

**Masteroppgave i Endringsledelse
ved
Universitetet i Stavanger
2013**



Rasjonell moder, rasjonell datter – og offshoreansatte med forventninger

**Hvordan kan balansen mellom styring og medvirkning påvirke en
medarbeiderundersøkelse?**

Connie Søderlund Adsem og Dag Atle Meinich-Bache
15.06.2013

©Kopiering kun tillatt etter avtale med UiS eller forfatterne

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**SEMESTER:**

VÅR 2013

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**Rasjonell moder, rasjonell datter
– og offshoreansatte med forventninger***Hvordan kan balansen mellom styring og medvirkning påvirke en
medarbeiderundersøkelse?***FORFATTERE:**Connie Søderlund Adsem
Dag Atle Meinich-Bache**VEILEDER:**

Øystein Hatteland

EMNEORD/STIKKORD:rasjonelt/instrumentelt perspektiv, rasjonell styring, sosiologisk
perspektiv, medvirkning, autonomi, verdimaksimering, balanse**SIDETALL:**

100

STAVANGER, 15.06.2013

Forord

Denne avhandlingen er den avsluttende delen av masterstudiet i Endringsledelse for to studenter ved Universitetet i Stavanger. Arbeidet har funnet sted fra oktober 2012 til medio juni 2013.

Når omsider mulig tema for masteravhandlingen var klarlagt, var det en glede å få bekreftet at både Marathon Oil Norge AS og veileder Øystein Hatteland delte synet på at dette kunne være interessant.

Denne oppgaven har ført sammen igjen to som i 1994 skrev sin avsluttende kandidatoppgave i 2-åring personaladministrasjon sammen, den gang ved Høgskolen i Rogaland. I dag er vi veldig glad for at det ble en felles oppgave - igjen. Vi håper og mener at vi begge har lært mye og utviklet oss selv og hverandre faglig, ved å jobbe oss gjennom om et så stort produkt som denne masteravhandlingen.

Vår takknemlighet er stor overfor våre mange bidragsytere:

Først vil vi benytte anledningen til å takke Marathon Oil Norge AS, som stilte seg positive til oppgaven og gav oss ubegrenset adgang til feltet. Vi vil også takke kollegaer og ansatte i Marathon, både onshore og offshore, som har bidratt i intervju og spørreundersøkelser. Det er deres respons og åpenhet som har gitt oss grunnlag for å øke vår forståelse.

Deretter vil vi rette en stor takk til vår veileder Øystein Hatteland, som vi kan bekrefte "walks the talk" med særdeles raske tilbakemeldinger, konstruktiv kritikk og praktisk bruk av referansemodellen og ulik teori.

Sist men ikke minst, takk til våre familier – som over flere år har ventet på at dette Kamikazeprojektet med full jobb og Masterstudie skulle få sin ende. Tenk at det gikk!

Med vennlig hilsen

Connie Sjøderlund Adsem

Dag Atle Meinich-Bache

Sammendrag

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en medarbeiderundersøkelse gjennomført i et internasjonalt selskap i juni 2012. I undersøkelsen utpreget selskapets norske offshoreorganisasjon seg med særdeles lav medarbeidertilfredshet - samtidig som de ansatte oppga at de ønsket å bli lenge i selskapet. Disse forholdene, kombinert med at resultatskapningen offshore hadde vært meget bra (og stigende) de siste år, fanget vår interesse.

Vi ville i utgangspunktet antatt at høy grad av måloppnåelse burde samsvart med høy grad av medarbeidertilfredshet. Det var ikke tilfellet i vår organisasjon og det er dette vi ser nærmere på.

For å gå i dybden på resultatene fra medarbeiderundersøkelsen, har vi vært ute på offshoreinstallasjonen og gjennomført kvalitative intervju og deltakende observasjon.

Oppgaven tar utgangspunkt i å forklare samarbeidsforholdene gjennom å bruke to teoretiske perspektiv: Det instrumentelle og det sosiologiske.

Vi mener å kunne begrunne at "*behovet for balanse*" er en god oppsummering av de funnene vi presenterer:

- Balanse mellom bedriftens behov for rasjonell styring (det rasjonelle perspektivet) vs. medarbeidernes behov for medvirkning og autonomi (det sosiologiske perspektivet)
- Balanse mellom verdimaksimering ut fra shareholders eller stakeholders synspunkt vs. en balansert verdiskaping med et helhetsblikk for bærekraft for alle aktørene.
- Balanse mellom selskapets behov for effektiv drift, kontinuerlige forbedringer og styrte endringer vs. medarbeidernes behov for mening, anerkjennelse av innsats og langsiktig trygghet.

Innholdsfortegnelse

1.	TEMA	6
1.0	Vårt selskap	7
1.0.1	Rask oversikt – tidslinje.....	7
1.0.2	Nøkkeltall	8
1.1.	Om vår bedrift	8
	Marathon Petroleum Company	8
	Marathon Oil Corporation (MOC)	9
	Marathon Oil Norge AS (MONAS)	9
	Alvheim.....	11
1.1.1	Endringstiltak og produksjonsforbedring	13
1.1.2	Utgangspunkt for oppgaven - hovedtrekk	13
1.2.	Oppsummering av noen foreløpige problemstillinger	15
1.3	Formålet med feltundersøkelse på Alvheim	17
1.4	Vår vitenskapelige intensjon	18
2.	TEORI	20
2.0	Hvem sin sannhet er sann? Litt om samfunnsvitenskapelig metode, forklaringsmodeller, praktisk problemorientering og brukskompetanse.....	21
2.0.1	Lille-jeg-modellen – en referansemodell av endringsledelse	24
2.0.2	Lemniskaten – en modell av ledelsesprosesser	25
2.0.3	Oppsummering – praktisk problemorientering, brukskompetanse og vårt grunnlag for jakten på «sannhet».....	26
2.1	Perspektiver.....	27
2.1.1	Rasjonelt/instrumentelt perspektiv.....	28
2.1.2	Sosiologisk perspektiv	29
2.1.3	Oppsummering om perspektiver	32
2.2	Begreper og innfallsvinkler – et utvalg	32
2.2.1	Verdimaksimering	32
2.2.2	Organisasjonskultur – et åpent blikk på organisasjonen	34
2.2.3	Styring og ytre kontroll vs. indre motivasjon og autonomi	35
2.2.4	Turnoverintensjon	36
2.2.5	Organisasjonsintern relasjonskvalitet.....	37
2.3	Våre antakelser og forskningsspørsmål.....	37
3.	METODE	40
3.0	Tilgjengelig materiale	41
3.0.1	Grunnlaget for selskapet bekymring knyttet til resultatet	43
3.1	Kartlegging av organisasjonskultur	44
3.1.1	Kvalitative vs kvantitative metoder	45
3.1.2	Utvikling av spørreskjema.....	46

3.2	Adgang til feltet	46
3.2.1	Roller i felten.....	48
3.2.2	Vår forsker i felten	50
3.2.3	Utvelgelse av informanter	50
3.2.4	Fra observasjon til data.....	51
4.0	PRESENTASJON AV RESULTAT FRA DATAINNSAMLING	52
4.0	Alvheim – første offshorebesøk	52
4.0.1	Noterte kommentarer på Alvheim etter mitt innlegg på infomøtet	54
	• Innspill og forslag til.....	54
4.0.2	Uniformering.....	55
4.0.3	Endringsslitasje	55
4.0.4	Supervisors:	56
4.0.5	Etter første tur	56
4.1	Alvheim – andre offshorebesøk.....	56
4.2	Alvheim – tredje offshorebesøk	57
4.3	Presentasjon av resultat av datainnsamling – kvalitativ del.....	60
4.3.1	Medarbeidermedvirkning	61
4.3.2	Ledelse i MONAS og ombord på Alvheim	63
4.3.3	Kommunikasjon	64
4.3.4	Identitet	65
4.3.4	Autonomi.....	65
4.4	Sammendrag av intervjuene.....	66
4.5	Oppsummering	68
5.	DRØFTING AV RESULTATER – Teori møter praksis.....	69
5.0	Foreløpig oppsummering	70
5.1	Rasjonell moder, rasjonell datter og offshoreansatte med forventinger.....	71
5.1.1	Forbedringspotensial og medvirkning	72
5.1.2	Sensemaking	78
5.1.3	Ledelse	79
5.1.4	Strategisk retning og utviklingsmuligheter	83
5.1.5	Opplæringstiltak	85
5.1.6	Lønnsutvikling	87
5.1.7	Flere tanker om endring	88
5.2	Turnoverintensjon	90
6.	KONKLUSJONER – finnes det noen svar?	93
7.	LITTERATURLISTE.....	99
8.	Vedlegg.....	100

1. TEMA

Hva er det som gjør at et selskap har et arbeidssted som produserer eksepsjonelt bra over år med flotte resultater og måloppnåelse i verdensklasse, scorer bemerkelsesverdig dårlig og med synkende tendens på medarbeiderundersøkelser, samtidig som de ansatte på dette arbeidsstedet oppgir at de ønsker å bli lenge i selskapet?



1.0 Vårt selskap

1.0.1 Rask oversikt – tidslinje

Årstall	Relevante høydepunkt
1887	Selskapet grunnlagt som Ohio Oil Company i Findlay Ohio
1962	Selskapet endret navn til Marathon Oil Company
2002	Marathon Oil Corporation børsnotert på New York Stock Exchange (NYSE)
1976	Marathon Oil Corporation etablerer seg i Norge gjennom en ikke operert andel i Heimdal feltet.
2004	Feltet Alvheim på norsk sokkel; Plan for utbygging og drift (PUD) godkjent av Olje- og energidepartementet, Marathon i Norge bestiller bygging av FPSO ¹ Alvheim, Volund feltet oppdaget
2005	Vilje feltet; PUD godkjent av Olje- og energidepartementet
2007	Volund; PUD godkjent av Olje- og energidepartementet
2008	Første olje tas opp fra feltene Alvheim og Vilje via FPSO Alvheim
2009	Første olje tas opp fra Volund feltet via FPSO Alvheim
2010	MONAS overtar driften av Alvheim, som tidligere var outsourcet til Maersk Oil. 98 av 101 ansatte takker ja til å bli med i virksomhetsoverdragelsen
2010	MOC Norge gjennomfører medarbeiderundersøkelsen Great Place to Work. Dårligere resultater for ansatte på Alvheim i forhold til onshoreansatte, tilskrives den nylige virksomhetsoverdragelsen.
2010	Alvheim oppnår veldig gode produksjonsresultater med produksjon over antatt maksimal nivå i design fasen (120.000 fat pr.døgn)
2011	Marathon Oil Corporation deles i to: - Marathon Petroleum Corporation med base i Findlay, Ohio (6000 bensinstasjoner og raffinerivirksomhet, 28000 ansatte) Børsnotert som MPC - Marathon Oil Corporation med base i Houston, Texas (oljeleting og –utvinning, 3200 ansatte) Børsnotert på NYSE som MRO Marathon Oil Norge AS (MONAS) blir etablert som et datter selskap av MOC .
2011	MONAS initierer betydelige effektiviserings- og endringsprosjekter som gjennomføres på Alvheim, med antatt gjennomføringstid på 1 til 2 år
2011	Nye gode produksjonsresultater på Alvheim, gode produksjonstall og stigende pålitelighet i driften. Produserer jevnt over det som var antatt som maksimalt
2012	MOC gjennomfører medarbeiderundersøkelse World Wide. Resultatene for Alvheim er forverret fra 2010. Denne undersøkelsen er grunnlaget for vår oppgave. Nytt rekordår på Alvheim vedrørende produksjon og pålitelighet, produksjonsrekord på over 153.000 fat pr. dag blir satt
2013	Hvert år gir konsultentselskapet Rystad Energy ut Gullkronen til siste års beste petroleumsselskaper på norsk sokkel. MONAS (Alvheim) er i år nominert i kategorien "Årets feltoperatør 2012."

¹ FPSO eller *Floating Production, Storage and Offloading* er en flytende plattform som brukes i petroleumsvirksomhet til havs for å prosessere og lagre petroleum under produksjon på et olje-felt. Som regel har FPSO-er form som et tankskip,... utstyrt med ankere slik at skipet kan holde seg rett over brønnen. Skipsformede FPSOer har også og maskineri og propeller som bidrar til å holde baugen i retning mot bølgene. Oljen blir regelmessig losset til oljetanker via offshore lastesystemer eller rørledning (Kilde: Wikipedia).

1.0.2 Nøkkeltall

	Marathon Oil Corporation	Marathon Oil Norge AS	FPSO Alvheim
Forkortelse	MOC/moderselskap	MONAS/datterselskap	Alvheim
Ansatte	3200	220 inkludert →	100
Eierandel	Det norske pensjonsfond har 1% eierandel i MRO		65% (35% Conoco Philips/Lundin)
Lokalisert	Hovedkontor: Houston Texas Offshore operasjoner i: Equatorial Guinea, Gabon, UK, Polen , Kurdistan, Norge	Jåttåvågen, Stavanger	Nordsjøen
Nøkkeltall		10 lisenser på norsk kontinentalsokkel	Utgjør 20% av inntekt MOC Prod: 130.000 fat/dag Omsetn : ca 80 millioner nok/dag Skatt 2012: 12,8 mrdr NOK

1.1. Om vår bedrift

Marathon Petroleum Company

Marathon sin historie strekker seg helt tilbake til 1887, da selskapet ble etablert som Ohio Oil Company i Ohio, USA. I løpet av de siste 125 årene har selskapet utviklet seg mye.

Strategien til selskapet, har vært å være en total leverandør innenfor oljeprodukter og være selvforsynt med olje. Dermed har selskapet hatt fokus på oljeutvinning og oljeforedling. Innenfor olje terminologien kalles dette upstream² og downstream³.

Downstream seksjonen av selskapet, har etablert store oljeraffineri og utviklet en base på ca. 6000 bensinstasjoner for salg av sine videreforedlete produkter. All virksomhet er i USA.

Upstream sin hovedoppgave har vært å oppdage nye oljeressurser, samt utvikle og drifte disse feltene. All egenprodusert olje har blitt levert til Marathon Petroleum sine raffineri.

² The upstream oil sector is also known as the Exploration and Production (E&P) sector. The upstream sector includes the searching for potential underground or underwater crude oil and natural gas fields, drilling of exploratory wells, and subsequently drilling and operating the wells that recover and bring the crude oil and/or raw natural gas to the surface. Kilde: Wikipedia

³ The downstream sector refers to the refining of petroleum crude oil and the processing and purifying of raw natural gas,[1][2][3] as well as the marketing and distribution of products derived from crude oil and natural gas. The downstream sector touches consumers through products such as gasoline or petrol, kerosene, jet fuel, diesel oil, heating oil, fuel oils, lubricants, waxes, asphalt, natural gas, and liquified petroleum gas (LPG) as well as hundreds of petrochemicals. Kilde: Wikipedia

Jakten på oljeressurser har gjort at Marathon har blitt et internasjonalt selskap. I tillegg til USA, har selskapet produksjon i følgende land:

- Africa** - Angola, Equatorial Guinea, Ethiopia, Gabon, Kenya, Libya
- Asia** - Kurdistan Region of Iraq
- Europe** - Norway, Poland, United Kingdom

Sommeren 2011 besluttet Marathon Petroleum å gjennomføre en selskapssplitt. På den tiden var det over 32.000 ansatte i selskapet.

Marathon Petroleum Corporation skulle drive downstream med raffineri og bensinstasjoner. Marathon Oil Corporation skulle drive upstream og være et Exploration & Production selskap⁴.



Marathon Oil Corporation (MOC)

Marathon Oil Corporation (MOC) var da etablert med hovedkontor i Houston. MOC omfattet den norske enheten, øvrige internasjonale lokasjoner, samt all virksomhet som drev med E&P virksomhet i Amerika (USA og Canada). Etter splitten var det totalt 3000 ansatte i Marathon Oil Corporation, altså ca. 10 % av det opprinnelige antallet ansatte.

Marathon Oil Norge AS (MONAS)

Marathon Oil Norge AS ble etablert og registrert i 1976. Selskapet driver utelukkende med E&P virksomhet. Virksomheten i Norge tok først fart når selskapet fikk tilgang til lisens på Alvheimfeltet i 2001. MONAS fikk operatøransvar for feltet og en eierandel på 65 %. Resten av feltet ble kjøpt opp av Lundin og Conocophillips.

⁴ E&P: Exploration (letting etter olje) og Production (oljeproduksjon)

Plan for utbygging og drift av Alvheimfeltet ble innvilget av norske myndigheter i 2004 og en startet da umiddelbart med bygging av installasjonen som skulle betjene feltet. Valget falt på en såkalt FPSO, som er en forkortelse for Floating, Production, Storage and Offloading. Skipet Alvheim er i prinsippet en flytende plattform som kan lagre og prosessere olje under produksjon.

Oljeproduksjonen på Alvheim feltet startet først juni 2008 - fire år etter at Oljedepartementet ga sin godkjenning til prosjektet.

I perioden rundt 2004, var det i underkant av 30 ansatte i MONAS. Selskapet fattet i samråd med MOC en strategisk beslutning om at driften av Alvheim skulle outsources til et annet selskap. Denne beslutningen grunnet liten egen organisasjon og manglende erfaring i MOC vedrørende drift av en FPSO.

Valgt leverandør ble det danske selskapet Maersk og 101 årsverk fra deres selskap ble tilknyttet driften av Alvheim. Kontrakten startet i 2007, da Alvheim ifølge planen skulle stått klar ute på norsk sokkel. Dette tidskjemaet holdt ikke og dermed arbeidet de Maersk-ansatte på modifiserings- og slutføringsprosessen av Alvheim ved verftet i Haugesund i ca. 1,5 år før produksjonsstart.

Siden 2008 har produksjonen på Alvheim vært stabil og god. Etterhvert har tilstøtende felt som Volund og Vilje Sør også blitt koblet til.

Planlagt maksimal produksjon for Alvheim var ved oppstart 120.000 fat olje pr dag. Denne prognosen er blitt slått betraktelig år for år, med produksjonsrekord på over 153.000 fat pr dag fra 2012.

I dag ligger gjennomsnittlig dagsproduksjon på ca. 130.000 fat pr døgn, noe som for tiden utgjør den tredje høyeste produksjonen på norsk sokkel.

Høsten 2009 fattet selskapet en forretningsmessig beslutning om å bemanne Alvheim med eget personell. Lovmessig var dette å betrakte som en virksomhetsoverdragelse og alle Maersk-ansatte som arbeidet mer enn 50 % av sin arbeidstid opp mot Alvheim, fikk tilbud om ansettelse i Marathon Oil Norge AS. Av 101 Mærsk-ansatte som var omfattet av virksomhetsoverdragelsen, var det hele 98

som takket ja til å gå over til MONAS som arbeidsgiver. Effektiv dato for virksomhetsoverdragelsen ble mai 2010, og organisasjonen vokste da fra 80 til 178 ansatte på en dag.

Fra å ha et kunde/leverandør-forhold til arbeidere og ledere på Alvheim, var nå alle fra mai 2010 fast ansatt i samme selskap. Dette medførte at selskapet fikk to nye ansattgrupper; offshoreledelse og offshorearbeidere. Arbeiderne offshore er organisert i fagorganisasjonen Industri og Energi, som er tilsluttet LO. Et flertall av lederne er også organisert i samme fagforening. De fleste lederne begrunner sitt medlemskap med at de ønsket å sikre egne rettigheter i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen.

MONAS-organisasjonen på land, består i stor grad av teknisk personell. Det er i dag 102 lokalt ansatte, pluss 25 expat'er⁵. Expat'ene er MOC-ansatte fra moderselskapet eller UK som er spesialister innen sine fagfelt. I MONAS sin ledergruppe på totalt 13 stk, er halvparten expat'er. Toppleder i Norge er også expat fra USA. I tillegg til de fast ansatte, er det 30 innleide konsulenter knyttet til pågående prosjekter. Generelt sagt velges ofte Expat'er fra selskapenes side for å ivareta kritiske funksjoner samt for å sikre "rett" fokus og selskapskontroll inn i områder og land hvor moderselskapet ikke har den hele og fulle kulturforståelse eller selskapstradisjon. Expat'er er utstasjonert i en tidsbegrenset periode (fra 12 til 36 måneder) og har ofte et tydeligere fokus på leveranser og fullføring av prosjekter, heller enn sosiale relasjoner og bevisst kulturbygging.

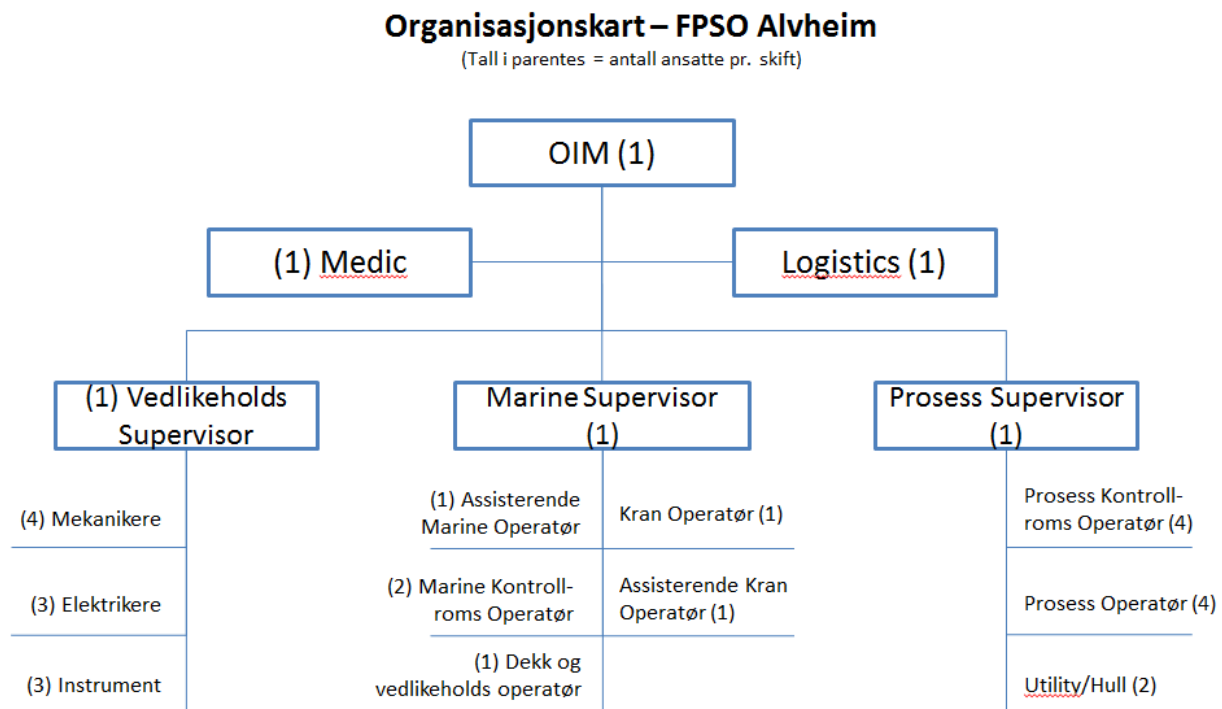
MONAS med Alvheim, står for over 20 % av MOC sine oljeinntekter. Eventuelle svingninger i produksjonstall fra Norge viser fort igjen på prisingen av selskapet på børsen i New York. En av de største endringene for MONAS etter selskapsplitten, er en betydelig økning i rapportering på produksjonstall og produksjonsprognoser til hovedkontoret i Houston og analytikere på Wall Street.

Alvheim

Alvheim driftes av totalt 6 ulike skift på rotasjon. Hver uke kommer det ut et nytt skift for en arbeidsperiode på to uker. Hvert arbeidslag overlapper det forrige med en uke.

⁵ "An expatriate (in abbreviated form, expat) is a person temporarily or permanently residing in a country and culture other than that of the person's upbringing. The word comes from the Latin terms ex («out of») and patria («country, fatherland»)." Kilde: Wikipedia.

Alvheim ledes til enhver tid av en OIM (Offshore Installation Manager = plattformsjef) og tre supervisorer innenfor hvert av de viktige hovedfagfeltene vedlikehold, produksjon og marine. Ledelsen går på lik linje med arbeiderne, en 2-4 rotasjon, dvs. at de er to uker jobb på Alvheim og fire uker fri. Imidlertid er ledelsens rotasjon lagt opp slik at disse ikke overlapper hverandre offshore.



Figur 1 Organisasjonskart Alvheim

Omtrent 80 % av de 98 ansatte og ledelse ombord på Alvheim kommer som tidligere nevnt fra selskapet Maersk.

I tillegg til dem som jobber ute på Alvheim, er det ca. 30 ansatte på land i avdeling Operations, som er dedikert planlegging og produksjonsoptimalisering. Avdelingen er bemannet med ingeniører med oljerelatert kunnskap og erfaring. I likhet med offshore, er hovedfokus i den landbaserte avdelingen vedlikehold, produksjon og marine aktiviteter.

FPSO Alvheim kan skilte med snart 5 år uten arbeidsrelatert skade på personell (LTI⁶) siden produksjonen startet i 2008.

1.1.1 Endringstiltak og produksjonsforbedring

En vesentlig del av det forretningsmessige beslutningsgrunnlaget for å overta driften av Alvheim, var knyttet til forventning om betydelige driftsmessige effektiviseringstiltak som skulle bidra til økt inntjening. Disse prosjektene vil bli omtalt fortløpende i teksten og her nevnes hovedtrekkene:

- «M4M» (Mer for mindre): Redusere unødvendig tidsbruk (f. eks. møter, overtid), driftskostnader (f.eks. drivstoff), effektivisere planlegging og fokusere på planlagt vedlikehold, heller enn fortløpende vedlikehold.
- «Omorganiseringen»: Effektivisering av vaktordninger og vaktlag knyttet til beredskap med overgang fra tidligere frivillighet til definert beredskapsrolle knyttet til hver stillingskategori. Sammenslåing av hydraulisk og mekaniske funksjoner.
- «Crossovertraining»: Reduksjon av bemanning på nattskift ved å gi ansatte innen marine og prosess gjensidig opplæring om overvåking av hverandres driftskritiske prosesser.

Det har det siste året vært ulike syn mellom ansatte onshore og offshore vedrørende i hvilken grad drøfting og medbestemmelse blir ivaretatt mellom partene. Det skjer for tiden en planlagt omorganisering på Alvheim. Reaksjonene har vært mange, selv om land organisasjonen har opplevd endringene som små.

1.1.2 Utgangspunkt for oppgaven - hovedtrekk

MOC gjennomførte sommeren 2012 en medarbeiderundersøkelse (MAU) for hele selskapet. Forrige undersøkelse ble utført høsten 2010.

Medarbeiderundersøkelsen (vedlegg 1) som benyttes av MOC, er utarbeidet av selskapet Sirota Survey Intelligence⁷ i USA, som er et kjent og anerkjent selskap for arbeidsmiljømålinger. For å ta hensyn til at norsk er arbeidsspråk på Alvheim, iht norsk sokkelavtale, ble undersøkelsen i år for første gang oversatt til norsk.

⁶ Lost Time Incident – dvs. arbeidsrelatert personskade som fører til tapt arbeidstid.

⁷ <http://www.sirota.com/>

Resultatene fra MAU kom i august 2012, og viste særdeles lav score for de som jobber offshore på Alvheim. Resultatene fra 2010 for samme arbeidsplass, viste også en betydelig forskjell mellom onshore og offshore i MONAS. Resultatene fra 2012 viste at gapet har øket i negativ retning.

Undersøkelsen viste at MONAS-ansatte offshore er lite/svært lite fornøyd med ledelse, visjon, HMS, strategi, utviklingsmuligheter m.m., men at de er fornøyd/meget fornøyd med egne kvalifikasjoner og kameratskapet blant de ansatte om bord.

I undersøkelsens siste spørsmål bes respondenten oppgi hvor lenge en ser for seg å være ansatt i selskapet. Et stort paradoks her er at de ansatte på Alvheim skiller seg ut ved å svare at de har tenkt å være lengre i selskapet (+ 10 år) i forhold til hva gjennomsnittet er for både hele selskapet som helhet og ansatte på land i Norge.

Selskapet har foretatt en sammenligning av offshore ansatte i UK, Equatorial Guinea og Norge. Også her skiller de norske offshoreansatte seg ut med betydelig lavere score. Samtidig skiller de seg også her ut i forhold til planlagt ansettelsestid i virksomheten.

Alvheim leverer "World Class" prestasjoner vedrørende både HMS, operasjonell stabilitet og produksjon. Alvheim er en forholdsvis ny installasjon, med moderne teknologi og har for tiden de laveste produksjonskostnader på norsk sokkel pr. produsert fat olje. MONAS er i år nominert⁸ til beste operatør på norsk sokkel 2012, i hovedsak pga. driften av Alvheim. Vanligvis ville en anta at gode organisatoriske resultater ville henge sammen med en engasjert og motivert arbeidsstokk.

