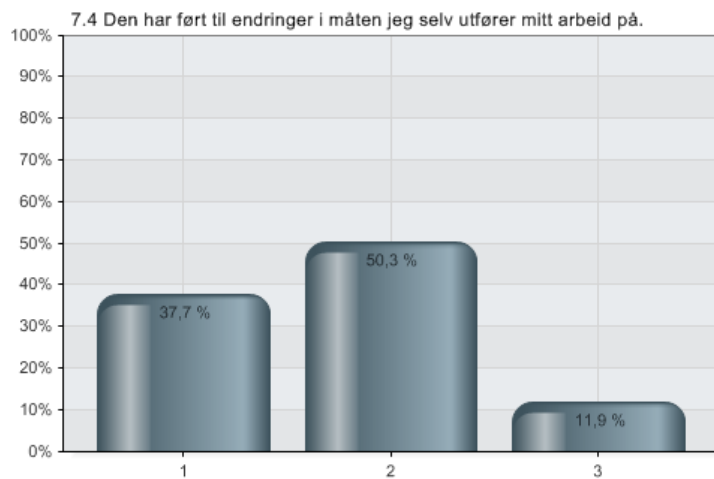
Mellomledere



N 33

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Ansatte

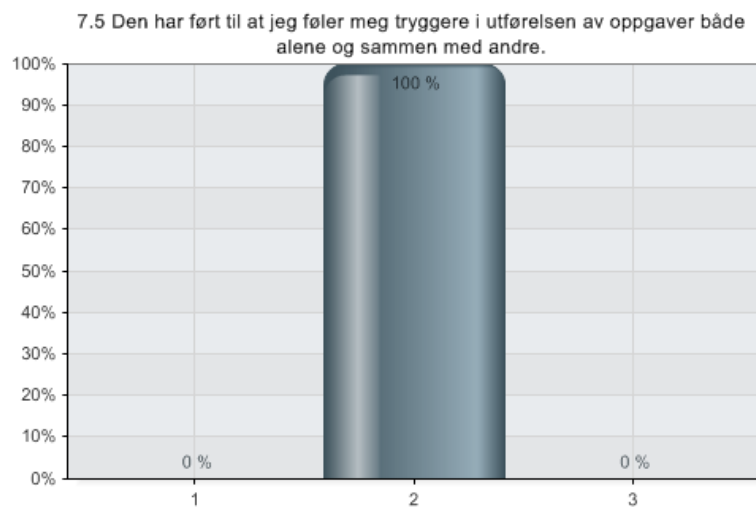


N 151

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

7.5 Den har ført til at jeg føler meg tryggere i utførelsen av oppgaver både alene og sammen med andre

Toppledere

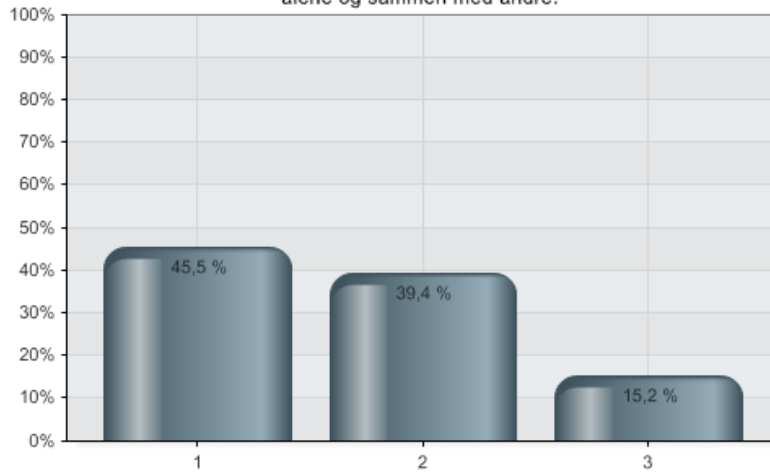


N 3

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Mellomledere

7.5 Den har ført til at jeg føler meg tryggere i utførelsen av oppgaver både alene og sammen med andre.

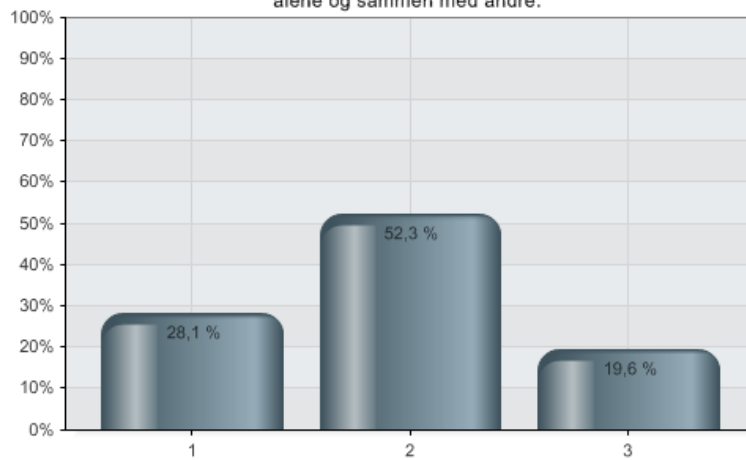


N 33

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Ansatte

7.5 Den har ført til at jeg føler meg tryggere i utførelsen av oppgaver både alene og sammen med andre.



N 153

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

7.6 Den har ført til endrede holdninger blant de ansatte i den enheten jeg arbeider i

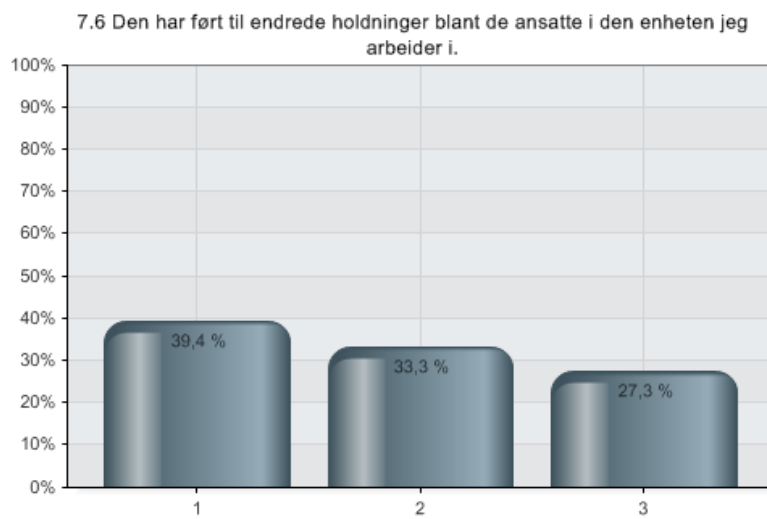
Toppledere



N 3

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Mellomledere