De dårlige resultatene fra MAU har fått betydelig oppmerksomhet ved Hovedkontoret i Houston, og det er bedt om en redegjørelse for hvordan det kan ha seg at en spesiell gruppe kan skille seg slik ut. Moderselskapet stiller seg også spørrende til at de ansatte kan være så negative, når de i amerikanernes øyne går i en utrolig bekvem 2/4-rotasjon⁹ som medfører kun 8,5 arbeidsopphold pr. år.

⁸ Nominert av konsulentselskapet Rystad Energy som hvert år deler ut Gullkronen til siste års beste petroleumsselskaper på norsk sokkel. MONAS (Alvheim) er i år nominert i kategorien "Årets feltoperatør 2012."

⁹ 2/4-rotasjon: Rotasjonsordning hvor den ansatte arbeider 2 uker offshore, for så å være 4 uker hjemme.

Resultatene er blitt presentert til lederen for fagforeningen og Arbeidsmiljøutvalget for offshore, og begge parter har uttrykt en skuffelse over resultatene. Leder for fagforeningen gikk så langt som å nevne at "han totalt hadde mislyktes i sitt virke og sin målsetning om å være en brobygger mellom virksomheten og de organiserte offshore". Både fagforeningsleder og Arbeidsmiljøutvalget venter på selskapets videre arbeid med analysen, og ønsker og forventer at de vil bli involvert i vurderingen av ulike tiltak før dette blir iverksatt.

Hovedkontoret opplever det som bekymringsfullt at jobbtilfredsheten er så lav på en så forretningskritisk installasjon, og de har antydnet at dette kan være en risikofaktor for selskapet. MOC Houston har indikert at utskifting av store deler av bemanningen kunne vært et tiltak for å sikre en mer motivert og tilfredsset arbeidsstokk, ombord. Denne tanken ble fort parkert med henvisning til spilleregler for norsk arbeidsliv.

Umiddelbare reaksjoner fra landorganisasjonen til resultatene, har vært knyttet til tema som om at de ansatte svarer lavere på tilfredshet pga. sin fagforeningstilhørighet (90 % av de ansatte offshore er organisert i Industri og Energi) og at de bruker undersøkelsen bevisst for å fremme sine saker for fremtidige forhandlinger med selskapet. Andre forklaringer som har vært diskutert, er at selskapet har brukt for lite ressurser på integrering av de ansatte i forbindelse med virksomhetsovertagelsen i 2010. Enkelte mener også at de offshoreansatte har større tilhørighet til selve produksjonsskipet Alvheim enn selskapet de jobber for, og at de aller helst vil styre virksomheten ute i Nordsjøen selv uten relasjoner eller innblanding fra landorganisasjonen.

1.2. Oppsummering av noen foreløpige problemstillinger

Ut fra gjennomgangen over kan vi oppsummere noen antakelser. Noen av disse er sett med selskapets øyne og noen er basert på forhold som vi ønsker å ha med oss i vår videre tilnærming:

- *Utskifting av personell ville gitt mer motiverte og tilfredse arbeidstakere om bord på Alvheim.*
Denne problemstillingen betrakter vi som ikke relevant å følge opp videre, men har valgt å ta den

med i vår oversikt som et uttrykk for MOC-ledelsen sine refleksjoner rundt resultatene av arbeidsmiljøundersøkelsen.

- *Fagorganiserte offshoreansattes har større grad av negative holdning til selskapets ledelse, beslutningstaking og utvikling. Dette bunner i maktkamp og taktiske hensyn knyttet til forhandlinger.*

Vi har ikke data eller mulighet for å samle inn data som kan belyse en slik hypotese, nærmere. Den tas allikevel med, med samme begrunnelse som for problemstillingen over.

- *Det kan se ut som hovedkontoret har en ledelsesstil som er prosessorientert og basert på leveranser og tidsfrister. Det er mulig at dette kan prege samhandling med MONAS/Alvheim. Dette er en observasjon som vi har merket oss og ønsker å følge opp videre.*
- *I hvilken grad blir medarbeiderne involvert i drøftinger om de endringstiltak som skal iverksettes?*
Det framkommer at det er ulikt syn mellom ledelse og ansatte på hvorvidt det er tilstrekkelig medvirkning vedrørende de endringstiltak som iverksettes. Vi ønsker å følge opp hvorvidt dette kan være en medvirkende forklaring resultatene i medarbeiderundersøkelsen.
- *Flere av de ansatte offshore har blitt overført fra et annet selskap og dette kan påvirke deres grad av identifisering med sitt nye selskap.*

Vi ønsker å ha et blikk for om de offshoreansattes negative holdning til selskapet bunner i at de ansatte identifiserer seg med produksjonsenheten Alvheim – og ikke med selskapet som driver det. (Oss-de)

- *Fast ansettelse i MONAS har medført forventninger om mer involvering/medvirkning.*
Vi ønsker å se på om det tidligere kunde/leverandørrelasjonen fortsatt preger samhandlingen.
- *Det er fra MOC et meget tydelig fokus på levering og oppfølging av måltall (KPI'er¹⁰).*
Vi tar utgangspunkt i at slike måltall ofte legger føringer for hva slags oppgaver som prioriteres i en organisasjon.

En oppsummering av vårt foreløpige inntrykk av hva dette handlet om, kan se slik ut:

¹⁰ KPI: Key Performance Indicator: Produksjonsmessige nøkkeltall for ytelse/leveranser. Kan benyttes både på interne og eksterne parametere.



Figur 2 Foreløpig inntrykk

1.3 Formålet med feltundersøkelse på Alvheim

For å forsøke å komme nærmere et gyldig og bedre dokumentert svar, ga MONAS Operations sin tilslutning til at HR avdelingen skulle få tilgang¹¹ til Alvheim for å gjennomføre intervjuer med et utvalg av ansatte på alle 6 skift.

Formålet med å gjennomføre en nærmere undersøkelse var at virksomheten ønsker en klarere forståelse av de motstridende resultatene: Hva fører til den lave medarbeidertilfredsheten samtidig som de ansatte oppgir at de vil bli lenge i selskapet. Med å reise ut offshore og bruke tid på å etablere en bedre forståelse, ville landorganisasjonen understreke at informasjonen fra undersøkelsen tas på alvor.

Et annet formål med å sette fokus på resultatene fra undersøkelsen, var konsekvensene på eksternt omdømme og rekruttering. Det er viktig for virksomheten at ansatte er positive representanter for selskapet, både i og utenfor arbeidstid, da de bidrar til å skape det omdømme som er viktig for omverdenens inntrykk og kjennskap til virksomheten. I rekrutteringsøyemed trekker positive ansatte nye søkere til virksomheten.

Virksomheten ønsket å se på hva som kunne gjøres for å bedre de offshore ansatte sin vurdering av den virksomheten de er ansatt i og jobber for. Det var også et ønske om å redusere fraksjonene mellom offshore/onshore, land/Alvheim, oss/de, kontor ansatte/arbeidere, produserende/ikke produserende, med mer. Selskapet ønsker å se på hva som kan medføre en større helhetlig tankegang for alle parter, og at en i større grad samarbeider og verdsetter hverandre i stedet for å bygge barrierer og komme i opposisjon mot hverandre.

¹¹ Tilgang til en offshoreinstallasjon krever gjennomført 4-dagers sikkerhetsopplæring (inkludert helikoptervelt/evakueringstrening), samt helseklarering.

For HR Manager var det av stor interesse å få økt innsikt i arbeidsforholdene offshore. Bemanningen på Alvheim utgjør 50 % av MONAS ansatte og tilgang til deres arbeidssted har vært svært begrenset. Ved å få sikkerhetsopplæring og offshoreklarering ville HR avdelingen kort sagt få mulighet til å sette fokus og lys på en problemstilling som alle vet eksisterer, men som ingen bruker tid eller krefter på å finne ut av. Ved hjelp av denne undersøkelsen vil selskapets organisasjon onshore få en bedre og bredere forståelse av arbeids- og samarbeidsforholdene slik de oppleves av ansatte offshore.

Samtidig med beslutningen om HR's oppfølging offshore, ga MOC og MONAS' ledelse sin tilslutning til at empirien fra MAU og besøkene offshore, kunne danne grunnlag for en mastergradsavhandling i endringsledelse. Det er nå på sin plass å opplyse at den ene av medforfatterne i denne avhandlingen er HR Manager i MONAS som dermed fikk hovedansvaret for oppfølging av MAU. Den andre medforfatteren har tilsvarende stilling i annet selskap.

1.4 Vår vitenskapelige intensjon

Hovedkontorets forventning til HR-avdelingen i Norge, var at den skulle framskaffe en oversikt over rasjonelle "årsakssammenhenger" slik at MONAS Operations kunne planlegge forbedringstiltak og tidsplan for implementering av hvert enkelt tiltak.

Den første vurderingen vi da måtte gjøre var om vi skulle ha som ambisjon å jobbe fram konkrete tiltak for gjennomføring i selskapet. Vårt arbeid startet i november 2012 og selskapet hadde forventning om «svar», snarest mulig etter datainnsamling offshore. Ved oppstarten så vi at det kunne bli en utfordring å forplikte oss på en leveranse til selskapet hvor risikoen var at denne ikke korresponderte med den tid som var nødvendig for å levere en god avhandling i juni året etter.

Forfatterne av denne oppgave er praktikere med over 40 års erfaring innen HR og endringsarbeid. Vi er daglig i vurderinger og beslutninger knyttet til utvikling og implementering av HR-aktiviteter, samt daglig støtte til ledelse og ansatte. Hverdagen preges av handling og praksis med stor P.

Tone Kvernbekk er professor i pedagogisk filosofi ved UiO. I tidsskriftet *Bedre skole*, nr 2:2011, skriver hun sin artikkel «*Filosofisk om teori og praksis*». Her framholder hun at det er et krav i tiden at forskere skal produsere kunnskap som «virker». Teorien får verdi når den omsettes i praksis. Denne mer eller mindre evidensbaserte tilnærmingen ligger også vår hverdag nærmest og er mye av bakgrunnen for alle tilbud og oppskrifter som tilbys på markedet (Røvik 2007, s. 20). Som en motsetning eller supplement til dette må vi allikevel ikke miste av syne at teori også kan hjelpe oss med rene beskrivelser av hva som skjer og hvorfor det skjer. Gapet mellom teori og praksis blir da et rom der refleksjon kan skje. Vi hadde nå en anledning til å ta utgangspunkt i egen bruksteori (Ottesen, 2011, s. 32), fordype oss i refleksjon/dialog og skape et slikt «rom» for refleksjon.

Ut fra dette kan vi oppsummere vår vitenskapelige intensjon for oppgaven:

Avhandlingens ambisjon er å teste ut om teoretiske perspektiv og modeller fungerer hensiktsmessig for å gi oss økt kunnskap om den empirien vi har tilgang til. Vi vil redegjøre for hvordan vi kom fram til et utvalg av samfunnsvitenskapelige perspektiv og begreper, samt hvordan vi benyttet dem til å operasjonalisere datamaterialet for å søke økt forklaringskraft. Fokus for avhandlingen er dermed knyttet mot økt forståelse og forklaringer gjennom testing av teorianvendelse – ikke tiltak og løsningsforslag. I oppgavens avsluttende kapittel vil vi ta opp igjen tråden fra vår ambisjon og se tilbake på hvordan dette har gått.

2. TEORI

I det forrige kapitlet har vi presentert vårt selskap, hovedtrekkene fra MAU og reaksjoner på denne som utgangspunkt for vår oppgave, kort gjort rede for vår adgang til feltet samt vår ambisjon for masteroppgaven. Gitt vårt formål og vår problemstilling trengte vi nå teori som kunne hjelpe oss:

- Å begrepsfeste de observasjoner vi hadde gjort
- Å belyse våre foreløpige problemstillinger og antakelser i pkt. 1.2
- Å danne grunnlag for drøfting av vår empiri.

Vårt teoriarbeid var knyttet til 3 faser i arbeidet med avhandlingen:

1. fase Innledningsvis måtte vi begrepsfeste resultatene fra den kvantitative medarbeiderundersøkelsen og velge/begrunne teoretiske perspektiver som kunne benyttes/etterprøves for å forklare våre foreløpige observasjoner knyttet til samhandling mellom aktørene i selskapet.
2. fase Før utreise offshore måtte vi finne en metode for å nærme oss feltet (Alvheim offshore). Feltarbeidet måtte struktureres på en måte som sikret at vi fanget informasjon som kunne utvide vår opprinnelige forståelse av problemstillingene.
3. fase Etter datainnsamling offshore, måtte vi utfordre og revurdere vårt opprinnelige, teoretiske grunnlag for å sjekke dets relevans, velge vekk eller utvide det for at det skulle være tilstrekkelig til å belyse vår samlede empiri.

Vi vil i dette kapitlet først presentere noen overordnede refleksjoner om vitenskapelig metode og våre tanker rundt samfunnsvitenskapelige "forklaringsfeller". Videre vil vi belyse selve prosessen knyttet til vår teorigjennomgang ved hjelp av to modeller – Lille-jeg-modellen og Lemniskatemodellen. Deretter vil vi presentere de ulike teoretiske perspektivene vi har valgt å bruke for å belyse de ulike funnene for så å komplettere vår samlede teori med litteratur som hjelper oss ytterligere å presisere og belyse begreper, hypoteser og modeller.

Avslutningsvis vil vi forsøke å se om det er grunnlag for å spisse problemstillingene fra kapittel 1.2 og formulere eventuelle hypoteser eller antakelser som legges til grunn for det videre arbeidet.

2.0 Hvem sin sannhet er sann? Litt om samfunnsvitenskapelig metode, forklaringsmodeller, praktisk problemorientering og brukskompetanse

Naturvitenskapen tar utgangspunkt i en metodologisk tankeretning hvor empirisk erkjennelse og uttesting mot etablert viten benyttes for å teste årsakssammenhenger og verifisere/falsifisere ny kunnskap. Dette idealet lar seg ikke anvende som blåkopi i samfunnsvitenskapen hvor det ofte ikke er mulig å "måle seg" fram til resultater som lar seg repetere ved neste forsøk. I samfunnsvitenskapen kan idealet heller sies å være knyttet til fortolkning og forståelse. Dette er også utgangspunktet for hermeneutikken¹² der den opprinnelige hensikten var å finne bibelske og klassiske teksters *sannhet*. Slik *sannhet* ville være avhengig av i hvilken tid teksten ble skrevet og i hvilken tid teksten ble lest, hvilken historisk viten, samt den overlevering og tradisjon teksten blir tolket i. I dag er en hermeneutisk tilnærming et ideal og en motpol til vår hverdagslige tendens til å trekke raske slutninger om all den informasjon vi blir eksponert for. I det daglige skapes mening ved en selektiv utvelgelse av hva vi betrakter som relevant, skanning gjennom minnet for å finne lignende situasjoner, en hensiktsmessig kategorisering basert på vår tidligere generalisering av erfaringer – og vips – så har vi lyktes i vår jakt på en enkel, oversiktlig og logisk sannhet (Taleb, 2007; Berger & Luckmann, 2006). Denne sannheten er nødvendigvis ikke rett, men den kan gi god mening og sterk forklaringskraft, demper frykt for det uoversiktlige, bekrefter våre fordommer og skaper en illusjon av kontroll og forutsigbarhet.¹³ Vi vil påstå at slike *sannheter* ofte skaper barrierer mellom ulike lag i organisasjonen. Cato Wadel (1990, s. 74-87) kategoriserte samhandling i 3 grupper:

- Bytte – samhandling basert på "hvis du gjør noe/gir meg noe, skal jeg gjøre noe/gi deg noe tilbake"
- Inkorporasjon – samhandling basert på "du gjør noe for meg fordi jeg er den jeg er og du er den du er"
- Makt/avhengighet – samhandling basert på "hvis du ikke gjør det jeg vil, så skal jeg gjøre deg noe du ikke setter pris på".

¹² Oppkalt etter den greske guden Hermes, han som skulle være formidleren mellom mennesket og gudene.

¹³ Fra hjemmeeksamen i Consulting, BI, vår 2011, C. S. Adsem

Avhengig av hvilken posisjon man besitter i et selskap og hvilken *sannhet* som råder i dette laget i organisasjonen, kan denne kategoriseringen av samhandling oppleves eller fungere som en mer eller mindre bevisst barriere ift en hensiktsmessig og fruktbar dialog. Hvis ledelsen eller endringslederen legger til grunn en opplevelse av sannhet som setter den ansatte i et uheldig lys, så kan dette føre til at den ansatte avskjæres fra å komme i posisjon til å bli sett, hørt og forstått. Søren Kierkegaard uttrykker det slik:

"Skal jeg forstå en annen må jeg forstå mer enn andre, men mest forstå det den andre forstår. Hvis ikke vil jeg ikke forstå, men bare beundres".

Vi liker å tro at vår erfaring er viktig og vesentlig. Vi antar at den hjelper oss å forstå de situasjonene vi er oppe i, foreta vurderinger og fatte korrekte og formålstjenlige beslutninger innen en akseptabel tidsramme. Faren er imidlertid at vår erfaring kan lede oss til å kategorisere informasjon for raskt, utelate å vurdere viktige forhold. Følgelig vil vi da samle, analysere, tolke data og på den bakgrunn fatte beslutninger som raskt gir oss en følelse av kontroll, oversikt og gjenkjennbarhet – men lav grad av "Kierkegaardsk" *sannhet*. Den hermeneutiske metoden er da et verktøy for å analysere bl.a. situasjoner, virkelighetsoppfatninger, meningsdannelser, det talte språk og sosiale hendelser for å oppnå en dypere og mer helhetlig forståelse av sannhet. Ikke nødvendigvis en "korrekt" sannhet, men et bredere og mer innsiktsfullt bilde.

Et av hovedtemaene i hermeneutikken er at meningen hos den "del" vi ser på, kun kan forstås om den settes i sammenheng med "helheten" den er en del av (Alvesson & Skjölberg, 2008, s.193). Helheten vil igjen kunne forstås ved å se på de ulike delene. Gjennom hver "runddans" av deler og helheter, oppnår vi en utvidet forståelse. Alvesson & Skjölberg (2008:194) viser til Radnitzky (1970:23) når de forklarer at vi da beveger vår forståelse med å forandre vår vandring fra å gå i sirkel til å bevege oss i en spiral som driller oss inn eller opp i et dypere og bedre fundamentert utgangspunkt for å forstå *mer*.

Cato Wadel (1990, s. 9-15) skriver at "*Vi er alle samfunnsvitere – men vi kunne bli bedre*". Han framholder at i motsetning til naturvitere, har samfunnsforskere (altså folk med en formell

samfunnsvitenskapelig utdannelse) en utfordring i at "alle" betrakter seg som "vitere". Folk kan påstå – med rette - at de har en god del sakkunnskap om mange forhold som samfunnsforskere studerer. Dette innebærer at våre informanter konfronterer og utfordrer oss med sin "viten" og "sakkunnskap". Dette blir spesielt synlig når en forsker på sitt eget samfunn (Ibid. s. 10). Parallellen kan da trekkes til den jobben som endringsledere gjør i egen organisasjon: Endringslederen vil konstant måtte forholde seg til andre aktørers bruksteori og problemorientering (Ottesen, 2011, s. 28-32). Wadel påpeker videre at vi i vår iver etter å *forklare*, har vi en tendens til forklare atferd ut fra:

- Egenskap – altså en persons indre forhold som moral, karakter, personlighet, vesen eller natur
- System – altså ytre forhold som "systemet", strukturen, kreftene, kulturen, samfunnet "er slik".

Begge disse forklaringsmåtene gjør at ansvaret for et forhold kan forklares uten at vi selv involveres i forklaringen på hvorfor noen eller noe er eller har blitt som det er. Forklaringer som "den personen er samarbeidsvillig/ikke samarbeidsvillig", "kulturen har alltid vært sånn/det henger i veggene" er effektive for å plassere ansvar eller skyld på "noen" eller "noe". Dette står som en motsetning til det som bør være idealet for den samfunnsvitenskapelige forskningen: nemlig at forklaringen må være:

- Relasjonell – altså et perspektiv som erkjenner at aktører påvirker hverandre gjensidig.

Dette innebærer at forhold ikke kan forklares ut fra at noen er dumme, vrang eller at kulturen bare "er sånn". En relasjonell forklaring krever at vi må se på og ta ansvar for den gjensidige påvirkningen mellom alle aktørene. Først da kan partene ta ansvar for å være en del av løsningen og være villige til å gi sitt relasjonelle bidrag og sin relasjonelle fortolkning, for å finne gode løsninger.

Studiet i endringsledelse har som ambisjon å gjøre kombinasjonen av vår virkelighetsforståelse og anvendelse av teori til praktiske redskaper – eller bruksteori - i utøvelse av bl.a. ledelse, HR-aktiviteter og gjennomføring av endringer i organisasjoner. To modeller har vært sentrale i studiet og vi opplever at de på hver sin måte konkretiserer det hermeneutiske idealet og runddansen knyttet til utvikling og bevisstgjøring omkring egen bruksteori (Ottesen (red.), 2011 s. 28-32, 211). Modellene kan legges til grunn for å forstå og øke egen bevissthet om hva som påvirker oss når vi i egen hverdag skal framstå i den doble rollen som objektive forskere og samtidig handlingsorienterte praktikere.

2.0.1 Lille-jeg-modellen – en referansemodell av endringsledelse

Otto Ottesen presenterer i Ottesen (red.), 2011, kap 2 «Lille-jeg-modellen». Vi har lagt denne modellen til grunn bl.a. for å lettere forstå og være bevisst på hva som definerer vår egen bruksteori og brukskompetanse. Modellen hjelper med å avdekke de vurdering som skjer på det indre plan, f.eks. hva slags teori som fanger interesse. Her vil bl.a. våre forstillinger om virkeligheten, det vi tror på være med og prege valgene. Videre vil refleksjoner rundt hva slags forklaringer (Wadel, 1990) endringslederen legger til grunn for ulike samhandlingssituasjoner ha stor betydning for utfallet på endringslederens virksomhetsdiagnose: Legger til grunn egenskap-/systemforklaringer eller relasjonelle forklaringer for å forstå organisasjonens problemer og muligheter?

I denne oppgaven søker vi en bedre forståelse av et negativt ladet resultat av en medarbeiderundersøkelse, og lille-jeg-modellen og bevissthet om utvikling av vår egen bruksteori har vært nyttig for å være bevisst på hva som ligger til grunn når vi reduserer og velger blant et betydelig antall av til dels overlappende teorier, artikler og lærebøker. Lille-jeg-modellen strukturerer sammenhengene og synliggjør hvilke elementer som påvirker oss når vi blir den endringslederen vi blir – helt fra vår opplevelse av omverden og virksomheten, hvordan vi velger (relevant?) teori og gjør den til en integrert del av vår brukskompetanse, samt hva som legger føringer for våre jeg-mål og - handlinger.

Vår medarbeiderundersøkelse viser funnene på 60 spørsmål innenfor 9 dimensjoner. I tillegg har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med over 20 personer med 21 spørsmål rettet mot kultur. Da sier det seg nesten selv at bakgrunns materialet er stort og antall respondenter, mange. Vi har vært nødt til å bruke mye tid på å velge og prioritere hvilke dimensjoner som burde vektlegges og har fokusert på å samle begreper, teorier og funn i bolker, som Ottesen (2011) kaller "samlet teori". Slik har vi etablert et felles sett av sammenhengende begreper, hypoteser og modeller osv. relatert til et gitt tema. Ottesen nevner i sin artikkel (Ibid. 2011) at det krever trening og atter trening for å bli i stand til å overføre teori til praksis, spesielt med tanke å skaffe seg en helhetlig forståelse. Vår trening omfattet diskusjoner, følelsen av å gå i ring, samt tidvis opplevelse av å stange hodet i veggen før vi valgte å satse på de teorier, modeller og retninger som vi håper kan beskrive våre funn på en helhetlig måte.

Ved å jeg-orientere vår teorikunnskap og brukskompetanse, har vi fått reflektert og diskutert oss fram til det vi ønsker å fokusere på og belyse i oppgaven. I fellesskap har vi vurdert og forkastet andre, spennende teorier og innfallsvinkler. Disse diskusjonene har vært lærerike og vi har satt oss inn i flere teorier og modeller som vi tilslutt har valgt å se vekk fra. Denne utvelgelsen gjør vi rede for senere.

2.0.2 Lemniskaten – en modell av ledelsesprosesser

Som redegjort for i 2.0. og 2.0.1, mener vi at både samfunnsvitenskapelig metode og endringsledelse handler om en erkjennelse av at *"din bruksteori kanskje er din viktigste ressurs i rollen som endringsleder"* (Hatteland i Ottesen (red) 2011, s. 211). Det er kvaliteten av vår bruksteori som bør skille oss fra den jevne «samfunnssynser» i gata. Både hermeneutisk metode og Lille-jeg-modellen betegner viktigheten av å være bevisst på at man er i en "evig strøm" mellom diagnoser, mål og handlinger på indre og ytre nivå (Ottesen (red) 2011, s 43). Ved hjelp av Lemniskatemodellen (Ibid, s. 212-217) beskriver Hatteland ytterligere hvordan det oppleves og erfares å være i denne løpende strømmen når vi skal stille diagnoser, velge egne mål og handlinger (Ibid, s. 210) i vårt arbeid med praktisk problemorientering.

Lemniskaten viser at vi i denne dynamiske, polare og rytmiske strømmen (Ibid. s. 225-228), utvikler vår oppfattelse og kunnskap gjennom å veksle mellom å bedømme innhold utenfra og innenfra gjennom

- de spørsmål jeg som endringsleder stiller
- observasjon/iakttakelser knyttet til den omverden jeg er i
- begrepsfesting av det jeg tror jeg ser
- ønsker/mål jeg formulerer på bakgrunn av dette
- samt de praktiske handlinger jeg omsetter dette til

Erfaringen" jeg" opparbeider på bakgrunn av de reaksjoner og resultater som de praktiske handlingene leder til, vil påvirke den videre utviklingen av *"bruksteorien din, ditt selvbylde, følelsene og forestillingene som ligger bak spørsmålene du stiller, osv.."* (Ibid, s. 214). Bevisstheten om denne prosessen mener vi også er vesentlig for å sikre at vi som endringsledere kontinuerlig velger

relasjonelle forklaringer, samt praktiske handlinger som vektlegger relasjonelle løsninger (Wadel, 1990).

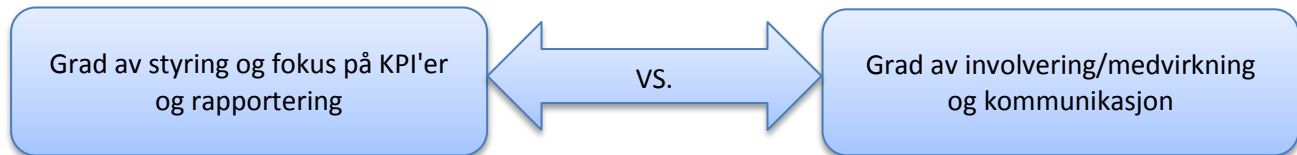
2.0.3 Oppsummering – praktisk problemorientering, brukskompetanse og vårt grunnlag for jakten på «sannhet».

Ottesen (2011, s. 27, 29) påpeker at vi reflekterer over en teoris *mening* ved å se den i forhold til andre teorier, vurderer eller forkaster den, kobler dem sammen med andre teorier og dermed utvikler en jeg-orientering av teorien. Siden jeg-orienteringen alltid skjer i samspill med tidligere erfaring og refleksjon om *bruk i praksis*, vil all vår jeg-orientering av vitenskapelig teori være *praksisbasert* (Ibid., s. 29). Denne erkjennelsen viser etter vår mening tydelig hvor viktig det er å pålegge seg selv som endringsleder å alltid sjekke egen bruksteori, jeg-diagnose og virksomhetsdiagnose opp mot relasjonelle forklaringer *før* jeg-mål og –handlinger (Ibid. 41-44), iverksettes. Vi mener at det er sterke paralleller mellom Ottesens beskrivelse av «å være i en evig strøm», Hattelands fortolkende beskrivelse av å være i «din løpende problemløsningsprosess», Wadels krav og ideal om relasjonelle forklaringer – og den hermeneutiske ambisjon om å oppnå høyere grad av forståelse og «sannhet» gjennom runddans mellom helhet og deler (Alvesson & Skjölberg, 2008). Alle disse innfallsvinklene overlapper og supplerer hverandre i jakten etter å imøtekomme det hermeneutiske idealet.

Vi mener i dette kapittelet å ha redegjort for vår bevissthet knyttet til prosessene som beskrives i Lille-jeg modellen og Lemniskaten, samt hvordan dette har påvirket utviklingen og anvendelsen av vår bruksteori. Forhåpentligvis hjelper dette oss til en mer fruktbar og treffsikker problemorientering og hypoteseformulering i det videre arbeidet med masteravhandlingen. Her refererer vi i sin helhet til Ottesen og Hatteland i Ottesen (red.) 2011, kap. 2 og 8. Vi vil også legge til grunn at Cato Wadel sine kategorier for å forklare samhandling (bytte, makt/avhengighet og inkorporasjon), samt hans kategorier for å forklare atferd (egenskapsforklaringer, systemforklaringer, relasjonelle forklaringer) følger oss som en naturlig del av vår bruksteori. Dette innebærer at vi i det videre ikke vil jobbe aktivt for å flette inn teorihenvvisninger vedrørende lille-jeg-modellen og Lemniskatemodellen, men ber leseren betrakte det som en naturlig del av vårt bakteppe for våre vurderinger og drøftinger.