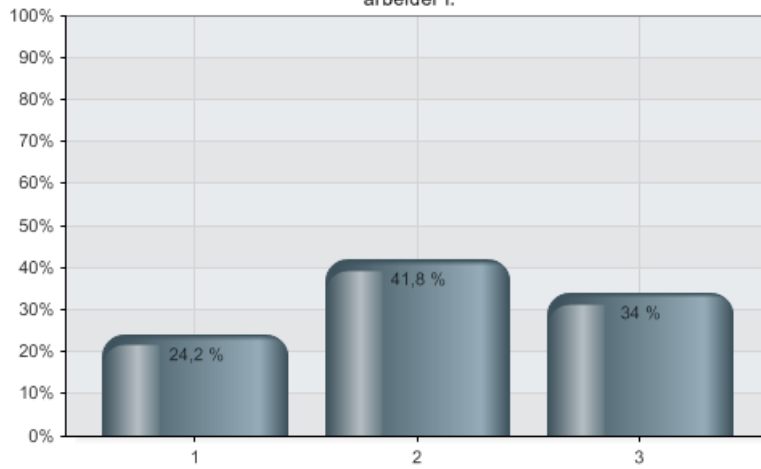


N 33

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Ansatte

7.6 Den har ført til endrede holdninger blant de ansatte i den enheten jeg arbeider i.



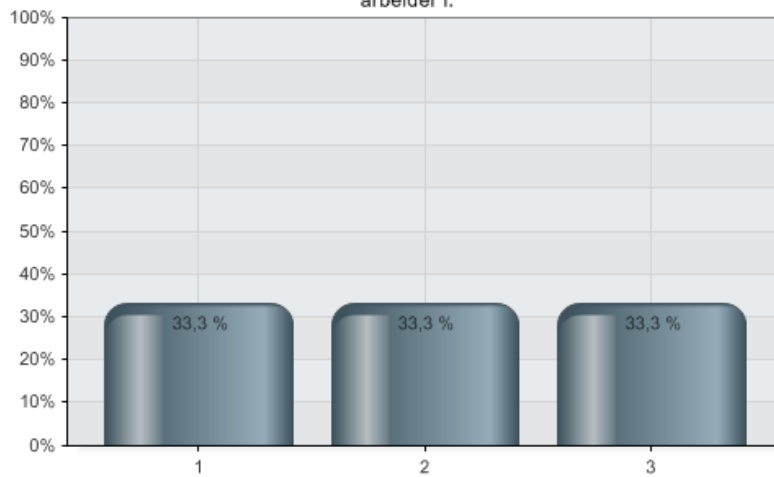
N 153

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

7.7 Den har ført til endringer i arbeidsmiljøet/kulturen i den enheten jeg arbeider i.

Toppledere

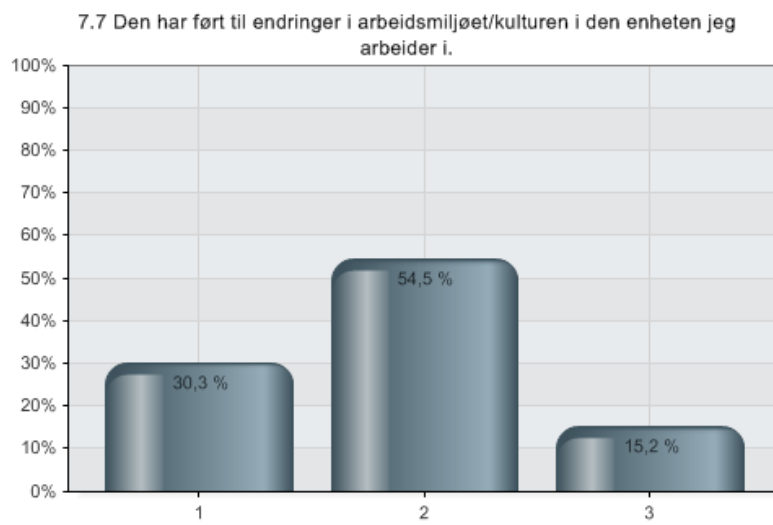
7.7 Den har ført til endringer i arbeidsmiljøet/kulturen i den enheten jeg arbeider i.



N 3

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

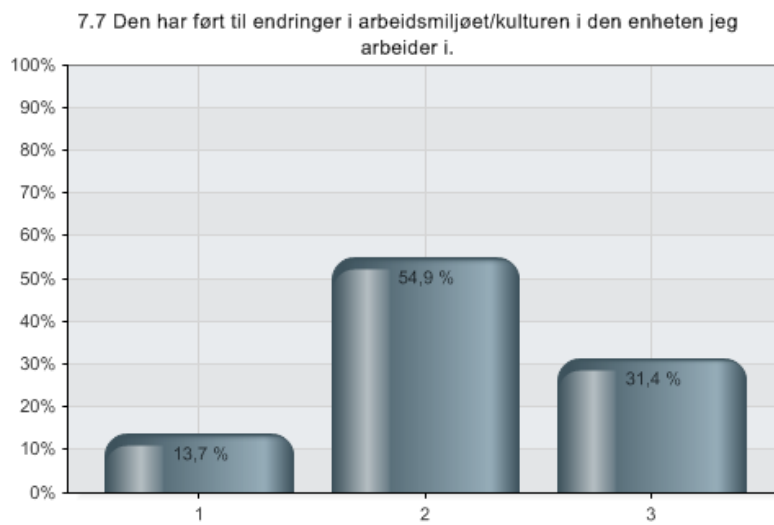
Mellomledere



N	33
---	----

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Ansatte

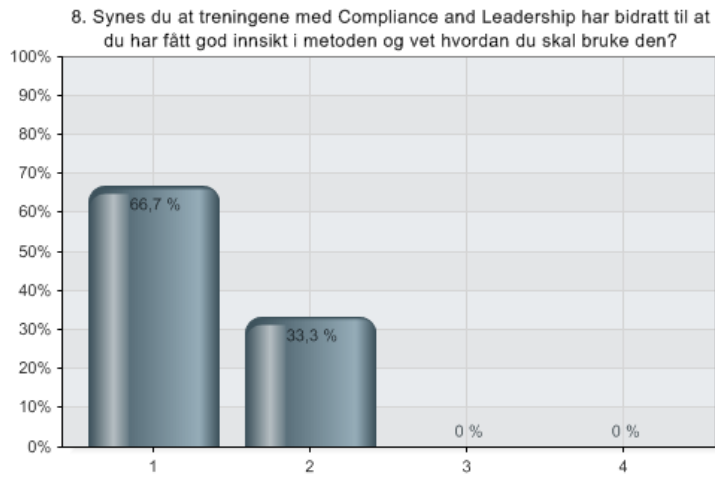


N	153
---	-----

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

8. Synes du at treningene med Compliance and Leadership har bidratt til at du har fått god innsikt i metoden og vet hvordan du skal bruke den?

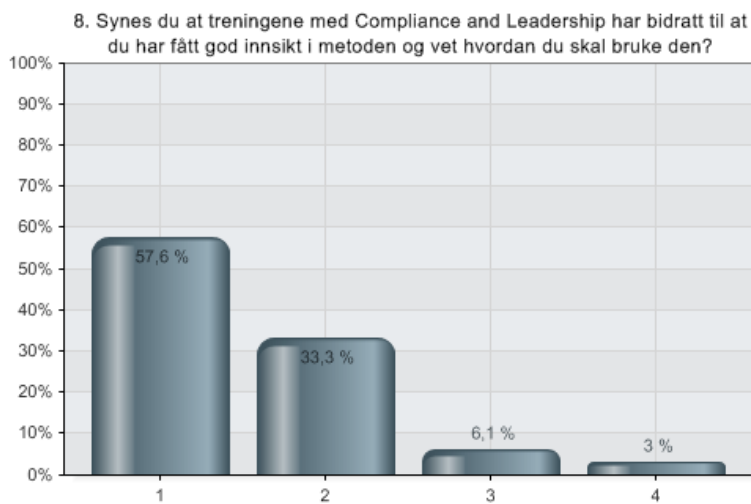
Toppledere



N 3

- 1 Ja
- 2 Til en viss grad
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

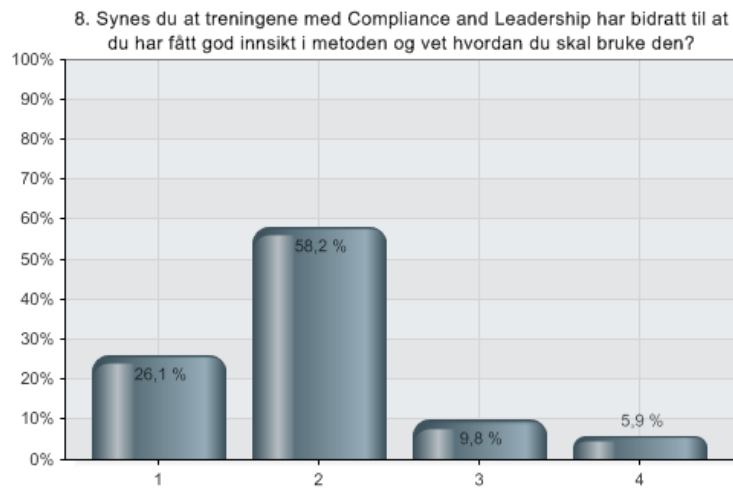
Mellomledere



N 33

- 1 Ja
- 2 Til en viss grad
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