2.1 Perspektiver

Ut fra våre foreløpige problemstillinger i kapittel 1.2, begynte vi å danne oss et bilde av hva forholdene i selskapet syntes å dreie seg om, ref. Figur 2:



Våre observasjoner kunne oppsummeres som følger:

- Misnøye med ledelse generelt
- Ønske om mer selvstyre offshore
- Overgang fra Maersk (leverandør) til MONAS (arbeidsgiver) viste ikke igjen i samhandling
- Spenning mellom selskapets bruk av styringsrett og de ansattes rett til medvirkning
- Egenskaps- og systemforklaringer ble benyttet
- Eierinteresser og ansattinteresser syntes motstridende
- Opplevelse av nødvendigheten av endring og forbedring, var ikke gjensidig forankret
- Kulturforskjeller onshore/offshore

Vår første teoretiske runddans var å kartlegge aktuelle perspektiver som kunne hjelpe oss å forstå våre observasjoner. For å gjøre dette tok vi utgangspunkt i hovedperspektivene i faget «Endringsledelse 1». Vi forkastet raskt det nyinstitusjonelle/myteperspektivet (Christensen et.al., 2009; Selznick 2003; Ottesen 2011, kap. 4) da vår empiri ikke var knyttet til moter, meningsbærende symboler eller «oppskrifter» for effektiv måloppnåelse. Kompleksitetsperspektivet (Johannesen 2010, Shaw 2002) var av interesse ut fra mulighetene for å se på de komplekse mønstre av samhandling som pågår mellom mennesker som utgangspunkt for å forstå. Imidlertid ble denne også forkastet da ledelsen i vårt selskap etter vår vurdering, ikke opererte ut fra ønske eller oppmerksomhet knyttet til å håndtere uforutsigbarhet, tilrettelegge for individuell beslutningsatferd eller selvorganiserende prosesser (heller tvert imot). Vi dvelte en stund med det institusjonelle/kulturelle perspektivet (Christensen et.al., 2009, kap. 3,6; Selznick, 2003; Ottesen 2011, kap. 4) ut fra interesse om hvordan

vi kunne forstå «kultur» og «kulturutvikling» som følge av Maersk/MONAS-overgangen, onshore/offshorekultur o.l.. Perspektivet belyser forhold knyttet til kulturens påvirkning på organisasjonen og implikasjoner på ledelse, endringer, kommunikasjon, men vi fikk ikke nok «mat» eller sammenheng i stoffet til at dette ble interessant å gå videre med.

Vi endte opp med to perspektiver vi mener kan hjelpe oss å nærmere belyse våre problemstillinger. Perspektivene presenteres kort her med fokus på vårt grunnlag for å finne dem interessante. Implisitt betyr dette at de særtrekkene som presenteres betrakter vi som karakteristiske for vårt selskap. Anvendelsen av perspektivene kommer vi tilbake til i våre drøftinger i Kapittel 5.

2.1.1 Rasjonelt/instrumentelt perspektiv

Et hovedtrekk for det rasjonelle/instrumentelle perspektivet er at en betrakter organisasjonen som et instrument for å nå mål (Blindheim og Røvik i Ottesen (red.) 2011, s. 111-113; Christensen, Lægreid, Rosness og Røvik 2010, s. 32-51). Dette kan betegnes som en organisasjonsstruktur hvor handlingsatferd reguleres gjennom formelle rammer og kollektiv måloppnåelse skjer gjennom den formelle organisasjonsstrukturen.

Andre kjennetegn kan være at det legges lite vekt på tiltak knyttet til "kultur" og at tiltak i større grad er preget av "top/down" styring, heller enn lederskap.

Andre implikasjoner på ledelse er at endringsstrategiene ofte er knyttet opp til fokus på beskrivelse og overholdelse av rutiner, arbeidsdeling og hierarkisk tenking (Ibid., s. 34). Ledelsen vil være det nivået som ivaretar de tenkende, planleggende og besluttede aktivitetene, mens underordnede blir satt til å gjennomføre de formålsrasjonelle beslutningene som er tatt (Ibid., s.35), samt rapportere resultat. Slik mål- og resultatstyring blir da et strukturelt-instrumentelt virkemiddel for ledelse (Ibid., s. 157) Organisasjonskulturen blir betraktet som noe som kan "designes" og endres gjennom påvirkning og manipulering.

I et rasjonelt perspektiv vil endringer ses på som planlagte aktiviteter med en forventet effekt. Endringene vil oftest skje gjennom påvirkning av fysiske faktorer som omorganiseringer, endring av rutiner, arbeidsfordeling og ansvarsfordeling.

Bolman & Deal (2009, s. 40-41, 71-96) har mange paralleller til dette i sin beskrivelse av det strukturelle perspektivet hvor organisasjonen kan betraktes som en fabrikk, en rasjonell verden hvor vektlegging av organisasjonens arkitektur, mål, struktur, teknologi, formell "arbeidsdeling", spesialiserte roller, samordning og formelle relasjoner. I et slikt perspektiv vil ethvert problem som oppstår være et uttrykk for at strukturen ikke helt stemmer med situasjonen. I denne logikken vil følgelig en eller annen form for omorganisering eller korrigerende av strukturene, rette opp misforholdet. (Ibid., s. 40-41).

Både Christensen et.al. og Bolman & Deal referer til Frederick W. Taylor (1911) sin "Scientific Management" som grunnlag for en slik instrumentell og rasjonell tilnærming til organisasjoner.

Vi mener at flere av elementene i det rasjonelle perspektivet kan finnes igjen i den måten MOC samhandler med MONAS, og i den måten MONAS samhandler med Alvheim. Spesielt kan det se ut som et framtrædende trekk at MOC vektlegger rapportering og målinger, samt at endring av fysiske faktorer benyttes som styringsverktøy, men MONAS framstår som den "tenkende, planleggende og besluttede" aktøren som pålegger ledelse og ansatte på Alvheim å implementere besluttede endringer.

2.1.2 Sosiologisk perspektiv

Lars Klemsdal (2012) poengterer at formell organisering handler om en forestilling om å innføre en form for rasjonalitet i organiseringen av virksomhet (Klemsdal, 2012, s. 110). Samlet sett dreier organisasjonslitteraturen seg om tre aspekter i *organiseringssessene*¹⁴: arbeidsprosesser, autoritet og ansvar, samt relasjoner (Ibid., s. 111, 135-138).

- Den formelle organiseringen av arbeidsprosessene bygger på tanker om standardisering som grunnlag for effektivitet.
- Den formelle organiseringen av autoritet og ansvar skaper legitimitet knyttet til de ulike rollene i organisasjonen, samt hvordan disse kan utøves.

¹⁴ Organiseringssessene: De prosesser som settes i gang som følge av påvirkninger og som gir (tilsiktet eller utilsiktet) retning og bevegelse til virksomheten.

- Organiseringen av relasjoner bygger på gjensidig forståelse og skal bidra til å skape tillit og sosial kapital mellom aktørene.

Ved å se på disse tre aspektene kan en sortere ulike tilnærmeringer til organisering og ledelsespraksis.

Klemsdal omtaler «organiseringprosessene» som det sentrale i utviklingen av virksomheter og presenterer videre i sin bok *"Hva trenger vi ledere til?"*, et "Sosiologisk perspektiv på ledelse" (2013, s. 20-24). Han utfordrer her synet på at mennesker kan organiseres og ledes, samt at ledelse handler om å designe mest mulig optimale strukturer og kommunisere mål og mening på en mest mulig overbevisende måte til de ansatte. Han stiller spørsmål med om man tar høyde for medarbeidernes eget engasjement og initiativ i prosessene og dermed også deres innflytelse på utfallet av de ulike prosessene. Ved å dra inn disse spørsmålene må man i større grad være oppmerksom på hva som motiverer medarbeiderne og gir mening. Han stiller spørsmålsteget med om det virkelig er mulig for ledelsen å ha kontroll over situasjonen og styre gjennom bl.a. "ordrer", insentiver og formell organisasjonsdesign. Spesielt utfordrer han vårt syn på involvering og deltakelse fra medarbeidere: Er det noe vi kan velge å benytte, eller er det faktisk en uunngåelig dimensjon ved enhver organisert virksomhet? I så fall er det tydelig at dette ikke er noe som lar seg diktere og styre, men som krever et annet og bredere syn på betydningen av «medvirkning». I vår skandinaviske tradisjon har elementer som involvering, lave hierarkiske strukturer og likeverd, vært grunnlaget for både arbeidsmiljølovgivning og samarbeidsformer mellom partene i arbeidslivet. Alle Klemsdals 3 rasjoner for medvirkning (Ibid., s. 21-22) framstår som relevante for vår oppgave – enten i betydningen av å være, eller ikke være tilstede:

- Medvirkning som en konsekvens av vår sosialdemokratiske modell og representerer viktige samfunnsmessige verdier
- Medvirkning som strategi for å dempe motstand mot endring og tendenser til motmakt og få med de ansatte
- Medvirkning som metode for å sikre at en anvender den kompetansen de ansatte besitter når en skal jobbe fram beslutninger og gjennomføre endringene.

Hovedpoenget til Klemsdal er i denne sammenheng at uansett hvilket rasjonale en legger til grunn for å vurdere grunnlag for å tilrettelegge for medvirkning, så vil medvirkning skje i en eller annen form. Det kan tenkes at slik medvirkning like gjerne kan manifestere seg som "motvirkning". Lederens oppgave blir derfor å forholde seg til den medvirkningen som oppstår og legge til rette for den. Når tradisjonelle betraktninger om ledelse handler om ledelse som utgangspunkt for handling og samhandling, så legger de sosiologiske perspektivet til grunn *at ledelse handler om å gripe inn i sosialt organiserte samhandlingsprosesser og forsøke å påvirke dem i bestemte retninger*. Dette innebærer at vi hver dag har anledning til å gjøre ting annerledes enn vi gjorde det sist. Dette gir oss anledning til å "prege de uferdige lommene i enhver situasjon" (Ibid., s. 24) og kan betraktes som en stor frihet og stor mulighet, for ledere.

Klemsdal framhever at det er nødvendig med fokus og oppmerksomhet rundt de *organiseringsprosesser* som pågår i organisasjonen, der ledelse ikke dreier seg om å sette mål – men heller om målrettede aktiviteter for å ivareta en justerings- og bevisstgjøringsfunksjon, i umiddelbar etterkant av påvirkningen (Klemsdal, 2012, s. 25).

Vår oppfatning er at grunnlaget for de organiseringsprosessene som iverksettes i en organisasjon avhenger av hvordan situasjonene er gitt mening gjennom handling og fortolkning. Klemsdal (2012, s. 56) refererer til Karl Weicks (1979, 1995, 2001b) som kaller dette for *sensemaking (meningsskaping)* – kort sagt at vi forsøker å få den nye situasjonen som har oppstått til å fungere på en meningsfull måte. De fortolkningene som vi legger til grunn er i seg selv kognitivt selvforsterkende. Dette innebærer at jo mer vi tenker på en bestemt måte, jo mer rimelig framstår vår egen fortolkning (Ibid., s. 65). Slike forståelseshistorier blir etter hvert *institusjonaliserte som våre forestillinger av hva ting er*. Dette innebærer at vårt rom for handling og fortolkning i ulike situasjoner, avhenger av forholdet mellom ytre situasjonsbetingelser og våre forutsetninger for å handle og forstå. Vi tar altså utgangspunkt i den kompetansen vi har, de virkemidlene eller redskapene vi har for tilgjengelig og kobler det med de etablerte forståelsene vi har for øye (Ibid. s. 189).

Oppsummert kan vi se at i stedet for å se på *organisasjonen* som konteksten virksomheten foregår i, kan en heller forstå *arbeidssituasjoner* som den primære konteksten der ting utfolder seg og skapes.

I vår organisasjon vil ovennevnte bety at det sosiologiske perspektivet lar oss se på hver enkelt situasjon, særskilt i lys av prosessene knyttet til medvirkning eller manglende medvirkning. Dette gjelder både involvering av OIM/supervisorer og involvering av ansatte på Alvheim. Vi er nysgjerrige på om vi kan avdekke eller argumentere for at det finnes institusjonaliserte fortolkninger, samt se på om disse er felles eller ikke felles blant de ulike funksjonene i organisasjonen. F.eks. kan det være spennende å se på om "medvirkning" eller "manglende medvirkning" kan være en slik en institusjonalisert fortolkning som kan si noe om hvordan endringsinitiativ og – prosesser håndteres både i MOC, MONAS og på Alvheim.

2.1.3 Oppsummering om perspektiver

Vi har i dette kapitlet gjort rede for hvilke perspektiver på organisasjonen som vi har valgt å legge til grunn for vår videre analyse. Vi minner også om refleksjonene vi gjorde i forrige delkapittel, knyttet til Wadels modeller for å forklare atferd og samhandling . Valget av perspektiver baserer seg på at vi oppfatter at det finnes mange tegn på at ledelse utøves ut fra tanker om at effektivitet oppnås gjennom en rasjonell tilnærming preget av styring, samt at endringer planlegges med en forventet effekt. Vi har introdusert det sosiologiske perspektivet som en motvekt og forhåpentligvis som et fruktbart redskap til å forstå nærmere hva som skaper de resultatene som har framkommet gjennom selskapets "Employee Survey".

2.2 Begreper og innfallsvinkler – et utvalg

I det følgende presenterer vi noe av den litteraturen vi har vært innom og valgt å framheve som grunnlag for senere drøftinger. Disse "snuttene" er smakebiter av teorier og analyser som i sin helhet kan være relevante å gå i dybden på. Vi har valgt å presentere noen hovedtrekk her, for så å gå ytterligere i dybden når det er naturlig ut fra drøftingsbehov i kapittel 5.

2.2.1 Verdimaksimering

Her tar vi utgangspunkt i Beer & Nohria's bok, "*Breaking the code of change*" (2000, s. 37-57). I kapittel 1 skriver Jensen om "verdimaksimering" som innebærer at implementering av organisatorisk endring må styres av hva som kan defineres som "bedre", og det som er "bedre" skal kunne måles ut fra det som øker selskapets langsiktige og markedsverdi (Ibid., s.37).

En ser her på mulige konflikter mellom bedriftens mål som verdimaksimering gjennom økning av aksjonærenes verdier ("shareholders theory") og vurderer dette opp mot den enkeltes private interesser, i stedet for selskapets økonomiske interesser og motiv - "stakeholders¹⁵ theory¹⁶". Jensen forfekter at fokus på verdimaksimering kun er hensiktsmessig hvis det som måles ivaretar hva som er grunnleggende viktig for virksomheten, ikke bare økonomisk – men også ved å hensynta de ansatte, fagforeninger m.m. for å øke engasjement og motivasjon for endring og måloppnåelse.

Artikkelen retter seg mot utfordringene knyttet til at bedrifter ofte er ensidig fokusert på verdimaksimering og verdiskapning målt ut fra finansielle insentiv, samt hvilke følger og resultat denne tankegangen kan medføre i en virksomhet. En av følgene som blir nevnt er manglende motivasjon fra ledere og ansatte og at ensidig fokus på verdimaksimering ikke nødvendigvis fører til målet. Slik kan fokus på verdimaksimering paradoksalt nok føre til manglende motivasjon og motstand mot endring hos dem som skal bidra til måloppnåelsen. Hvis hensikten og mål er å øke selskapets langvarige verdi og dette ikke nødvendigvis støttes av de personlige mål selskapets interessenter har, kan man spørre: Hva er det en prøver å oppnå og hvordan vet vi om vi har kommet dit? Ved å ivareta begge parter og interesser på en hensiktsmessig måte, vil en få gjennomført endringer mer effektivt og med mindre støy, som igjen vil medføre større verdimaksimering og verdiskapning.

"Stockholders theory" versus "stakeholders theory", omhandler interesse konflikten og motsetningsforholdet mellom å skape økonomisk vekst og å handle av interesse for ulike interesse grupper i virksomheten.

Jensen oppsummerer med at "Enlightened Value Maiximization" – eller "opplyst verdimaksimering" - kan ses på som en felles objektiv forståelse, og spør "hva er da hensikten med en forandring?"

¹⁵ Stakeholder: any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose (Beer & Nohria, 2000, s. 55)

¹⁶ Jensen gjør innledningsvis i sin artikkel, rede for de ekstreme konsekvensene og variantene av stakeholders og shareholders theory. Vi presiserer at vår anvendelse og argumentasjon bygger på det Jensen omtaler som "Enlightened Value Maximization and Enlightened Stakeholders Theory" Vi begrenser også vår relevans for stakeholders theory til de interne aktørenes interesser.

Forfatteren mener at den virkelige konflikten er en debatt i firmaet om hva slags verdimaksimering selskapet skal fokusere på. Jensen forenkler det ytterligere ved å spørre: "How do we keep score?" Eller – hva er det vi måler?

Overført til vår bedrift kan hovedtrekkene i shareholders og stakeholders theory være paralleller til de rasjonelle og det sosiologiske perspektivene som vi tidligere har gjort rede for. Selskapets fokus på og behov for kontinuerlig rapportering, sett opp mot medarbeidertilfredsheten på selskapets viktigste produksjonsenhet, kan danne grunnlaget for en diskusjon: Hvis de økonomiske og produksjonsmessige resultatene er høye og stigende og medarbeidertilfredsheten er lav og synkende – er da verdiskapningen høy og bærekraftig?

2.2.2 Organisasjonskultur – et åpent blikk på organisasjonen

I vårt innledende arbeid med å tolke tilgjengelig materiale (MOC's "Employee Survey"), slet vi med å finne en spesifikk innfallsvinkel eller perspektiv for å se nærmere på organisasjonen. Vi førstehånds forståelse og foreløpige problemstillinger var veldig generelle. Med dette som utgangspunkt besluttet vi å tilnærme oss Alvheim med et åpent blikk for atferd og kultur. Bang (1990, s. 22) betrakter kulturbegrepet som knyttet til to dimensjoner: Kultur som systemdelte ideer, verdier, oppfatninger og betydninger – altså kultur som kognitive/tankemessige systemer, eller kultur som observerbare objekter og hendelser i en gruppe - altså som mønstre knyttet opp mot interaksjon og atferd.

Vi tok utgangspunkt i at den deltakende observatørrollen (Bang, 1990; Wadel, 1990) vår forsker ville ha i feltet, ville gi anledning til å fange opp mønstre eller karakteristika knyttet til interaksjon og atferd. Bang beskriver observasjonsmetoden som "utvelgelse, fremprovosering, nedtegning og koding av det sett av atferd og settinger som vedrøreret vitenskapelig formål". Dette innebærer en erkjennelse av at observatøren velger ut hva han/hun fokuserer på og sjelden er nøytral, samt at hans/hennes tilstedeværelse i seg selv er med og påvirker og til og med framprovoserer hendelser (Bang, 1990, s., 152).

Som nevnt tidligere var det besluttet av MOC/MONAS at data skulle samles inn ved å gjennomføre intervjuer offshore. Vi ønsket at disse intervjuene skulle hjelpe oss å fange opp de

kognitive/tankemessige delene av kulturen gjennom å høre informantenes oppfatninger av forholdene knyttet til arbeidsmiljøet.

Vår oppgave ble da å utforme en intervjuguide for vår kvalitative datainnsamling. Denne måtte være vid nok til å fange de kulturelle data som var relevante, samtidig som det var strukturert nok til at vi kunne sammenligne resultater eller se etter fellestrekk/ulikheter. Slik ønsket vi å gi informanten rom til å fokusere på det han var opptatt av, samtidig som vi kunne sjekke av at vi hadde vært innom de vesentlige områdene.

Bang beskriver et rammeverk for hvordan en kan gå fram for å kartlegge en bedrifts organisasjonskultur. Gjennom dette belyser ham skjematisk *hva* man kan se etter, *hvordan* man kan gå fram for å samle data og *hvordan* en kan gå fram for å beskrive en organisasjonskultur (Ibid., s. 140). Bang har utarbeidet et forslag til intervjuguide som bygger på tidligere forskning og egne erfaringer (Ibid. 148-152). Denne guiden dannet utgangspunkt for vår utarbeidelse av intervjuguide (se vedlegg 2).

2.2.3 Styring og ytre kontroll vs. indre motivasjon og autonomi

Kuvaas og Dysvik (2012, s. 54-79) framholder etter omfattende metaanalyser at det som får det beste ut av medarbeider og ledere er (bl.a.):

- indre motivasjon, jobbegasjement og mestringsorientering heller enn ytre motivasjon og prestasjonsorientering
- Autonomi framfor kontroll og styring
- Rettferdige ledere, prosedyrer og utfall
- Opplevelse av organisatorisk støtte

Forfatterne benytter her kategoriseringen:

- Teori Y om medarbeidere som er interessert, motivert og har stor grad av ansvarsfølelse
- Teori X om medarbeidere som egentlig er umotivert, unngår ansvar og har egeninteresse som hovedmotiv.

Studier viser at opp mot 95 % av de ansatte i utgangspunktet er indre motivert for å gjøre en god jobb hvis forholdene ligger til rette for det. I tillegg er det godt dokumentert at ledere har en tendens

til å overvurdere behovet eller velge aktiviteter som styrker opplevelsen av ytre styring og kontroll, for slik å sikre at ansatte skal gjøre en god jobb. Vi mener at disse poengene kan benyttes som supplement til hovedperspektivene våre knyttet til henholdsvis sosiologiske eller rasjonelle perspektiver på organisasjonen og/eller utøvelse av styring og ledelse.

Klemsdal (2013, s. 55) viser til Thorsrud & Emery (1970) som gjennom sine klassiske samarbeidsforsøk dokumenterte at mening i arbeid oppstod gjennom opplevelsen av å ha innflytelse på egen arbeidssituasjon, oppleve læring og utfordringer i jobben, etc. Dette ble sammenfattet som "de psykologiske jobbkraav" og også dannet grunnlaget for utformingen av arbeidsmiljøloven av 1977. Kuvaas & Dysvik (2008, s. 60, 65-66) finner empirisk støtte for at *"jo mer medarbeidere opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfredse er de med jobben, med ledelsen, med kolleger, med lønnen sin og med muligheter for avansement, vekst og utvikling."* Videre sier de at jobbautonomi står i en særstilling når det gjelder å forklare indre motivasjon og produktive jobb- og organisasjonsholdninger, samt at opplevd jobbautonomi også innebærer en opplevelse av å bli stolt på og vist tillit. Tilsvarende viser metaundersøkelser at medarbeidere som i utgangspunktet har et stort behov for autonomi vil være spesielt sårbare for negative effekter pga. ytre styring (Ibid., s 172).

Det å stille sin arbeidskraft til disposisjon mot sosiale og økonomiske goder, kan betraktes som en bytterelasjon (Wadel 1991; Kuvaas & Dysvik 2008. s. 68). Summen av de ulike bytter påvirker hvilken relasjon eller organisasjonsforpliktelse¹⁷ medarbeideren får til organisasjonen. Forskningen viser at medarbeidere som opplever at organisasjonen behandler dem bra, svarer tilbake med lojalitet, positive holdninger og produktiv atferd. Motsatt vil organisasjonsforpliktelsen bli *kalkulerende* og knyttet til medarbeiderens opplevde kostnader forbundet med å forlate organisasjonen.

2.2.4 Turnoverintensjon

I vårt bakgrunnsmateriale - MOC's "Employee Survey", var "Intent to stay" en dimensjon som ble viet interesse. Dette på grunn av paradokset at de ansatte på Alvheim – til tross for sin lave grad av tilfredshet med arbeidsforholdene – har til hensikt å være lenge i selskapet.

¹⁷ Organisasjonsforpliktelse: Medarbeideres identifikasjon med og involvering i en gitt organisasjon.

Som et teoretisk bakgrunnsteppe for videre drøfting av denne dimensjonen viser vi derfor til Kuvaas og Dysvik (2008, s. 60) som betegner turnoverintensjon som *intensjonen om å slutte i en organisasjon*. De sier også at denne intensjonen er sterkt relatert til grad av *indre motivasjon*¹⁸ (Ibid. s 52). – noe som igjen bringer oss tilbake til paradokset i resultatene fra MOC's medarbeiderundersøkelse.

2.2.5 Organisasjonsintern relasjonskvalitet

Kuvaas og Dysvik (2012, s. 30) synliggjør hvordan organisasjonens anvendelse av HR-aktiviteter (som trening og utvikling, ledelse, belønning, arbeidsmiljøundersøkelser) påvirker organisasjonens HR-resultater (som ansattes opplevelse av indre/ytre motivasjon, arbeidsprestasjoner, tillit til ledelse, turnoverintensjon) som igjen påvirker de organisatoriske resultatene på produktivitet og leveranser. En skulle forvente at en organisasjon som leverer gode resultater og har lav turnoverintensjon også ville ha en høy grad av arbeidstakertilfredshet. Dette er ikke tilfelle i vårt selskap. Metaanalyser viser imidlertid at det ikke er noen direkte sammenheng mellom opplevelse av utviklende HR-tiltak og arbeidsprestasjoner. Denne sammenhengen er avhengig av kvaliteten på relasjonen mellom medarbeiderne og organisasjonen som mellomliggende faktor (Ibid., s. 78).

Medarbeiderundersøkelsen viser lav grad av tilfredshet med nærmeste leder og selskapets overordnede ledelse. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 225) benytter begrepet "organisasjonsintern relasjonskvalitet" for å betegne kvaliteten på relasjonen mellom ansatte, nærmeste leder og toppledelsen. Hvis relasjonene har utviklet seg i negativ retning, øker graden av mistenksomhet og tilliten til ledelsens strategiske valg og prioriteringer. Selv HR-tiltak som i utgangspunktet burde bli oppfattet som positive, kan bli møtt med skepsis og forventninger om at ledelsen har vikarierende motiver.

2.3 Våre antakelser og forskningsspørsmål

Vi har gjennom dette kapittelet klargjort hvilke teoretiske innfallsvinkler vi ønsker å benytte for å studere det vi vurderer som aktuelle fenomen og belyse våre problemstillinger. Denne gjennomgangen har også bidratt til å klargjøre vår virksomhetsdiagnose (Ottesen, 2011, s. 34-37) og

¹⁸ Indre motivasjon: Atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene som utføres

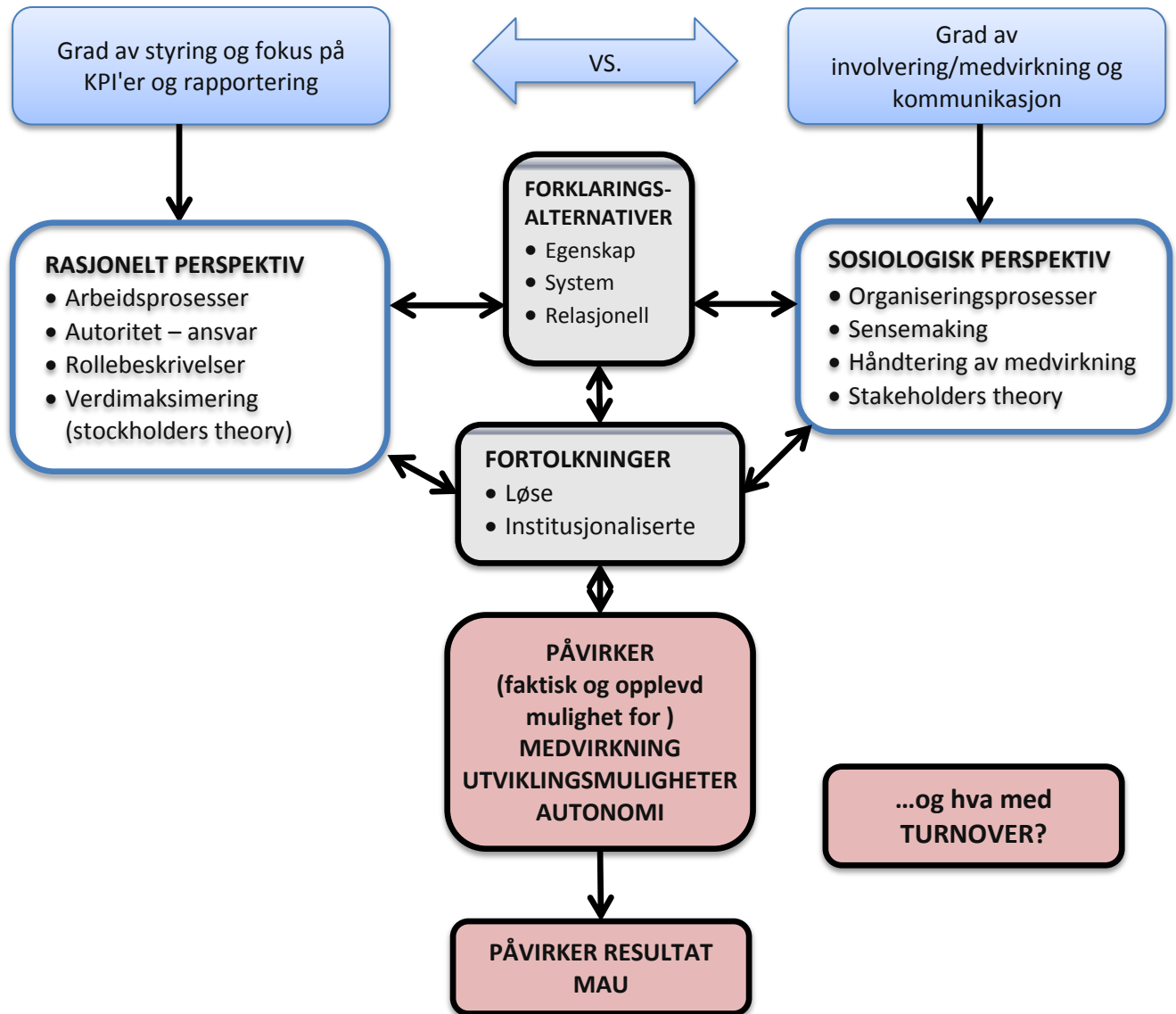
fylle noe av gapet mellom det vi "visste" i utgangspunktet og det vi følte behov for å vite mer om (Ibid., s. 213).

I pkt. 1.2 oppsummerte vi noen foreløpige problemstillinger. Disse var baserte på de umiddelbare bedriftsinterne reaksjonene etter at resultatet fra medarbeiderundersøkelsen forelå, samt våre første tanker knyttet til det foreliggende materialet.

I vårt videre arbeid med å koble teori og praksis vil vi legge til grunn at:

- Vi må søke å forstå ansatte og ledelsens reaksjoner ut fra relasjonelle forklaringer (Wadel 1991)
- Ved å bruke henholdsvis det instrumentelle perspektiv (Christensen et. al., 2010; Ottesen (red), 2011) og det sosiologiske perspektiv (Klemsdal 2013) som briller, forventer vi å finne forklaringer på spørsmål knyttet til ledelse, samarbeidsformer/medvirkning, relasjonskvalitet, motstand og institusjonaliserte fortolkninger.
- Teorier omkring sensemaking (Klemsdal, 2013), verdimaksimering og stakeholders theory (Beer og Nohria, 2000) kan hjelpe oss å belyse den motstand i organisasjonen som viser i vårt datagrunnlag.
- i tillegg vil vi belyse enkelte elementer som turnoverintensjon, autonomi og opplevde utviklingsmuligheter ved hjelp av Kuvaas og Dysvik (2008).

Ut fra dette kan vi utvide vår Figur 2 som følger:



Figur 3 Teoriens gjensidige forklaringsrelevans

3. METODE

Innledningsvis vil vi kort trekke trådene mellom vår problemstilling og vårt utgangspunkt for metodevalg:

Utgangspunktet for vår oppgave var resultatene fra den kvantitative undersøkelsen "Marathon Oils 2012 Employee Survey". Vårt første metodegrep var å analysere denne for å identifisere områder som kunne være av interesse for dybdeundersøkelse. Hovedutfordringen viste seg å ligge i at det ble vanskelig å velge ut hva vi ville se nærmere på. Forholdene i MOC-undersøkelsen var nært beslektet med hverandre og det ble vanskelig å på forhånd definere hva vi ville gå i dybden på og hvilke begreper som var relevante (Hellvik, 1991, s70-72). Vi vil vise den prosessen vi var gjennom knyttet til dette.

For å samle inn ytterligere data som kunne hjelpe oss å belyse vår problemstilling, la vi til grunn at det måtte utarbeides en intervjuguide for å strukturere vår kvalitative datainnsamling offshore. Vår ambisjon var å fange data som kunne skape bredere og bedre forståelse for paradoksene i resultatet fra medarbeiderundersøkelsen. Intervjuguiden ble betraktet som sentralt for vår egen datainnsamling. Datainnsamlingen skulle foregå offshore og vi hadde kun en sjanse til å gjøre det riktig og måtte sikre at vi fokuserte på de rette tingene. Mye kostnader var knyttet til å få adgang til feltet: Vår forsker måtte gjennomgå en kostbar sikkerhetsopplæring og data skulle samles inn fra 6 ulike skift. Dette innebar minimum 3 helikopterreiser offshore med tilhørende opphold over 2-4 dager hver gang. Dette ga litt prestasjonsnerver. Tidspress gjorde det ikke bedre. Vi vil gjøre rede for valgene knyttet til utarbeidelsen av intervjuguiden.

I tillegg til kvalitative intervju, ville vår datainnsamling offshore bestå av deltakende observasjon. Vi vil gjøre rede for de ulike rollene som ivaretas av vår forsker i felten, samt for prosessen knyttet til utvelgelse av informanter. Avslutningsvis vil vi ta med noen refleksjoner omkring tolking av data.

Vi refererer til underkapittel 2.0 og minner om at vi betrakter de kommende refleksjonene som gjennomsyret av de prosesser som Hatteland og Ottesen beskriver i Lemniskate- og Lille-Jeg-

modellene (Ottesen (red), 2011, Kap 2 og 8). Vi som forfattere betrakter oss selv som godt funderte praktikere innen HR-faget med over 40 års erfaring. Det kreves av oss daglig at vi skal kategorisere hendelser, stille diagnoser og iverksette tiltak. I denne avhandlingen har vi tillatt oss å bruke tid på refleksjonene: Har vi korrekt virksomhetsdiagnose? Hva med egne holdninger? Søker vi relasjonelle forklaringer? Er vi bevisst på egen jeg-diagnose? Vi har tillatt oss å *ikke* søke løsninger og handling, og brukt tiden på å gå i dybden for å utvide vår forståelse og heller *søke forklaringer*. Vi har også tillatt oss å utelate omverden-diagnose.

Oppgaven er ikke meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Vi begrunner denne avgjørelsen med at de kvantitative dataene er levert fra Sirota i USA og er ikke sporbare. De kvalitative dataene er samlet inn håndskrevet og er ikke lagret elektronisk. Ingen personer er identifisert med navn, alder, stilling eller bosted.

3.0 Tilgjengelig materiale

Hele utgangspunktet for vår oppgave er de funn som ble gjort gjennom MOC's årlige medarbeiderundersøkelse¹⁹. Generelt var vi opptatt av den lave tilfredsheten på denne spesifikke offshoreinstallasjonen og spesielt var vi opptatt av paradokset med at de ansatte oppga at de – til tross for lav tilfredshet – ønsket å bli lenge i selskapet. I våre innledende vurderinger, la vi mye arbeid ned i å få oversikt over hva innholdet dreide seg om. Disse vurderingene dannet igjen grunnlaget for videre metodevalg.

Siden mye av våre metodevurderinger var knyttet opp til gjennomgangen av tilgjengelig materiale (MAU), har vi valgt å bruke plass i metodedelen for å presentere hovedtrekkene.

Metoden som er anvendt for gjennomføring av denne medarbeiderundersøkelsen, er et amerikansk web-basert verktøy. Hver ansatt logger seg inn og svarer anonymt på forhåndsdefinerte spørsmål. Arbeidsgiver mottar deretter rapporter med oversikt over resultatene. Vi vil verken analysere det valgte verktøyets reliabilitet eller validitet (Hellvik 1991, s. 159-169; Skog 2004, s. 87-113), men

¹⁹ Vedlegg 1: 2012 Employee Survey Results for Norway Offshore vs. Onshore

simpelthen forholde oss til det foreliggende datamaterialet og anerkjenne det som grunnlag for vår oppgave.

Vår oppgave tar utgangspunkt i resultatene som framkom for den norske delen av selskapet og vil spesielt dreie seg om forholdene knyttet til MONAS Offshore²⁰. Resultater fra MONAS Onshore²¹ vil bli trukket inn der det er hensiktsmessig ut fra å belyse offshore-resultatene, nærmere.

Vi har konstatert forskjellen i besvarelsene mellom MONAS Offshore og MONAS Onshore og i tillegg forskjellen mellom MONAS Offshore i forhold til snittet for MOC totalt. Svarprosenten for offshore-delen av det norske utvalget var 79 % (77 av 98 personer). For onshore-delen er tilsvarende tall 111 av 120 (92 %). Vi betrakter dette som akseptabel svarprosent. Siden utvalget offshore (98 personer) faktisk er hele populasjonen legger vi til grunn at utvalget er representativt (Skog 2004, s. 99-101). Man kan reflektere rundt om de 11 (21 %) som ikke har avgitt svar var et tilfeldig frafall – noe som ikke trenger ha konsekvenser for resultatet, eller et selektivt frafall – der en kan anta at svarene fra de som velger å ikke delta ville gitt et annerledes bilde av de variablene en ønsket å undersøke. (Skog 2004, s. 100-101). Vi konkluderer med at det foreliggende materialet gir oss et representativt bilde av dimensjonene som omfattes av undersøkelsen. Disse dimensjonene er i undersøkelsen gruppert som følger:

My Job	Den ansattes opplevelse av <i>egen</i> innsats, <i>egen</i> evne til samarbeid, jobbforståelse, mm.
Ethics & Integrity	Den ansattes opplevelse av <i>selskapets</i> holdninger og handlinger knyttet til uetiske/ulovlige forhold, samt grad av trygghet for hvorvidt slike forhold kan rapporteres uten represalier.
Health & Safety	Den ansattes opplevelse av trygge arbeidsforhold, <i>selskapets</i> holdninger og handlinger knyttet til dette.
Engagement	Den ansattes grad av identifisering og stolthet knyttet til selskapet, samt villighet til å strekke seg for å bidra til selskapets suksess.
My Supervisor	Den ansattes opplevelse av nærmeste leders støtte, tilbakemeldinger og evne til å tilrettelegge for effektiv jobbutførelse.
Performance Development	Den ansattes opplevelse av utviklingsmuligheter og karriere og organisasjonens evne til å følge opp ansatte som underleverer.
Strategic Direction	Den ansattes opplevelse av selskapets strategi og strategisk retning
High Performance	Den ansattes opplevelse av selskapets evne til å effektivt forbedre

²⁰ MONAS Offshore omfatter MONAS's installasjon på norsk sokkel – altså produksjonsskipet Alvheim.

²¹ MONAS Onshore omfatter MONAS's ansatte i landbaserte jobber i Norge, Jåttåvågen.

	arbeidsmetoder, tilpasse seg endringer i omgivelsene og være ledende innen sitt felt.
Leadership	Den ansattes opplevelse av selskapets overordnede ledelse

Figur 4 MAU kategorier

Utover dette er det i undersøkelsen et tilleggsspørsmål knyttet til "Intent to stay". 49 % av de ansatte i MONAS Offshore som har svart på dette spørsmålet, oppgir at de planlegger å jobbe i selskapet i 10 år eller mer. Tilsvarende tall for MONAS Onshore er 31 %.

3.0.1 Grunnlaget for selskapet bekymring knyttet til resultatet

Resultatene fra MAU danner grunnlag for våre videre metodevalg og vi finner det derfor naturlig å vise hvilke dimensjoner som har fanget vår interesse og hvordan dette har preget våre videre refleksjoner.

MAU-rapporten kategoriserer resultatene inn i følgende skala:

- Favorable (brukt for svaralternativene "Strongly Agree/Agree")
- Neutral (brukt for svaralternativet "Neither agree nor disagree")
- Unfavorable (brukt for svaralternativene "Disagree/strongly Disagree")

Disse er i undersøkelsen gjengitt som følger:

Strongly Agree	Agree	Neither agree/disagree	Disagree	Strongly disagree
Favorable/favorabel (positive)		Neutral/nøytral	Unfavorable/ufavorabel (ikke positive)	

Alle spørsmål som scorer over 80 % sett i forhold til snittet for hele selskapet MOC, betraktes som styrker som bør beholdes, score mellom 65 % og 80 % betraktes som et nivå som bør gis oppmerksomhet og styrkes, mens spørsmål med total score under 65 % favorable er områder som kan representere en forretningsmessig risiko og følgelig bør vekke bekymring og være gjenstand for nærmere analyse og oppfølging²².

I resultatene for MONAS Offshore er det kun 3 (av 58) spørsmål som gir en score over 80 % favorable. Disse spørsmålene er alle knyttet til området "My Job". Respondentene oppgir at samarbeidet er godt innen eget arbeidslag (work unit), at de har godt samarbeid med sine nærmeste kolleger, samt at de har en god balanse mellom jobb og fritid (2/4 rotasjon). Når det gjelder kategorien < 65 % favorable med snitt lavere enn MOC totalt, omfatter den for MONAS Offshore, hele 43 av de 58 spørsmålene. De resterende spørsmålene er

²² Disse anvisningene for tolking av resultater framkommer fra instruksjonene i medarbeiderundersøkelsen, vedlegg 1

spredd på de andre intervallene og alle med en lavere score enn snittet for MOC totalt. Vår videre metodevurdering baserer seg på de spørsmålene som oppnådde de laveste resultatene.

En av våre innledende antakelser bygget på en oppfatning av at mannskapet på Alvheim (MONAS Offshore) sin kritiske holdning til ledelse og manglende identifisering med selskapet, hadde sitt grunnlag i en sterk tilhørighet til den "gamle" Maersk-kulturen og derav manglende identifisering med MOC/MONAS som det nye selskapet. Vi la i utgangspunktet til grunn en oppfattelse av "oss – de" holdninger blant de ansatte. Hypotesen var at lengden på ansienniteten som den ansatte hadde i selskapet (altså om den ansatte var ansatt før/etter fusjonen med Maersk), ville virke på den ansattes opplevelse av organisasjonstilhørighet og identifisering med selskapet (MOC). Ansiennitet er ikke benyttet som uavhengig bakgrunnsvariabel i undersøkelsen og det er således ikke mulig å sjekke resultatene ift den. Vi ønsket derfor å sørge for å få dette med som en bakgrunnsvariabel i vår kvalitative undersøkelse.

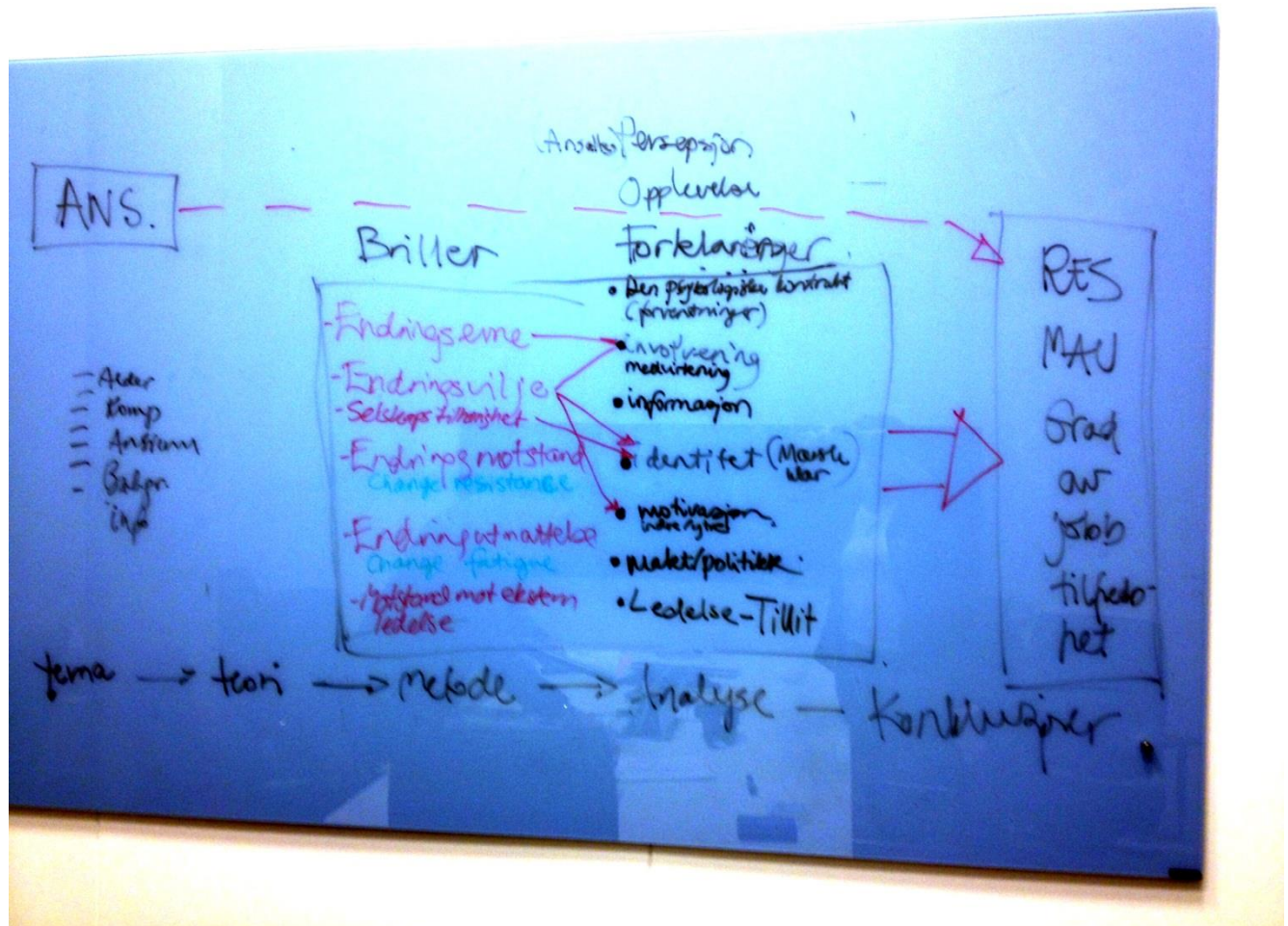
I vår gjennomgang i teoridelen (Kapittel 2) viser vi hvordan vi ved bruk av Lemniskatemodellen og Lille-jeg-modellen måtte balansere mellom rasjonelle og intuitive prosesser for å utfordre vår egen bruksteori og egne innfallsvinkler til forklaringsmodeller (Ottesen (Red.), 2011, s. 42, 212-217). Gjennom dette og nærmere analyse av <65 %-resultatene, så vi at forklaringen måtte være mer sammensatt en som vist i figur 4 og at vi i videre metodevalg var nødt til å heve blikket og åpne vår referanseramme for problemstillingen (Hellvik, 1991, s. 34-38). Vi var nødt til å få en bredere forståelse for vår empiri for å kunne definere hvilke variabler det ville være interessant å se nærmere på (Hellvik, 1991, s. 39-47). Det ligger da implisitt at vi på dette tidspunktet ikke var i stand til å se noen klar retning eller områder som vi kunne fokusere vår oppmerksomhet på.

3.1 Kartlegging av organisasjonskultur

Etter gjennomgangen av medarbeiderundersøkelsen, jobbet vi videre med ulike begreper og «begrepsgrupper» for så å utvide vår liste over problemstillinger og mulige sammenhenger. Hva var det interessant å gå i dybden på: Identifisering, ledelse, involvering, tillit, informasjon/kommunikasjon, forventninger, endringsmotstand, endringsutmattelse...? Hatteland (Ottesen, 2011, s. 210) refererer til dette som *"å være i den løpende strømmen når du stiller virksomhetsdiagnose,.."* Listen var lang. I tillegg stilte vi spørsmål med om funnene hadde sammenheng med forskjeller i kultur, grad av medvirkning, samt endringer og endringstakt: Maersk-kulturen og MOC-kulturen virket forskjellige i utgangspunktet og selskapet hadde etter overtakelsen av Alvheim og Maersk-personellet, gjennomført store endringer i rask takt. Tanken var at

hvis vi greide å identifisere/gruppere hva det hele dreide seg om, så kunne det danne grunnlag for utvikling av et spørreskjema som igjen kunne benyttes til dybdeintervju med ansatte på Alvheim.

Etter en lang kveld så tavlen slik ut:



Enkelt sagt, så vi at vi måtte være åpne for at forklaringene bak resultatene fra medarbeiderundersøkelsen kunne handle om så mangt. Vi tok derfor en beslutning om at vi ønsket en mest mulig åpen og uforutinntatt tilnærming til feltet. Ved å ha et "kultur" perspektiv i vårt møte med organisasjonen, unngikk vi å tenke for snevert. Det ble da naturlig å finne fram Henning Bang sin *Organisasjonskultur* (1990, 2. utg.). Spesielt har kapittel 13 "Kartlegging av organisasjonskulturen" (s. 140-167) dannet mye av grunnlaget for utforming av vår intervjuguide.

3.1.1 Kvalitative vs kvantitative metoder

Bang (1990, 2. utg., s. 143) skriver som følger:

"Ved å studere et fenomen fra flere synsvinkler har vi større mulighet for å avgjøre om resultatene av våre er holdbare eller om de skyldes svakheter ved de enkelte metodene. Her ligger det underforstått en antakelse om at svakheter i en metode oppveies av styrkene i en annen metode. For eksempel kan svakhetene ved spørreskjema metodene (bl.a. overflatiskhet og forhåndsdefinerte kategorier) kompenseres ved dybdeintervjuer og observasjon, mens svakheter ved de kvalitative metodene (bl.a. utvalgsstørrelse, kodingsproblemer og liten generaliserbarhet) kan kompenseres med kvantitative metoder."

Dette sitatet styrket vår beslutning om å nyansere det foreliggende arkivmaterialet (medarbeiderundersøkelsen) med å gjennomføre kvalitative intervjuer med informanter fra Alvheim.

3.1.2 Utvikling av spørreskjema

Bangs forslag til intervjuguide (Bang 1990, 2. utg., s. 148-152) dannet grunnlaget for utforming av vår intervjuguide (Vedlegg 2). Vi valgte å legge til spørsmål som lot oss sjekke ut uavhengige bakgrunnsvariabler som ansiennitet i selskapet og hvorvidt de ulike informantene hadde arbeidet for Maersk i tiden da Alvheim ble bygget. Vi hadde en opplevelse av at dette kunne være relevant for de offshoreansattes opplevelse av kultur og tilhørighet.

I tillegg måtte spørreskjemaet utformes slik at det lot seg gjennomføre på den tid vi ville ha tilgjengelig med den enkelte informant. Vi beregnet at hvert intervju burde ta toppen 90 minutt, noe som ville gjøre det mulig å gjennomføre 3-4 intervju i løpet av et døgn offshore. Vi valgte en blanding av konkrete spørsmål og spørsmål som ga rom for refleksjon og ulike svaralternativer.

Det var med spenning at intervjuguiden skulle tas i bruk offshore.

3.2 Adgang til feltet

I presentasjonen av vår bedrift har vi redegjort for vår tilknytning til bedriften MOC og datterselskapet MONAS. Våre kvalitative intervju skulle finne sted om bord på FPSO'en Alvheim og vi betrakter skipet som stedet for vår «feltundersøkelse». Det var fra begynnelsen av klart at feltet (definert som Alvheim) kun ville være tilgjengelig for en av oss (den som var ansatt i MONAS). Vi vil i det videre betegne oss selv som "han" (student Master i Endringsledelse/HR Manager i MONAS) og "hun" (student Master i Endringsledelse). Planen var at han gjennom sine offshoretureturer skulle møte

informanter fra alle de 6 skiftene som er i rotasjon. Gjennom intervjuene og de uformelle arenaene offshore, håpet vi også at han ville få innblikk i om det var forskjeller mellom de ulike arbeidslagene.

Datainnsamling ville således foregå på to måter:

- Ustrukturerte intervju (Hellvik, 1991, 5. utgave, s. 108)
Gjennomføring av intervju med et utvalg av ansatte. Siden vi på forhånd ikke hadde en fullstendig oversikt over hvilke opplysninger som kunne være relevante, var spørreskjemaet bygd opp med åpne spørsmål der respondenten kan formulere svaret.
- Deltakende observasjon (Ibid. s. 107)
Gjennom deltakelse på arbeidsplassens naturlige, sosiale arenaer, ville han gjennom aktiv deltakende observasjon (Hellvik, 1991, s. 117) få tilgang til å observere og delta i den naturlige samhandlingen i sin rolle som kollega/representant fra ledelsen på land. Slike arenaer kunne være treningsrom, spisesal, felles oppholdsrom. Vi var obs på at han selv ville være en del av det sosiale systemet han var der for å observere og derfor i seg selv ville/kunne ha en påvirkning på de øvrige medlemmene (Ibid., s. 107). Selv om observasjon i disse sosiale arenaene ikke skulle være vår primærkilde for informasjonsinnhenting, ønsket vi allikevel å ha en nysgjerrighet og åpenhet for hva som kunne dukke opp av informasjon.
I tillegg ville han i kraft av å være selskapets HR Manager, gjennomføre informasjonsmøter offshore med hvert av de 6 skiftene for å tydeliggjøre hensikten med sitt besøk. Vi betraktet også reaksjoner og respons i disse møtene som en relevant del av informasjonsinnhenting.

Vi var klar over at det var både fordeler og ulemper med at bare en av oss gjennomførte intervjuene offshore.

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Alle intervjuene blir gjennomført likt og alle informantene blir møtt på mest mulig lik måte • Rasjonelt med tanke på ressursbruk • Han fikk etablere en relasjon til sine offshorekolleger gjennom samtalene (intervjuene) 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektiviteten kunne bli redusert pga at han også selv er medlem av organisasjonen og er preget av dette • Både intervju og nedtegnelser måtte foretas samtidig • Han velger hva som blir nedtegnet av det respondenten sier, uten at det kan etterprøves

(Ibid. s. 110-113)

Siden hun ikke hadde tilgang til felten, ble det arrangert ett intervju mellom henne og en sentral tillitsvalgt. Intervjuet ble gjennomført på hennes arbeidsplass etter arbeidstid. Vår intervjuguide ble lagt til grunn for samtalen og intervjuet hadde en romslig tidsramme.

Dette møtet og intervjuet ga henne anledning til å danne seg et inntrykk av talemåte, oss/de-betraktninger og den tillitsvalgtes refleksjoner omkring hva som kunne være forklaringen på de negative resultatene på medarbeiderundersøkelsen. Hun opplevde dette som veldig nyttig og fikk en bedre innsikt i ulike forhold knyttet til endringsprosesser, involvering, karrieremuligheter, dialog med "de på land", forskjeller i holdninger blant de ulike nasjonene offshore (danske, svenske, nordmenn) osv.. Alt i alt ga denne samtalen henne et utvidet grunnlag til å stille spørsmål og reflektere rundt virksomhetens utfordringer og virksomhetsagenda (Ottesen (red), 2011, s. 44). Det skulle også vise seg at inntrykket hun fikk i sitt intervju med den tillitsvalgte, på sentrale punkt også med bekreftet av funnene som han gjorde gjennom sine intervju offshore.

3.2.1 Roller i felten

Ved sin utreise offshore hadde han, fra vårt ståsted, to opplagte roller: Human Resource Manager for MONAS, samt forsker knyttet til mastergradsoppgaven i Endringsledelse. Samtidig måtte vi være realistiske på at det var rollen som HR Manager som utgjorde den faktiske inngangsporten til feltet. MOC sentralt hadde uttrykt stor bekymring til de negative resultatene fra medarbeiderundersøkelsen og hadde tilrettelagt for adgang til feltet ved å ta kostnaden med sikkerhetsopplæring og helikoptertransport.

Sett fra Alvheim-personalets side, var rollen som HR Manager klart nyttig til selskapets oppfølging av «Employee Survey» (medarbeiderundersøkelsen). Dette dannet også det «legale» grunnlaget for forventningene knyttet til hans ankomst. At han i tillegg jobbet med en masteroppgave, hadde en underordnet, om enn ubetydelig rolle.

Vi har tidligere slått fast at hans tilstedeværelse ville ha karakter av deltakende observasjon. Wadel (1991, s. 45-58) påpeker hvordan rolleutviklingen skjer under feltarbeidet og hvordan deltakende observasjon gir mulighet for å skaffe seg stadig nye roller:

"Enhver ny rolle bestemmer i høy grad hvor feltarbeideren kan gå, hva han kan gjøre, hvem han kan samhandle med, hva han kan spørre om, hva han kan se og hva han vil bli fortalt (Mc Call & Simmons, 1969, s. 29)."

Sånn sett kunne vi forvente at vår forsker kunne utvikle roller i:

- Deltakende observasjon
 - Deltakelse i aktiviteter (deltakerrolle)
 - Deltakelse i samtaler (samtalerolle)
 - Observasjon av samtaler (tilhørerrolle)
 - Observasjon av aktiviteter (tilskuerrolle)

Ved å dele opp rollene på denne måten kan vi bli mer bevisst på hvilken rolle han til enhver tid har eller har mulighet for å ta.

Det var uansett klart at han ville ha mange ulike roller om bord på Alvheim. Wadel (Ibid, s. 55) viser til Whytes og Docs rollerepertoar og vi har laget en tilpasset variant av, for å synliggjøre noen ulike roller på Alvheim og hva slags roller andre kan ha i forhold til ham.