Ansatte

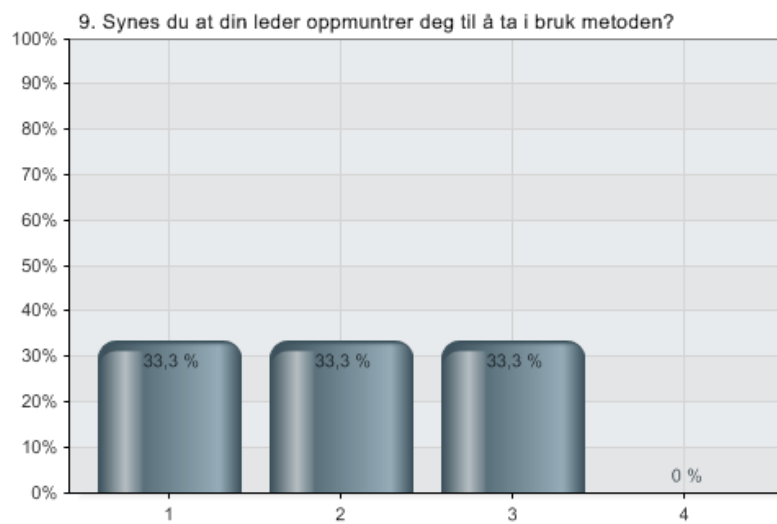


N 153

- 1 Ja
- 2 Til en viss grad
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

9. Synes du at din leder oppmuntrer deg til å ta i bruk metoden?

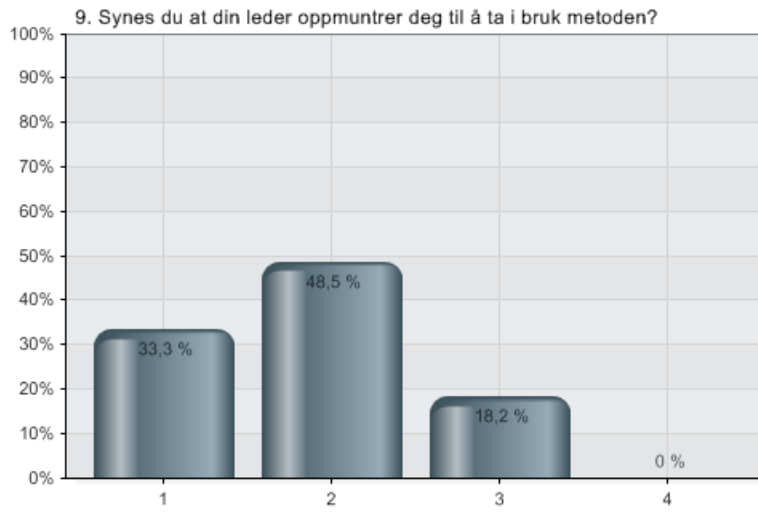
Toppledere



N 3

- 1 Ja, i betydelig grad
- 2 Ja, til en viss grad
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

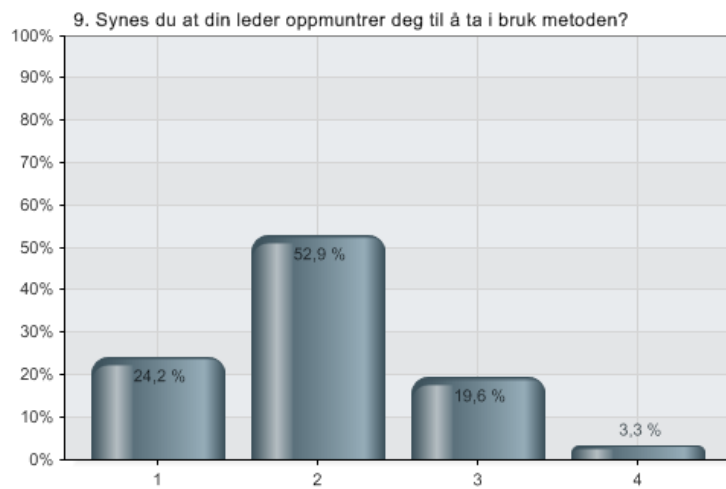
Mellomledere



N 33

- 1 Ja, i betydelig grad
- 2 Ja, til en viss grad
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

Ansatte

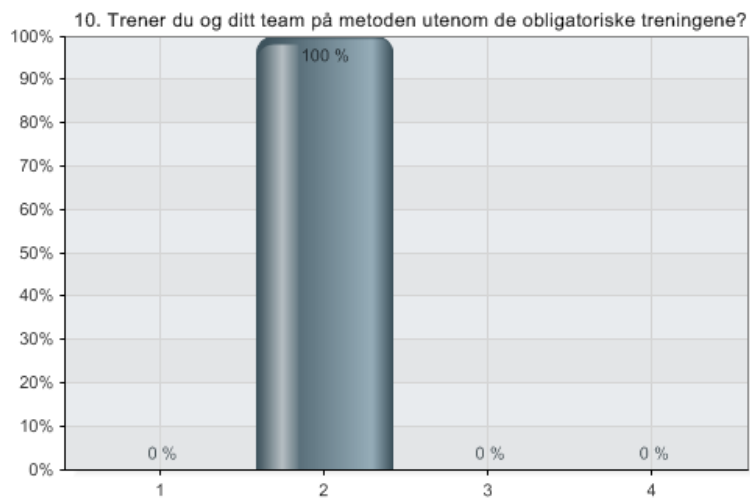


N 153

- 1 Ja, i betydelig grad
- 2 Ja, til en viss grad
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

10. Trener du og ditt team på metoden utenom de obligatoriske treningene?

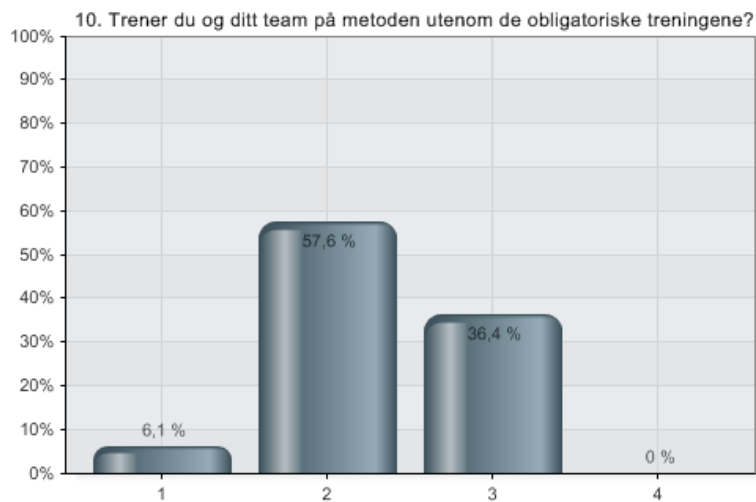
Toppledere



N 3

- 1 Ja, ganske mye
- 2 Av og til
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

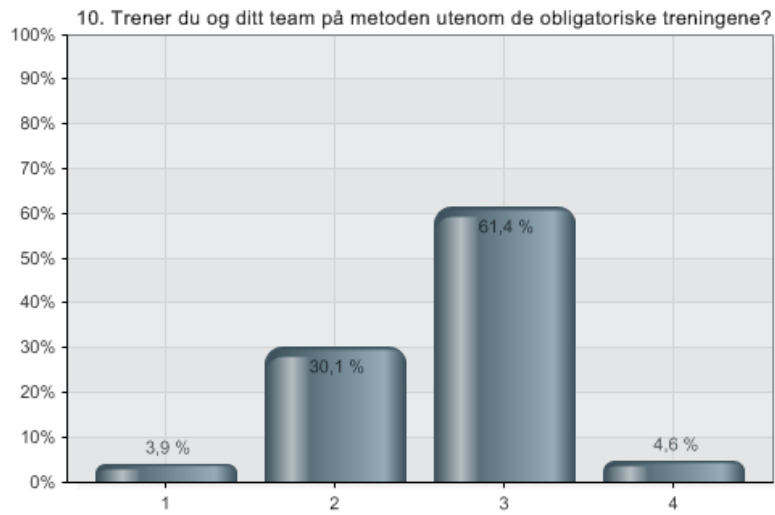
Mellomledere



N 33

- 1 Ja, ganske mye
- 2 Av og til
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