Han	Arena	Andre
Forsker	Intervjusituasjonen	Informant
Kollega	Fellesrom	Kollega
Besøkende på Alvheim	Over alt	Vertskap OIM (leder) Alvheim
Representant for ledelsen "de"	Fellesmøter	Ansatte Alvheim "oss"
Andre?		
HR Manager *)	Forhandlingsmøter Personalsaker Lønn/bonusvurderinger Forfremmelser Utviklingsmuligheter Kurs/treningstiltak	Underordnet

*) I tillegg syns vi det var viktig å være observante på at hans sin primære rolle i selskapet som HR Manager for MONAS, gjør at de ansatte er klar over at han har en medvirkende rolle i ulike HR-aktiviteter og HR-resultater. Dette kan oppfattes som det vi i 2.1 definerte som samhandling preget av "Makt/avhengighet". Hvis våre informanter hadde en opplevelse av et slikt makt/avhengighetsforhold kunne det påvirke hva slags informasjon som deles med han i hans rolle som forsker.

3.2.2 Vår forsker i felten

I tillegg til disse rollene, var det også klart for oss at vår medforfatter "han", var en viktig informant selv. Det var gjennom hans virksomhetsdiagnose og med hans bakgrunn som endringsleder (Ottesen (red), 2011:44) at vi tok fatt på denne oppgaven. Observasjoner og refleksjoner som ble diskutert oss i mellom, ble supplert med tilleggsinformasjon fra ham som igjen ga oss nytt grunnlag for videre bedømmelse av forholdene, som vist i Lemniskatemodellen (Ibid. s. 212). Hans opprinnelige oppfatninger om feltet og selskapet har vært utgangspunktet for vårt fokus og tilnærming. Vi har søkt å nyansere dette ved at den andre medforfatteren har gjennomført kvalitativt intervju med en sentral tillitsvalgt, samt at vi har søkt konstant å unngå egenskaps- og systemforklaringer (Wadel, 1990) i våre analyser.

En av fordelene med observasjon i tillegg til intervju, er at forskeren får mulighet til å validere sine hypoteser og antakelser ut fra det som framkommer i intervjuene. (Bang, 1990, s. 157). Faren kan allikevel være at vår forsker i sin doble rolle som observerende deltaker og informant, i stor grad kan prege hva som får oppmerksomhet. Observatøren velger ut eller fokuserer på enkelte deler av det han studerer. Dette er en nødvendighet da en ikke har mulighet for å observere alt som foregår (Ibid., s. 152). Wadel (1991, s. 27-28) betegner dette som å *"være sosiolog på seg selv"*. Vi redegjør for vår forskers opplevelse av å være i felten i kapittel 4.

3.2.3 Utvelgelse av informanter

Vår prosess knyttet til utvelgelse av informanter har vært preget av tilfeldigheter. Ved første reise offshore ble det overlatt til OIM og supervisorer å foreslå intervjukandidater. "Bestillingen" var at denne gruppen (6 personer) i størst mulig grad skulle gjenspeile gjennomsnittet at de ansatte om bord. Utvalgmessig må dette betraktes som en upresis bestilling da det ikke var definert kriterier for

hva "gjennomsnittet" skulle bestå av. Det var ikke definert kvantitative utvalgsriterier og heller ikke kvalitative. Ved de neste to neste besøkene ble det signalisert at de ansatte om bord stod fritt til å melde sin interesse for å stille som informanter. Dette fikk god respons og de som viste interesse, ble også intervjuet. I tillegg valgte vår forsker å gjennomføre intervju med nyvalgt leder for fagforeningen, samt helsepersonell²³ om bord. Skog (2010, s. 100) trekker paralleller mellom kvantitative og kvalitative utvalgsmetoder og påpeker at det kan se ut som at *"de som arbeider med kvalitative metoder er mindre opptatt av utvalgsprosedyrer enn de som bedriver kvantitative studier"*. Spesielt framholder han størrelsen av utvalget som faktor som har betydning for hva en ønsker å si noe om: Hvis man pretenderer å uttale seg om akkurat de 10-20 en har intervjuet, er utvalget ikke et problem. Imidlertid kan det være det hvis en har som siktemål å finne noe allment ut fra samtaler med noen få. Vi erkjenner at dette er en relevant problemstilling knyttet til vårt utvalg.

3.2.4 Fra observasjon til data

Metodemessig må en være oppmerksom på overgangen fra det å observere til å betegne observasjonene som data. Wadel (1991, s. 76) skriver:

"All observasjon er utvelgende (selektiv). Det samme gjelder den fortolkning vi tillegger det vi har valgt å observere. Også vår fortolkning er utvelgende (selektiv) ut fra alle de mulige fortolkninger som foreligger – og de kan være mange."

Vi erkjenner at våre prosesser fra observasjon til begrepsfesting til data har de samme svakhetene og henviser til vårt kapittel 2.0.3 om det hermeneutiske ideal, modellene for Lille-jeg og Lemniskaten, samt Wadels forklaringsmodeller for å erkjenne at vår fortolkning kun er en alternativ måte å se dette på.

²³ Offshore sykepleier er ofte i interaksjon med de ansatte og antas å ha god oversikt over det psykososiale miljøet om bord.

4.0 PRESENTASJON AV RESULTAT FRA DATAINNSAMLING

Som tidligere beskrevet i metodekapittelet har vår datainnsamling i felten bestått av intervju og deltakende observasjon ute på FPSO'en Alvheim. Datainnsamlingen foregikk i perioden fra desember 2012 til begynnelsen av mai 2013. Over denne perioden ble det observert at det skjedde endringer på Alvheim. Beskrivelse av disse endringene vil inngå som en del av de resultatene som blir presentert. Dette begrunner vi med at "han" som var den eneste av oss som hadde adgang til feltet, også er en informant i sin rolle som HR Manager for selskapet og deltakende i den samhandlingen som foregikk. Wadel (1991) beskriver i sin bok "Feltarbeid i egen kultur" om arbeidet med å skrive ut de observasjonene som er gjort i felten. Han poengterer at det er en stor forskjell mellom å gjøre et feltarbeid – og skrive det ut., samt at feltarbeid foregår som en "runddans" mellom teori, metode og data (Ibid., s. 127-129).

I dette kapittelet vil vi holde oss til å gjengi funn, hendelser og opplevelser offshore, uten å relatere dette opp til teori, da vi tror det kan være relevant for leser å få et innblikk fra feltet. Med andre ord vil dette kapittel handle om observasjoner og empiri, uten å knytte funnene til teori. Vi begrunner dette med vår formening om at de færreste har offshore erfaring/innsikt. Siden dette ikke er allmenn kunnskap kan det være relevant lesing og innsikt å ta med seg inn i de videre kapitlene.

Presentasjonen vil variere mellom å være stikkordsmessig (basert på notater gjort i felten) eller utfyllende (knyttet til resultater fra intervjuene), samt kronologisk eller tematisk. Der det er naturlig vil "han" skrive i "jeg"-form.

Drøfting av resultatene vil skje i neste kapittel, kapittel 5.

4.0 Alvheim – første offshorebesøk

Første tur ble gjennomført i desember 2012, etter at et obligatorisk 4 dagers sikkerhetskurs var gjennomført. Jeg reiste ut i min rolle som HR Manager, og det var flere som lurte på hvorfor jeg ville ta min første tur akkurat nå. Skulle store endringer annonseres eller var det enkeltpersoner som skulle reises? Listen over hvem som er ombord i helikopteret blir klarert ca. en uke før avreise og det var allment kjent blant de ansatte på Alvheim at jeg var på vei ut.

Leder for fagforeningen var også informert om min tur og mine planer, og støttet tiltaket og syntes det var tøft gjort av meg å reise ut å for å forsøke å finne flere svar som en oppfølging av medarbeiderundersøkelsen.

Etter en pålagt bli-kjent runde med gjennomgang av rømningsveier og mønstringsstasjoner, oppsøkte jeg OIM for å fortelle om mine intensjoner med turen. Han syntes det var interessant og med supervisorene sin hjelp, fikk jeg en liste over 6 personer som ville kunne bli frigjort i sin arbeidstid til å ta en prat med meg. Jeg hadde kjennskap til flere av personene på listen, og valgte å starte med en oppe på prosessdekket som har vært aktiv i fagforeningen de siste årene. Jeg gjorde dette bevisst for å vise åpenhet og for å fange opp eventuelle innspill på eventuelle endringsbehov i min intervjuguide. I forkant av intervjuet gjorde jeg det klart at jeg var HR Manager, men også student – og at informasjon og funn ville bli brukt i denne masteroppgaven. Jeg presiserte også at jeg var interessert i hva gjennomsnittet av de ansatte mente og at jeg ikke ville notere navn på dem jeg snakket med, og at plan var å intervju 6-8 på hvert skift for å få dekket en best mulig demografi blant de ansatte. Jeg presiserte også at informasjon fra intervjuet ikke ville bli brakt videre til selskapet, så lenge det ikke var vesentlig informasjon som av etiske grunner burde rapporteres. Jeg gjorde det også klart at jeg ikke kom til å gå i en diskusjon med hver enkelt om rette eller gale oppfatninger, jeg ville bare høre deres versjon av forholdene ute på Alvheim.

Antatt tid på intervjuet var ca. 1 time, men første intervju tok over en og en halv time.

Intervjuobjektet var særdeles meddelsom og presiserte i avslutningen at han likte spesielt godt min tilnærming i starten hvor jeg presiserte at jeg var ute etter snittet av de ansatte på Alvheim. Dette hadde gjort ham trygg for at dette ikke fokuserte på ham som individ, og han delte velvillig sine tanker om livet på Alvheim.

Etter 3 intervju, på dag 2, besluttet OIM og jeg å gjennomføre et allmannamøte ombord hvor jeg skulle presentere mitt formål med reisen. Oppslutningen var stor, og etterhvert som jeg fikk forklart bakgrunnen for turen ble også engasjementet stort. Det var flere som valgte å ytre seg, og jeg fikk en kollektiv bekreftelse på mye av det som allerede var kommet opp i de tre første intervjuene. Spesielt knyttet til opplevd mangel på medvirkning og innflytelse De forestående tre intervjukandidatene

begynte også å glede seg mer til sin tur, og jeg fikk forslag fra enkelte ansatte om hvem de mente jeg burde ta en prat med.

Etter at alle 6 intervju er blitt gjennomført, satt jeg med en forståelse om at opplevd frustrasjon var stor, at misnøyen med innflytelse på egen arbeidsplass er en belastning på arbeidsmiljøet, at det skjer mange negativt ladede diskusjoner ombord ved lunsj og middag og at enkelte hevder at opp til 40 % av alle arbeidstakere jobber aktivt med å søke seg bort fra Alvheim.

4.0.1 Noterte kommentarer på Alvheim etter mitt innlegg på infomøtet

- Innspill og forslag til endringer i M4M eller omorganiseringen er ikke tatt til følge, ingen av forslagene har vunnet igjennom – alt blir bare trødd ned over hodene på oss.
- Planlagte endringer er i realiteten ferdig støpte, ber om involvering fra de ansatte kun for syns skyld. Holder de ansatte for narr, ber om innspill – men man får ikke en gang svar.
- Det har blitt til det betydelig verre siste år, alt for mange endringer på en gang – og ingen med reell innflytelse fra medarbeiderne.

OIM bekrefter at innsendte forslag ikke har fått tilbakemelding. Mail sendt til OIM og Supervisors 20.06 ble oversendt til meg i dag fra den personen som hadde sendt dem inn, purring sendt 03.12 – tilbakemelding vedrørende endringsforslag/bekymringer fra ansatte ennå ikke gitt. OIM erindrer at det i et fellesmøte i sommer ble lovet at alle forslag ville bli satt stor pris på og at tilbakemelding ville bli gitt. Dette er ikke blitt gjort, og veldig få (om noen) forbedrings forslag er blitt tatt til følge.

OIMs egen oppfatning var også at det meste vedrørende endringer var endelig bestemt på land før det ble presentert offshore, og at de ofte ba om innspill uten at innflytelsen var reel.

En annen faktor til frustrasjon blant ansatte, har vært lite samkjørte OIM'er og supervisorer. Når de har informert de 6 forskjellige skiftene om kommende endringer har dette skjedd på en lite samkjørt måte. I og med at de arbeider ombord på Alvheim i 2 uker og har fire uker fri, blir det av og til (eller ofte som de ansatte mener) at informasjon som de gir kommer ulikt ut fra den enkelte leder. Noen ledere har sagt at det fortsatt er tid for innspill og at medvirknings muligheter vil bli gitt, mens andre ledere har sagt at dette prosjektet er spikret og at det nå er for sent med innspill/medvirkning.

De ansatte refererte også til et stort antall endringer siste år, og at de fortsatt står midt i endringen. De håper og tror at resultatene fra undersøkelsen vil bli annerledes dersom vi utfører undersøkelsen igjen om ett år. Bakgrunn for at denne undersøkelsen ble negativ, er at det ble/var mye motstand rundt de planlagte endringer i den tiden undersøkelsen ble gjennomført. Enkelte mente at den ble gjennomført på den verst tenkelige tiden, mens andre ikke har ment at dette har påvirket resultatet. Det synes også som at ønske om endring og forståelse for behovet for endring var ikke gjensidig forankret mellom organisasjonen onshore og offshore. Som tidligere nevnt er også opplevelsen av medarbeiderforankring, lav.

4.0.2 Uniformering

En av de aller mest interessante observasjonen jeg gjorde i starten, og som forundret meg, var at det var mange som gikk med Maersk bekledning. Dette til tross for at det var nærmere 3 år siden de var ansatt i dette selskapet. Det framstod for meg som at det tydeligvis var et status symbol som viste at en har vært på Alvheim lenge og at en sannsynligvis også hadde vært med under bygging av Alvheim i Haugesund. De som uniformerer seg slik, har de dagene jeg har vært her vekslet mellom Maersk antrekk eller t-shirts fra fagforeningen med "Arbeider" på fremsiden og "Dont fuck with the union" på baksiden.

4.0.3 Endringsslitasje

Organisasjonen er trøtt/sliten av alle endringer 2012, og det er spesielt hendelsen vedrørende omorganisering som blir referert til å være dråpen som fikk bøtten full. En av grunnene til at endringer blir motarbeidet eller lite akseptert, er de siste års gode resultat vedrørende produksjon, oppe tid (antall døgn med drift uten uplanlagt stans) og lave tall på personskade. 2010 var et rekordår. 2011 ble likedan og det ble sagt at dette ville bli vanskelig å tangere. Resultatet for 2012 viste en ytterligere forbedring på 10 % på alle parametere, og nominering til beste produksjonsenhet på norsk sokkel.

Til tross for dette har bedriften innført "kontinuerlig forbedring" som mål, med høyere mål for 2013. Endringsslitasjen kan i stor grad relateres til de ansattes manglende motivasjon eller forståelse for å innføre stadige forbedrings tiltak, nå nye rekorder stadig blir satt.

4.0.4 Supervisors:

1 bekrefter synkende moral/vilje til endring ombord. Negativ stemning blant ansatte, lite lystbetont. Har ikke sett frem til å dra på jobb de siste turer, begynner å grue seg en uke før utreise. Sitter mellom barken og veden, får mangelfull informasjon i forkant og underveis ved endringer – kan ikke svare sine ansatte vedrørende mål og retning, og blir i sin rolle ytterligere undergravet når de må henvende seg til land for å svare sine ansatte.

4.0.5 Etter første tur

I fagforeningsmøte avholdt den 31.01.2013 fremhevet fagforeningsleder at de syntes initiativet med mitt besøk var veldig bra og at de hadde hørt mye positivt om mitt besøk.

Notat (onshore) - 04.02.2012

IT Manager kommer med bekymringsmelding angående arbeidsmiljøet offshore. En av hennes ansatte som jobber med plattform/FPSO kommunikasjon har nylig kommet hjem etter en ukes tur på Alvheim, og rapporterer at han aldri før har opplevd et så negativt fokus som det er nå. Usikkert hva dette skyldes, mulig forklaring kan være nylig gjennomført valg av tillitsvalgte hvor en av de "gamle" representantene, fagforeningens nestformann, har mistet sin plass til en av nykommerne. Håper å finne mer ut av dette på min tur nummer 2, som vil bli gjennomført i februar.

4.1 Alvheim – andre offshorebesøk

Tur 2 til Alvheim ble gjennomført mars 2013. Planlagt opphold denne gang er fra tirsdag til torsdag. Møtte opp til avtalt tid på heliporten kl. 09.00 for avreise kl.10.00, men helikopter flighten ble kansellert. Ny flight kl. 19.00 samme dag gikk som planlagt.

Dette med at den planlagte helikopter flighten til Alvheim er blitt kansellert, og at den blir gjennomført senere på dagen er den store snakkisen ute på Alvheim.

Marathon har inngått en ny helikoptertransport kontrakt med ny leverandør, og det er en klar formening blant de ansatte om at selskapet har inngått en mye dårligere kontrakt enn den de hadde tidligere. Den nye kontrakten innebærer at det ikke er noen avtale om prioritering av Alvheim-flighter i den nye kontrakten. Hvis det da skulle oppstå tekniske problem på leverandøren sine helikopter

oppleves det at Marathon sin flight til/fra Alvheim blir tatt ut for å prioritere andre selskap som har inngått en slik prioriterings avtale. Dette medfører at fligten til Alvheim blir utført etter at all planlagt transport til den øvrige norske sokkel er gjennomført.

Konsekvensene for Marathon-ansatte er at det blir mange timer venting på heliporten, og at personell ombord på Alvheim som planlegger hjemreise ca. kl.11.00 blir sittende i TV stuen og vente til kveldstransporten mellom kl. 20.00 til 22.00. Denne forsinkelsen gjør også at personellet på vei hjem må ha overnatting i Stavanger, og at de kommer ett døgn senere hjem til sine kjære.

I denne TV stuen blir mye av tiden brukt på å snakke om hvor utrolig smålig det er av bedriften å prøve å til og med spare penger på helikopter transport, når produksjonen og driften er så bra. Dette igjen bekrefter de ansattes syn på at Alvheim bare er en melkeku for selskapet, og at penger prioriteres foran alt i selskapet.

Det var også flere som mente at den nye kontrakten også beviste at selskapet manglet en helhets forståelse vedrørende offshore arbeid, og at denne også påvirket familie hjemme som ventet. Denne oppfattelsen forsterket inntrykket deres av at det satt noen på land som ble styrt av noen KPI'er vedrørende kostnader, og at de egentlig ikke hadde peiling på offshore "livet". De kunne selvfølgelig også bekrefte at ingen av de ansatte har blitt rådført eller involvert i prosessen med bytte av helikopter transport leverandør.

Turen hjem på torsdagen ble det også forsinkelser på, og meningene om Marathon sin håndtering av dette vedrørende persontransport var mange og kraftfulle.

Ut over dette fremtonet turen seg i stor grad slik tur 1 vedrørende informasjon jeg fikk fra intervjuene.

4.2 Alvheim – tredje offshorebesøk

Utreise 2. mai, værmeldingen har meldt storm i kastene – så jeg er litt mer spent for helikopterturen. Blir fortalt at det er gunstig med vind for helikoptre, og at det er farligst å fly helikopter når det er vindstille på grunn av manglende oppdrift. Veldig betryggende!

Etter litt forsinkelser er vi avgårde og alt er bra. Har tatt fredags flighten denne gangen, og skal for første gang tilbringe en helg her på Alvheim.

Ett par minutt før landing, får vi melding om at det er for høy bølgehøyde til at landing kan skje på båten. Bølgehøyden medfører at helikopter dekket på Alvheim beveger seg for mye opp og ned i forhold til forsvarlig helikopter landing. Vi blir omrutet til boreriggen Transocean Winner, og etter en kort stopp får vi klarsignal vedrørende Alvheim – og lander trygt 10 minutt senere.

Velger å starte intervju runden med den nyvalgte lederen av fagforeningen. Han tiltrådte vervet i april 2013. Valgte dette for å vise åpenhet og involvering med fagforeningen Marathon Ansatte Norge²⁴ – slik at han har kjennskap til undersøkelsen.

Brukte også litt tid i etterkant til å snakke om mulige trender og antakelse fra undersøkelsen, da vi nærmer oss slutten på datainnsamlingen nå.

Neste person ut var Medic, sykepleier ombord. Har intervjuet medic på forrige tur også. Medic har et godt oversyn over hva som foregår av psykososiale ting ombord, og har et bra og nyansert syn på hvor skoen trykker og hvor i organisasjonen det er støy eller misnøye.

Allmøte for alle MONAS ansatte ombord, blir gjennomført i to bolker. Kl.18.00 for dagskiftet, og 20.00 for nattskiftet.

Allmøtet kl.18.00 gikk bra. Møtet startet med at OIM fortalt om tiltak som ville bli fokusert på i forbindelse med MAU'en, ut ifra selskapet sin foreløpige vurdering. Det ble nevnt tre hovedfokus – Kommunikasjon, Back to basic og personlig utvikling som tre hovedmål. Det ble også nevnt at de (OIM'ene) ventet på svar fra min undersøkelse for å vurdere videre tiltak.

²⁴ <http://www.mansiden.no/modules/m02/article.aspx?CatId=59&ArtId=2>

Etter dette slapp jeg til på podiet. Gjorde likt som de 2 foregående gangene, men denne gangen valgte jeg å styre unna en stor felles diskusjon – og inviterte heller folk til å melde seg til samtale dersom de hadde noe på hjertet og ville bidra.

Samme metode ble brukt på nattskift møtet kl.20.00, OIM startet før jeg fikk min tid.

Totalt var det 6 personer som meldte seg for samtale, synes dette er bra – så slik det ser ut nå vil det bli gjennomført 9 samtaler på denne turen.

Første intervju dag 4 gjennomført. Hadde blitt anbefalt å prate med denne personen av 2 av hans kollegaer. Han var veldig godt forberedt, med 4 A4 sider med punkter han mente bedriften kunne forbedre seg på. Etter møtet oppsøkte vedkommende meg igjen, for å fortelle at han i utgangspunktet var positiv til selskapet, og han følte at dette ikke var kommet klart nok frem i vår samtale. En hyggelig og reflektert person!

Jeg forsøkte å bidra sosialt denne turen. Ishockey VM var i gang, og Norge-Danmark skulle spille kamp på lørdags kveld. Perfekt ramme, med ca. 50/50 norske/danske på dette skiftet.

Jeg fikk hjelp til å få kampen opp på storskjerm i kinosalen, og det ble arrangert tippekongruanse på resultatet med premier sponset av OIM.

13 stk. møtte opp og deltok på tippingen, og det ble en kjekk kveld med norsk seier.

Hjemreisen på tirsdag ble også berørt av forsinkelser. Planlagt hjemreise kl.12.00 avlyses pga. tåke. Det har vært værromslag, og det varme været i kombinasjon av kaldt hav og ingen vind, tåkelegger området rundt Alvheim.

En time før fligten er sikten så vidt over kravet på 800 meter, og OIM gir klarsignal til helikopteret at det kan ta av fra Sola heliport. Så tetter tåken til. Vi tar på oss overlevingsdraktene og går ut på dekk, og etterhvert hører vi helikopteret, men vi kan ikke se det. Dette skjer to ganger, så får vi beskjed om at turen er kansellert. Ny usikkerhet brer seg, men støyen om dårlig helikopter avtale blir aldri nevnt på denne turen.

Vi får ny flight kl.22.000 og lander på Sola rett før midnatt. Jeg er heldig og kan reise hjem, mens mine kollegaer må ta en natt på hotell og vente enda ett døgn på å treffe sin familie.

4.3 Presentasjon av resultat av datainnsamling – kvalitativ del

Mai 2013

Fikk endelig gjennomført siste og tredje tur ut til Alvheim. Har nå totalt hatt 8 døgn offshore.

Det har vært vanskeligere enn antatt å planlegge turene i henhold til de ulike skift og kapasitet ombord. Har også opplevd å ikke få plass på helikopteret til ønskede turer, da teknisk personell har blitt prioritert. Derfor har det tatt 6 mnd å få gjennomført denne delen av undersøkelsen. Første tur var i november 2012 og siste tur mai 2013.

Jeg har hatt 20 samtaler ute på Alvheim, fra 5 ulike skift. I og med at det er 6 skift, er det ett skift som ikke har fått mulighet til å uttale seg. Innholdet i besvarelsene er imidlertid forholdsvis like i forhold til de ulike skiftene, så vår vurdering er at dette ikke påvirker reliabiliteten i informasjonsinnhenting.

I tillegg til samtaler med enkelt individ, har jeg hatt 5 allmøter her ute. 3 for dagskift og 2 for nattskift. I allmøtene her ute har jeg presentert mitt formål med besøket, og vært åpen om at kulturundersøkelsen²⁵ er av interesse ut fra to ulike formål, skaffe arbeidsgiver MONAS en bredere forståelse av forhold offshore som kan ha påvirket MAU og innhenting av data til bruk i masteroppgave i endringsledelse.

I all hovedsak kan en si at kulturundersøkelsen bekrefter funn i MAU, men at en ved kulturundersøkelsen har fått en bedre forståelse av grunnen til resultatene av MAU og hvor dypt disse er forankret i organisasjonen på Alvheim.

²⁵ Mine besøk offshore og tilhørende informasjonsinnhenting gjennom intervjuer, har vært betegnet som "kulturundersøkelsen".

Vi velger å klassifisere resultatene offshore intervjuene i følgende samlebolker:

- Medarbeidermedvirkning
- Ledelse i MONAS og ombord på Alvheim
- Kommunikasjon
- Identitet
- Autonomi

4.3.1 Medarbeidermedvirkning

Her er engasjementet størst og tilbakemeldingene mest entydige.

Jeg kan ikke erindre at noen av respondentene i intervju runden ikke har tatt dette opp med negativ ladning. I tillegg gikk det en smule varmt for seg på allmøtene på mine første to turer, hvor det ble åpnet for kommentarer i plenum. Engasjementet vedrørende manglende medvirkning var STORT, og ved tur to var det faktisk to av de ansatte som kom og hørte om jeg hadde det greit etter allmøtet – da jeg på vegne av selskapet fikk mye meget tydelig konstruktiv kritikk og eksempler på at det ikke fantes medvirkning i selskapet.

Følgende går igjen:

- Mange referer til at det er en total mangel på medvirkning og involvering.
- Mange respondenter sier at involvering først har skjedd etter mye klaging
- I de fleste tilfeller har oppfordring til medvirkning vært spill for galleriet uten reel arbeidstakermedvirkning
- Ansatte mottar ikke tilbakemelding på innrapporterte forslag til forbedringer
- De ansatte har ingen eksempel på forslag som har blitt tatt til følge

Jeg ble tydelig gjort oppmerksom på dette under tur 1, da en ansatt sendte meg en mail som første gang ble sendt 6mnd tidligere angående forslag til løsning på et problem. Etter 3 purringer, valgte den ansatte å sende meg mailen for å vise til et eksempel på det de klaget over. Jeg fikk fart på mailen til de rette personer og svar ble avgitt noen timer etter, men jeg er ikke sikker på om det var

bra eller dårlig for selskapet: Undergravde jeg ledelsen ombord eller andre ledere ved at HR Manager tok affære? Poenget var uansett å ta den ansattes henvendelse på alvor.

Det har vært referert til flere slike engasjement, hvor ledelse har bedt om innspill, uten at innspill har blitt fulgt opp, hverken til individ eller grupper.

I tillegg til en svært kritisk oppfattelse av mangelfull medvirkning og innflytelse, har også mengden av endringer bidratt til å løfte situasjonen til et betent nivå.

Som tidligere nevnt i oppgaven var det identifisert en del mulige forbedringer og effektiviseringer som grunnlag for beslutning om virksomhetsoverdragelsen. Når virksomhetsoverdragelsen ble gjennomført mai 2010, ble det samtidig besluttet at ingen endringer skulle gjennomføres første driftsår (Grace-perioden). Etter ett år med vanlig drift i MONAS' regi, har man satt i gang lenge planlagte tiltak, og det er en veldig sterk oppfattelse ombord om at det har vært for mye endring med for lite involvering. Ser at dette kan oppfattes slik, da enkelte av tiltakene og endringene har vært planlagt over flere år, flere av dem til og med før virksomhetsoverdragelsen i 2010.

Historisk kunde/leverandør forhold mellom partene ser ut til å fortsatt å prege samhandlingen. Dermed "glemmer" ledelsen onshore å involvere partene ute på Alvheim. I tillegg er det relativt nytt for MONAS å forholde seg til de ansattes valgte funksjoner som AMU, VO og tillitsvalgte. Når disse ressursorganene og personene blir "glemt" av og til – fremstår mangel på involvering som enda mer provoserende for de ansatte.

Det er et stort engasjement ombord, og nær sagt alle her har hatt en forventning om at en overgang fra å være ansatte i Maersk på en service og driftsavtale til faktisk bli ansatt i selskapet som driver skipet Alvheim ville medføre mer involvering og medvirkning. De ansatte mener at det er de ombord som kjenner forholdene best her, og forventet og håpet at de ville bli mer involvert ut ifra at alle nå jobber for samme selskap. Og så er deres opplevelse at det blir rullet ut det ene prosjektet etter det andre fra land organisasjonen i Norge, uten en gang å vise interesser for involvering eller medvirkning.

Innhentet materiell tyder på at manglende innfrielse av *forventninger* om øket innflytelse som fast ansatt, er sterkt styrende for det negative MAU resultatet.

4.3.2 Ledelse i MONAS og ombord på Alvheim

Respondentene her ute er også svært entydige i oppfattelsen om at ledelse på land beslutter endringer enerådende, og at endringene bare blir tredd ned over hodene på ledelse og ansatte ombord på Alvheim.

Dermed er det opparbeidet seg et inntrykk om at ledelsen ombord, OIM og supervisorer kun er "nikkedokker" for ledelsen på land. De ansatte ombord føler at ledelse ombord overhodet ikke kjemper deres kamp og står opp mot ledelsen i land, men lydlig implementerer initierte endringer fra land. Dette begrunnet i en antakelse om at OIM og supervisorer måles ut ifra deres KPI oppnåelse, og at de derfor presses av selskapet til å fokusere på dette da ledernes bonus er knyttet til dette.

Denne KPI fokus, mener de ansatte har tatt fokus vekk fra de ansatte, og de føler at ledelse ombord er mye mindre ute i feltet blant de ansatte. I stedet for blir administrasjon og dokumentasjon vedrørende KPI mål prioritert. De ansatte mener også at ledelsen ombord har fått det mer travelt enn tidligere pga. KPI fokuset, noe som medfører lengre arbeidsdager for ledelsen - i all hovedsak på kontoret. Dette store arbeidspresset har også medført at ledelsen er mindre er med på sosiale arrangement etter arbeidstid, noe som også blir påpekt av de ansatte i intervjuene.

Ledelse i MONAS og ombord på Alvheim har vansker med å finne endringer som faktisk er påvirket og initiert av de ansatte, og har problemer med å vise til at det finne vise en viss grad av medvirkning.

Det finnes heller ikke noen klare eksempler på hvor en har involvert de valgte representantene i AMU, VO og tillitsvalgte i forkant av mulige planlagte endringer, men flere eksempler på opphetede diskusjoner med disse formelle organene etter at endringer er implementert.

Jeg har fått informasjon om at det oppfattes som om OIM/supervisorer er mindre synlige nå enn tidligere. Dette gjelder både i arbeidstid og i fritid.

I arbeidstiden rekker ikke tiden til å følge opp ansatte i feltet, da det er mye rapporteringskrav og mail korrespondanse med land organisasjonen i Stavanger og Houston som må følges opp.

I og med at personalansvaret gradvis har blitt overført til ledelse ombord på Alvheim, har enkelte episoder knyttet til oppfølging av enkeltansatte, ført til negative tilbakemeldinger eller konflikter med enkeltansatte eller vernetjenesten/tillitsvalgte. Dette har igjen medført at ledelsen velger å trekke seg vekk fra sosiale treffområder.

En supervisor eksemplifiserte denne problemstillingen for meg med følgende selvopplevde historie: Først må jeg kalle inn en ansatt for å gi ham en advarsel, som ble gjort i slutten av arbeidsdagen rett før middag kl. 19.00. Kl. 19.15 når jeg går til middag, og da sitter den ansatte ved middagsbordet ved siden av. Stemningen er litt trykkende. Jeg bestemmer meg for å gå i trimrommet for å springe på tredemøllen og blåse litt ut, og hvem tror du ikke løper på tredemøllen ved siden av?

Det er så tett her ombord, og det ender ofte med at en velger å jobbe helt til leggetid for å unngå slike situasjoner. I tillegg er det ingen som overprøver dine prioriteringer eller manglende deltakelse i sosiale områder når de ser at en arbeider – å ha mye arbeid er en akseptert og gyldig grunn.

Vi ser at punktet om medvirkning og ledelse henger svært tett sammen, og det gjør også nest punkt, som omhandler kommunikasjon.

4.3.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er alltid vanskelig, og spesielt vanskelig i dette tilfellet hvor ledelse og ansatt ombord på Alvheim er i rotasjon og ledelsen heller ikke møter samme besetning hver tur. Ledelse har heller ikke sikret at OIM'er og supervisorer er samkjørte i sin kommunikasjon når de kommer ut etter 4 uker fri..

En del av frustrasjonen rundt endinger og mangel på medvirkning, har sin bakgrunn i enkelt episoder hvor ledelse har sagt at forskjellige ting til ulike skift.

En episode som blir trukket fram gang på gang (tillitsvalgte har brukt denne mye) var når en OIM uttalte: "Saken er endelig besluttet - sånn blir det – så det er ikke behov for involvering her".

Neste uke er det en ny OIM ombord, og han sier "Dette er et endringsforslag, og det er fint om dere kommer med innspill eller forslag til løsninger som kan gjøre dette enda bedre".

Slike forvirrende meldinger har det vært gitt flere eksempler på.

Flere av de ansatte har lurt på hva bedriftens kommunikasjonsavdeling gjør, og har foreslått å engasjere og bruke dem mer til Alvheim informasjon, slik at en jobber mer profesjonelt med den informasjonen som blir formidlet ut muntlig eller sendt ut skriftlig.

4.3.4 Identitet

Ansatte ombord er svært knyttet til Alvheim, og ca. 2/3 av dem jeg intervjuet svarte at de jobber på Alvheim fremfor at de jobber for MONAS på Alvheim²⁶.

Dette standpunkt sett sammen med MAU-resultatene om "intent to stay" som viser at 49 % av Alvheim ansatte har planer om å jobbe 10 år pluss i MONAS (eller Alvheim som de mener), er et kjempepotensiale til å få et godt løft her vedrørende neste MAU dersom bedriften klarer å gjøre noe med opplevd grad av medvirkning og innflytelse.

De ansatte er veldig fornøyd med kollegaer og arbeidsforhold, men føler at de ikke blir sett eller at innsatsen deres blir verdsatt. Flere nevner at de føler at de er til bry for selskapet og at de opplever at selskapet føler at offshore ansatte er et nødvendig onde. Det blir også påpekt at det ikke er kultur for å gi tilbakemeldinger.

4.3.4 Autonomi

Ett av funnene fra mine intervju, som også bekreftes i MAU undersøkelsen at de ansatte om bord er fornøyd med sine egne kvalifikasjoner og sine kollegaer.

Ut i fra dette er det mange som forundrer seg over hvor lite involvert de blir, da det finnes så mye ekspertise om bord. Gjennomsnittsalderen er ca. 46 år, og det tilsier at de fleste har 15-20 års erfaring innen sitt felt. Det faktum at en så stor andel av de ansatte har vært med på ombyggingen av båten til en FPSO ved verftet i Haugesund, tilsier at det er mye kunnskap blant de ansatte som ikke er nedskrevet i en prosedyre eller arbeidsnotat.

²⁶ Se intervjuguiden, vedlegg 2

Hvis en ser dette i sammenheng med den opplevde mangelen på involvering og medvirkning, virker opplevelsen av selskapets manglende interesse for all kunnskap om bord som noe som forsterker misnøyen.

Dette kommer også til uttrykk i manglende respekt og samhandling med onshore organisasjonen. De ansatte uttrykker tanker og utsagn om at de er et nødvendig onde og bare til byrde for MONAS, i og med at de i deres øyne ikke blir behandlet som den fagekspertise som de selv anser seg som.

Det er flere av de ansatte som taler for at driften av Alvheim hadde gått bedre dersom de hadde fått driftet den selv uten all innblanding fra land og Houston.

4.4 Sammendrag av intervjuene

Har totalt intervjuet 20 av 80 offshore ansatte arbeidere uten lederoppgaver, så ca. ¼ del av de ansatte er intervjuet.

Totalt innsamlet materiell fra besvarelsene er ca. 25 maskinskrevne A4 sider med informantenes synspunkter. Selv om materialet er anonymisert er det av selskapsmessige hensyn og i samråd med veileder, ikke lagt fram som vedlegg til undersøkelsen. Det vil imidlertid bli benyttet internt i selskapet i oppfølgingen av undersøkelsen.

I intervju guiden vi utarbeidet, starter vi med en del fakta spørsmål om nasjonalitet, alder, utdanning, tillitsverv mm for å se om enkelte grupper svarer ulikt andre. Ingen funn eller tendenser er gjort vedrørende dette.

Har en følelse av å ha snakket med mange med tillitsverv, men så er det da også mange som har slike verv:

Det er til enhver tid en fagforeningsrepresentant pr skift, dvs. 6 stykk totalt. I tillegg er det 4 som er valgt inn i de tillitsvalgtes styre, som øker antallet med formelle fagforenings personer til totalt 10 stk. Det er ett hovedverneombud (HVO) på hvert skift, pluss verneombud for hver enhet (vedlikehold,

produksjon, marine). Det blir totalt 4 på hvert skift, og med 6 skift blir det mange som har et tillitsverv innen vernetjenesten.

Oppsummert, har faktisk nær 1/3 av de ansatte ombord på Alvheim et tillitsverv. Dette antallet var større enn hva jeg hadde antatt i utgangspunktet, og er sikkert en av grunnene til at jeg føler at jeg har snakket med mange med ulike tillitsverv.

En spennende observasjon, er at spørsmål 1 har vist seg å være det vanskeligste. Der spør vi om hva de liker spesielt bra med å jobbe for selskapet Marathon. Det er vanskelig for dem å skille Marathon og Alvheim, og når jeg presiserer at det gjelder selskapet er det svært få som klarer å komme opp med noe som er positivt. Delvis fordi de sier at de ikke kjenner selskapet, eller at de aldri har fokusert på det positive. Spørsmål 2 åpner for hva de liker spesielt dårlig med selskapet Marathon. Her er det MANGE meninger, og flere sider med besvarelser.

Videre spør vi om hva de liker eller misliker ved Alvheim.

Her forsterkes inntrykket av at de trives med sine kollegaer, de er rett og slett utrolig tilfreds med arbeidsmiljøet og det sosiale livet ombord på Alvheim. Mange uttrykker at de gleder seg til å reise ut på jobb, og at det er deres andre hjem. Det som nevnes som negativt er mangelfull involvering, medvirkning og at de ikke blir hørt. Dette fremkommer i stor grad.

Vi spør også om verdier, og hvilke verdier de synes selskapet legger mest vekt på. Her er det en veldig stor mengde av informantene som mener at økonomi og produksjon overskygger alt annet. De nevner også at HMS selvsagt er viktig, at det er en sikker arbeidsplass, men de kommer stadig tilbake til at hovedmålet er å produsere så mye olje som mulig så raskt som mulig.

Mot slutten av intervju skjemaet spør vi om hvordan de oppfatter forholdet mellom ansatte og ledelse i Marathon, på Alvheim og mellom ansatte onshore og offshore.

Her er det igjen mange som nevner at den opplevde mangelen på innflytelse og medvirkning gjør at disse forholdene er anstrengte og negativt ladede.

Enkelt sagt kan man si at våre 20 intervju har bekreftet MAU undersøkelsenes besvarelse fra sommeren 2012 om følgende:

1. Offshore ansatte i MONAS er virkelig utrolig fornøyd med sine kollegaer og det sosiale arbeidsmiljøet ombord på Alvheim
2. Offshore ansatte i MONAS er virkelig negative til ledelse på land og på Alvheim, generelt all ledelse i selskapet Marathon

Hovedinntrykk fra intervjuene er at det nå er etablert en bedre og mer håndgripelig forståelse rundt hvorfor ansatte er så negative til ledelse i Marathon, og det grunner i manglende opplevd involvering og medvirkning. Vi mener også å se at dette negative fokus har forsterket seg siden virksomhetsoverdragelsen, da forventninger om mer involvering og medvirkning som fast ansatte i Marathon ikke har blitt innfridd til de ansattes forventning.

4.5 Oppsummering

Håper at denne beskrivelsen av forhold ute på en installasjon i Nordsjøen har gitt ett bedre innblikk i hvordan livet arter seg om bord, og gir noen indikasjoner og tanker om hvorfor ting er blitt som de er.

Vi vil nå videre i neste kapittel knytte funn opp mot teori, og knytte empiri og teori i sammen.

5. DRØFTING AV RESULTATER – Teori møter praksis

Interessen for denne oppgaven startet med bakgrunn i resultatene fra vårt selskaps kvantitative medarbeiderundersøkelse. Sammen med den har kunnskap og informasjon innhentet fra kvalitative intervju og opphold offshore, gitt oss utvidet grunnlag for å søke fortolkninger og utvidet forståelse for vår empiri. Gjennom å stille oss selv ulike spørsmål, har vi vekslet mellom kognitive bedømmelser av iakttagelser og valg av begrep for å forstå. Mye tid har vært brukt til å tenke, overveie, forkaste og prioritere hvilken teori og hvilke innfallsvinkler som skulle anvendes for å stille en virksomhetsdiagnose (Hatteland i Ottesen (red.) (2011) og vi har jobbet med å begrepsfeste våre iakttagelser. Vi har også sett det som fruktbart å bevisstgjøre oss selv på hvilke verdier og menneskesyn vi har lagt til grunn for å fatte beslutninger og komme oss videre: Er det relasjonelle forklaringer vi har benyttet, eller har vi falt i fellen med å forklare andres oppførsel ut fra deres egenskaper eller med referanse til systemet de er en del av (Wadel, 1990)? Det har vært viktig for oss å aktivt søke forklaringer som nyanserer synet på de ulike aktørene. Vi håper vi har lyktes med det.

Underveis har vi vært godt hjulpet av jevnlig veiledning. Vårt første utkast som ble levert inn før påske var bygget rundt et utvalg teori og selve veiledningsseansen utartet seg i praksis, slik som Ottesen beskriver i Lille-jeg-modellen, der brukskompetanse utvikles i teorien. Vi diskuterte og ble utfordret på teori og vinklinger, forkastet noen allerede valgte teorier og ble presentert for andre relevante teorier og perspektiv. Vi har således erfart at teori møter praksis, og at referansemodellen for Masterstudiet i Endringsledelse, blir brukt i praksis ved veiledning.

Wadel (1991, s. 75-76) poengterer at observasjon ikke er det samme som data. All observasjon er selektiv. Det samme er den fortolkningen vi bestemmer oss for ut fra det vi har samlet inn av data. Vi kunne valgt andre perspektiver og tolkninger og vi har allikevel bestemt oss for noen og holder oss til dem. Etter det hermeneutiske idealet må vi derfor også erkjenne at vår tolkning ikke nødvendigvis er rett, men den er et alternativ.

5.0 Foreløpig oppsummering

Ut fra vår erfaringsbakgrunn og brukskompetanse, har vi sammen funnet en rød tråd som vi mener i stor grad beskriver mulige fortolkninger om hvorfor de ansatte på Alvheim har scoret lavere på medarbeiderundersøkelsen enn alle andre i MOC. I de store linjene, kan det synes som denne tråden dreier seg om de reaksjoner og spenninger som oppstår når to ulike teoretiske perspektiv "møtes".

Vår påstand er at MOC i stor grad organiserer og utøver lederskap i tråd med karakteristika fra et tydelig rasjonelt/instrumentelt perspektiv. MOC ønsker å være en god bedrift for sine aksjonærer og søker å ha en så effektiv, stabil og økende verdiskapning som mulig. Selskapet, inkludert MONAS, betrakter organisasjonen som sitt redskap for å oppnå mål (Christensen et.al., 2010, s. 33) og driver sin virksomhet ut i fra teknisk-rasjonelle beslutninger.

Ledelsen på Alvheim har fått en endret rolle etter overgangen fra Maersk til MONAS og et leverandør/kundeforhold, til å være ledere med et delegert personalansvar. Pålegg om å implementere vedtatte organisatoriske endringer, samt endring i en mengde administrative arbeidsoppgaver har endret samhandlingen med ansatte i den daglige drift.

Samtlige ansatte på Alvheim, etterlyser medvirkning, innflytelse, å bli sett og satt pris på. Vi mener å kunne dokumentere at ansatte har hatt forhåpninger om mer medvirkning og innflytelse etter at de var blitt fast ansatte i MONAS og at brist i disse forventningene har skapt avstand til selskapet og dets ledelse. Utrygghet knyttet til levetid for feltet de opererer, samt begrensede utviklingsmuligheter synes også å prege deres opplevelse av selskapet og dets strategi.

Når Alvheim-bemanningen var ansatt i Maersk, hersket det et kunde/bestiller forhold mellom partene. MONAS bestilte sine endringer av Maersk, Maersk oppga pris på endring, og ved enighet ble tiltaket gjennomført. Det er nå tre år siden virksomhetsoverdragelsen, og ansettelse i på Alvheim har ikke opplevd økt grad av medvirkning. Ansatte savner og etterspør organisering og drift som er mer rettet mot det sosiologiske perspektiv hvor medvirkning inngår som en naturlig del av samhandlingen. De ønsker å bistå med sin kunnskap og sikre at de endringene som gjennomføres oppleves som hensiktsmessige (Klemsdal, 2013, s. 21-22). Slik håndteringen har vært, har endringene

blitt besluttet og kommunisert til offshoreledelsen, mens medvirkningen etter hvert har fått tydeligere preg av å være noe som selskapet ikke har tilrettelagt for og heller ikke har vært oppmerksom på å håndtere. I et av de første intervjuene som ble gjennomført, uttalte en offshorearbeider følgende:

"...så ringer en ingeniør fra land og forteller meg hva jeg skal gjøre. Jeg som har bygd denne jævla båten!"

Vi betrakter denne kommentaren som et uttrykk for den ansattes opplevelse av manglende aktelse for den erfaring og kompetanse som besittes. Vi argumenterer for at Klemsdal (2013) hjelper oss å forstå at den "medvirkning" som oppstår under slike forhold, nok kan være preget av kvaliteten på relasjonen mellom land og offshore.

Vår hoved hypotese er altså at det er spenningene mellom en rasjonell/instrumentell utøvelse av ledelse som krasjer med de sosiologiske forholdene som virker på involvering, engasjement og handlekraft hos den enkelte (Klemsdal (2013)). Vi våger påstanden om at dette er grunn til mye av "støyen" på Alvheim, og det er dette vi vil fokusere på og forsøke å dokumentere i vår drøfting.

5.1 Rasjonell moder, rasjonell datter og offshoreansatte med forventinger

Det instrumentelle/strukturelle perspektivet (Ottesen (red), 2011; Christensen et.al.; 2010, Boman & Deal, 2009), formulerer i nesten karikerte beskrivelser, organisasjonen som et instrument for å foreta viljestyrte valg og forvente forhåndsdefinerte effekter. Vår påstand er at disse beskrivelsene i stor grad passer som en overordnet virksomhetsbeskrivelse av MOC: Selskapet er interessert i å maksimere økonomisk resultat og innfører endringer besluttet ut ifra rasjonell kalkyler som i alle tilfeller er drevet av at ny situasjon skal kunne gi en forventet forbedring på driften. Ofte er dette relatert til høyere produksjon, mer stabil drift som medfører flere timer med produksjon eller ett lavere totalforbruk av antall timer eller årsverk.

Vi mener videre å se at denne handlingslogikken med mål/middeltanking og MOC sin ledelsesstil overfor MONAS, også har implikasjoner på MONAS sin ledelsesstil overfor Alvheim: MONAS

tilrettelegger sin organisering, rutiner og arbeids-/ansvarsfordeling for å imøtekomme forventinger fra moderselskapet og ser på mannskapet på Alvheim som hierarkisk redskap for utøvelse.

5.1.1 Forbedringspotensial og medvirkning

Et av de tungtveiende argumentene for å "insource" driften av Alvheim (i tillegg til å få bedre kontroll over kritisk produksjon og kompetanse), var MOC's forventning om en betydelig forretningsmessig effektivisering av drift og produksjon. Etter overtakelsen i 2010, ble ansatte på Alvheim lovet en fredningsperiode – internt kalt "grace"²⁷periode – på ett år, der organisasjonen skulle bli skjermet fra de store endringene og få etablere seg som en del av MONAS.

I tråd med det rasjonelle perspektivet vil det være ledelsen, og da spesielt ledelsen på land, som tok ansvar for å utvikle og designe organisering og prosedyrer for optimale arbeidsprosesser. I "grace"-perioden var landorganisasjonen hos MONAS i full gang med planlegging av de produksjonsforbedringstiltak som lå til grunn for forretningsbeslutningen om overtakelse. Etter at fredningsåret var omme, var disse tiltakene klar for utrulling. Det var da forventet at arbeidernes oppgave var å iverksette arbeidsprosessen i tråd med ledelsens instruksjoner (Taylor i Klemsdal 2013, s. 30). De ansatte hadde på sin side klare forventninger om å bli involvert i de forbedringsprosjektene som skulle iverksettes. Utrulling av forbedringsbeslutninger kom overraskende på de ansatte offshore og "medvirkningen" bestod i at de fikk ivareta gjennomføringen av beslutningene. Dette førte til at ledelse og ansatte offshore ikke fikk delta i diskusjoner om *hva som burde gjøres* for å oppnå forbedringer, men kun fikk i oppdrag å finne ut *hvordan det skulle gjøres*. Vi har også dokumentert at ansatte i møter ble oppfordret til å komme med forbedringsforslag, samt flere eksempler på at slike forslag ikke ble fulgt opp, tatt til følge eller gitt noen tilbakemelding. Klemsdal (2013, s. 111-127,) betegner "formell organisering" i praksis retter seg mot tre forhold ved organiseringsprosessene:

1. Arbeidsprosessene som sådan (hvem bestemmer innhold i oppgaver og hvordan disse skal utføres)

²⁷ Grace: Nåde

2. Autoritet og ansvarsforholdene i virksomheten (hvordan fordeles ansvar og myndighet og hvordan etableres en legitim autoritetsstruktur)
3. Relasjoner mellom menneskene i virksomheten (hvordan en organiserer relasjonene for å nå mål og underbygge hverandres virksomhet)

Sistnevnte punkt bidrar i stor grad til den grad av tillit som bygges i relasjonene.

Klemsdal skriver (Ibid. s. 127):

"Vi kan ha nytte av hverandre som bare det, men hvis vi ikke har tillit til hverandre, blir nytten i sterk grad redusert til risikoen for å bli ført bak lyset. Uklare forventninger eller forventningsbrudd behøver følgelig ikke handle om at den ene parten fører den andre bak lyset, eller om risikoen for det, men om at partene mangler innsikt i hverandres ressurser og intensjoner, og at man av den grunn ikke vet hva man kan forvente, eller har urealistiske forventninger til hverandre. "

Vi husker fra presentasjonen av MOC og MONAS at selskapet i utgangspunktet ikke hadde erfaring med drift av en FPSO. Kompetansen hos selskapets onshore-organisasjon var knyttet til tradisjonelle plattformer, noe som skiller seg fra drift av et skip med marine disipliner og annen tradisjon knyttet til drift og vedlikehold. I tillegg husker vi at ca 50 % av MONAS ledelse er expat'er som i kraft av sin ekspertise er utplassert med en langsiktig relasjon til moderselskapet, men med en kortsiktig relasjon til den enheten de er utstasjonert ved. I dette tilfellet MONAS. Disse forholdene kan gi grunnlag for å anta at partene mangler innsikt i hverandres ressurser og intensjoner.

Det rasjonelle perspektivets implikasjoner på ledelse er at ledelse har mer karakter av styring enn lederskap og bærer preg av ønske om å påvirke individuell beslutningsatferd mot rasjonelle endringer. Dette stemmer med den faktiske utøvelsen av ledelse fra MONAS mot Alvheim i denne fasen.

MOC og MONAS har siden oppstarten av Alvheim-prosjektet i 2004, hatt en kunderelasjon til Maersk og det var etablert et kunde/leverandør-forhold over årene. MOC/MONAS designet sine tekniske og

organisatoriske endringsønsker og sendte bestilling til Maersk sitt landkontor i Stavanger. Maersk sitt kontor regnet ut pris på MONAS sin bestilling og gjennomført endring etter at kontraktuelle betingelser, var avklart. I denne perioden har MONAS kun hatt en ansatt ombord til enhver tid, i stilling som "Company Representative". Denne posisjonen ivaretok og kontrollerte aktivitet og fremdrift i leveranser, på vegne av MONAS.

Etter virksomhetsoverdragelsen har MOC/MONAS fått 100 offshore ansatte. Alvheim har en meget kvalifisert arbeidsstyrke med mange dyktige fagspesialister innenfor sine felt. Organiseringen bærer preg av horisontal spesialisering innen sektorene marine, prosess og vedlikehold. Samtidig har selskapet fått sin egen offshore ledelse å forholde seg til, med 4 OIM og 12 supervisorer.

Virksomhetsoverdragelsen har også gjort at MONAS har fått nye formelle aktører å forholde seg til: De ansatte på Alvheim er nesten uten unntak fagorganisert i Industri og Energi og i tillegg er det i tråd med lovverket, en egen verneorganisasjon og Arbeidsmiljøutvalg (AMU) offshore. Tidvis har dette vært vanskelig for MONAS, og bedriften har i ulike saker henvist til sin styringsrett for å legge diskusjoner døde. I tråd med det rasjonelle perspektivet på mener vi også å ha funnet signaler på at disse formelle strukturene har blitt betraktet som maktbaser som selskapet må forholde seg til. I denne oppgavens innledende beskrivelse av selskapet, refererte vi til de umiddelbare reaksjonene fra selskapet da de kritiske resultatene i medarbeiderundersøkelsen ble kjent (Kapittel 1.2): Noen uttalte at dette dreide seg om maktkamp og taktisk bruk av MAU for å skaffe de fagorganiserte gode kort i kommende forhandlinger. Det ble også uttalt at utskifting av personell ville bedret resultatene gjennom at negative krefter ble fjernet. Jf. Wadel (1990) vil slike forklaringer på samhandling komme inn under kategorien "system-" eller "egenskaps-" forklaringer. "Fagorganisering" kunne da være å betrakte som et *system* som handlet om å opparbeide seg makt og dermed forhandlingsmakt og de ansattes *egenskaper*, som f.eks. "vrang", "negative", "lite samarbeidsvillige", vil kunne forklare hvorfor de var så kritiske til egen organisasjon. I begge disse forklaringene unnlater aktørene i selskapets ledelse å vurdere om resultatene fra MAU kunne skyldes kvaliteten på *den relasjonelle samhandlingen* mellom MOC/MONAS-ledelse og ansatte på Alvheim. Selskapets forklaringer og løsningsforslag inkluderte ikke ledelsens eget bidrag i samhandlingen og ville i beste fall kun utbedre forholdene kortsiktig.

De ansatte på Alvheim kan klart defineres som kunnskapsintensive, med mange klare og spesifiserte fagfelt og stor kompetanse om drift og vedlikehold av det fartøyet de bemanner. I våre kvalitative intervju har det kommet klart fram at det i overgangen fra å være en underleverandør til å bli fast ansatte i operatørselskapet, har vært klare forventninger om å bli mer involvert i diskusjoner og beslutninger knyttet til drift og forbedringer på Alvheim. Det er klare indikasjoner på at disse forventningene ikke har blitt imøtekommet. Klemsdal (2013, s. 127) framholder at de relasjonene en greier å etablere er med på å bestemme hvordan en greier å utløse ressurser som kompetanse, osv. Slike ressurser omtales som "sosial kapital" og representerer summen av de aktører en har et varig og tillitspreget forbindelse med. Tillit og samarbeidsklime framheves som den avgjørende forskjellen på velfungerende og mindre velfungerende arbeidsplasser. Enhver organiseringsprosess vil alltid også handle om å organisere relasjonene mellom menneskene som samhandler. (Ibid., s. 130) Det stilles spørsmålsteget ved om aktørene i vår virksomhet har arbeidet tilstrekkelig med å etablere slike relasjoner.

Nær sagt alle i den kvantitative og kvalitative undersøkelsen, har påpekt mangelfull involvering av de ansatte. Kun 19 % av de ansatte på Alvheim mente at toppledelsen kommuniserer med i ansatte i spørsmål som angår dem. Tilsvarende score for MONAS Onshore var 79 %. Kun 7 % mener selskapet tar med konsekvensvurdering på tvers av selskapet når den fatter beslutninger. De ansatte har heller ikke tiltro til selskapets evne til kontinuerlig forbedring (31 % scoret positivt) og kun 17 % svarer positivt på at ledelsen agerer på ideer og meninger fra de ansatte.

Klemsdal (2013, s. 21) trekker frem tre rasjonale for medvirkning:

1. Medvirkning som demokratisk ideal
 2. Medvirkning for å dempe motstand mot endring og tendenser til motmakt
 3. Involvering av dem som skal utføre prosessen for å øke kunnskapsgrunnlaget for endring
- Disse er tidligere omtalt i teoridelen.

Vi mener det er grunnlag for å konkludere med at selskapet ikke i utgangspunktet har medvirkning som et demokratisk ideal. Bedriften synes å operere i tråd med det rasjonelle/instrumentelle perspektivet, hvor bedrift eller ledere designer endringer for å oppnå bedre resultat. Informasjonen fra "grace" perioden kan tyde på at beslutninger om endringstiltak er tatt lenge før selskapet involverer organisasjonen som skal utføre endringene. I intervjuer har det kommet fram at beslutninger om *hvilke* endringer som skal innføres og måltall for disse, "tres nedover hodet" på de ansatte offshore, mens landorganisasjonen gir inntrykk av at medvirkning er ivaretatt når offshore får anledning til å bestemme *hvordan* de besluttede endringene skal iverksettes.

En spesiell hendelse ett par måneder før den kvantitative undersøkelsen sommeren 2012, er av flere nevnt som direkte grunn til veldig lav total score på medarbeiderundersøkelsen. Hendelsen refereres til blant de ansatte som "Omorganiseringen" og endringen var rettet seg mot å slå sammen avdelingene mekanisk og hydraulisk til en avdeling, samt å effektivisere sammensetningen av søk- og redningslag.

Endringene ble møtt med stor motstand, og det toppet seg våren 2012 da hovedverneombud og fagforening valgte å sende en bekymringsmelding til Petroleumstilsynet angående mangel på medbestemmelse og involvering av ansatte om bord på Alvheim. Etter at bekymringsmeldingen var sendt, hadde HR Manager en lengre prat med fagforeningsleder. Det ble presisert at de ansatte var gjort kjent med endringene gjennom en presentasjon i et møte mellom ledelse og fagforening. Representanten for ledelsen argumenterte også for at den påtenkte omorganiseringen var å betrakte som innenfor bedriftens styringsrett. Resultatet av oppklaringsmøtet ble at fagforeningsleder tok initiativ til at bekymringsmeldingen ble tilbaketrasket.

Petroleumstilsynet hadde imidlertid tatt interesse for saken og berammet et møte mellom ledelsen i MONAS, samt hovedverneombud og fagforeningsleder offshore. MONAS stilte i møte med ledelse fra land og det var også disse som hadde initiert endringene. Konklusjonen etter møtet var at Petroleumstilsynet påpekte arbeidsgivers generelle plikt til å sørge for at kommunikasjon og medbestemmelse var på et nivå som ivaretok begge parters interesse.

Det har etablert seg et inntrykk blant de ansatte på Alvheim at ledelsen ombord heller ikke blir involvert i endringer og de blir benevnt som nikkedukker for landorganisasjonen. Dette kommer spesielt klart frem i de kvalitative intervjuene og allmøtene som er gjennomført på Alvheim i forbindelse med denne undersøkelsen. Det har kommet frem relativt unisone meninger om at alt styres fra land, at selv ledelsen på Alvheim ikke er involvert eller informert om mål og mening, og at invitasjoner til medvirkning kun er og har vært et spill for galleriet. Et eksempel på sistnevnte var en konkret henvendelse fra en ansatt på vår første tur i november 2012. Den ansatte hadde sendt inn et forbedrings forslag for 6 mnd siden og hadde ikke mottatt tilbakemelding til tross for to purringer. Saken ble da umiddelbart videresendt til OIM og etter noen timer var svar på forslaget avgitt, men selve tiltaket var jo gjennomført for lenge siden.

Klemsdal (2013, s. 189-190) påpeker i sitt sosiologiske perspektiv at det er samhandlingsprosessene mellom bl.a. medarbeidere og ledere som driver organiseringen av konkrete virksomheter. *Medvirkning* er ikke noe som planlegges, men noe som det må *tilrettelegges* for og som må *håndteres*. Det kan synes som at selskapsledelsen med sin rasjonelle handlingslogikk, har satt sitt preg på *handlings- og fortolkningsrommet* for de ansatte offshore. Dette synes å være sterkt preget av forholdet mellom de offshoreansattes ytre situasjonsbetingelser (beslutninger fra land) og deres behov for å handle og forstå. Dette innebærer at mangel på sammenheng og orden mellom deres forventninger om medvirkning og selskapets måte å møte dette, har blitt fortolket inn i en ramme som skaper mening (Ibid., s. 56-57). Denne meningen (sensemaking) synes å være at selskapets ledelse ikke er til å stole på, de ønsker ikke de ansatte godt og alle tiltak eller all informasjon fra ledelsen ses på i lys av denne kritiske skepsisen. *Handlingsaspektet* dreier seg da om å håndtere det som skjer i henhold til denne fortolkningen. I de kvalitative intervjuene forsterkes inntrykket av oss/de, offshore/land tankesett hvor landorganisasjonen blir sett på som "motstandere" som bestemmer endringer uten å egentlig ha innblikk i arbeidsprosessene, slik de oppleves offshore. Dette kan videre medføre en følelse av at de offshoreansatte ikke blir satt pris på eller sett, da de nevner i flere tilfeller at de føler seg direkte overkjørt av landorganisasjonen. Klemsdal viser til Weick (1955) da han påpeker at jo mer vi tenker på en bestemt måte, jo mer plausibel framstår forklaringen. Begrunnelsene vi lager kan da etterhvert fungere som selvoppfyllende profetier: Vi lar oss da lure av vår egen tilbøyelighet til å forenkle forståelsen av tilværelsen og konkrete situasjoner.

Forklaringene blir etter hvert *institusjonaliserte*. Den *medvirkning* som da foregår, kan framstå som lite formålstjenlig.

Slik vi vurderer den informasjonen vi tilgang på, opplever vi at det er brudd på forventning om mer medvirkning og involvering som er hovedkimen til et anstrengt forhold til ledelse og selskapet i sin helhet. MONAS har i sin iver etter å imøtekomme forventninger fra moderselskapet, ikke tatt behov for involvering, deltakelse og medvirkning helt på alvor, og har dermed møtt en stigende motstand mot endring. Vi vil med bakgrunn i resonnementet over, også forfekte at de ansattes motstand ikke kan være relatert til egenskaps- eller systemforklaringer som fagforeningskamp o.l., men heller kan ses på som et uttrykk for en relasjonell reaksjon på at selskapet ikke har imøtekommet verdifestede forventninger om medvirkning i tråd med skandinavisk arbeidslivstradisjon. Kuvaas & Dysvik (2012, s. 70-71) påpeker at brudd på ansattes rettferdighetsopplevelse kan ha effekt på ansattes organisasjonsforpliktelse og tillit til ledelse og organisasjonen. Som tidligere nevnt, behandler også Klemsdal det samme tema sett i lys av størrelsen på virksomhetens «sosiale kapital». Dette kan igjen forklare at kun 62 % oppgir at de er motivert til å bidra ekstra til selskapets suksess (mot 88 % onshore) og at kun 40 % oppgir at de er stolte over å arbeide for selskapet (84 % onshore).

Vi tror dette inntrykket er blitt så etablert blant de ansatte, at selv ikke Alvheims gode resultater vedrørende produksjon og HMS, er nok til å ha skape stolthet og et positivt forhold til selskapet.

5.1.2 Sensemaking

Klemsdal (2013, s.56-58) referer til Weicks angående sensemaking/meningsskapning, som påpeker at vi alle søker en meningsfull sammenheng og orden i den verden vi lever i. Hvis vi opplever mangel på dette, vil vi selv ofte sørge for å gjøre situasjoner meningsfulle gjennom handling og fortolkning. Mange av de ansatte referer til at de mangler å se en slik meningsfull sammenheng for mange av tiltakene som blir utført på Alvheim. De fleste referer her til festtaler fra ledelse fra MOC og MONAS, hvor Alvheim blir framhevet som den eneste installasjon i MOC som holder World Class kvalitet vedrørende stabil oppetid og produksjon. Samtidig blir produksjonsrekorder fra 2010, 2011 og 2012 nevnt. I tillegg er HMS historikken utrolig bra, med ingen registrert personskade (LTI Lost Time Incidents) siden oppstart av Alvheim i 2008.

Selv om mange av resultatene er bra på Alvheim, sågar i verdensklasse, initierer allikevel selskapet stadige forbedringsprosjekter. Det blir ofte nevnt at MOC er en organisasjon som jobber med kontinuerlig forbedring, og at det gjelder Alvheim også.

Det som allikevel skaper de største reaksjoner på Alvheim, er når argumenter for endring blir relatert til at dette gjøres på andre installasjoner i Norge (BP og Statoil oftest nevnt) så da bør det kunne gå her også. Det mange ansatte sliter med å skape mening om, er hvorfor Alvheim i det hele tatt trenger endringer eller skal ta etter andre installasjoner i Norge. Dersom Alvheim virkelig er World Class, og fortjener nominasjonen til beste produksjonsenhet 2012 – mener flere ansatte at det er andre som burde imitert og tatt etter det som blir gjort på Alvheim – ikke motsatt. Igjen kan det framstå som at det er en manglende aktelse for det som faktisk oppnås.

Jf. Klemsdal, kan de meningsskapingsprosessene som aktiveres (Ibid., s. 57), være både negativt eller positivt ladet. Dette innebærer at de ansattes opplevelse av endringsinitiativ som crossovertrening og tilbud om fagbrevsopplæring (som burde være positive for de ansatte) synes å få irrasjonelle utfall med motstand og skepsis. Det kan synes som at i stedet for å fortolke muligheten for personlig utvikling som noe positivt og motiverende, så overskygges denne potensielle fortolkningen av opplevelsen av at dette en noe selskapet har initiert for å spare penger. Noe som også er korrekt. Klemsdal skriver også at fortolkninger konsoliderer og at de begrunnelsene som lages etter hvert kan fungere som selvoppfyllende profetier (Ibid., s. 65-67). Disse kan betegnes som institusjonaliserte forklaringer som igjen blir førende for hvordan neste situasjon blir gitt mening.

5.1.3 Ledelse

2 av dimensjonene i den kvantitative undersøkelsen retter seg mot ledelse:

- "My supervisor" - om den ansattes opplevelse av nærmeste leder
- "Leadership" - om den ansattes opplevelse av overordnet ledelse

På dimensjonen overordnet ledelse er det kun 35 % som er positive til ledelsen av selskapet, resten er enten nøytrale (38 %) eller negative (26 %). På dette spørsmålet scorer Alvheim under halvparten av hva gjennomsnittet er for MOC. MONAS svarte på linje med gjennomsnittet på denne dimensjonen (76 % positive).

Et av spørsmålene i den kvalitative undersøkelsen, retter seg mot hva ansatte tror ville vært overskriften på et stort oppslag om selskapet i en lørdagsavis. Her er det en hovedvekt av negative ting som kommer opp som deres første tanke, hvor de nevner potensielle avisoverskrifter, som: *"Skattejuks/transaksjoner i Marathon", "Amerikansk måte å drive på - brutt en del regler", "Alvheim solgt", "Alvheim stengt på grunn av for mange feil", "Utslipp" eller "Uhell/ulykke"*.

MOC/MONAS har ikke noen dårlig historie vedrørende sin drift eller etikk og det er derfor usikkert hvordan og hvorfor de ansatte har slike negative assosiasjoner. Når en samtidig vet at Alvheim i 2013 ble nominert i klassen "Beste operatør 2012" i Norge og det ikke har vært rapport inn noen skade på personell på Alvheim siden oppstarten, tolker vi disse svarene som at det er flere som har et negativt inntrykk eller forhold til selskapet de jobber for.

Hvorfor har så få om bord på Alvheim en positiv formening om toppledelsen i selskapet?

I de kvalitative intervjuene kommer det fram at ansatte er direkte motstandere av utbyttepolitikken i selskapet. Produksjonen på Alvheim utgjør 20 % av selskapets inntekter og opplevelsen er at pengene i sin helhet blir flyttet fra MONAS til hovedkontoret i Houston.

I dimensjonen "Min nærmeste leder", er også forskjellen stor mellom ansatte på Alvheim og i MONAS på land. 49 % er fornøyd på Alvheim, mot 84 % på land. På et direkte spørsmål om de synes sin nærmeste leder gjør en god jobb, svarer 55 % av Alvheim-ansatte positivt, mens scoren på land er 90 %.

Hvorfor er de offshoreansatte så mye mindre fornøyd? Her har de kvalitative intervjuene gitt oss mye informasjon som også kan ses på som en ytterligere bekreftelse på at selskapet styres ut fra prinsippene i et rasjonelt perspektiv.

Mye av kritikken som kommer fram i de kvalitative intervjuene, bunner i at ansatte ikke ser så mye til sine ledere lenger. Det blir nevnt at ledelsen om bord, OIM og supervisorer, i all hovedsak sitter på

sine kontor på F-dekket, som er fjernt fra de operative funksjonene. De ansatte oppfatter at grunnen til dette er at ledelsen jobber med alt det nye som de er pålagt av MOC og MONAS: Offshoreledelsen er pålagt å sørge for oppdatering av gamle Maersk-rutiner og prosedyrer til det nye selskapets standard, samt ivareta daglige rapporteringskrav til moderselskap og børs. OIM og supervisorer måles ut ifra sine KPI'er som igjen skal støtte opp om onshoreansatte sine KPI'er, så dette arbeidet får fokus og prioritert. Oppnåelse på disse måltallene vil i neste rekke gi utslag på score i offshoreledernes medarbeidersamtaler og bonus. Ledelsen om bord bekrefter at arbeidsmengden har øket betraktelig. Det er vanlig med 14-16 timer arbeidsdager og selv da strekker ikke tiden til i forhold til de krav og tidsfrister som er pålagt. Dette medfører at ledelsen er mindre ute på skipet og de ansatte føler at de blir mindre sett, får mindre tilbakemelding og opplever seg mindre verdsatt enn før. Et synlig bevis på dette er at det kun er 32 % som svarer positivt på om deres leder utøver coaching og mentor aktiviteter som hjelper den ansattes egen utvikling, mot 70 % som selskapsgjennomsnitt. Regelen "det du måler får fokus" ser ut til å gjelde, og det kan også synes som at en utilsiktet effekt av dette er at tid og fokus tas vekk fra den faktiske utøvelsen av ledelse om bord (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 162).

Kuvaas og Dysvik (2012, s. 25, 163-186) påpeker konsekvensene av ulike belønningssystemer og skiller mellom individuelle og kollektive ordninger. De påpeker at individuelle ordninger bygget på aktiv ytre motivering kan undergrave samarbeidsånd og vi-følelse. I vårt selskap er det ikke grunnlag for å si det, men samtidig vil vi påpeke at vi ikke har avdekket at offshoreledelsen blir målt på KPI'er som oppmuntrer dem til å bygge sosiale bytterelasjoner eller fokusere på samarbeid og kunnskapsdeling med de ansatte.

De ansattes opplevelse er at utførelse av de administrative oppgavene som er pålagt fra land, er viktigere enn det fysiske arbeidet som skjer om bord. Dette inntrykket kommuniseres spesielt fra dem som utfører slikt arbeid. Flere hevder at det har dannet seg et skille om bord hvor de som jobber med prosess og marine funksjonene er "kongene" om bord, og at de andre som jobber med vedlikehold, ad hoc problemløsning og vanlig drift kun er et nødvendig onde.

Oppfattelsen blant de ansatte er at MOC ønsker å pumpe opp så mye olje så raskt som mulig og at alt fokus derfor blir rettet mot å oppfylle denne KPIén.

Den nye KPI styringen, som er et særtrekk i et rasjonelt perspektiv, framheves av de ansatte som en direkte motsetning til de ansattes ønske om å ha en stabil og trygg arbeidsplass over tid. Alvheim sine oljereserver kan sammenlignes med en båt vann, og alle ansatte vet at jo raskere de produserer olje - jo raskere er båten tom. Så mens selskapet gleder seg over økt produksjon, tenker de ansatte at dette reduserer levetiden på arbeidsplassen.

I og med at de føler at ledelsen om bord fokuserer så sterk på å nå eller til og med slå satte KPI tall fra land, er det også flere som her et inntrykk av ledelsen ikke lenger kjemper en kamp for Alvheim eller de ansatte for Alvheim, men at de kjemper sin egen kamp for å nå egne oppsatte mål. Det kan synes som at det har etablert seg en institusjonalisert forklaring i retning av at ansatte og ledelse på Alvheim ikke lenger har felles mål. Klemsdal (2013, s. 84) sier at slike fortolkninger er forankret i sosialt aksepterte og ofte institusjonaliserte forestilling om hva vi holder på med. Slike fortolkninger kan være vanskelige å forandre når de først er etablert. Nye handlinger skaper best mening hvis de bekrefter den fortolkningen som allerede ligger til grunn.

Etter overførselen fra Maersk til MONAS, ble det innført en endring i ledelsesansvar som ikke har blitt satt pris på av alle. I Maersk-tiden, fokuserte ledelsen offshore i hovedsak på driftsmessige forhold og tekniske utfordringer. Dette innebar at alle personalsaker ble "sendt til land" og håndtert derfra. Dermed ble de vanskelige sakene løftet vekk fra Alvheim og det opplevdes å være mer ro før. MONAS har tatt tak i dette og drevet systematisk ledertrening for at OIM og supervisor ombord på Alvheim skal ivareta sitt lederansvar ved å takle personalmessige utfordringer, også. Ledertreningen har pågått i snart to år og det er nylig besluttet å fortsette i to år til. Dette har vært nevnt som utfordrende for både ansatte og ledelse, og mange har nevnt at det har påvirket samholdet og stemningen om bord negativt. Før var ledelsen definert som "på land" til nå å være supervisor eller OIM ombord. Det har vært enkelttilfeller hvor ledelsen om bord har referert til beslutninger fra onshore i stedet for å fronte ting selv, som igjen kan ha forsterket inntrykket hos de ansatte om at ledelsen om bord kun er "nikkedokker" for landorganisasjonen. Verneombud og tillitsvalgte har også

blitt involvert i personalsakene. Dermed har relativt mange om bord blitt involvert i problemløsning. Dette ble tidligere utført på land hos Maersk.

Det er også blitt nevnt av flere i de kvalitative intervjuene at ledelsen i mindre grad enn før er med på sosiale tilstelninger eller er å finne i de sosiale sonene. Enkelte ledere har på offshore turene fortalt om en presset stemning om bord, og at de ca en uke før utreise allerede begynner å grue seg for sin to ukers økt offshore. Vi antar at en forklaring på ledelsens tilbaketrukkethet kan forklares både med økt arbeidsbelastning og forholdene nevnt over. Ut ifra den siste års stemning om bord, er det forståelig at de har prioritert "lett" kontorarbeid målt opp mot KPI mål, fremfor å oppsøke negativt ladede medarbeidere som er mer og mer kritiske til ledelse, mangel på ledelse og selskapets uttalte og uuttalte verdier. Denne tilbaketrukketheten kan ha vært med og forsterke fortolkningen vi mener å ha funnet blant de ansatte om at ledere og ansatte offshore ikke lenger har sammenfallende mål (se over).

5.1.4 Strategisk retning og utviklingsmuligheter

I MAU svarer kun 30 % positivt på at selskapets CEO gir et klart bilde av selskapets strategiske retning, 38 % mener selskapet tar nødvendige grep for å vokse som et uavhengig E&P selskap og 29 % oppgir at de har et klart bilde av selskapets strategiske retning. Tilsvarende tall for land er 69, 67 og 68 %. Ved virksomhetsoverdragelsen ble det fra ledelsens side fokusert på at selskapet stadig er på jakt etter nye operatørmuligheter i Norge. Resultat av dette har foreløpig uteblitt og de ansatte er ikke informert om konkrete planer for ekspansjon på norsk sokkel.

MONAS har kun Alvheim som egen installasjon i Norge og de ansatte uttrykker at de savner utviklingsmuligheter i selskapet. Oppfatningen er at inntekter fra Alvheim burde vært satt av til videre satsning i Norge. Slik manglende samsvar mellom det som sies og det som skjer (eller ikke skjer) av satsing på norsk sokkel, kan være noe forklaringen på lav score knyttet til disse spørsmålene, samt opplevelsen av tillit til selskapet og dets intensjoner (Klemsdal 2013, s. 127).

Selskapets tilsynelatende manglende satsing på norsk sokkel ser også ut til å gi utslag på ansattes opplevelse av karrieremuligheter i selskapet (44 % positive), samt muligheter for vekst og utvikling (53 % positive).

Et annet område som kan ha påvirkning på den lave scoren på MAU, er de ansattes tanker og meninger om hvordan kompetanseutvikling utføres i selskapet. Selv om 79 % mener de gjør god bruk av sine ferdigheter i arbeidet, er det kun 56 % som mener de har mottatt den opplæringen de trenger for å gjøre en kvalitetsmessig god jobb.

Foruten at de savner en eller flere installasjoner å utvikle seg på, eller å få ny arbeidserfaring fra, har de ansatte kritiske kommentarer til hvordan kursing og kompetanseutvikling forvaltes i selskapet.

I forbedringsprosjektet M4M var bl.a. fokus rettet mot å redusere overtidsbruk. Dermed har omfanget timer benyttet til kurs og kompetanse blitt berørt²⁸. M4M prosjektet oppnådde en besparelse på 7 millioner i overtid for 2012, noe som har medført en gjennomsnittlig reduksjon i overtidsinntekt på ca. 85.000,- pr. offshoreansatt.

Overtidsordningen skyldes tariffestede avtaler, som sier at alle kurs utenom rotasjon skal betales med overtid. Det vil si, at utenom kurskostnader, betales det 160 % lønn til alle kursdeltakere.

I Maersk tiden, var kurs sett på som en gode. Vår forståelse er at terskelen for å få innvilget et kurs for Alvhheim-ansatte var lav, da kostnaden ble oversendt til MONAS som kunde. MONAS hadde verken erfaring eller fokus på dette til å kunne vurdere om kursene var nødvendige eller ei.

Alle i samme avdeling eller arbeidslag fikk tilgang på like kurs: Dersom en fikk gjennomslag for å delta på et kurs eller utviklingstiltak, visste alle andre i avdelingen at de ville få samme mulighet dersom de var interessert.

²⁸ Siden de ansatte er knyttet opp til driftsmessige oppgaver hele sitt 12-timers skift, må kursvirksomhet legges til etter ordinær arbeidstid. Dette innebærer at kurs da kan gjennomføres etter 12-timers skiftet mens den ansatte er offshore, eller i den ansattes planlagte friperiode. I begge tilfeller er dette å betrakte som overtid og medfører overtidsbetaling for den ansatte og overtidskostnader for bedriften.

MOC har etablert en ordning med HRC (HR Committees), hvor ansatte evalueres 4 ganger pr. år. Det er et HRC for land og ett for offshore, hvor ledergruppen diskuterer mulige fremtidige lederkandidater, hvem skal satses på vedrørende kursing og trening, talentutvikling osv.

Offshore HRC styres av HR, med deltakelse fra OIM og supervisor fra Alvheim. Det har vært nytt og uvant for ledelse fra Alvheim at de faktisk må prioritere hvem som de skal sende på kurs ut ifra utviklingsmuligheter og talent. Denne utvelgelsesmetodikken har vekket en del misnøye blant de ansatte, med påfølgende kritikk av kursavdelingen. Grunnen til dette er at vurderingsgrunnlaget og utvelgelsesprosessen ikke er allment kjent blant de ansatt og at de dermed ikke skjønner hvorfor enkelte får ja til kurs mens andre får nei. MOC/MONAS sin måte å velge kursdeltakere på har dermed også gitt de ansatte argumenter for at selskapet er mindre sosialdemokratisk orientert enn Maersk, samt at bedriften kun støtter tiltak som kan relateres til selskapets nytteverdi uten å tenke på samhold eller på å gi ansatte like muligheter. Kuvaas & Dysvik (2012, s. 25) betegner dette som kjennetegn på «hard» eller «kontrollorientert HR».

Kuvaas & Dysvik (2012, s. 25) differensierer mellom to hovedmodeller for HR hvor en i "forpliktelsesbasert HR" vil vektlegge utstrakt trening og utvikling av alle medarbeidere, men i "kontrollorientert HR" vil satse på dem med de beste tekniske ferdighetene og/eller eksamenspapirene. Utvelgelsen i HRC har mer retning mot en konvensjonell, kontrollorientert HR, hvor bedriften enkelt sagt kun vil kurse personell som vil kunne gi bedriften en gevinst i form av en forventning om et bedre eller sikrere produksjonsresultat eller en bedre og større base av mulige lederkandidater (Ibid., 122-125). Studier viser at medarbeideres opplevelse av organisasjonens støtte til deres utvikling vil være positivt relatert til deres arbeidsprestasjoner og negativt relatert til turnoverintensjon, hvis den ansatte opplever å ha gode karrieremuligheter i bedriften (Ibid, s. 130). Vi går ikke i en vurdering av hvorvidt relevante karrieremuligheter er tilgjengelige for dem som det satses på.

5.1.5 Opplæringstiltak

Vi vil i det videre trekke fram noen forhold hvor endringene kan ha gode intensjoner men hvor resultatet ikke nødvendigvis oppleves som fordelaktig for de ansatte. Vi viser igjen til Klemsdal (2013, s. 61, 63-90) for forståelse av hvordan vi søker plausible forklaringer, fortolker og skaper mening og

slik sett kan institusjonalisere oppfatninger og skape selvoppfyllende profetier. Disse fortolkningene og oppfatningene preger samhandling og fremmer eller hemmer utvikling av tillit og sosial kapital og preger organiseringen av relasjoner mellom de ulike menneskene og enhetene i selskapet (Ibid. s. 126-131). Det kan som nevnt synes som at de ansatte offshore har opparbeidet seg en skepsis og lav grad av tillit til det som kommer fra land og at det preger fortolkninger og samhandling.

Et eksempel på hvor selskapet har møtt uventet motstand, er en fremforhandlet enighet med fagforeningen om to ulike opplæringsmål. Første opplæringsmulighet har angått to profesjoner: Produksjon og Marine posisjonene. Disse funksjonene er lokalisert sammen på dekk. MONAS og fagforeningen har oppnådd enighet om et timetillegg til dem som tilegner seg det som blir betegnet som "crossoverkunnskap". Det vil si at ansatte som tilegner seg kunnskap om den andre posisjonen i slik grad at de kan behandle enkle alarmer og gjøremål, vil motta en godtgjørelse for dette. Fordelen for den ansatte er økt kompetanse og lønn. Motivet til bedriften er at slik opptrening på sikt vil gi grunnlag for å redusere bemanningen på nattskiftet og flytte en posisjon fra natt til dagtid. Andre opplæringsmulighet går ut på å tilby alle ansatte fra Danmark (ca 30 ansatte) opplæring og fagprøve i relevant, norsk fagbrev. Sokkelavtalen mellom Industri & Energi/NHO benyttes som grunnlag for lønnsberegning. Denne avtalen stadfester at det kun er norske fagbrev som klassifiserer til høyeste lønnsgrad. Danske sertifikater godkjennes ikke på linje med norsk fagbrev. Ved å tilby denne frivillige ordningen, som selskapet vil ta alle kostnader med, vil kunnskapsnivået øke blant de ansatte og med et norsk fagbrev, åpner også arbeidsmarkedet seg opp for dem på norske sokkel. For begge opplærings tilbud, har de ansatte fått 2 år på å fullføre utdanningen.

Selskapet har antatt at crossovertrening ville være positivt for alle parter ved reduksjon av behov for bemanning på belastende og mer kostbart nattskift. Petroleumstilsynet vil også anerkjenne et slikt tiltak. Reaksjonene har imidlertid vært at bedriften blitt beskyldt for å være drevet av økonomiske incentiver, ikke hensynet til de ansatte. De blir i tillegg uttalt at selskapet undergraver behovet for Marine kvalifikasjoner og flere har påpekt at dette er et steg i retning av å få fjernet klassifiseringen på Alvheim fra båt til fast installasjon. Ved en slik endring, vil kravet til Marine kunnskaper om bord på Alvheim bli redusert. Spesielt de på Marineavdelingen har vært skeptiske til intensjonene til selskapet ved crossovertreningstiltaket. Tilbudet om fagopplæring, utløste tidligere argumenter angående diskriminering av de danske ansatte. Diskusjonene har mest foregått internt i

fagforeningen. Ved valg av nye tillitsvalgte januar 2013 ble enkelte medlemmer blant de tillitsvalgte ikke gjenvalgt som en reaksjon på dette.

Cross over treningen er i gang, men her lider fremdriften igjen av utfordringen med at det er initiert og planlagt av onshore organisasjonen, mens det er forventet at selve gjennomføringen vil bli utført offshore. Dermed har ledelse offshore fått ett relativt fritt mandat til gjennomføring, uten å være så veldig involvert i forkant. Dermed er ikke eierskapet det største, og det er litt mangel på fremdrift da ledelsen offshore ikke har prioritert denne oppgaven. Ved forhandling med de tillitsvalgte høsten 2012, ble vi enige om kompensasjon for denne ferdigheten og oppstartstidspunkt for opplæring. De ansatte har selvfølgelig etterspurt denne treningen, da det er et økonomisk gode for dem – men også i dette tilfellet har lederne offshore blitt svar skyldige vedrørende mange av implementeringsplanene da disse ennå ikke er utarbeidet. Dette er igjen med og forsterker inntrykket blant de ansatte om at ledelsen offshore kun implementerer og gjennomfører endringer etter pålegg/instruks fra ledelsen på land.

5.1.6 Lønnsutvikling

Arbeidsmiljøloven pålegger arbeidsgiver å organisere og bemanne sin virksomhet for å begrense overtidsbruk. Med tanke på at offshoreansatte i utgangspunktet arbeider 12 timer pr døgn, skulle en tro at overtid ville være en uforholdsmessig belastning og at reduksjon av overtid ville være et uttrykk for at selskapet tar hensyn til de ansatte helse og velferd. Vi har tidligere nevnt endringene knyttet til overtidsbruk for kurs og denne omleggingens tolking som mindre satsing på de ansatte. Fokus på overtidsbruk har før til en kostnadsreduksjon på 7 millioner nok for de ca 100 ansatte på Alvheim. Dette har hatt en direkte påvirkning på hver enkeltes lønningspose med betydelige beløp.

De ansatte er ofte interessert i å jobbe mye når de først er ute på Alvheim, og mange har nevnt at det ikke blir satt pris på at ansatte er villige til å jobbe overtid for å hjelpe selskapet.

I intervjuene har det kommet fram reduksjon av overtid for alle oppleves som en kollektiv avstraffelse, i stedet for å ta tak i de enkelt individene som har benyttet seg av systemet. Det har vært tilfeller hvor ansatte har hatt så mye som 300.000,- NOK i årlig overtid i 2010 og 2011.

5.1.7 Flere tanker om endring

Som vist over oppfatter vi en frustrasjon omkring manglende medvirkning som igjen ser ut til å ha skapt meningskaping med institusjonaliserte fortolkninger som danner grunnlag for skepsis og motstand mot endringer. Oppfattelsen av hva som er en endring har også eskalert og nå benevnes også små prosedyreendringer som problematiske og en bekreftelse på at ansatte ikke blir involvert. Forhold tyder på at både ansatte og ledelse offshore opplever en form for endringsslitasje.

Vi ønsker under dette punktet å se nærmere på temaet endring og vil først starte med en vurdering av hensikten med endringen. Jensen i Beer og Nohria (2000, kap 1) framholder at det svært ofte er verdimaksimering og aksjeverdi som er hovedmotivasjon for endring. Teorien om verdimaksimering peker på at organisatorisk endring må styres av hva som er bedre, og det som er bedre skal måles ut fra det som øker langsiktig markedsverdi for selskapet.

Ledelsen onshore måles på sin resultatskaping, og øket produksjon og økonomiske forhold er alltid et måleparameter. Siden virksomhetsoverdragelsen i 2010, har både antall produserte fat olje og oppetid øket jevnt og trutt, med nye rekorder hvert år. 2012 resulterte i en oppetid på 94 %, dvs at MONAS/Alvheim hadde uønsket stans i produksjonen i 6 % av årets dager. Dette er ekstremt solide resultat.

Vår informant (HR Manager), vet at onshore ledelsen sine motiv for å vise solide resultat og høy driftspålitelighet, er å vise overfor hovedkontoret i Houston at ekspertisen og kunnskapsnivået er høyt i Norge. Det er håp om at dette vil kunne være utslagsgivende for at MONAS får gjennomslag for nye utviklingsprosjekt i Norge.

De som arbeider offshore, har god kjennskap til oljereservene tilhørende Alvheim feltet, og mener at jo raskere oljen blir tatt opp, jo raskere vil deres arbeidsplasser være i fare. Det er fortsatt mange års levetid igjen for Alvheim, men det er ikke sikkert at det holder til pensjonsalder for alle. Det kan se ut som dette kan være en forklaring på lite entusiasme rundt produksjonsrekorder og gode oppetider. Kuvaas & Dysvik (2012, s. 45-48) påpeker at følgende ved opplevd jobbusikkerhet bl.a. er lavere jobbtillfredshet, mindre jobbinvolvering og lavere tillit til organisasjonen.

Selskapet har innført bonus, oppad begrenset til 10 % av grunnlønn (ca 50-60.000). Dette har blitt positivt mottatt, men de ansatte føler allikevel de at de ikke blir verdsatt nok i forhold til de verdiene de leverer. Ved en daglig produksjon på 130.000 fat, er daglig omsetning 84 millioner kroner. MONAS som eier 65 %, sitter igjen med 54 millioner kroner av dette, daglig. Ut i fra disse regnestykkene har det vært mange diskusjoner med fagforeningen, som ved enkelte møter i begynnelsen betegnet bonusen som "peanøtter" i forhold til deres bidrag.

Et av endringstiltakene gjennomført i 2012, har vært omtalt som M4M, mer for mindre. Dette prosjektet har vært gjennomført ved hjelp av et konsulent selskap, til en kostnad på 29 millioner. Prosjektet har sett på mange av prosessene ombord på Alvheim, og har sett på mulige effektiviserings områder. Vi har tidligere nevnt innsparingene knyttet til redusert overtid som i snitt beløp seg til ca. en månedslønn pr ansatt.

Utfra Jensens teori om verdimaksimering og stakeholders teori (Beer & Nohria, 2000, kap 1), sammenblandet med Senge (Ibid., kap 2) sin teori om at "single value" organisasjoner ikke er tilfredsstillende nok for ansatte, begynner en å få en forståelse for hvordan og hvorfor de ansatte kan respondere såpass negativt på medarbeiderundersøkelsen. Det er ikke nok å levere topp resultat innen alle parametre som gavner selskapet og aksjonærene, dersom de ansatte selv ikke opplever en gjensidig satsning hvor deler av bedriftens fokus også ivaretar deres interesse om læring på egen hånd uten styring fra bedriften, sikker og langsiktig arbeidsplass og felles forståelse av bedriftens visjoner og mål. Det synes å være en utfordring for selskapet på balansere mellom verdimaksimering og stakeholders teori og samtidig skape en felles forståelse for at stadige forbedringer vedrørende effektivitet og produksjon også gavner de ansatte på Alvheim ved at MONAS kan bli tilgodesett med nye prosjekt som kan sikre oppstart av nye installasjoner.

I lys av Beer & Nohria (2000), kan nær sagt alle gjennomførte forbedringsprosjekt på Alvheim, tolkes innenfor kategorien verdimaksimering ut fra shareholders interesser. Effekten viser også økonomisk ved at Alvheim har satt nye produksjonsrekorder hvert år de siste 3 år. Sett fra den ansattes side, kan utviklingen ses på som negativ: Nær sagt alle har fått redusert sin totale årslønn pga. redusert tilgang

til overtid, og selv om Marathon har innført bonus som de ikke hadde hos tidligere arbeidsgiver, kompenseres ikke dette for bortfallet av ekstraintekten. Dermed oppleves det som et gap mellom selskapet sine mål og begeistring for fantastiske resultat:

- Ansatte mener at de blir presset hardere og hardere i sin arbeidstid og at de faktisk taper økonomisk på effektiviseringene og endringene selv om selskapet tjener betydelig mer penger.
- Økningen i produksjon medfører at feltet raskere vil bli tomt og arbeidsplasser står i fare.
- Ansattes inntrykk er at all inntjening blir sendt til hovedkontoret i Houston
- Ingen nye felt eller forretningsmessige satsingsområder har blitt etablert i Norge siden 2008
- Besparelser oppnås gjennom redusert kompetanseheving (overtidsbruk knyttet til kurs)
- Endringer besluttet uten involvering og ansattes kompetanse blir ikke anvendt

De siste år har MOC som selskap forsøkt å være selvfinansierende. Etter et stort oppkjøp av et landfelt i Texas, har nær sagt alle inntekter vært rettet mot dette området de siste 2 år. Dette feltet som kalles Eagle Ford, har et stort potensiale, og vil i løpet av 2013 produsere det dobbelte av Alvheim. Offshore er det ingen tro på at Houston vil støtte Norge tilsvarende som Norge se siste årene har støttet etableringen av Eagle Ford.

5.2 Turnoverintensjon

Et element som har forvirret oss, helt fra starten, er resultatene på MAU på dimensjonen "Intent to stay". 49 % av de ansatte offshore oppgir at de planlegger å jobbe i selskapet om 10 år. Kuvaas & Dysvik (2012, s. 60-61) definerer *turnoverintensjon* som intensjonen om å slutte i et selskap. De framholder at en lav turnoverintensjon henger sterkt sammen med høy indre motivasjon, gode arbeidsprestasjoner, vilje til å påta seg ekstrarolleatferd og høy opplevelse av organisasjonsforpliktelse. Grad av indre motivasjon henger igjen sammen med grad av opplevd jobbautonomi og behov for autonomi som igjen påvirker arbeidsprestasjoner. Indre motivasjon er altså en positiv prediktor for forhold vi ønsker mer av i en organisasjon (f.eks. arbeidsprestasjoner) og er en negativ prediktor av forhold som vi vil ha mindre av (f.eks. turnoverintensjon, stress, fravær o.l.). I vår undersøkelse viser de ansatte lav grad av organisasjonstilhørighet (ref. den uttrykte skepsis

til MONAS/MOC og selskapets strategi, utviklingsmuligheter i selskapet og lav grad av selvstyre i oppgaveløsning eller samarbeid). Dette "burde" gitt utslag i en høy turnoverintensjon.

Vi presenterer noen innfallsvinkler til å belyse dette:

- De offshoreansattes lave turnoverintensjon kan forklares ut fra at de ansatte trives så godt på Alvheim. Denne påstanden styrkes av responsen på MAU på dimensjonen "My job", hvor 95 % av de ansatte er fornøyd med den det interne samarbeidet om bord, 96 % svarer positivt på at de har gode samarbeidsforhold om bord. 90 % er fornøyd med eget jobbidrag og 77 % sier at de blir behandlet med respekt. I de kvalitative intervjuene får vi bekreftet at de fleste av respondentene identifiserer seg mer med Alvheim enn med MONAS. Opplevelsen av å bidra positivt i et miljø med gode relasjoner hvor en blir behandlet med respekt, kan antas å fremme en grad av indre motivasjon som igjen kan være negativt relatert til turnoverintensjon. Kuvaas & Dysvik sier at opplevelsen av å gjøre en meningsfull jobb er en psykologisk tilstand som kan være en kraftig motivator. Den indre motivasjonen strykes ytterligere med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap.

Imidlertid viser det samtidig at jo mindre jobbautonomi eller selvbestemmelse det er i jobben, jo mer utilfreds blir den ansatte med jobben, ledelsen, kolleger, lønn, muligheter for avansement, vekst og utvikling. Siden vi nå er kjent med at selskapets rasjonelt/instrumentelle tilnærming til organisasjonen nettopp har ført til lav grad av autonomi og medvirkning, er det rart at forholdene på Alvheim skal være nok til å forklare de ansattes lave turnoverintensjon.

- De ansattes lave turnoverintensjon kan forklares ut fra at de ikke opplever å ha alternative muligheter i arbeidsmarkedet. Med dagens press etter fagfolk, er dette vanskelig å forstå. Imidlertid er det identifisert at ca. 30 av de ansatte mangler norsk fagbrev som kvalifiserer dem for arbeid på norsk sokkel. Det utgjør ca. 1/3 av de ansatte offshore. Kuvaas & Dysvik skiller mellom turnoverintensjon og faktisk turnover. Påstanden er at i et dårlig jobbmarked, eller et arbeidsmarked hvor den ansatte opplever å ha dårlige muligheter, kan turnoverintensjonen være lav. Skulle imidlertid markedet eller mulighetene snu, vil den faktiske turnoveren øke. Vi har ikke materiale til å gå i dybden på denne innfallsvinkelen, og vi lar den ligge. Dette innebærer at vi ikke

har vært i stand til å forklare paradokset med lav turnoverintensjon og lav medarbeidertilfredshet.

6. KONKLUSJONER – finnes det noen svar?

Vår vitenskapelige ambisjon for denne masteravhandlingen i endringsledelse har vært å skape "et rom for refleksjon" omkring faget og vår empiri, og søke økt forståelse og forklaringer gjennom testing av teorianvendelse. Det er nå på sin plass å spørre om vi kom i mål med denne intensjonen? Ubeskjedent vil vi framholde at vårt "rom for refleksjon" har gitt oss selv økt bevissthet omkring egen bruksteori og økt oppmerksomhet rundt de deler av vår tidligere bruksteori som er styrket. I det videre vil vi oppsummerer noen refleksjoner. Siden disse nå inngår i vår egen brukskompetanse, tillater vi oss å foreta oppsummeringene i stor grad uten teorihenvvisninger.

Modellen vår i figur 1 har fulgt oss gjennom arbeidet. Vi synes den fortsatt har relevans som reflekteringsgrunnlag og uttrykker en basis for å søke *balanse* mellom tilnærminger. Ottesen (2011, s. 33) presiserer sin definisjon av "endringsledelse" som følger:

*"Legg merke til at endringsledelse ikke bare omfatter å jobbe for at virksomheten forandrer seg, men også å vurdere behovet for endring. En slik vurdering kan munne ut i at det **er** behov for endring, men også i at det **ikke** er behov for det. Å anse at forandring ikke vil være formålstjenlig for virksomheten, å jobbe for å finne den "**rette balansen**" mellom endring og stabilitet, er med andre ord like mye endringsledelse som det å stå på for endring."*

Vi mener å kunne begrunne at "*behovet for balanse*" er en god oppsummering av de funnene vi etter hvert har presentert. I retrospekt går dette som en rød tråd gjennom teorivalg, refleksjoner og drøfting:

- *Balanse* mellom bedriftens behov for rasjonell styring (det rasjonelle perspektivet) vs. medarbeidernes behov for medvirkning og autonomi (det sosiologiske perspektivet)
Kort sagt våre drøftinger knyttet til et lederskap som betrakter organisasjonen som redskap for måloppnåelse og ansatte med forventninger om involvering og anerkjennelse for sin kompetanse og kunnskap.

- *Balanse* mellom verdimaksimering ut fra shareholders eller stakeholders synspunkt vs. en balansert verdiskaping med et helhetsblikk for bærekraft for alle aktørene.
Dette framkommer i drøftinger knyttet til "Oppløst verdimaksimering" som grunnlag for en tettere og mer åpen dialog mellom ledelse og ansatte når behovet for og effekten av endringer skal besluttes og iverksettes.
- *Balanse* mellom selskapets behov for effektiv drift, kontinuerlige forbedringer og styrte endringer vs. medarbeidernes behov for mening og langsiktig trygghet.
Gjennom drøfting har vi grunnlag for å si at behov for å skape meningsfulle sammenhenger, framkommer som viktig. Den mening som skapes vil prege oppfattelsen av motiv og tiltak.

Den største praktiske læringseffekten har vært knyttet til vår økte oppmerksomhet og forståelse for hvordan livet ombord på en offshoreinstallasjon, arter seg. Rutiner og samhandlingsformer er i stor grad knyttet til faste sosiale holdepunkt som 09.00 kaffen, lunsjen kl.12.00, 15.00 kaffen og middagen kl.19.00. De to nevnte kaffepausene har en varighet på ca. 30 minutt, og er ett viktig fora for å dele glede og frustrasjon. Lunsjen varer i en time, og tiden etter en har spist benyttes til å ha det sosialt i oppholdsrommet eller å ta en hvil i lugaren. Det er viktig for selskaper med offshore virksomhet å ha en forståelse for at slike fastsatte sosiale arenaer, gjør at de ansatte har mye mer felles tid til å diskutere bedriftsinterne forhold seg imellom enn hva som er vanlig i en 8-16 jobb på land. Ut fra det vi har lært om "medvirkning" vet vi at den kan betraktes som en uunngåelig dimensjon ved enhver organisert virksomhet. Selskapets utfordringer er å tilrettelegge for at medvirkningen skjer i former som er formålstjenlige for å skape felles forståelse for mål og anvendelse av energi og kunnskap. I tillegg må vi huske at "medvirkning" – uansett form – preger meningsdannelsen og har gode forhold til å befeste seg siden de ansatte oppholder seg sammen dag og kveld i 14 dager. Dessverre har det vært mye fokus på frustrasjon de senere år på Alvheim. Det kan se ut som at denne frustrasjonen, sammen med opplevelse av makt/avhengighet, har dannet grunnlag for meningsskapning som har ledet til institusjonaliserte egenskaps- og systemforklaringer om ledelse og selskap og ført til skepsis og motstand. Slikt er med og påvirker stemningen om bord og kan betraktes som en stor energilekkasje.

Fra vår informant HR Manager, har vi førstehåndsinformasjon om læringseffekten for ham i hans stilling, samt for hans avdeling. Oppholdene offshore har gitt en økt forståelse for hvordan det er å tilbringe 24 timer i døgnet på jobb i et isolert samfunn. Det er opplagt at "tonen" om bord fort blir utslagsgivende for opplevelsen av samhold og trivsel. Det tette miljøet kan også påvirke fokus på enkelttema. Tolking av hendelser og meningsdanningen ombord skjer i de etablerte, sosiale arenaene. Dette kan medføre at det som i utgangspunktet kunne blitt betraktet som et mindre problem, kan bli eskalert. Lærdommen her er å ta raskere tak i problemstillinger som diskuteres offshore og tilrettelegge for håndtering av disse, slik at færre episoder vil bli løftet opp via formelle kanaler. Et eksempel på at dette allerede er satt ut i praksis, er at HR avdelingen nylig ble kjent med at Operations-avdelingen på land planla endringer som ville berøre en gruppe ansatte på Alvheim. HR tok da kontakt med Operations og påpekte nødvendigheten av en ryddig og ordentlig prosess. HR ble da tatt med på råd og planene ble justert for å sikre reell involvering og medvirkning, samt unngå å presentere ferdige løsninger. HR Manager har også blitt mye mer bevisst på at det faktisk er 50 % av de MONAS-ansatte som arbeider på Alvheim og at det må tilrettelegges for at disse følges opp på lik linje med de øvrige ansatte. Konkret innebærer dette at ytterligere to av HR avdelingens ansatte har gjennomført sikkerhetsopplæring og avdelingen har etablert mål og fått gehør for minimum 6 offshorebesøk pr. år.

Utsiktede endringer har skjedd underveis. Ved første offshorebesøk var det påfallende mange som gikk i Maersk-bekledning og logobruken om bord var preget av den gamle Marathon-logoen. Observasjonen om Maersk-klærne ble delt med Operations avdelingen etter hjemkomst. Dette førte til at de veldig raskt bestilte nytt Marathon-arbeidsantrekk til de ansatte. Det hadde egentlig vært planen siden virksomhetsoverdragelsen å gjøre dette, og nå ble det utført. Ved neste besøk var Maersk-tøyet erstattet av MOC-klær. Det samme gjaldt for logobruken om bord: Ved hjemkomst ble dette nevnt til kommunikasjonsavdelingen i en sidesetning at en ikke skulle tro de var berørt av selskapssplitten og ved neste besøk var logoene oppdatert til den korrekte MOC-logoen. Kommunikasjonsavdelingen hadde sendt ut masse nye klistermerker til OIM som hadde sørget for å erstatte de gamle med disse. I tillegg er vi også kjent med at kommunikasjonsavdelingen jobber med oversettelse av velkomstskrivet på Alvheim. HR Manager hadde nevnt til dem at det var rart at et norsk selskap beholdt en dansk tekst, 3 år etter virksomhetsoverdragelsen.

Den endringen som har gledet oss mest er at MONAS-ledelsen har fattet beslutning om å dele resultatene fra intervjuene med de ansatte ombord på Alvheim. Dette rokker ved de ansattes oppfattelse og forventning om at selskapet vil holde kortene tett til brystet og kun komme med beslutninger om tiltak. Bedriften har denne gang kommunisert at informasjon vil gå ut i forkant og danne grunnlaget for tanker om tiltak. Dette har blitt godt mottatt blant de ansatte.

Disse episodene av endring som er beskrevet over, betrakter vi som små "seiere" og et troverdig uttrykk for at organisasjonen på alle nivå viser stor kapasitet og evne til konstruktiv ivaretagelse av ansvar for endrede samarbeidsformer. Vi mener at det lover godt.

Oppgaven har opplagte svakheter. Den vesentligste er at vi har bare skrapet i overflaten av OIM og supervisorenes arbeidsforhold. Vi har også arbeidet veldig overfladisk med deres relasjon til de ansatte ombord og ledelsen på land. Dette har i utgangspunktet ikke vært bevisst og heller et kapasitetsspørsmål, men i etterkant ser vi at de kunne og burde fått mer oppmerksomhet som informanter. Selv om det langt fra er sikkert, så håper vi imidlertid at våre beskrivelser og drøftinger av forhold og samarbeid, kan oppleves som relevante, også for denne gruppen. Vi har heller ikke vurdert styringsform eller ledelsesprinsipper ut fra nasjonale særtrekk – jf. f.eks. Hofstedes nasjonale kulturdimensjoner. En innfallsvinkel kunne da vært å fokusert på likheter og ulikheter i samhandling mellom norske og danske ansatte på Alvheim eller sammenligning av amerikansk og skandinavisk bedriftskultur, jf. f.eks. Klemsdal og Levin.

Intervensjonsledelse som metode har overhode ikke vært i tankene våre under design og gjennomføring av oppgaven. I etterkant kan det se ut som både intervensjonsledelse og kompleksitetsperspektiv kunne vært spennende tilnærminger. HR Managers tilstedeværelse, interaksjon og fokus i felten kombinert med erfaringsformidling og refleksjoner i etterkant, ser ut til å ha skapt bevegelse. Klemsdal refererer til at ledere kan forsøke å tilføre situasjonene "ledetråder for handling", "redskaper og arenaer for handling" og "jobbe systematisk med retrospektiv fortolkning". I vårt tilfelle må vi bare innrømme at ingenting av dette har foregått bevisst.

Vi hadde som mål å konstant søke relasjonelle atferdsforklaringer som grunnlag eller supplement til vår forståelse og drøfting. Dette har glippet innimellom. Vi framholder allikevel at nytteverdien av å

hele tiden utfordre seg selv og hverandre på å sjekke våre kategoriseringer av atferd opp mot det "Wadelske" idealet. Dette bringer oss til neste spørsmål.

Har våre teoretiske perspektiv og modeller fungert hensiktsmessig for å gi oss økt kunnskap om den empirien vi har tilgang til? Vi synes faktisk det. Vår opplevelse er at hovedperspektivene har holdt vann og dannet gode utgangspunkt for å beskrive vår empiri og tolke våre data. Vi ser imidlertid at de begrep og innfallsvinkler som vi har benyttet klart er selektive og kun representerer alternative forklaringer. Vi har tillatt oss å kombinere teori som tidligere ikke har hatt kryssreferanser. Vår opplevelse er at Wadel (med sine atferdsforklaringer og samhandlingskategorier) komplettes av Klemsdals sosiologiske perspektiv og syn på medvirkning. Likeledes mener vi at Klemsdals "sensemaking" og Jensens teorier om "opplyst verdimaksimering" utfyller hverandre.

Vi har jobbet tett og mye med Lemniskate- og Lille-jeg-modellen. I begynnelsen av kapittel 2 har vi satt disse inn i en sammenheng med samfunnsvitenskapelig metode og i kapittel 5 har vi gjort rede for hvordan disse har dannet grunnlag for våre refleksjoner og bevissthet omkring bl.a. læring og utvikling/bruk av samlet teori. Samfunnsvitenskapelig metode er tradisjonelt knyttet opp til metoder som hermeneutikk og hypotetisk deduktiv metode. Selv om Lemniskate- og Lille-jeg-modellene av forfatterne er presentert med referanser til (endrings-) ledelse, er vår mening at disse kunne vært satt tydeligere i sammenheng med de tradisjonelle samfunnsvitenskapelige metodene, ved at disse supplerer og hjelper å beskrive det som faktisk skjer når man forsker.

Oppgaven har vært vårt refleksjonsrom. Vi har bevisst utelatt løsningsforslag og tiltak. Nå skal vi ut av rollen som "forskere" og tilbake til vårt daglige virke som praktikere og endringsledere. For å minne oss om betydningen av balanse mellom styring og medvirkning, tar vi med oss et sitat på veien:

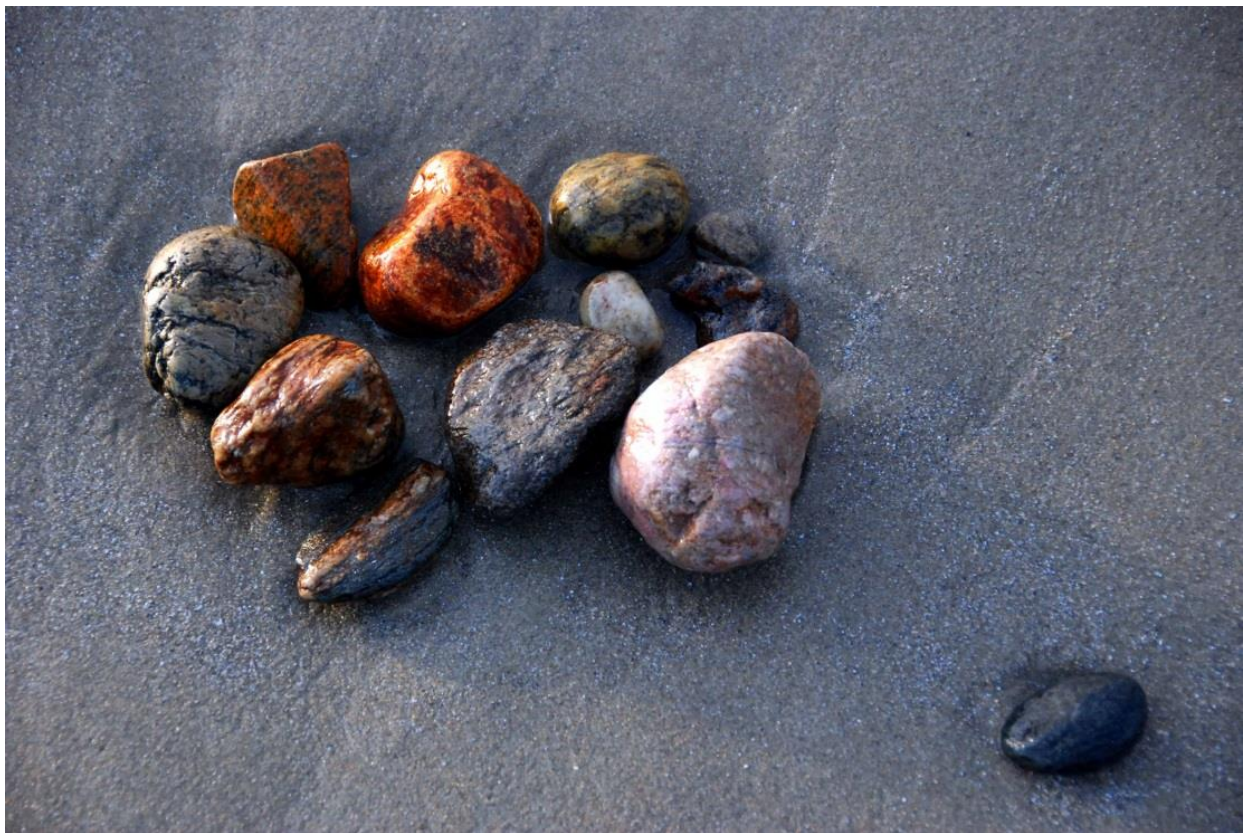
"For å sikre virkelig medvirkning i organisasjonsendringsprosesser kan ikke lederne gi svaret på alt. Det er viktig at medarbeiderne får anledning til å finne ut av ting selv. Det er en del av prinsippet om at medarbeiderne skal være autonome og myndiggjorte."

Klemsdal (2013, s. 159)

Vi ser på dette som en god oppsummering som vi kan stille oss bak. Med en slik tilnærming er det klart at vi får en hverdag som blir både uforutsigbar og krevende. Men du, så spennende.

Og som Søren Kierkegaard sier:

"Livet kan bare forstås baklengs, men må leves forlengs."



7. LITTERATURLISTE

- Bang, H. (1990). *Organisasjonskultur*. (2. utg.). Otta: TANO A.S.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. USA: Harvard Business School Press
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hatteland, Ø. (2012). Lemniskaten – en modell av ledelsesprosesser. Ottesen, O. (Red.). *Ledelse – Å bruke teori i praksis*. (1. utg, s. 210-238). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Hellvik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Klemsdal, L. (2013). *Kva trenger vi ledere til? Organisering og leiing i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvernbekk, T., (2011). Filosofisk om teori og praksis. *Bedre skole, nr. 2, s. 20-25*.
- Myrseth, O. (2013) *Årets beste oljeselskaper*. Hentet 05.02.13, fra <http://www.aftenbladet.no/energi/Arets-beste-oljeselskaper-3117247.html#UVmzHx44V9A>
- Ottesen, O. (2012). En referansemodell av endringsledelse. Ottesen, O. (Red.). *Ledelse – Å bruke teori i praksis*. (1. utg, s. 25-80). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Røvik, K.A. (1998). Multistandardorganisasjonen. Kap. 14, *Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Shaw, Patricia. (2002). *Changing Conversations in Organizations. A complexity approach to change*. Oxon: Routledge
- Skog, O.J., (2004). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Wadel, C. (1990). *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. (2. utg.). Flekkefjord: Hegland trykkeri A/S
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Hegland trykkeri A/S

8. Vedlegg

Vedlegg 1 Employee Survey Results

Vedlegg 2 Intervjuguide