Ansatte

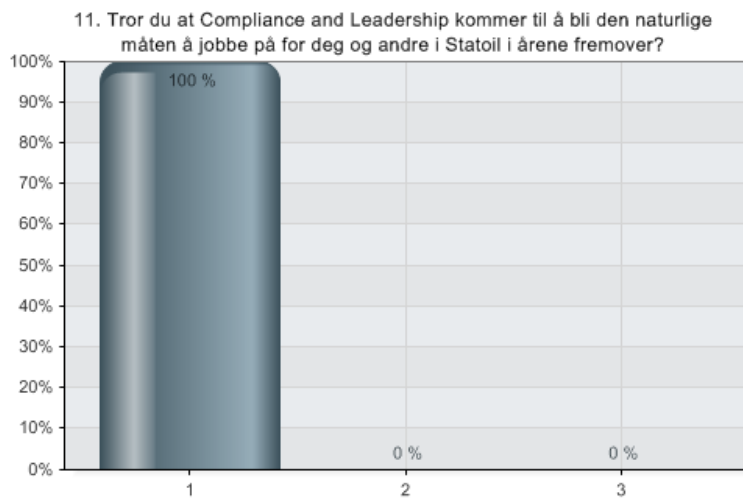


N 153

- 1 Ja, ganske mye
- 2 Av og til
- 3 Nei
- 4 Vet ikke

11. Tror du at Compliance and Leadership kommer til å bli den naturlige måten å jobbe på for deg og andre i Statoil i årene fremover?

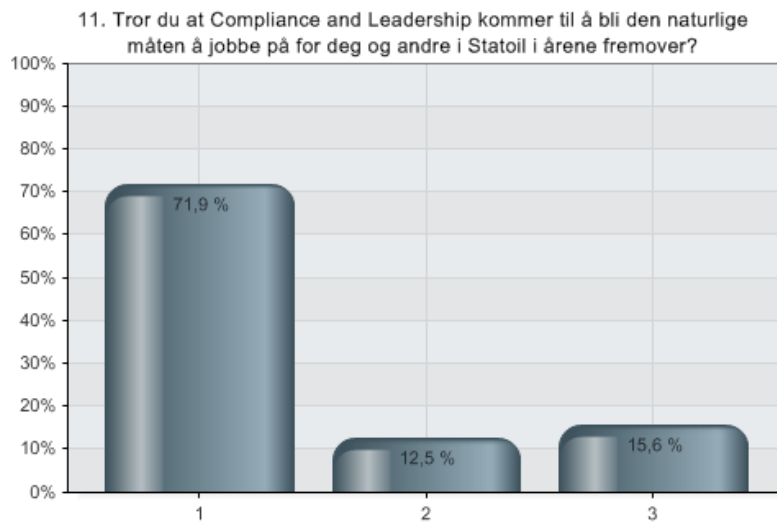
Toppledere



N 3

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

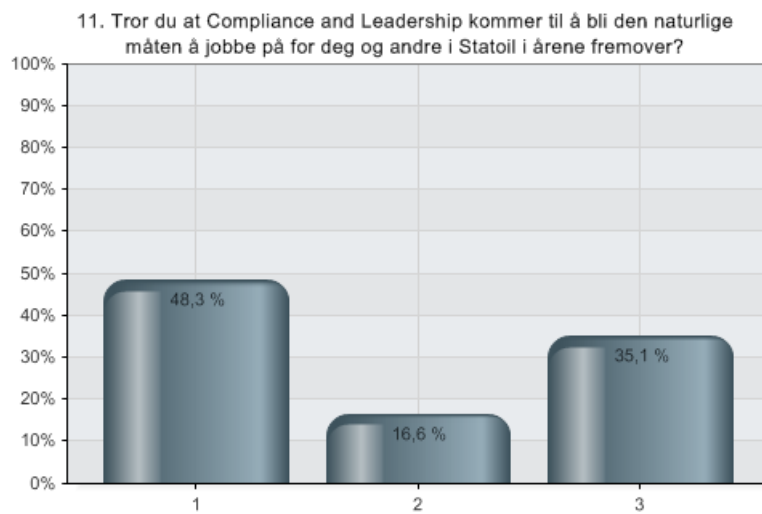
Mellomledere



N 32

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

Ansatte



N 151

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke