

**Hvordan omstiller leverandørindustrien seg,
- en casestudie av endring, ledelse og risiko**

Masteroppgave i endringsledelse
Våren 2017



University of
Stavanger

*Det samfunnsvitenskapelige fakultetet,
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag*

Lene Tønnesen, kandidat nr. 1106

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Våren 2017

FORFATTER:

Lene Tønnesen

VEILEDER:

Øystein Hatteland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvordan omstiller leverandørindustrien seg? - en casestudie av endring, ledelse og risiko

EMNEORD/STIKKORD:

Endring, ledelse, sikkerhet, effektivisering, omstilling og risiko

SIDETALL: 60, ekskludert sammendrag, forord og vedlegg

STAVANGER 12.07.2016
DATO/ÅR

Sammendrag:

I denne masteroppgaven fokuseres det på hvordan topplederne i utvalgte virksomheter i leverandørindustrien, opplever, beskriver og utfører tiltak for endringer i et marked i sterk omstilling og endring. Samtidig blir det også studert på hvordan topplederne håndterer og ivaretar sikkerheten. Det vil bli studert hvordan de forholder seg til ledelse, omstillinger, risiko og sikkerhet. Det vil fokuseres ekstra på hvordan de opplever sammenhenger mellom kostnadskutt, effektivisering, risiko og sikkerheten.

Studien er en casestudie, med kvalitativ metode. Det er blitt gjennomført kvalitative intervjuer hos 6 toppledere fra utvalgte virksomheter i leverandør industrien som alle er i den samme konteksten. Disse virksomhetene representerer den bredden som blir beskrevet av det som Oljedepartementet(OD) sin beskrivelse av leverandørindustrien. De er alle betydelige og store virksomheter i leverandørindustrien, mange av den har vært i drift siden oppstarten av norsk olje og gassproduksjon. Informantene er toppledere i følgende i følgende virksomheter; IKM, TechnipFMC, Westcon, Rosenberg Worley Parsons Group, Odfjell drilling og Aarbakke.

Studiets funn beskriver hvordan informantene opplever og beskriver den omstillingen som foregår i leverandørindustrien, samt hvordan de håndterer og velger tiltak i forhold til ledelse, omstillinger og sikkerhet.

Funnene fra studien avdekker at informantene i denne studien har en opplevelse at det har vært store endringer i petroleumsindustrien de siste tre årene. Det er også en enighet blant informantene at det er behov for en endring i bransjen. Alle informantene mener at det er en sammenheng mellom ledelse og risiko. Samt en felles forståelse at kostnadseffektivisering ikke påvirker sikkerheten negativt, så lenge den styres rett.

I drøftingsdelen er det argumentert opp mot teori, hvordan svarene til informantene kan tolkes og forstås.

Et interessant funn i denne studien er at enkelte informanter har uttalt at bransjen ikke er flinke nok til å lære av andres erfaringer når det gjelder risiko. Her er det muligheter for bransjen å samarbeide med hverandre, og dele mer av sin erfaring og kompetanse i forhold til sikkerhet. Det kom også frem at det finnes muligheter for samarbeid innen produksjon og fokus på pris, her er det også mulighet for å samarbeide med konkurrenter.

Det kunne dessuten vært interessant å gjøre en liknende studie med mer informanter, gjerne i dybden også slik at en får med seg flere representanter fra virksomheten.

Forord:

Det har vært lærerikt, engasjerende og spennende å starte opp igjen med studier etter å ha vært en del år ute i arbeidslivet. Jeg har lært mye, fått mange nye tanker og ideer, og ikke minst har jeg lært mye nytt. Til tider har det vært ganske travelt å være student med 3 små barn, men det har også vært veldig kjekt og interessant. Man blir aldri ferdig utlært i livet, og hver dag kommer med ny kunnskap og erfaring.

Jeg har hatt mange flotte mennesker rundt meg som har støttet meg i denne prosessen. Først og fremst så vil jeg takke min kjære mann Kjetil Tveit for god tålmodighet og støtte. Disse to årene har vært minst like travle for han som for meg, om ikke mere travle.

Videre ønsker jeg å takke min dyktige, gode og flinke veileder Øystein Hatteland. Ikke bare har han hjulpet og støttet meg som veileder i min masteroppgave, han har også støttet og hjulpet meg som fagleder i andre emner. Han har alltid hatt tid og takhøyde for å slå av en prat, når jeg har hatt behov for råd og veiledning til mine prosjekter. Han har fått meg til å reflektere over hva det er som jeg undrer over, og hjulpet meg til hvordan veien videre kan løses.

De siste årene har jeg drevet nettverksarbeid i olje og gassvirksomheten, jeg er blitt tatt godt imot av bransjen. Jeg har også vært så heldig å få mulighet til å delta som student på ulike arrangementer i bransjen. Gjennom noen av disse arenaene har truffet enkelte av informantene i denne studien og gjort videre avtaler med dem. Jeg vil takke mine informanter for deres interesse til min oppgave, og for at de har tatt seg tid til å delta i denne studien.

Innhold

1. Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn	9
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	11
1.3 Problemstilling.....	12
1.4 Avgrensing og struktur i oppgaven.....	13
2.0 Kontekst.....	14
2.1 Leverandørindustrien	14
2.2 Rammebetingelser	15
2.3 Høye kostnader	16
2.4 Omstilling i petroleumsnæringen.....	16
2.5 økning i RNNP	17
3. Teoretiske perspektiv	18
3.1 Mennesket, teknologi og organisasjon	18
3.2 Risikopersepsjon.....	19
3.3 Selvorganisering	19
3.4 Sikkerhetskultur.....	20
3.5 Sikkerhet og inntjening.....	22
3.6 Kommunikasjon og tillit.....	23
3.7 Makt i organisasjoner	24
3.8 Ulykker og kontekst.....	25
4. Metode	27
4.1 Forskningsdesign	27
4.2 Kvalitativ metode, casestudie	28
4.3 Utvalg av informanter	29
4.4 Intervjuguide	30
4.5 Datainnamlingsprosessen	30
4.6 Dataanalyse	31
4.7 Reliabilitet.....	32
4.8 Validitet	33
4.9 Etske betraktninger	34
5. Empiri	35
5.1 Beskrivelse av hvordan informantene forstår og forholder seg til endringene som foregår i olje og gassvirksomheten.....	35
5.1.1 Endringer i markedet.....	35
5.1.2 Endringer i virksomhetene.	36

5.2 Sammenheng mellom kostnadseffektivisering og sikkerhet	37
5.3 Målkonflikt inntjening og sikkerhet.....	40
5.4 sammenheng mellom ledelse og risiko	41
5.5 Benyttes det nå en annerledes ledelse nå enn tidligere?	43
5.6 Hva preger deres orientering, risikostyring og beslutninger.....	46
5.6.1 Orientering	46
5.6.2 Risikostyring og beslutninger	46
6. Drøfting og konklusjon	49
6.1 Hvordan forstår og forholder informantene seg til endringene som foregår i olje og gassvirksomheten?	49
6.1.1 Endringer i markedet.....	49
6.1.2 Endringer i virksomhetene	50
6.2 Kostnadseffektivisering og risiko	52
6.3 Målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet	53
6.4 Sammenheng mellom ledelse og risiko.....	54
6.5 Benyttes det nå en annerledes ledelse nå enn tidligere?	55
6.6 Hva preger deres risikostyring og beslutninger.....	55
6.6.1 Orientering	55
6.6.2 Risikostyring og beslutninger	56
7.Oppsummering og konklusjon	57
7.1 Presentasjon av hovedfunn.....	57
7.2 Egne kommentarer til studien.....	58
7.3 Videre forskning	58
8.Litteraturliste.....	59
Vedlegg:.....	62

Oversikt figurer:

Figur 1: Bilde hentet fra ppt- presentasjon mottatt fra Lootz på mail 17.11.2016

Figur 2: Bildet er hentet fra Norsk Petroleum. Figuren illustrerer mangfoldet i leverandørindustrien

Figur 3: Bilde hentet fra OD, illustrerer nedgang i oljeprisen de siste årene

Figur 4: Bilde hentet fra OD, viser redusert utbyggingskostnader

Figur 5: Bilde fra PITL magasinet "Står sikkerheten ved et veiskille?"

Figur 6: Modell hentet fra «Perspektiver på samfunnssikkerhet», Engen m. fl, s.148.

Figur 7: Modell hentet fra «Managing the risk of organizational accidents», Reason, s.5.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Gjennom mediene i 2016 har vi kunnet lese om endringer og kostnadsuttak som norsk olje og gassvirksomhet nå gjennomgår, der næringen endres og utfordres. Disse endringene har bestått av oljeprisene som er blitt kraftig redusert, kostnadene har hatt en kraftig økning i løpet av de siste årene, usikkerhet i markedet, digitalisering, effektivisering og en ny klimaavtale i 2015. Petroleumsvirksomheten er presset bransje, dette har ført til at næringen har måttet effektivisere, endre og omstille seg. For noen av virksomhetene har det handlet om å eksistere eller ikke eksistere. Petroleumsvirksomheten er en syklisk bransje, og har hatt mange lignende svingninger tidligere med et usikkert marked. Forskjellen nå er at det er veldig mange virksomheter som er direkte rammet av nedgangstidene, samt at perioden har strukket seg lenger utover i tid. I 2016 var 185 300 var ansatt direkte eller indirekte sysselsatt i petroleumssektoren i Norge. Det er 47 000 færre sysselsatte enn det var i 2013, dette skyldes nedgang i aktivitetsnivå både nasjonalt og internasjonalt (Norsk Petroleum, 2017, 04.04).

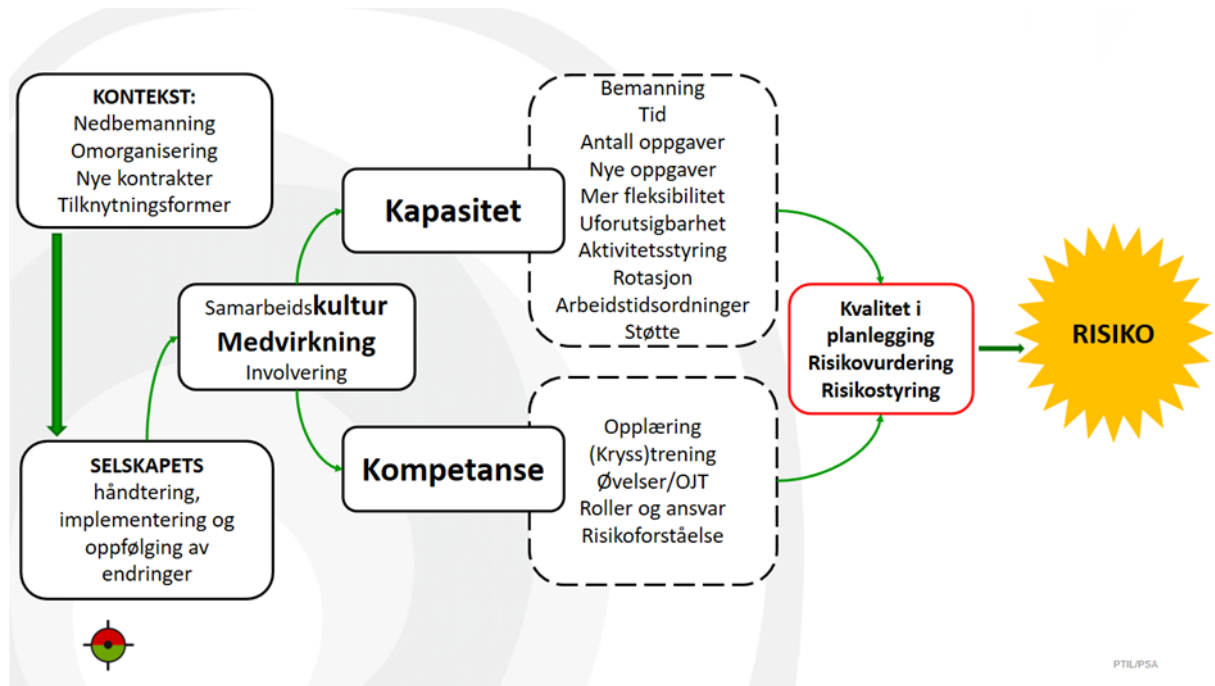
Samtidig er norsk olje og gassvirksomhet en bransje innenfor høyrisiko, med potensiale for skader på mennesker og miljø, som risiko for helse, personskade, død, forurensing og storulykkerisiko. Aleksander Kielland-ulykken har bidratt og formet måten oljebransjen håndterer helse, miljø og sikkerhetsarbeidet i dag (Ptil, 2013, 20.02).

I April 2016 publiserte Petroleumstilsynet (Ptil) sin årlige rapport for «Risikonivået i norsk petroleumsvirksomhet» (RNNP), der uttrykte de en bekymring for hvordan det stod til med sikkerheten i norsk olje og gassvirksomhet. Risikonivået i petroleumsnæringen er viktig for alle parter som er involvert i bransjen og har en kollektiv interesse. RNNP for 2015, som ble publisert april 2016 viste en økning. Hvor flere av hendelsene hadde storulykke potensial, og en av dem var en dødsulykke. Siden denne målingen startet opp i år 2000, har det vært en jevn nedgang i RNNP nivået. En økning i RNNP har ikke forekommet på flere år. Målingen i 2016 viser at etter flere år med positiv nedgang i RNNP, skjedde det en negativ endring i næringen hva gjelder sikkerhet. (Carlsen, 2016).

«RNNP-resultatene indikerer at noe kan være i ferd med å skje med sikkerhetsnivået i petroleumsvirksomheten», utaler direktør i PTIL Anne Myhrvold (NTB, 2016, 28.04).

Høsten 2016 hadde jeg en samtale med Elisabeth Lootz fra Ptil i november 2016, der uttrykket hun en bekymring for en ny holdning og tendens som har oppstått i bransjen. Med selskaper som stadig referer til en sikkerhet som er god nok. Mange av selskapene sliter

økonomisk, hvor det for noen av dem handler om å overleve. Ptil er ikke imot den omstillingen som nå utspiller seg i bransjen, men de legger press på at den ikke må gå på bekostning av sikkerheten. Lootz understreker viktigheten av at sikkerheten hele tiden skal utvikles og bli bedre, og at dette bør være dette bør være det overordnede målet til næringen i forhold til sikkerhet.



Figur 5: Bilde hentet fra ppt- presentasjon mottatt fra Lootz på mail 17.11.2016

Direktør for juss og rammevilkår i Ptil Sigve Knudsen understreker at risiko er toppstyrt, der lederne i virksomhetene som har det overordnede ansvaret for sikkerhet. Sikkerheten i den enkelte virksomhet er priggitt i forhold til hvordan ledelsen oppfatter og forstår risiko. Selskapets evne til å unngå uønskede og alvorlige ulykker er avhengig ledelsens kunnskap og oppmerksomhet (Ptil, 2016).

Endringene som foregår i norsk olje og gassvirksomhet krever at virksomhetene må ta grep for å være konkurransedyktige, samtidig endrer risikoen seg i takt med at organisasjonen endrer seg. Med dette som utgangspunkt vil jeg i denne studien undersøke hvordan topplederne i petroleumsvirksomheten arbeider med de endringene som nå utspiller seg i norsk olje og gassvirksomhet, samt hvordan de jobber for å holde fokus på sikkerhet.

Formålet med denne oppgaven og studien er å skaffe oversikt, få innsikt og skaffe økt kunnskap av hvordan topplederne oppfatter og forstår det som utspiller seg for tiden i

petroleumsindustrien. Undersøke hvordan norske toppledere håndterer de endringene og omstillingene som foregår, og hvordan de opprettholder og gjennomfører risikostyring og ivaretagelse av sikkerhet. Oppgaven skal forsøke å gi en beskrivelse på hvordan topplederne opplever de endringene som har vært i petroleumsvirksomheten de siste 3 årene. Samt hvilke metoder, tiltak og strategier som er blitt tatt i bruk for å gjøre virksomheten i stand til å takle disse endringene.

Hovedformålet med denne studien er å undersøke hvordan toppledere i leverandørindustrien fortolker og forholder seg til endringene, samt hvordan de jobber for å holde fokus på sikkerhet.

For å kunne besvare dette har jeg strukturert følgende temaer som vil bli fremstilt i empiri og drøftingen:

1. Beskrivelse av hvordan informantene opplever og forholder seg til endringene som foregår i olje og gassvirksomheten?
2. Finnes sammenheng mellom kostnadseffektivisering og økt risiko?
3. Eksisterer det målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet?
4. Er det sammenheng mellom ledelse og risiko?
5. Benyttes det nå en annerledes ledelse enn tidligere?
6. Hva preger deres risikostyring og beslutninger?

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Personlig bred erfaring fra arbeidslivet som lettmatros, motorpasser, verneombud for 5 båter og miljøterapeut i det statlige barnevernet har gitt meg stor interesse for tematikken helse, miljø og sikkerhet (HMS). Arbeidet mitt har inneholdt håndtering både av maskiner, mennesker og organisasjon. Gjennom studiet i endringsledelse har jeg lært enda mer om menneske, teknologi og organisasjon. Jeg liker veldig godt å jobbe med sikkerhet. Personlig synes jeg at det er et svært viktig og relevant tema som det bør fokuseres på, og som alltid er aktuelt.

Som siddis og med en mann som arbeider i olje og gassvirksomheten, så merkes de endringene som nå foregår i olje og gassvirksomheten. Slike nedgangstider har skjedd flere ganger tidligere, min mann har blitt rammet av oppsigelser og permitteringer i 2003, 2010 og

2015. Stavanger er en by som har utviklet seg mye de siste 50 årene etter at Norge startet med olje og gassproduksjon. Byen er blitt kjent som Oljehovedstaden i Norge, og næringslivet i distriktet opplever ofte ettervirkninger når det er nedgang i olje og gassindustrien. Jeg har med interesse fulgt med på hvordan næringen har omstilt seg de siste 3 årene, og bekymringen som Ptil som uttrykte med RNNP i april 2016 synes jeg er svært interessant. Gjennom kontakt med næringen i ulike forum som; studentworkshop 2016 til norsk olje og gass, årskonferansen til Norsk olje og gass 2016, ONS 2016, samtale med Lootz i Ptil, Topplederkonferansen til PTIL 2016 og Offshore strategi konferansen 2017. Der jeg har diskutert med flere ulike aktører i bransjen, er jeg kommet frem til min problemstilling. Jeg ble nødt til å gjøre en avgrensning fra olje og gassvirksomhet til leverandørindustri på grunn av knappe ressurser.

Etter mange diskusjoner og tanker om aktuelle tema endte jeg tilslutt på en avgrensning, jeg var også påvirket av min studieretning. Som student ved master i endringsledelse synes jeg at det kunne være interessant å lære om hvilke endringer og omstillinger som finner sted i petroleumsindustrien nå, samt hvordan topplerne håndterer disse endringene samtidig som de ivaretar sikkerheten.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen i denne studien er:

«Hvordan opplever og håndterer topplerne i leverandørindustrien endringene som foregår, samtidig som de ivaretar sikkerheten» - finnes det en sammenheng mellom ledelse og risiko, og en sammenheng mellom inntjening og sikkerhet?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke omstillingstiltak blir tatt i bruk av topplerne i leverandørindustrien for å håndtere de endringene som skjer i norsk olje og gassvirksomhet?
- Hvilke av disse tiltakene er mest utfordrende for disse virksomhetene i leverandørindustrien?
- Er det en sammenheng mellom ledelse og risiko?
- Er det en sammenheng mellom kostnadskutt og risiko?

For å besvare denne problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode og ha personintervju.

1.4 Avgrensning og struktur i oppgaven.

Utgangspunktet og formål med denne oppgaven er å undersøke hvordan toppledere i leverandørindustrien fortolker og forholder seg til endringene, samt hvordan de jobber for å holde fokus på sikkerhet. For å besvare dette har jeg valgt å bruke kvalitativ metode.

Jeg vil ikke se på hele olje og gassvirksomheten, men har gjort en avgrensning til å fokusere på leverandørindustrien. Empirien er bygget opp fra informantintervjuer av toppledere i de viktigste delene av leverandørindustrien.

Først vil det presenteres et eget kapittel med utdypning om konteksten til petroleumsindustrien, og hvordan den er oppdelt.

I teoridelen vil det bli representert ulike perspektiv og teorier som er med på å gi en forståelse av sikkerhetskultur, sikkerhetsstyring og risikohåndtering. Disse vil være med på å bidra med å gi en forståelse av forholdet mellom endring og sikkerhet, samt hvilken ledelse og organisatoriske forhold som er med å påvirke risikostyringen og sikkerhet i en organisasjon.

Empirien i studien består av 6 intervjuer gjort fra ulike virksomheter innenfor det som OD definerer som petroleumsvirksomheten i Norge. Hele bredden innenfor leverandørindustrien vil da bli representert i studien, informantene er begrenset til toppledelsen. I empiridelen vil jeg presentere funnen fra datainnsamlingen, dataene vil bli strukturert etter følgende tema:

1. Beskrivelse av hvordan informantene opplever og forholder seg til endringene som foregår i olje og gassbransjen?
2. Finnes sammenheng mellom kostnadseffektivisering og økt risiko?
3. Eksisterer det målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet?
4. Er det sammenheng mellom ledelse og risiko?
5. Benyttes det nå en annerledes ledelse enn tidligere?
6. Hva preger deres risikostyring og beslutninger?

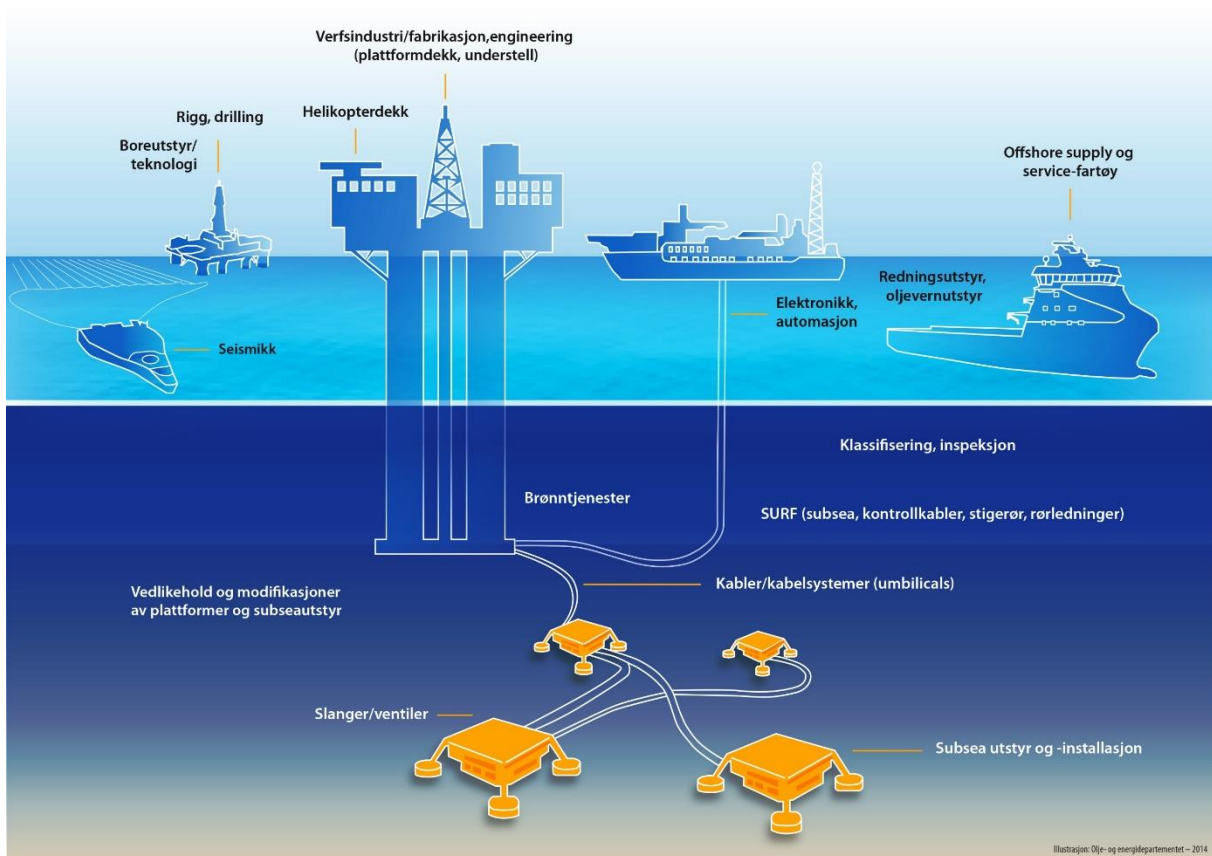
Dette er den samme strukturen som ble nevnt under formålet med oppgaven.

I drøftingsdelen vil den samme strukturen bli benyttet igjen, her vil empirien bli drøftet i forhold til teorier som er beskrevet i teorikapittelet. Deretter vil det presenteres et kapittel med refleksjoner og konklusjon, og helt til slutt i oppgaven vil jeg ha en oppsummering av hovedfunnene, og komme med forslag til videre forskning.

2.0 Kontekst

2.1 Leverandørindustrien

Etter leverandørsalg av olje og gass, er leverandørindustrien Norges største næring, og har over 1100 virksomheter. Leverandørindustrien blir av Oljedirektoratet(OD) definert som norskbaserte virksomheter som leverer olje og gass relaterte varer og tjenester innenfor olje og gassindustrien. Leverandørindustrien har en stor bredde med produkter og tjenester innenfor; seismikk, ingeniørarbeid, bore og riggutstyr via ventiler, muttere og slanger til verftsindustri, avanserte offshore supply- og servicefartøy samt undervannsteknologi (Norsk petroleum, leverandørindustrien, 28.02.2017).



Figur 6: Bildet er hentet fra Norsk Petroleum. Figuren illustrerer mangfoldet i leverandørindustrien

Det er over 40 år siden denne næringen ble etablert, den leverer også internasjonalt. Analyser fra Rystad Energy viser at den norskbaserte leverandørindustrien omsatte for 527 milliarder kroner i 2014, derav 40 % av dette til det internasjonale olje og gassmarkedet.

Leverandørindustrien har hatt store utfordringer siden oljeprisen falt i 2014. Samtidig har oljeselskapene redusert i investeringer, og utsatt og innstilt sine prosjekter.

Leverandørindustrien har dermed fått mindre ordrer, og har måttet tilpasse seg markedets nye behov. Dette har ført til omstilling og endring i form av oppsigelser og permitteringer (Regjeringen.no, 25.04.2016).

2.2 Rammebetingelser

Det finnes en rekke strukturelle rammer og forutsetninger til leverandørindustrien, som er aktuelle i forhold til omstillingen som utarter seg i næringen. Den reduserte aktiviteten hos oljeselskapene gir leverandørindustriene store utfordringer, dette resulterer i tilpasninger i kapasitet som nedbemanninger. Næringen har vist en omstillingsevne som har gitt resultater i reduserte kostnader og økt effektivitet. Gjennom tildelinger til norsk leverandørindustri i 2016 til mange av utbyggingsprosjektene som foregår, har bransjen vist at de er konkurransedyktige (Norsk petroleum, 2017).

Oljeprisen har svært stor betydning for hvor stor lete og utvinningsaktiviteten i bransjen er. Prisen er avgjørende for beslutninger om å iverksette lete- og utbyggingsaktiviteter. Det er forhold utenfor Norge som er avgjørende for oljeprisen (OD, 2016). Oljeprisen har falt de siste årene.

Oljeprisen siste tre år

Fra kraftig fall til gryende optimisme



Figur 7: Bilde hentet fra OD, illustrerer nedgang i oljeprisen de siste årene

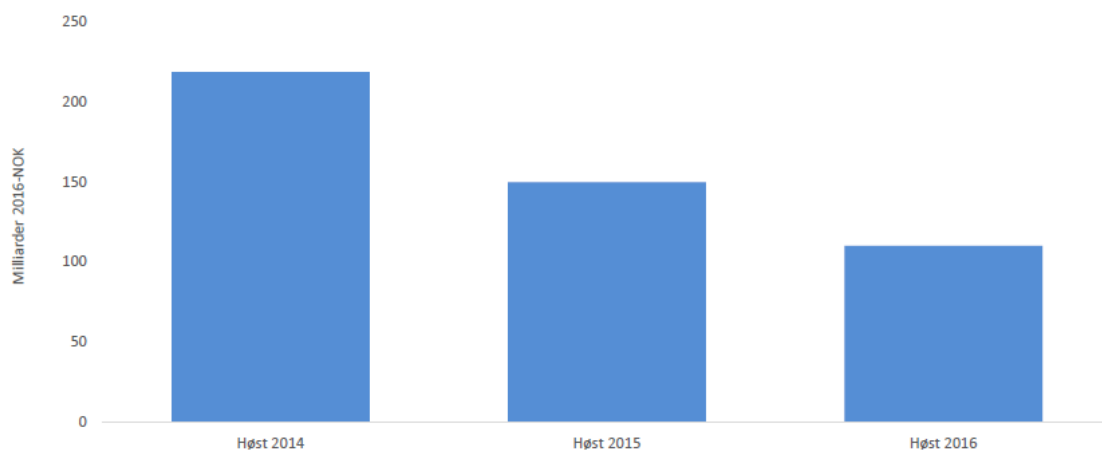
2.3 Høye kostnader

Parallelt med et voksende aktivitetsnivå, så har kostandene til hele olje og gassvirksomheten steget kraftig. Dette førte til at det etter hvert ble satt i gang tiltak for å få til kostnadskutt, samt å begrense kapitalutlegg og investeringer i bransjen. Samtidig med dette ble oljeprisen som nevnt ovenfor redusert kraftig i 2014, dette var med å gjøre behovet for kostnadskutt enda mer prekært. Kostnadskuttene og mindre investeringer viser seg nå igjen i investeringer som utsettes, borerigger som ligger i opplag og nedbemanning (OD, 2016).

2.4 Omstilling i petroleumsnæringen

En lavere pris er en drivkraft for næringen til å jobbe mer med omstilling og effektivisering. Det er viktig for å næringen opprettholde en god konkurransekraft og ressursforvaltning. Samtidig er det viktig at disse omstillingene ikke fører til at verdier og ressurser blir tapt, men gir langsiktige og robuste løsninger (OD, 2016).

Halvering av utbyggingskostnader



Figur 8: Bilde hentet fra OD, viser redusert utbyggingskostnader

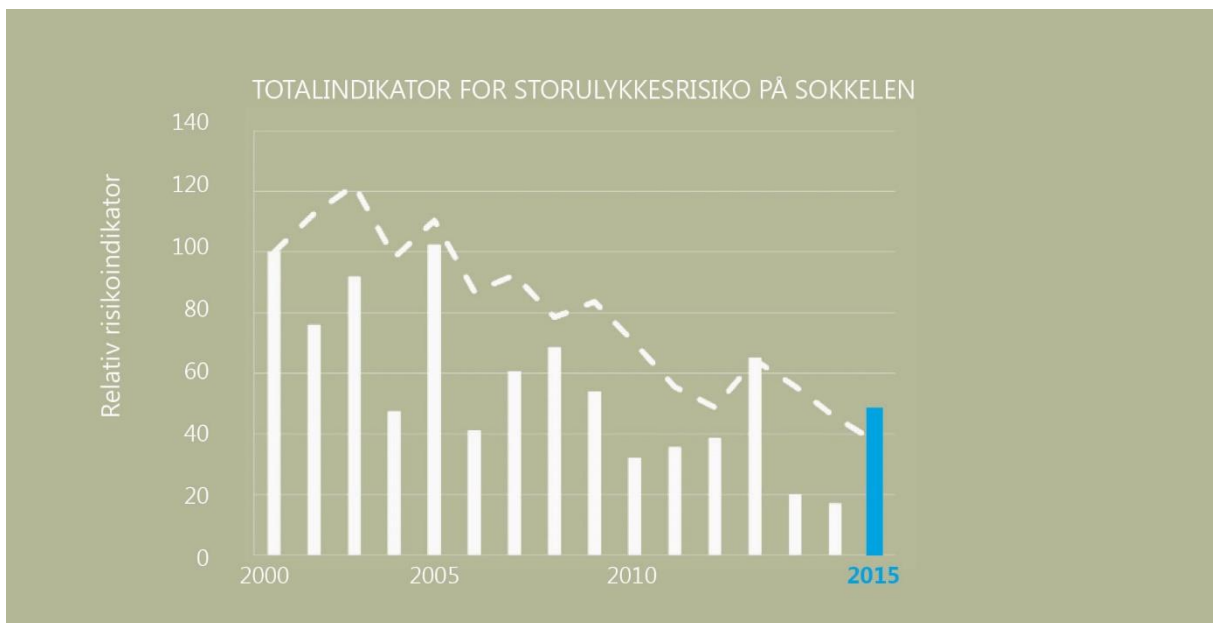
I 2014 startet en stor omstilling i norsk olje og gassvirksomhet, mange arbeidsplasser i næringen har forsvunnet i løpet av de siste årene. Olje prisene har falt kraftig, næringen har vært preget av innsparing og effektivisering. For mange virksomheter har det vært noen tøffe år som har krevet nytenkning, omstilling og effektivisering, for noen virksomheter har det

handlet om å overleve. Det har vært en stor omorganisering i næringen, med sammenslåinger, allianser og nettverkssamarbeid.

Virksomheter innenfor olje og gassnæringen har hatt tre år som har vært preget av nedgang i investeringer. Virksomhetene har ulike sykluser i forhold til nedgangen som har vært siden 2014, noen har blitt ferdig med nedgangsperioden, noen merker nedgangen først nå, mens andre går gjennom nye nedbemanninger og nedgangsperioder. Utbyggingen av Johan Sverdrup-feltet har ført til mer aktivitet i næringen. Hos noen leverandørvirksomheter har dette bidratt til stabilisering, mens andre har det gitt en sterk vekst (Norsk Industri, 2017).

2.5 økning i RNNP

I 2014 var RNNP for storulykkepotensial var på sitt laveste i 2014, dette er det laveste nivået siden denne målingen ble startet. I 2015 skjedde det en økning i RNNP, det var flere hendelser med storulykke potensiale og en dødsulykke. En dødsulykke har ikke forekommet siden 2009 (NTB, 2016, 28.04).



Figur 5: Bilde fra PITL magasinet "Står sikkerheten ved et veiskille?"

I 2016 fortsatte den negative økningen i uønskede hendelser. Ptil gikk ut med en bekymring om at sikkerheten stod i fare.

3. Teoretiske perspektiv

Måten som vi oppfatter og forstår risiko på, har igjen betydning av hvordan vi forholder oss til risiko- og sikkerhetsstyring. Forskjellige teoretiske perspektiver gir oss ulike tilnærminger til risiko, og ulike alternativer til hvordan man kan velge å håndtere den (Aven, Boyesen, Njå, Olsen & Sandve, 2014). Dette kapitlet tar opp teoretiske perspektiver som senere i denne studien vil bli benyttet i drøftingsdelen. Det vil gjennomgå forskjellige teorier i følgende rekkefølge; mennesket, organisasjon og teknologi (MTO), risikopersepsjon, selvorganisering, sikkerhetskultur, inntjening og sikkerhet, kommunikasjon og tillit, makt og ulykker og kontekst.

3.1 Mennesket, teknologi og organisasjon

Samspillet mellom menneske, teknologi og organisasjon kan være avgjørende for bakenforliggende årsaker til ulykker. Ved å forstå dette komplekse samspillet kan man lettere forstå hvordan ulykker oppstår, samtidig som man kan ta lærdom og forebygge at en lignende ulykker kan oppstå. Menneskelige feil og svikt er ofte årsaken til at ulykker oppstår (Rausand og Utne, 2009). I sin studie av ulykker fant Turner fant noen fellestrekk som gikk igjen, dette var sosiale, institusjonelle, tekniske og administrative forhold i et komplekst samspill med hverandre som forårsaket ulykker og katastrofer (Turner og Pidgeon, 1997).

På et generelt nivå kan det hevdes at ulykker kan sies å ha opphav i brister i menneskelig håndtering, design og organisasjon. Som regel består årsakssammenhengene i ulykkene av en kombinasjon av MTO. Dersom konstruksjon eller organiseringen ikke virker tilfredsstillende kan dette føre til menneskelige feil. Dersom man gransker en ulykke vil man som regel kunne finne en konkret forklaringsmodell som henger sammen med vanlige situasjoner som er en bakenforliggende årsak til at ulykken oppstod. Som regel oppstår ulykker på bakgrunn av endringer som påvirker sikkerheten negativt, aktiviteter som ikke er en del av den normale driften, brister i kommunikasjonen eller instruksjoner (Grimvall m. fl, 2003).

Samspillet mellom menneske, teknologi og organisasjon kan være avgjørende bakenforliggende årsaker til ulykker. Ved å forstå dette komplekse samspillet kan man lettere forstå hvordan ulykker oppstår, samtidig som man kan ta lærdom og forebygge at en lignende ulykke kan oppstå. Menneskelige feil og svikt er ofte årsaken til at ulykker oppstår (Rausand og Utne, 2009).

3.2 Risikopersepsjon

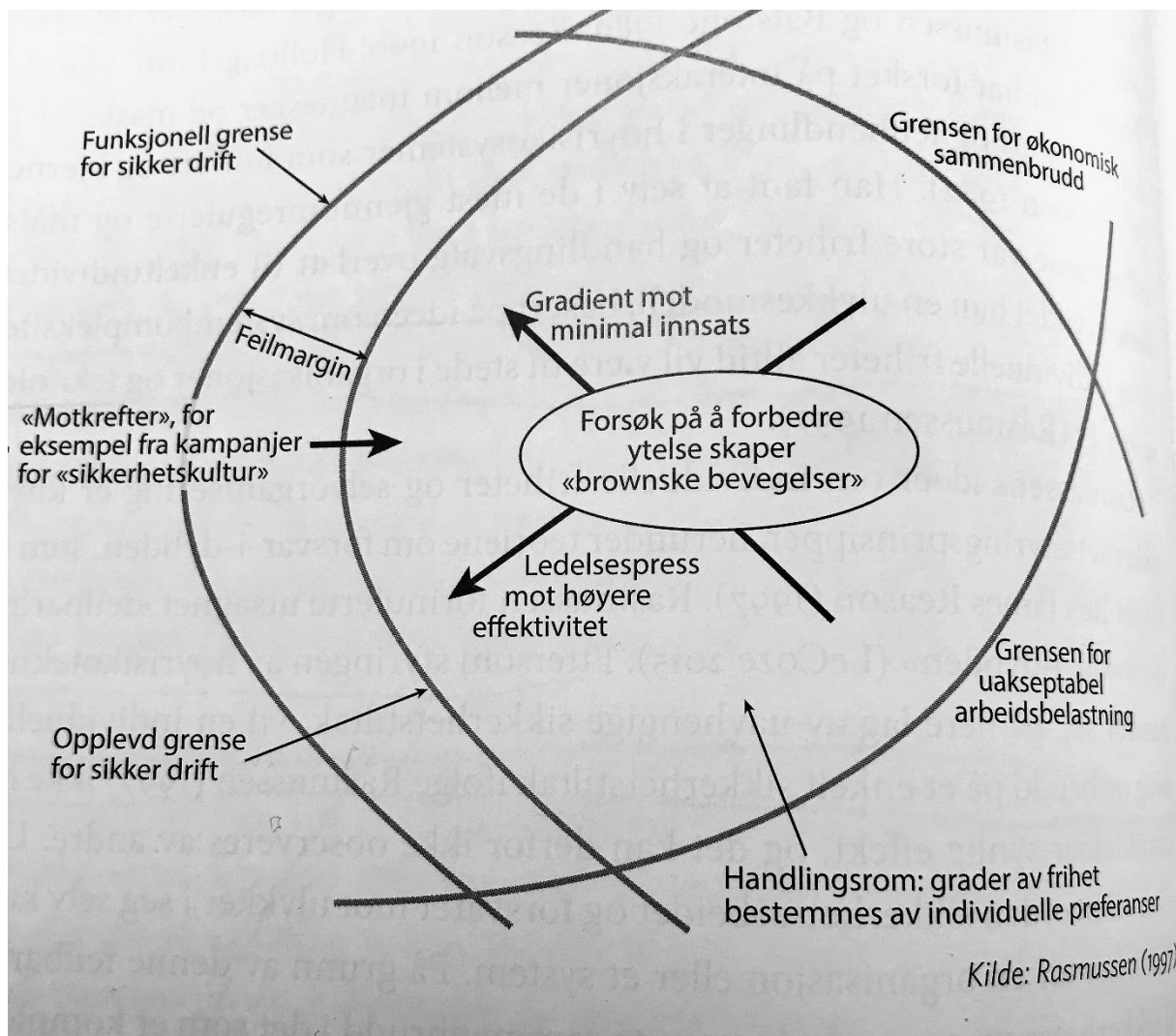
Gjennom tolkning skaffes det forståelse og mening om menneskelig aktivitet, og en mening om resultatet av den (Gilje og Grimen, 2007). Fortolkning brukes for å prøve å gjøre det uklare mer forståelig og danne seg en mening. Det som fortolkes blir alltid gjort sammen med tidligere erfaringer og fordommer som vi har med oss fra vår subjektive verden (Lærgreid og Skorgen, 2001).

Intuisjon er å gjenkjenne, det som tolkes sammenlignes med tidligere lignende erfaring. Intuisjonene guider oss gjennom følelser og inntrykk. En kan ofte risikere å få en for stor tiltro til sin egen intuisjon, selv når det viser seg at denne ikke stemmer med virkeligheten. Dess mer erfaring en har, dess bedre intuisjon. Det beste er likevel å undre seg over et fenomen, samle inn så mye data som mulig for å så trekke en slutning. En kan også la seg bli forført når man husker tilbake til egen erfaring, og tilegne seg mer kunnskap i situasjonen enn det som var tilfelle (Kahneman, 2012).

Risiko blir alltid vurdert av noen. Risikopersepsjon blir dannet på grunnlag av enkelt personers personlige erfaringer, kognitive egenskaper og individuelle verdier, det er en subjektiv virkelighetsforståelse. Ved å beskrive og kategorisere risikofenomener er det lettere å finne ut hvordan en skal beregne og vurdere risikoene, og dersom det er aktuelt sette inn tiltak for å håndtere dem (Engen m. fl, 2016). Risikopersepsjon går ut på hvordan mennesker opplever, forstår og håndterer farer og risiko. Da først og fremst hvordan risikoen oppleves, og hvordan denne forståelsen igjen påvirker handlingene våre i forhold til risiko (Aven m. fl, 2014).

3.3 Selvorganisering

Personers selvstendighet og selvorganisering kan bidra til å gjøre systemer og organisasjoner mer sårbare. Rasmussen har laget en modell for systemers drift mot grensen for sikker drift, denne er laget på grunnlag av systemkompleksitet i en organisasjon eller system hvor det alltid vil eksistere store individuelle friheter. På bakgrunn av at høyrisikoteknologier består av flere selvstendige sikkerhetstiltak, kan et brudd eller individuell tilpasning forbli skjult og ikke oppdages med det første, som igjen kan gi sammenbrudd i komplekse teknologiske systemer. Rasmussens modell kan brukes på tvers av alle nivåer i et system, deriblant hos ledelse. Hos ledelsen kan dette dreie seg om effektiviseringstiltak med strukturelle endringer som omhandler beslutninger, hvor beslutninger tas på nye måter uten at alle i organisasjonen er informert om dette (Engen m. fl, 2016).



Figur 6: Modell hentet fra «Perspektiver på samfunnsikkerhet», Engen m.fl, s.148.

Personer selvstendige og selvorganisering og konstante forandringer, gjør at det i praksis ikke er ledelsen eller lovgiver som setter grenser for handlinger og tiltak. Personene selv må sette grenser for egen atferd i lys av den friheten som systemet gir, og er avhengig av den situasjonen som de befinner seg i. Dette fører til at helheten i et system blir mer enn summen av de enkelte delene (Engen m. fl, 2016).

3.4 Sikkerhetskultur

I teorien om organisatoriske ulykker påpeker Reason at menneskelige, individuelle feilhandlinger i ulykker og katastrofe må forstås i sammenheng med systemet som de er i. Et systems forsvar i dybden kan bli svekket av latente forhold og aktive feil. For å finne ut hvorfor menneskelige feil oppstår benyttes en systematisk forståelse. Menneskelige feil er resultat av forholdene som menneskene arbeider i. Utviklingen av kultur er en del av

sikkerhetsarbeidet (Engen mfl, 2016). I følge Turner og Pidgeon utgjør kultur et slags filter som er avgjørende for hvordan den kollektive oppmerksomheten og atferden i en organisasjon (Turner og Pidgeon, 1996).

Organisasjonskultur blir utviklet innenfor en organisasjonsmessig sammenheng eller system. Schein definerer organisasjonskultur som *«Et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene»*. (Schein, s. 7, Organisasjonskultur og ledelse, 1987). I en organisasjon eller system skapes det en felles forståelse på hva som oppfattes som riktig, galt eller den rette måten å gjøre ting på i ulike problemer og prosesser. Alle organisasjoner har sin spesielle unike kultur. Sterk kultur trenger nødvendigvis ikke å være knyttet til antakelser, verdier og normer som ledelsen verdsetter i en organisasjon. Sterk kulturer kan også være motkulturer til det som ledelsen verdsetter i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En organisasjon kan bestå av flere kulturer eller subkulturer. Flere subkulturer kan oppfattes som et problem og kan gi; styringsproblemer, gruppetenkning og gi lite innovasjon og nytenkning (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I følge forskning er det to hovedperspektiver på hvordan organisasjonskultur oppstår. Den ene vektlegger at organisasjonskultur er noe som kan skapes, og som i sterk grad kan påvirkes og formes av ledelsen. Her blir organisasjonskultur oppfattes som noe som kan styres. Mens den andre vektlegger at organisasjonskulturen ofte er et resultat av forhold i organisasjonens rammer og kontekst. Her blir organisasjonskultur med definert som noe som er vanskelig å påvirke og styre av ledelsen, og at ledelsen heller må tilpasse seg og ta hensyn til den (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I følge Reason eksiterer det flere kulturer i organisasjonskulturen, hvor sikkerhetskultur er en av disse kulturene. Sikkerhetskultur er ifølge Reason knyttet opp til en kultur innad i organisasjonskulturen, som går på hvordan individer eller grupper i en organisasjon eller system handler og samhandler i forhold til sikkerhet. (Reason, 1997). Sikkerhetskulturen i en virksomhet er viktig for å få en forståelse over hvilke tiltak som kan gi et større fokus på sikkerhet. Sikkerhetskultur er en kollektiv forståelse av risiko, og hvilke tiltak som kan redusere risikoen. Hvilke tiltak som settes inn mot risiko, blir påvirket av hvordan vi oppfatter og forstår risiko (Aven mfl., 2004).

Reason vektlegger viktigheten av at det eksisterer et effektivt sikkerhetsinformasjonssystem i organisasjonen i forhold til å begrense uønskede hendelser og ulykker. En effektiv sikkerhetskultur kan sammenlignes med det som Reason kaller for informert sikkerhetskultur. I en informert sikkerhetskultur har en kunnskap om organisatoriske, tekniske, menneskelige og miljømessige forhold som er med å påvirke sikkerheten i en organisasjon (Reason, 1997).

For at en organisasjon skal kunne utvikle en informert sikkerhetskultur bør det eksistere 4 elementer i kulturen, disse er rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende. En viktig faktor for å få til en velfungerende rapporterende sikkerhetskultur er at de ansatte føler at de kan varsle om kritiske forhold og feil uten å måtte bekymre seg for represalier. Organisasjonen vektlegger verdien av å rapportere høyere enn å finne noen å legge skylden på. På denne måten etableres det et klima for å rapportere, enkelte forhold kan ødelegge klimaet for å rapportere om mistillit, ekstraarbeid og frykt for konsekvenser. Rettferdighet består av at de ansatte har en gjensidig tillit der de aksepterer og følger regler og retningslinjer, samt at de føler at de blir rettferdig behandlet dersom de gjør feil eller bryter noen av disse. Flexibilitet handler om organisasjonens evne til å lære og tilpasse seg etter hvert som det skjer endringer i og rundt organisasjonen sine omgivelser. Med læring menes det at organisasjonen er i stand til og har en tilfredsstillende evne og kompetanse til å trekke gangbare og aktuelle konklusjoner ut fra organisasjonens informasjons- og sikkerhetssystemer. Videre må det være en vilje til å ta i bruk denne kunnskapen i organisasjonen, slik at den kan endre og utvikle seg videre.

3.5 Sikkerhet og inntjening.

Sikkerhet konkurrerer med andre målsettinger som kostnadseffektivitet og andre tiltak. Selv om både de ansatte og ledelsen ønsker å ivareta sikkerheten, kan det likevel ha en begrenset effekt på hvordan sikkerhetsatferden i organisasjonen utspiller seg som helhet. Grunnlaget for dette er at det alltid vil være en konkurranse mellom ulike delmål i en organisasjon. Raske beslutninger, avvik fra grunnleggende sikkerhetsregler og økt produksjonspress kan alle være faktorer som kan være med å bidra til en ulykke (Karlsen, 2012).

Alle organisasjoner som produserer noe, har behov for tiltak som ivaretar sikkerheten. Organisasjonene pendler hele tiden på hvor mye som innsettes mellom tiltak som settes mellom inntjening og sikkerhet. Begge er mål som organisasjonen ikke kan klare seg uten. For mye ressurser på sikkerhet kan ende opp med konkurs, samtidig kan en ende opp i verste fall med en katastrofe dersom sikkerheten ikke får de tiltakene som kreves. Måten

organisasjoner kan pendle mellom disse målene har Reason laget en illustrasjon som viser det som han kaller for «Unrocked boat».

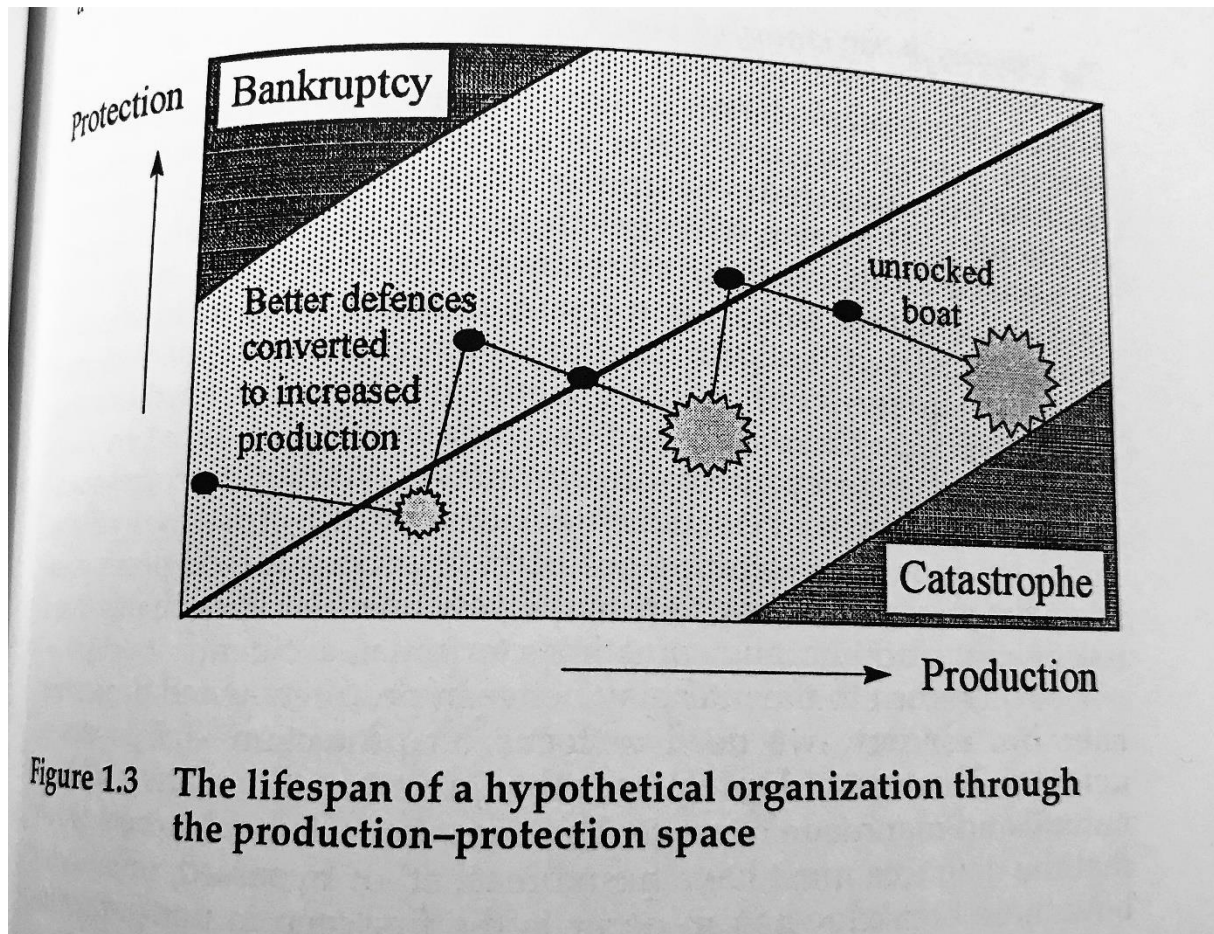


Figure 1.3 The lifespan of a hypothetical organization through the production-protection space

Figur 7: Modell hentet fra «Managing the risk of organizational accidents», Reason, s.5.

Organisasjoner pendler hele tiden mellom ulike krav om inntjening og sikkerhet. I perioder med ingen uønskede hendelser eller ulykker, investeres det mindre i tiltak som forbedrer sikkerheten. Helt til det oppstår en uønsket hendelse eller ulykke, da gis sikkerhet mer oppmerksomhet og det brukes mer ressurser på tiltak og sikkerhet (Reason, 1997).

3.6 Kommunikasjon og tillit

Kommunikasjon kan karakteriseres som limet som holder en organisasjon sammen, det er opphavet for beslutninger og læring, samtidig danner det utgangspunktet for mening og enighet. På bakkunn av store endringer innenfor samfunnet er kommunikasjon blitt viktigere enn noen gang. Effektiv kommunikasjon er blitt en viktig bidragsyter i en velfungerende organisasjon. De raske endringene krever at organisasjonene har en kommunikasjon som er både smidig og fleksibel. Det trengs kommunikasjon om hva som skjer, en evne til å

kommunisere og en evne til å nytte gjøre seg av den informasjonen som man mottar (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Internt i organisasjoner har kommunikasjon flere kritiske funksjoner og i relasjon til konteksten rundt den som; å formidle informasjon, lager grunnlaget for beslutninger, i formuleringer for mål, i utvikling av strategier, for å styre og koordinere atferd, lage nettverk og relasjoner, til utvikling av kultur og til å forholde seg til sine omgivelser (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Desto mer tillit det er mellom ledelsen og de ansatte i en organisasjon, jo sterkere kultur er det. Dette vil medføre mindre behov mellom medlemmene i organisasjonen for å kontrollere og overvåke hverandre. Med tillit i til medarbeidere menes her at en har en tro på at medarbeiderne vil handle i samsvar med forventede normer og gjeldende praksis som finnes i organisasjonen. Har man tillit til medarbeideren vil man ikke trenge så mye informasjon som trengs, i motsetning til der tillit mangler. Tillit rent praktisk i organisasjoner vil som regel føre til at en trenger mindre ressurser til administrasjon og informasjon. Dessuten vil man ved tillit også få et mindre behov for å kontrollere at medarbeiderne holder seg til gitte retningslinjer og mål som finnes i organisasjonen. Tillit danner også utgangspunkt for at ledelsen kan sette retning, mens arbeiderne selv kan arbeide seg mot målet på egenhånd, dette er med på å gi organisasjonen mer fleksibilitet. Samt at det også er med på å forsterke og fornye sosiale relasjoner rundt arbeidsoppgavene, det vil også resultere i at organisasjonen blir bedre i stand til å fornye seg (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

3.7 Makt i organisasjoner

I organisasjoner er tilgang til informasjon en sentral kilde til makt. Informasjon som finnes i organisasjoner er sjelden fordelt likt, nettopp derfor kan personer som innehar informasjon mulighet til å være med å påvirke de beslutningene som tas (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Antonsen bruker Lukes tre maktdimensjoner for å vise sammenheng mellom makt og sikkerhet i organisasjoner. Den første dimensjonen handler på å få andre til å gjøre det man vil. Den andre handler om å ha makt til å bestemme hva som settes på agenda. Den tredje dimensjonen er formen foregår så presist at den kan være vanskelig å se og forstå. Makten her omfatter å ha mulighet til å påvirke og forme andres verdier, mål, og holdninger slik at utfallet ved beslutninger om sikkerhet og risiko blir som ønsket. Dette kan foregå så skjult at det

nesten er umerkelig, samtidig viser det at makt ikke bare trenger å omhandle interessekonflikt (Engen m. fl, 2016).

3.8 Ulykker og kontekst

Når en ulykke oppstår er det som regel er det flere årsaker bak hendelsen. Ulykkene må forstås i forhold til konteksten som de befinner seg i. Endringer i design, digitalisering, nye teknologiske styringssystemer, koalisjoner, nye metoder, nedbemanning, nye markeder og nye måter å organisere fører til at storulykker ikke er forårsakes av enkeltstående faktorer.

Årsakssammenhengen er ofte spredt og komplisert, storulykker kommer ikke som et lyn fra himmelen. Ofte viser det seg i ettertid at det har forekommet mange små varsler og andre hendelser som ikke er blitt oppdaget av det systemet som ulykken den befinner seg i. Disse signalene kan ha blitt mistolket, tonet ned eller oversett. Ved noen tilfeller har enkelte lignede ulykkeshendelser oppstått tidligere, noen ganger til og med i samme organisasjon. Det er ikke mangel på kunnskap og erfaring som gjør at slike ulykker har oppstått. Ved å forbinde den samlede kunnskapen og erfaringen som finnes på et felt, vil en kunne opparbeide en bedre risikoforståelse og dermed få en større sannsynlighet for å unngå storulykker i fremtiden. Ledelsen må ha en tydelig styring, samt aktivt opprettholde ulike sikkerhetsfunksjoner som det er blitt etablert en enighet om innad i organisasjonen. Samme hvor mye en streber etter en best mulig risikohåndtering, så vil vi aldri kunne garantere oss mot at ulykker kan oppstå. Selv om ledelsen følger disse nevnte prinsippene kan de likevel risikere at ulykker kan oppstå, til og med kan en risikere at de kan bli enda større enn tidligere. Grunnen for dette er at vi er et samfunn i stadig utvikling og endring, som blir mer og mer komplisert (Grimvall, Jacobsen og Thedéen, 2003).

Samme hvilke hensikter og plan en organisasjon har, så vil den aldri kunne gradere seg mot at en ulykke kan oppstå. For å kunne opparbeide en bedre forståelse av hvorfor katastrofer oppstår, må man akseptere at ulykker oppstår på grunn av mangel på kunnskap (Turner og Pidgeon, 1997). Turner legger vekt på viktigheten av strukturer og prosesser for å oppnå en best mulig informasjonshåndtering, samt en erkjennelse av kulturelle antakelser for hvordan en fornemmer risiko, farer, trusler og sårbarhet (Engen med flere, 2016). Ulykker kan ikke forstås uten at de blir studert i den opprinnelige konteksten og tiden som de oppstod i (Turner og Pidgeon, 1997).

I sin studie av ulykker beskriver Turner ulykke som noe annet og mer enn en vanlig organisasjonsulykke, den trenger tid, ressurser og organisering for at den skal oppstå. Ulykken er oppstått på bakgrunn av det sosiologiske systemet som er konstruert av mennesker. Ulykken er et resultat eller bivirkning av det moderne samfunnet. Det kan være en stor hendelse både i tid og sted, en katastrofe eller ulykke som også går ut over en tredjepart. Det rammer et samfunn. Alle ulykker som oppstår i en organisasjon har sin egen og spesielle kulturelle sammenheng og kontekst. Ofte vil ulykken representere et sammenbrudd eller paradigmeskifter i de eksisterende hegemoniene som har vært rundt forståelsen av risikoforståelsen frem til ulykken oppstod. Antallet omkomne trenger ikke være stort for at det blir kategorisert som en slik ulykke som Turner omtaler, det kan være en person som er omkommet. Ulykker som beskrives her er mer kostbare, større og mer uvanlige i forhold til organisasjonsulykker. Ofte sitter en igjen med en følelse at det man ikke trodde kunne være mulig, nå har oppstått. Dog viser det seg at ofte har det vært små indikasjoner og varsling i forkant av slike ulykker. Disse signalene er blitt oversett, ikke forstått eller tolket på rett måte (Turner og Pidgeon, 1997).

4. Metode

I denne delen av oppgaven vil det bli presentert hvilke metodiske valgt som er tatt, og hva som er gjort for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Problemstillingen i denne oppgaven er følgene som nevnt tidligere; «*Hvordan opplever og håndterer topplederne i leverandørindustrien endringene som foregår, samtidig som de ivaretar sikkerheten*» - finnes det en sammenheng mellom ledelse og risiko, og en sammenheng mellom inntjening og sikkerhet?

Jeg vil kritisk gjennomgå hva som er blitt gjort, hvorfor og hvordan dette er med å påvirke min studie. Forskningsdesignet vil bli presentert først, deretter vil det bli gjennomgått studiets validitet og reliabilitet. Helt i slutten vil forskningsetikk bli gjennomgått. Fenomener som omstilling, endring, ledelse og sikkerhet er komplekse, når jeg skal studere dem vil det være gunstig å bruke en metode for å innhente data som kan gi innsikt i informanternes meninger, tanker og oppfatninger. Jeg besluttet derfor å benytte meg av en kvalitativ tilnærming. Et kvalitativt casedesign som gir meg mulighet til å gå i dybden til caset, slik at jeg kan få en detaljert og varierende data fra informantene.

4.1 Forskningsdesign

Jeg har valgt å bruke deduktiv forskningsstrategi, og har tatt utgangspunkt i den endringen og omstillingen som utspiller seg i norsk olje og gassvirksomhet. Videre er det blitt tatt utgangspunkt om det finnes en sammenheng mellom effektivisering, kostnadskutt og sikkerhet.

Før arbeidet med selve masteroppgaven startet laget jeg en prosjektskisse for denne studien og en fremdriftsplan. Da jeg startet med denne studien var siktemålet å få en bredere problemstilling på omstilling i olje og gassvirksomheten i Norge, jeg ønsket å kunne si noe om helheten av omstillingen og utviklingen av det som nå foregår i hele denne bransjen. Men jeg lærte underveis at jeg måtte få inn empiri og kartlegging av det som jeg faktisk framlegger og kartlegger. På bakgrunn av manglende ressurser som tid og økonomi så måtte jeg avgrense min studie.

Etter å ha satt meg mer inn i hva olje og gassvirksomheten i Norge består av, og gjennom samtaler og råd fra min veileder kom jeg fram til en avgrensning. Avgrensning i denne studien er gjort til å omfatte virksomheter i leverandørindustrien i Norge. Olje og gassvirksomheten er den største industrien i Norge, med mange relaterte virksomheter knyttet

opp mot seg. Operatørselskapene representerer den største industrien i Norge, deretter er leverandørindustrien med sine virksomheter som supplerer olje og gassnæringen med tjenester og varer nest størst. Gjennom media har jeg kunnet lese at det er leverandørindustrien som står for den største delen av kostnadseffektivisering i olje og gassvirksomheten i Norge. Dette var noe som jeg fant som svært interessant, og fikk en interesse for å skrive om omstilling i leverandørindustrien. Jeg fant ut at jeg måtte gjøre noen nye valg i forhold til hvor jeg skulle hente inn informasjon. Etter å ha vært på sikkerhetskonferansen til Ptil for toppledere i 2016, hvor jeg fikk lære at sikkerhet er ledelsen sitt overordnede ansvar ble jeg inspirert til å hente kvalitativ data fra topplerne. På bakgrunn av dette besluttet jeg å studere hvordan toppledelsen hos ulike virksomheter i leverandørindustrien forholder seg og forstår de endringene som nå utarter seg i bransjen. Samtidig fokuseres det også på hvordan de forholder seg og ivaretar sikkerhet.

I etterkant når jeg studerer fremdriftsplanen så ser jeg at den ikke stemmer helt tiltenkt. På bakgrunn av at mine informanter var veldig opptatt med mye reisevirksomhet, ble de siste intervjuene avholdt i slutten av mai. Jeg ble anbefalt av min veileder derfor å søke om utsettelse på leveringsfristen på bakgrunn av tilgjengeligheten til mine informanter. Jeg har lært nå i ettertid at det er mye en ikke har kontroll over i en studie, der i blant tilgjengelighet fra informanter. Personlig har jeg ingen problemer med å innstille meg og ta hensyn til når informanter har tid til å stille opp til intervju, og lærte meg raskt viktigheten av å kunne være smidig og fleksibel når en utfører en studie.

4.2 Kvalitativ metode, casestudie

I denne studien har jeg valgt kvalitativ metode, bakgrunnen for dette valget er at jeg ser på den som mest hensynsfull for å kunne belyse og gi dybde fra informantene for å svare på problemstillingen. Med å anvende dybdeintervju gis det mulighet til å få frem tanker, meninger, skildringer og nyanser til hva informantene mener om de fenomenene som undersøkes. Metoden er knyttet opp mot hermeneutikken og gir tilgang til å få frem informantenes subjektive virkelighetsforståelse.

Gjennom bruk av en slik kvalitativ metode vil jeg få tilgang til informantenes oppfatninger, konstruksjon og innblikk til forståelse og oppfatter virkeligheten. Med denne metoden har jeg også mulighet til å identifisere ulikheter og forskjellige nyanser som er i tolkningene til

informantene. I studien oppdaget jeg at informantene tolket spørsmålene annerledes, bakgrunn for dette var at de befant seg i forskjellige faser i omstillingen og at det hadde forskjeller i ulike marked og produkter/tjenester som de leverte. Noen spørsmål som var veldig relevante hos enkelte informanter, virket mindre relevante for andre informanter igjen. Ved hjelp av dybdeintervju hadde jeg mulighet å spørre mer i dybden på hvorfor spørsmålet eventuelt var relevant ikke relevant for informanten.

I denne studien er det blitt brukt casestudie fordi det gir en bedre mulighet for å kunne forstå fenomenet og kontekstensom det befinner seg i, samt at en får mulighet for å komme ned i dybden på det som skal studeres. Jeg har hentet inn nåtidsdata som jeg har benyttet meg av i empirien og analysen.

4.3 Utvalg av informanter

Jeg har valgt å ha informantintervjuer hos toppledere i nøye utvalgte virksomheter i leverandørindustrien. De virksomhetene som er utvalgt representerer den bredden som OD definerer som leverandørindustrien. Disse er alle store virksomheter med flere hundre ansatte, noen av dem har over tusen ansatte. Slik sett er dem like at de er fra leverandørindustrien og at de alle er store virksomheter. Segmentene som de arbeider med er ganske forskjellig, likevel finnes det en del likheter mellom virksomhetene.

I denne studien ønsket jeg å se på hvordan toppledelsen opplever og forstår de endringene som utspiller seg i bransjen, samt hvilke tiltak som settes inn for å håndtere disse endringene og hvordan de forholder seg til sikkerhet. Topplederne i følgende virksomheter ble intervjuet; IKM, TechnipFMC, Rosenberg Worley Parsons Group, Westcon, Odfjell drilling og Aarbakke. Disse representerer som tidligere nevnt i oppgaven bredden til norsk leverandørindustri. På bakgrunn av begrensninger av tid og økonomi har jeg ikke hatt mulighet og kapasitet til å ha flere intervjuer med andre virksomheter. Det hadde vært interessant, relevant og løftet oppgaven mer dersom jeg kunne hatt flere intervjuer med i denne studien.

En av informantene traff jeg på topplederkonferansen til PTIL i 2016, og avtalte å ha et fremtidig intervju. De fleste andre informantene har jeg fått kontakt med gjennom mail. Jeg hadde litt problemer med å få en informant fra virksomheter som driver med drilling. En av

dem som jeg fikk respons av på mail sa at de ikke hadde tid og kapasitet til å stille opp på et intervju. En annen virksomhet sa at de heller ikke hadde tid til å stille opp på intervju, men jeg ble tilbudt å ha intervju med en som var ansvarlig leder for operasjonell drift på en av deres rigger. Jeg måtte takke nei til dette tilbudet, da denne informanten ikke ville passet inn i forhold til problemstillingen i studien. Ved hjelp av snøballeffekten fikk jeg til slutt skaffet meg et intervju som representerte rigg, jeg fikk hjelp av en av mine informanter til å få kontakt med en som kunne representere toppledelsen hos riggvirksomheter. Jeg lærte her at en kan benytte seg av nettverk for å skaffe seg informanter, noe som jeg også benyttet meg av.

4.4 Intervjuguide

I forkant av intervjuene laget jeg en intervjuguide med temaer som jeg ønsket å belyse. Denne brukte jeg som en sjekklister, tillegg supplerte jeg med spørsmål etter hvert som jeg samlet fikk samlet inn data. Hvis noe var uklart, kunne jeg som intervjuer forklare informanten hva som var tiltenkt under spørsmålene ved behov. Ved uklare svar eller svar som jeg var usikker på om jeg forstod riktig, hadde jeg mulighet til å spørre om jeg hadde forstått deres utsagn rett. Dette var noe som jeg benyttet meg av ved flere anledninger, da mange av svarene inneholdt informasjon og kunnskap som var ny for meg. Og som jeg ikke er en del av konteksten, og som jeg som en utenforstående ikke har den samme mulighet til å umiddelbart se sammenhengen i.

4.5 Datainnsamlingsprosessen

Alle intervjuene med unntak av et ble holdt hos virksomheten til informantene, på denne måten ble informanten intervjuet i den naturlige settingen sin. Det kan også tenkes at det er mindre som påvirker svarene til informanten da de foregår i en kjent kontekst. Dessuten så tok det mindre tid for informantene å gjennomføre et intervju, da de sparte tid på å reise. På grunn av en misforståelse av den ene informantens sekretær, ble det ene intervjuet holdt på en pizzarestaurant istedenfor på deres hovedkontor som var den opprinnelige planen. En kommunikasjonsklipp gjorde at sekretæren trodde at jeg viste at de oppholdt seg i en annen by, nemlig på deres gamle hovedkontor. Da feilen ble oppdaget, ordnet sekretæren og informanten en ny avtale i et eget konferanserom på en pizzarestaurant. Til tross for dette gikk, ble intervjuet avholdt veldig greit. Her lærte jeg igjen viktigheten av å være hyggelig og fleksibel, samtidig å alltid dobbeltsjekke at begge parter skjønner både tid og sted for å

avholde et intervju. Jeg hadde reist ganske langt for å ha dette intervjuet, og er veldig takknemlig for at denne informanten var så fleksibel.

Selve intervjuene varte i omtrent en time. De fleste informantene hadde noen travle tidsplaner, jeg var derfor nøye med å holde tiden som var avsatt til intervjuet. Å bruke mer tid en avtalt er respektløs ovenfor den som intervjues, samtidig kan det påvirke dataene ved at informanten kan bli påvirket negativt. Informantene ble opplyst om at det var en frivillig studie, og at de når som helst har anledning til å trekke seg.

Før intervjuet spurte jeg om tillatelse for å bruke båndopptaker, samtlige informanter sa ja til dette. Det virket ikke som det påvirket intervjuet å bruke båndopptaker. Grunnen til at jeg ønsket å benytte meg av båndopptaker var at jeg ønsket å sikre data, slik at jeg hadde anledning til å høre på intervjuene flere ganger dersom noe er uklart. Jeg brukte min telefon som båndopptaker. På denne måten hadde jeg mulighet til å kvalitetssjekke og lytte til dataene, noe som jeg har gjort opp til flere ganger. Jeg avtalte også at jeg kunne kontakte informantene i etterkant dersom noe fortsatt var uklart i forhold til innsamlede data eller eventuelt nye spørsmål som kunne dukke opp nå i etterkant av oppgaveskrivingen. Under intervjuet tok jeg også notater. Personlig synes jeg at det da blir enklere å systematisere dataene i etterkant. Det viste seg i etterkant at båndopptakeren sluttet å ta opp under det ene intervjuet, da jeg fikk en innkommende samtale på min telefon lydløst som jeg ikke besvarte. Jeg hadde tatt mange notater fra dette intervjuet, og dermed sikret meg de mest vesentlige dataene. Samtidig hadde jeg mulighet for å ta kontakten dersom noe var uklart.

I empirikapittelet er alle toppledere som har blitt intervjuet blir beskrevet som informanter. Dataene i empirien består av beskrivelser som er beskrevet av informantene og utsagn som er gitt av informantene.

4.6 Dataanalyse

I dataanalysen er data blitt strukturert etter tema som er i forskningsspørsmålene, denne samme struktureringen er også benyttet i drøftingskapittelet. Jeg har anvendt koding, notater, lydopptak og intervjuguiden til å fortolke og finne bakenforliggende meninger, likheter, forskjeller og sammenhenger.

Det er satt opp en fortolkning av dataene på likheter, forskjeller og kontekst på hvordan topplederne opplever de endringene som foregår i bransjen, samt hvordan dette har påvirket deres virksomhet de tre siste årene. Videre er det også gjort en fortolkning på hvordan sikkerheten ivaretas i forhold til kostnadseffektivisering. Som nevnt ovenfor er alle dataene blitt fortolket inn i 6 tema som er basert på forskningsspørsmålene disse er:

1. Beskrivelse av hvordan opplever og forholder informantene seg til endringene som foregår i olje og gassvirksomheten
2. Finnes sammenheng mellom kostnadseffektivisering og økt risiko?
3. Eksisterer det målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet?
4. Er det sammenheng mellom ledelse og risiko?
5. Benyttes det nå en annerledes ledelse enn tidligere?
6. Hva preger deres risikostyring og beslutninger?

Meningsfortolkningen i denne studien er at dataene er blitt gjennomgått og omskrevet slik at kan plasseres under de 6 punktene som er strukturert ovenfor. Dataene er også blitt telt og strukturert opp etter likheter og forskjeller, for å samle, sammenligne og strukturere dem. Enkelte utsagn til informantene er blir direkte gjengitt, disse er markert tydelig for å vise at det er utsagn. Uttalelsene er blitt meningsfortolket i og med at de er gjengitt under bestemte punkter i empirien.

4.7 Reliabilitet

Metoden i min studie er som nevnt tidligere i oppgaven kvalitativt personintervju, informantene forteller hvordan de opplever ulike fenomener, intervjuguide har også åpne spørsmål. Informantene gir svar på grunnlag av sin subjektive virkelighetsforståelse. Denne metoden påvirker og utfordrer reliabiliteten. Dersom intervjuene skulle bli tatt igjen, kan en nok forvente at informantene vil gi litt ulike svar enn de dataene som jeg samlet inn. Men på bakgrunn av de temaene som går igjen i studien, vil jeg anta at i det store og hele at en ville nok fått noen lunde de samme resultatene som jeg kom frem til.

Utvalget av informanter vil nok også påvirke reliabiliteten i denne studien. Leverandør industrien er en av Norges største industrier med over 1000 virksomheter. I min studie er 6 av disse utvalgt, det utgjør en liten promille av denne store bransjen. Det kan nok tenkes at resultatene kunne vært annerledes ved et annet utvalg av informanter. Min opplevelse under datainnsamlingen var at selv om alle informantene kom fra samme bransje, så var det litt forskjell i forhold til hvor langt de var kommet i omstillingsfasen som disse endringene som

utarter seg i bransjen krever. Noen av informantene var nesten ferdig med omstilling, andre var midt i det og en av informantene var midt i begynnelsen. Grunnen til dette er at effektene på den endringen som skjer i bransjen kan være langsiktig på enkelte områder. Informantenes virksomheter produserte også ulike tjenester og varer, og under intervjuene merket jeg at informantene responderte forskjellig på enkelte av spørsmålene. Det er nok en sannsynlighet for at informantene opplevde intervjuguiden ganske forskjellig etter hvor de befant seg i omstillingen og endringen som pågår.

Informantene og deres virksomheter var forskjellige, under intervjuet oppdaget jeg at noen av spørsmålene var ikke like relevante for alle. Spesielt det spørsmålet som inneholdt deres forhold og kontakt med Ptil, for enkelte av informantene var dette spørsmålet ikke relevant og aktuelt. Da de ikke hadde direkte kontakt med Ptil, men det var kundene deres som hadde kontakt med Ptil.

Min egen kunnskap til å stille spørsmål påvirker også studien, en annen student kunne kanskje ha stilet noen helt andre spørsmål enn dem som jeg stilte. En annen student hadde kanskje bare holdt seg til selve intervjuguiden. Det kan tenkes at dersom en annen hadde gjort de samme intervjuene med lik intervjuguide og informanter så kan det være noenlunde ulike resultater. Men mest sannsynlig så vil nok hovedfunnene være de samme.

4.8 Validitet

I studien min kreves det at det stilles relevante spørsmål som dekker problemstillingen. For å sikre en intern validitet i studien min, i analysene er undersøkelser koblet til teorier innenfor ledelse, sikkerhet og risiko. Med dette som forankring vil sannsynligheten bli redusert for å gjøre feiltolkninger basert på uriktig informasjon.

Temaet om hvordan sikkerheten ivaretas under kostnadseffektivisering, og om det er en sammenheng mellom ledelse og risiko kan tenkes å være en potensiell svakhet ved denne studien. Årsaken til dette er at konteksten til alle informantenes virksomheter nå er under et stort press. Det eksisterer et stort press på fokus på kostnader og sikkerhet, samtidig er det en tørke i markedet med lite pågående og nye prosjekter. I markedet er det nå flere tilbydere på de samme produktene og tjenestene enn det er etterspørsel etter. Omdømme har kanskje aldri vært så viktig som nå. Den kan tenkes at informantene tilbake holder informasjon eller frem snakker egne tiltak til sin egen fordel med det mål for å fremstå som bedre enn hva som egentlig er tilfelle.

Informantene beskriver også en virkelighet som de er en del av, og er formet av sin rolle og sine arbeidsoppgaver. Noen av temaene om endringsstrategier kan også oppleves som sårbare for informantene, da de er i en bransje preget av sterk konkurranse. Informantene kan tenkes å holde igjen informasjon i frykt for at konkurransefordelaktig informasjon skal komme ut til konkurrenter.

Informantene i denne studien er toppledere i større virksomheter i leverandørindustrien, alle dem er vant til å argumentere og ytre sine meninger. Representanter fra denne bransjen er ofte ute i media og utaler seg om saker som de synes er viktige å fokusere på, de har også flere årlige konferanser og messer som de deltar på. Informantene har også flere års erfaring og høy kompetanse. Det kan nok tenkes at jeg som informant har blitt påvirket av sjarmøreffekten, og tolket resultatene mer positivt enn det er grunnlag for. Dette er noe som jeg har vært bevisst på under alle intervjuene, slik at det ikke vil få for stor innflytelse på resultatene.

Min egen fortolkning av data kan også tenkes å påvirke validiteten. Under analysene har jeg vært bevisst på nettopp dette og prøvd å behandle data så objektivt som mulig. Jeg har unngått så godt jeg kan å trekke fra eller legge til meningsinnhold fra sitater som er fra informantene.

4.9 Ethiske betraktninger

I denne studien er det brukt personintervju på tema som kan oppfattes som kan oppleves som utfordrende i forhold til hvilken stilling informantene har. Som tidligere nevnt i denne studien, er leverandørindustrien en bransje under hardt press og omdømme kan bety svært mye for virksomhetene. På bakgrunn av dette har jeg valgt å ikke å holde navn til mine informanter skjult slik at empirien ikke kan spores direkte opp til den enkelte informant.

Alle mine informanter har deltatt på frivillig basis. I forkant av intervjuene har jeg informert om studiets hensikt og hvilke temaer som vil bli gjennomgått. Informantene har blitt informert om deres rett til å trekke seg fra denne studien. Under intervjuet fikk jeg tillatelse av informantene til å bruke båndopptak, jeg forsikret dem at båndopptakene kun skal brukes til denne studien og at de vil bli slettet etterpå når denne studien er ferdig.

5. Empiri

I dette kapitlet vil funnene fra datainnsamlingen bli presentert, data er hentet inn gjennom personintervjuer. Funnene er blitt strukturert etter den samme inndelingen som ble presentert i innledningen under formål med denne studien.

Funnene er oppdelt etter disse temaene:

1. Beskrivelse av hvordan informantene opplever og forholder seg til endringene som foregår i olje og gassvirksomheten?
2. Finnes sammenheng mellom kostnadseffektivisering og økt risiko?
3. Eksisterer det målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet?
4. Er det sammenheng mellom ledelse og risiko?
5. Benyttes det nå en annerledes ledelse enn tidligere?
6. Hva preger deres risikostyring og beslutninger?

5.1 Beskrivelse av hvordan informantene forstår og forholder seg til endringene som foregår i olje og gassvirksomheten.

Dette underkapitlet vil bli delt opp i to deler. Den første delen er funn som omhandler endringer som informantene opplever og beskriver i markedet som de er en del av og leverer tjenester og produkter til. Andre delen av funnene i dette underkapitlet omhandler de endringene som informantene beskriver at gjøres internt i virksomhetene for å tilpasse seg markedet.

5.1.1 Endringer i markedet

I studien gir alle informantene en beskrivelse av olje og gassmarkedet som har vært i stor endring de 3 siste årene. Flere av informantene beskriver de siste årene i bransjen med en trend med høye kostnader, høy produksjon og dårlig effektivitet.

«Den forgående 10 årsperioden hadde en veldig oppbygging, utvanning av kompetanse og erfaring, økte kostnader, elendig effektivitet og kvalitet. Sånn sett var ikke bransjen levedyktig. Positivt at bransjen har blitt tvunget til å se på egne prosesser». Utsagn fra en informant.

Informantene oppgir en rekke ulike faktorer som bidrar og er en del av det endrede markedet som beskrives. Det som blir beskrevet hos informantene er: flere konkurrenter, lavere

aktivitet, lavere oljepris, prispress, utsettelse av prosjekter, krav om kortere leveringstid og krav om å ta i bruk nyere teknologi

«Har hatt svingninger tidligere, ikke så langvarige, ikke samme konsekvenser. Mange som taper penger. Får aldri det markedet som har vært tilbake, ikke sikkert at det er usunt. Derfor er det positivt, tenker oss om, effektiviserer, tenker ikke nok sånn». Utsagn fra en informant.

5.1.2 Endringer i virksomhetene.

Informantene oppgir at endringene i markedet har ført til et stort behov for endring og nytenkning i virksomhetene. En av informantene sier at bransjen har sittet fast i gammel teknologi, og nå er nytt å tenke helt nytt. Nye ideer er nå blitt velkomne på en helt annen måte nå. Bransjen så ikke behovet for å fornye seg på samme måte tidligere. Funnene fra studien viser endringer i virksomhetene som består hovedsakelig av effektivisering, kapasitetstilpasning, forenkling og forbedring.

«Sittet fast i gammel teknologi, på grunn av at det har føltes trygt. Har ikke hatt mulighet for å fremme teknologi. Nå er det andre muligheter til å tenke nytt. Må være åpne for å bruke ny teknologi. Var ikke interessante for meg disse løsningene tidligere, men nå er de det». Utsagn fra en informant.

Informantene har satt inn følgende tiltak for å håndtere endringene: kapasitetstilpasninger, oppsigelser, permitteringer, nye samhandlingsmetoder, kostnadskutt, gi ansatte både mer og mindre ansvar, utvikling av nye styringssystemer, endrede arbeidsoppgaver, sammenslåinger av virksomheter og avdelinger, nye kommersielle modeller, stillingsendringer, økt fokusering på pris, rasjonalisering, redesign av arbeidsprosesser, strategiendringer, satsning på nye markeder, digitalisering, satsning på ny teknologi og reduserte lønninger.

«Betydelig nedbemanning dra mye krefter. Det meste av fokuset går til kapasitetstilpasning, det er vanskelig å jobbe med andre saker parallelt. Viktig å få til kapasitetstilpasning så raskt som mulig» Utsagn fra en informant.

Flere av informantene beskriver de siste tre årene som svært utfordrende, og noen av de største endringene er økt fokus på kostnader, kortere leveringstid, nedbemanning og si opp ansatte. Fokuset på pris og kapital har nå økt kraftig, virksomhetene må nå ta risikovurderinger i forhold til betalingskapasitet oftere nå enn tidligere. Noen av informantene forteller at de har fått halvert omsetningen sin. Virksomhetene skalerer ned etter behov, og blir tilpasset en ny verden. Noen av informantene opplyser at de bruker svært mye krefter og tid på nedbemanning. De ansatte som blir igjen i nedbemanningsprosessen blir

også rammet negativt, det fører med seg en usikkerhet hos de ansatte. Informantene forteller om en frykt blant de ansatte som blir igjen, der de ansatte har uttalt at de føler at noen følger med på dem, og er redd for om det blir deres tur neste gang. Videre opplyses det om å ikke ha muligheten til å ansette nye, dette oppleves som negativt da ikke får oppgradere kunnskapen som nyansatte bringer med seg i virksomheter.

Alle informantene tror at de endringene som foregår vil bli robuste og langvarige, men noen av dem frykter at bransjen kan komme tilbake til samme kostnadsnivå som var frem til 2012. Informantene understreker viktigheten at hele bransjen må være sammen i gjennomføringen av disse endringene slik at bransjen blir internasjonalt konkurransedyktig, både underleverandører og operatørselskapene.

«Skal vi lykkes må vi være fleksible, tenke større. Må få med hele verdikjeden, ikke bare 1. Må ha samme kostnader hos underleverandører. Må ha med alle» Utsagn fra en informant.

5.2 Sammenheng mellom kostnadseffektivisering og sikkerhet

Her vil det komme frem funn av den kvalitative studien, hvor informantene sin tolkning og opplevelse om påstanden om det er en sammenheng mellom kostnadseffektivisering og risiko blir kartlagt. Informantene uttrykket både hvilken sammenheng dette hadde til deres egen virksomhet og i bransjen generelt.

I studien uttale samtlige informanter at det eksisterte sammenheng mellom kostnadseffektivisering og sikkerhet, samt at kostnadseffektivisering ikke trengte å være negativt for sikkerheten så lenge det ble styrt rett i organisasjonen. Alle oppga at det var viktig å bruke ressursene fornuftig. Det som de forenkler og lager arbeidsprosesser som er enklere, resulterer i en bedre oversikt, samtidig som det bidrar positivt til sikkerheten.

«Alt etter hvordan de sparer. Ikke noe galt i å spare, har en mye bruker en mye. Har sett en del virksomheter har gjort ting, som de ikke har trengt. Driver ting på en enklere måte nå, klarer å drive produksjonen enklere, som bedrer sikkerheten». Utsagn fra en informant.

«Ikke hvis det styres rett. Kapital og kostnad, absolutt mulig med å opprettholde sikkerhet, men mer krevende. Har vært gjennom endringer før, og må gjøre det fremover. Må være bevisst på hvor grensen går, verifisering gjør det mulig ved å bruke slike tiltak». Utsagn fra en informant.

Noen av informantene uttrykket at det var ingen negativ sammenheng mellom kostnadseffektivisering og sikkerhet. Disse oppgav at sikkerheten går frem uansett, hms er det viktigste. Dersom en virksomhet skal overleve i bransjen må den ha fokus på sikkerhet hele tiden, det kan gi store konsekvenser dersom sikkerheten ikke ivaretas. En av informantene uttrykket seg ganske tydelig at det var null sammenheng mellom kostnadseffektivisering og sikkerhet, det er ingen tendens. Det skal være plass til hms selv om en sparer. Virkningene av kostnadseffektiviteten er positive, som resulterte i en bedre sikkerhet og reduserer risikoen. Det har gitt utslag i mindre nesten ulykker.

«Ingen skader, hms er ikke tema. Det skal være plass til hms selv om en sparer. Hms er et viktig tema. Sikkerheten har blitt bedre, må tenke enda mer på hva som er sikkert. Må ta ansvar enkeltvis, mer på person. Må ta ansvar selv, gjøre sine egne trygge, ta mer ansvar».

Utsagn fra en informant.

Viktig å jobbe med sikkerhet både i gode og dårlig tider, samt en bevissthet på at sikkerheten og risikoen endrer seg både i utbygging og i perioder med nedskalering hos virksomhetene. Bevist konstant arbeid med kulturen i virksomhetene, styrker sikkerheten hos de ansatte.

«Ja, det påvirker. Viktig å jobbe med kultur over tid, sikkerhet virker inn som en del av ryggraden til folk. Drive mot kostnader uten at det påvirker sikkerheten». Utsagn fra en informant.

Digitalisering og bruk av it forenkler arbeidsprosessene, en behøver mindre timerater og bidrar til en bedre utnyttelse av dokumentasjon. Den digitale bølgen gjør ting på en helt annen måte. Det er laget flere nye styringssystemer som forbedrer bruken av dokumentasjon, hjelper til med å kontrollere, styre, vise status på arbeidsprosessene. Som når det er intervall for vedlikehold, sjekke status, inspeksjon, hvordan en er tidsmessig i rute i forhold til tidsplan og så videre. Digitaliseringen bidrar til at flere får tilgang til dokumentasjonen, samt at den blir mer tilgjengelig. Det fører også til at når de sender dokumentasjon, så kan de bruke link til den databasen hvor dokumentasjonen finnes. Dette gir også mindre kostnader, da det forenkler arbeider med å dokumentere og forbedrer sikkerhet. Forskning fra NORSOK viser at det bransjen har 40 % dyrere dokumentasjon enn andre bransjer, og det bidrar ikke til å øke sikkerheten. Ligger et potensiale her som de sammen som bransje kan bli bedre på.

Informantene er tydelige på at flere år med stor oppbygging av bransjen har ført til utvanning av kompetanse og erfaring hos flere. Mange har gjort utført mer arbeid i forhold til sikkerhet , enn det som anses som nødvendig. Dette har ført til at det har blitt svært høye kostnader, og

bransjen har mistet mye av sin konkurransedyktighet på grunn av dette. Det har nå kommet et behov hos bransjen for å tenke nytt hva gjelder deres arbeidsprosesser, de må tenke nytt. En av informantene sier at folk er redde for å endre seg og tenke nytt når det gjelder sikkerhet. Det er behov for å tenke på hva som godt nok i forhold til sikkerhet. Den ene topplederen forteller at de nå har begynt å pakke inn delene som sendes ut til Nordsjøen i papir istedenfor bomull. Dette beskytter delene like mye mot skader som bomull, og er billigere. Informantene opplever at mange kvier seg for å endring, de ser ikke behovet for endring, eller trekker frem sikkerhet som argumentasjon for å motstå endring.

«Hva er godt nok? Det som er godt nok trenger ikke gå på bekostning av sikkerhet». Utsagn fra en informant.

«Det eksisterer mye kunnskapsløshet rundt endring». Utsagn fra en informant.

Eliminering av risiko må til den som sitter på jobben. Tverrfaglige konkurranser og gode design som tar vekk risiko blir benyttet for å sikre sikkerheten. En informant sier de bruker tiltak hos de ansatte som gir belønning fremfor sanksjoner. Et bedre system i virksomheten vil igjen gi et bedre system for forbedringsforslag og oppgraderinger. En av informantene forteller at det er en åpenhet på alle nivåer i virksomheten for forslag og varslinger som angår sikkerhet. Mulighet for å snakke om sikkerhet og risiko er en del av kulturen. Det er en åpen og trygg kultur rundt hms.

«Viktig å jobbe med kultur over tid, sikkerhet virker inn som en del av ryggraden til folk. Drive mot kostnader uten at det påvirker sikkerheten. Unngå de og vi, stille konflikter, viktig å skape tillit, for felles mål og klare dette sammen». Utsagn fra en informant.

Ledelsen og de ansatte må kommunisere. En god sikkerhet gir god inntjening. Må sikre gode systemer, rutiner, forventninger, åpenhet, kommunikasjon og dialog. Det er lettere å oppnå dette hvis alle vet hvor en skal gå. Ved endringer må en være ekstra observant, og ikke ha en de og vi holdning. Må skape tillit til de ansatte.

En av informantene forteller om muligheten for å benytte seg av mer standardisering av produkter, dette er med å forenkle arbeidsprosesser og koster mindre. Risikoen blir mindre ved bruk av standarder, og gjør ting tryggere.

Alle informantene har hatt kapasitetstilpasninger med nedbemanning. Noen informanter sier at nedbemanning er med på å påvirke sikkerheten, da de ansatte som blir igjen har høyest kompetanse og erfaring. En annen informant sier at det kan påvirke sikkerheten negativt, da

de ansatte kan oppleve frykt for å miste jobben. En annen informant forteller om at de ansatte føler at de blir overvåket.

En må prøve å endre sikkerheten med jevne mellomrom. Er statistikken god, er det viktig å utvikle seg og fornye oppmerksomheten på sikkerheten. Engasjere og motivere virksomheten i forhold til sikkerhet med jevne mellomrom forteller en av informantene.

På noen områder mener en informant at kostnadseffektivisering ikke påvirker sikkerheten negativt. Det er ikke sikkert at det blir dyrere å eliminere sikkerheten, i noen tilfeller billigere. En har nå utviklet beslutningsstyringer på en billigere måte, og utviklet gode beslutningsverktøy.

Noen av informantene opplyser at de har endret arbeidsrutiner, da med endring av aktivitet. Dette har medført til at de ansatte har opplevd at arbeidet er blitt mer interessant, noe som har resultert i en bedre kvalitet og bedret risikoforståelsen til de ansatte.

5.3 Målkonflikt inntjening og sikkerhet

En av informantene sier nei, det er ingen målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet. Det er ikke noe som er så dyrt som å ha ulykker. Selv gjennomføringen handler nå om LEAN, nemlig å ikke ha sikkerhetsavbrudd. Det som ikke gir flyt er feil. Flyt er det beste både for hms og kvalitet.

Det er stor makt til kjøper her, og en merkbar økt eksperimentering fra oljeselskapene. Det gis både mer og mindre ansvar til leverandørindustrien. Leverandørindustrien prøver ut forskjellige ting. Alle er ute etter å teste ut hva som er den egentlige mest kostnadseffektive måten i produksjonen. Tidligere var oljen en super profitt produkt, nå har den ikke samme status lengre. Kontantstrømmen til oljeselskapene er negativ. Det må holdes fokus på kostnadene.

Den økte risikoen som er ved innsparing, er den samme risiko som er ved enorm vekst. For å ivareta sikkerhet beholder de ansatte med erfaring ved nedbemanning, fremfor nyansatte. På enkelte områder er det mindre risiko, mens mer risiko i andre områder ved kapasitetstilpasningen.

«Alt kan gå galt, kan ikke eliminere risikoen». Utsagn fra en informant.

Det oppsto en hendelse hos en ny underleverandør i et nytt land i vår. Dette var en operasjon som er blitt risikovurdert til minimal risikabel. Likevelli skjedde denne hendelsen. Bakgrunnen for at de har fått ny underleverandør var for å spare penger. I praksis er det alltid risiko i det vi arbeider med forteller informanten. Forbedringer av sikkerhet må gjøres parallelt med effektivisering.

En annen uttrykker at det ikke henger ikke sammen, det er ingen målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet. Det arbeides med sikkerhet ut fra helt andre kriterier. Samtidig går det en grense på hvor mye sikkerhet en skal ha. Sikkerhet må aldri bli et argument for å ikke diskutere ting. Ikke løfte sikkerhetskortet for å stoppe diskusjonen for å diskutere hva som er godt nok, det må være lov til å diskutere hva som er godt nok

Det er ikke motstrid mellom inntjening og sikkerhet, og heller ikke en målkonflikt opplyser en informant. God sikkerhet gir god inntjening. En må sikre gode systemer, gode rutiner, åpenhet, kommunikasjon og dialog. Er lettere dersom alle ansatte vet hva som er målet sammen. For denne virksomheten er det ingen til tendens for denne målkonflikten. Virksomheten har hatt mindre nesten ulykker etter nedbemanningen. De jobber hver dag med effektivisering, det genererer i organisasjonen, det samme gjelder med hms.

«Nei, det er ikke målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet. Vi vet alle kostnadene ved et skrekksenario, dersom du har dratt det ned for langt. Konsekvensene er konkurs.» Utsagn fra en informant.

Videre forteller denne informanten at målene inntjening og sikkerhet er sammen fungerende mål, god sikkerhet og gir gode resultat. Virksomheten har faste verifikasjoner for å se om de har kompetanse til å håndtere kritiske situasjoner. De prisene som er i markedet nå, er ikke noe som virksomheten kan leve med sikt. De har halvert selskapet, og det har vært en smertefull opplevelse tilføyer informanten.

5.4 sammenheng mellom ledelse og risiko

Alle informantene er tydelige på at det finnes en sterk sammenheng mellom ledelse og risiko. Sikkerheten starter hos lederen. Informantene setter ledelsesfokus, og følger disse selv. Fra gammelt var sikkerheten de ansatte sitt eget ansvar. Det som ledelsen står for og mener, bidrar til det som de ansatte ser på som viktig. Ledelsens holdninger og verdier påvirker de ansatte. Ledere som prioriterer eller snakker positivt om å jobbe sikkert, påvirker fokuset hos de ansatte.

Sikkerhetsledelse gjennomføres med mer kontroll sjekkpunkt. Setter opp rammer til de ansatte, slik at de kan lære seg når de er utrygge og andre mekanismer som gjør at arbeidet blir mer sikkert. Ved arbeid som er sikret, ønsker de ansatte mer ansvar. Leder må lære seg å gi slipp, sette retning og gi frihet. Ledelse på en annen måte. Ansatte er mye mer informerte, og de har tilgang på verktøy som de kan søke opp. Ledere i dag må jobbe annerledes enn tidligere. Det er et skifte i tid som handler om mye mer enn markeder.

En av informantene sier at lederne følges opp i forhold til at de tar sikkerheten alvorlig i ulike settinger. Lederne er blitt flinke til dette, men de må gjøres kontinuerlig oppmerksomme på dette.

Lederne må gjøre arbeidet mer relevant for hver enkelt ansatt, få de ansatte til å tenke hva betyr dette for meg. En målrettet endring handler mye om nettopp dette, er en stor sammenheng. Få de ansatte til å tenke på hva som er viktig for sjefen min. Få de ansatte til å tenke at det er meningsfylt å gjøre noe som sjefen min synes er viktig forteller en informant. Samtidig viser en som leder verdivalgene sine, og skape en god hms-kultur. Verdivalg som vi gjør og er, samt holdninger en har som leder.

En informant forteller at det er en 100 % sammenheng mellom ledelse, mye arbeid er parallelt. Hvordan du leder, hvilke perspektiver du som leder har til krav og hms påvirker hele organisasjonen. Dersom du som leder tar snarveier, vil dette føre til at de ansatte gjør det samme. Det er en gjennomgående prosess. Lederen må ha og må jobbe med holdninger, være synlig, klar styring og ha klare krav til de ansatte, gjerne i 1 til 1 relasjon. En kan jobbe med holdninger hos de ansatte, men kan ikke gå rundt og kritisere.

«Ja, det er en sammenheng mellom ledelse og risiko på 100%. Hvordan du leder i forhold til hms er avgjørende for resultatet. Har du holdninger med snarveier påvirker det hele organisasjonen» Utsagn fra en informant.

Kommunikasjon er viktig, etablere en god dialog på de gode dagene. Skape tillit hos de ansatte, gå aktivt rundt der de ansatte jobber, snakke med dem og delta på sosiale aktiviteter sammen med dem. Den ene informanten forteller at de har utviklet egne verdier for kulturen i virksomheten. Disse verdiene er utviklet i samarbeid med de ansatte, og disse verdiene er ansvarlig, modig, tydelig og målbevisst.

«Være en av alle, ikke tro at du er noe» Utsagn fra en informant.

Involvering av de ansatte i forhold til sikkerhet, alle må ha de samme verdiene. De ansatte må føle en ansvarlighet på alle nivå. Gi ansvar til de ansatte, slik at de opprettholder stolthet av jobben. Gi de ansatte ansvar for det de arbeider med selv.

Ledelsen setter alle forutsetninger i en bedrift. Ledelsen lager kultur, setter saker på agenda. Viktig å ha en ledelse som setter fokus på sikkerhet og lager sikkerhetskultur. Som leder er det viktig å skape et miljø for varsling. Holde engasjement hos de ansatte, lage kultur slik at de ansatte tar sikkerhetsvurderingene med seg i arbeidet. Påvirke det, og jobbe med det over tid. Ha et åpent arbeidsmiljømiljø der en hjelper hverandre, samtidig skal det være en åpenhet at en kan si ifra og varsle forteller den ene informanten.

«Få sikkerhet til å bli en del av ryggraden til de ansatte». Utsagn fra en informant.

Absolutt enda viktigere er det å jobbe med sikkerhet i en endringsprosess. Da med å opprettholde sikkerhet, og ha ledelsesfokus på sikkerhet. Dersom en mister en dette i toppen, vil det sildrer ned i organisasjonen.

En informant opplyser at det må kontinuerlig jobbes med kompetanse, holdninger, kultur til de ansatte. Dette krever et ledelsesfokus kontinuerlig.

«Det er viktig å jobbe sikkert samtidig som man leverer på tid. Det viktigste er hms, det er ikke underforstått» Utsagn fra en informant.

5.5 Benyttes det nå en annerledes ledelse nå enn tidligere?

Ved spørsmålet om det benyttes en annerledes ledelse nå med de endringene som foregår i bransjen enn tidligere har informantene delte meninger. Halvparten oppgir at det ikke kreves en annerledes ledelse nå enn tidligere, mens den andre halvparten oppgir at det trengs en annerledes ledelse nå for å håndtere de endringene som nå utspiller seg i bransjen.

Av de informantene som oppga at det ikke trengtes en annerledes ledelse nå enn tidligere fortalte de at den ledelsen som ble benyttet nå, er ganske lik som den var tidligere. Det stilles nye krav til ledelse på nye måter. Ledelse har alltid vært utfordrende, og er mer vanskeligere i dårligere tider. En av disse påpekte at ledelsen er mer resultatorientert nå enn tidligere.

«Egentlig ikke. Tiltakene du gjennomfører er annerledes, men ikke en annen type ledelse».

Utsagn fra en informant.

Den grunnleggende måten å lede på er lik, men blir beskrevet som en annerledes rå og kynisk forteller en av informantene. Den ledelsen som utføres nå krever helt andre ting enn i oppgangstider. Involvering fra ledelsen er like viktig i gode tider som i dårlige tider.

En annen informant forteller at det ledelsesmessige er det samme, men det er forskjellig forhold å lede under nå. Resultatet skapes gjennom andre, med ris og ros. Med fokus på enkeltmennesket, og få det frem i lyset. Få de ansatte til å føle at de er en del av totaliteten, få dem til å engasjere og anstrenge seg. Ha respekt mellom ledelsen og de ansatte. Viktig at alle forstår at bedriften er viktigere enn den enkelte. Hvert enkelt individ må behandles på en god måte. Klare å holde fokus på enkeltmennesker, er en del av totaliteten. Slik at de ansatte klarer å identifisere tiltak og hva det er behov for.

Viktig å sørge for at de som blir igjen får en god arbeidsplass. En må sørge for at det er en attraktiv bransje. Ledelsesprinsippene er de samme, disse er lojalitet, troverdighet og respekt. En av informantene sier at de har en norsk kultur med en ledelse som viser seg igjen ute på gulvet, slik at de ansatte for mulighet til å komme med direkte innspill. Der en er opptatt av å skape liten avstand mellom ledelsen og de ansatte.

I nedgangstider og ved endringer er det viktig å klare å kommunisere tydelig. Ikke minst en formening om hva du tror skjer fremover, og si hvilke forutsetninger du kommuniserer ut i fra. Selv om du er bedriftsleder så kan du ikke styre markedet, men du har noen tanker om markedet enten gjennom egne eller det som ledergruppen har innhentet gjennom informasjon. Da er det viktig at du klarer å kommunisere så åpent og ærlig som mulig på det du vet, og bakgrunnen for de vurderinger som gjøres når du tar beslutninger når du iverksetter endringer. Utgangspunktet er at en gjør dette for bedriftens beste, og gjennom dette skal det også være til det beste for den enkelte som da er ansatt i bedriften.

Den resterende halvparten av informantene mener at det kreves enn annerledes ledelse nå enn tidligere. Den ene av disse informantene opplyser at det nå kreves en ledelse med evne til å bevege seg hurtig, smidig og lett med fleksibilitet som formål. Lederrollen krever at en stiller spørsmål, man setter sammen et tverrfaglig team til dette. Den ledelsen som foregår nå er mer agil, hvor en setter retning. En er tydelig på hva som er målet i arbeidet eller prosjektet, men gir de ansatte frihet. Veien frem til målet finner de selv, ledelsen er tydelig på hva utfallet skal være. Det gis mindre ledelse på enkelt individer. Hierarki og organisasjonsprosedyrer er avleggs.

Arbeidsprosesser endrer seg raskt, en må lede krystallklart og utøve sikkerhetsledelse. En må lede de ansatte i å se selv hvordan det ser ut når de er i rød og grønn sone. Arbeidstakerne må ta mer ansvar selv, de må testes innimellom. Viktig å kontrollere dem. Holde øye med barrierer. Kunnskapsnivået er høyere og informasjon er mer tilgjengelig, ansatte må selv søke informasjonen opp. Lederne må jobbe annerledes. Det er et skifte i tid, ikke bare i markedet. Ledelsen i har må gjøre seg fortjent til respekt, respekten følger ikke med i jobben slik den gjorde før.

En av informantene forteller at for at en skal klare seg i markeder så krever det en ledelse som endrer seg i takt med markedet, det er en konstant suksess faktor. Det kreves en annen type ledelse ved en kapasitetstilpasning. Hvor en befinner seg i kapasitetstilpasningen har også noe å si for hva slags type ledelse som trengs, i ulike faser trengs ulike typer ledelse. Det er utfordrende å vite hvilken ledelse som passer i den fasen som bedriften befinner seg i der og da, en må tilpasse lederskapet etter hvor man befinner seg.

Betydelig nedbemanning drar mye krefter. Mest av alt fokuset til kapasitetstilpasning, vanskelig å arbeide med andre ting parallelt. Viktig å få til en kapasitetstilpasning så raskt som mulig. En må ha handlekraft, ikke bare spekulere. Det kreves mye ressurser på å få dette gjort. Deretter er en klar for å fokusere fremover. En ledelse med ny teknologi, samhandlingsmetoder og digitalisering.

Det er kommet et generasjonsskifte i bransjen, ledelse tenker nå på en annen måte. De som var med å lede fra starten av, blir nå erstattet med nye ledere som er mer teoretiske. Informanten sier at han håper at disse er i stand til å tenke mer langsiktig.

En av informantene er veldig tydelig at ledelsen og virksomheten har vært helt nødt til å tenke nytt. Noen av lederne har fått endrede arbeidsoppgaver, hvor de ikke bare leder lenger . Men også er aktivt ute i miljøet og jobber selv. Noen av dem blir produserende, 50 prosent av lederne i ledergruppen er blitt produserende. Ledergruppen har hatt en konsulent inne som har utfordret lederne i å tenke nytt, og hvordan de kan utnytte den kunnskapen som de har. Lederne har nå fått nye oppgaver i tillegg til å lede, som å være med å kjøpe og drive. Hovedoppgavene til ledelsen i denne perioden har vært å endre kosten kortsiktig. De må endre vaner, tenke nytt og på hva som er godt nok med det som de arbeider med. Det har vært vanskelig og utfordrende å få dem ansatte til å endre vaner og tenke nytt. Hvor langt ned kan en dra ned produktene og tjenestene uten at kunden merker det på kvalitet og sikkerhet. Virksomheten har endret arbeidstider og rutiner på tvers av avdelinger. Fått de ansatte til å ta

mer ansvar, og tenke på hva de kan bidra med for å gjøre at deres kollegaer får en lettere hverdag. Viktig med respekt når beslutninger tas.

5.6 Hva preger deres orientering, risikostyring og beslutninger

Dette underkapittelet er delt opp i to underkategorier. Først blir orientering presentert, deretter presenteres risikostyring og beslutninger som et eget punkt.

5.6.1 Orientering

Alle informantene sier at de henter informasjon og orienterer seg som de alltid har gjort, hovedforskjellen er at nå må kredittvurderinger sjekkes oftere enn tidligere. Dette er noe som går igjen i hele bransjen, betalingstiden er blitt lengre, forskuddsbetalinger forekommer nesten ikke. Før var nesten alle kundene i bransjen betalingsdyktige, nå må en sjekke kundene mye mer og oftere.

Hovedsakelig orienterer informantene seg gjennom kundene sine. Det er gjennom dem at de får vite hva som ønskes av markedet, hvilke prosjekt som kan være aktuelle for dem og hva som ønskes i det enkelte prosjekt.

I tillegg brukes det flere forskjellige arenaer for å orientere seg på markedet som gjennom bransjeforum, messer og konferanser, ulike tidsskrifter, media, myndigheter, hyppig markedsføring, NHO, nettverk, maritimt forum, foreninger, konkurrenter, meglere, Rystad energi og kontakt med serviceselskap.

5.6.2 Risikostyring og beslutninger

En av informantene forteller at de ser på helheten i risiko, ser det i et bredt perspektiv. Har utvidet hele risikoperspektivet. Har flere ulike faggrupper som er med å samle inn informasjon og ser på risikoen, for da en blandet og et bredere spenn på det. Har ikke 10 like profesjoner som ser på risikoen, har 2 operatører og 2 ledere. De har med folk fra den skarpe enden i risikovurderingene. Legger sikkerheten så praktisk som mulig, ikke teoretisk. Lage det praktisk anvendelig. Viktig å skape et miljø for varsling. De benytter seg av data fra rapporter for å lage statistikker.

Vi ser det med et bredere perspektiv nå, og får med hele helheten sier en annen informant. Har risikovurdering på helheten til bedriften, risikonivå på betaling og risiko for nye leverandører. Risikoperspektivet er blitt utvidet på mange elementer. Det er mer fokus på inntjening, og interne risikovurderinger som går på betalingsevner til leverandører. Virksomheten må også rapportere oftere til bankene får å vise at de selv har kredittverdighet.

Økonomiske rapporter er mer skjerpet nå enn tidligere, bankene er mer urolige og krever hyppigere rapporter. Det er mer forretningsrisiko nå enn tidligere, mange av kundene har det nå økonomiske dårligere. De bruker banker til å hente risikodokumentasjon, de stiller sterkere krav. Bankforberedelser og økonomiske analyser er mer skjerpet enn tidligere. Det er faste prosesser på dette, samt mer bruk av juss.

En av informantene opplyser at de har regelmessige møter med tillitsvalgte og verneombud, da det er de som kjenner miljøet best til de ansatte. Tillitsvalgte og verneombud får være med på beslutninger, de får være med på dette fra begynnelsen når det innføres endringer.

Informanter forteller videre at de arbeider for å lage arenaer, hvor en omgås regelmessig og for en god dialog fra tidlig.

Risikovurderinger lages for økonomi, tap, omdømme, finansiering og miljøet, har risikovurderinger på alt som de ser på som risikoer. De benytter seg også av sikker jobb analyse (SJA) ved behov, avhenger av hvilken type jobb det er. Da smales de ansatte, og bruker all erfaring sammen. Har utvalgte ansatte, som er kompetanse personer til å analysere oppdraget. Analysen resulterer i en stående instruks.

«Skal du bli god må du la andre se på prosessene. Flere som ser sammenhengen, og med nye øyner». Utsagn fra en informant.

Er bekymret for at de ikke har nyansettelser, dette gjør at de ikke ansatte med ny erfaring og kompetanse inn i virksomheten. Er en fordel å la nyansatte se på de arbeidsprosessene som er i en bedrift, og undre seg over dem.

Personell og miljø har en visualiseringsvekt. De benytter seg av risikomatriser med trafikk lys. En skal ikke befinne seg i rød sone, en gjør alt for å eliminere denne risikoen. Informanten forteller at de er blitt gode på hendelser som de har opplevd, derimot er de ikke så gode på hendelser som andre virksomheter har hatt. De er ikke så gode på ustrukturert kontinuerlig forbedring, de kan sikkert bli bedre på dette sier en av informantene.

I bransjen diskuteres det også om det som er vanskelig, og da spesielt hva angår hms. De konkurrerer aldri med konkurrenter på hms, men deler de gode tingene og kunnskapen. Med digitaliseringen, blir dokumentasjonen lagret på data, og det blir enklere å dele den på nettet.

Risikovurderinger blir laget på samme måte som før disse endringene, da kravene i forhold til sikkerhet er de samme som før. Det er ikke satt inn egne tiltak på risikoanalyser på grunn av

endringene. Grunnoppskriften har det samme fokuset. Det er et kontinuerlig fokus på sikkerhet hele tiden.

En diskuterer sikkerhet hele tiden, og utveksler erfaring mellom rigger og forretningsområde sier en informant. De lærer både av de positive og negative erfaringene. Flere av informantene sier at de benytter seg av apper for hms og produksjon.

6. Drøfting og konklusjon

Under denne delen av oppgaven vil de empiriske hovedtrekkene drøftes opp mot studiets teoretiske forankring og problemstilling. Problemstillingen i denne studien er; *«Hvordan opplever og håndterer topplederne i leverandørindustrien endringene som foregår, samtidig som de ivaretar sikkerheten» - finnes det en sammenheng mellom ledelse og risiko, og en sammenheng mellom inntjening og sikkerhet?*

For å besvare problemstillingen i denne studien blir benyttes den samme strukturen som er ble brukt i empiridelen, nemlig med de 6 temaene som repeteres her:

1. Beskrivelse av hvordan informantene opplever og forholder seg til endringene som foregår i olje og gassvirksomheten?
2. Finnes sammenheng mellom kostnadseffektivisering og økt risiko?
3. Eksisterer det målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet?
4. Er det sammenheng mellom ledelse og risiko?
5. Benyttes det nå en annerledes ledelse enn tidligere?
6. Hva preger deres risikostyring og beslutninger?

I slutten av dette kapittelet vil hovedfunnene legges frem av studien.

6.1 Hvordan forstår og forholder informantene seg til endringene som foregår i olje og gassvirksomheten?

6.1.1 Endringer i markedet

Et av hovedfunnene er at alle informantene opplever og beskriver at det er store endringer i markedet, og at de har merket dette veldig mye i løpet av de tre siste årene. Markedet kan ikke informantene styre, men de har muligheter for å styre hvilke tiltak virksomheten kan benytte seg av og bidra til at de kan klare seg i et marked med store endringer og usikkerhet. Et annet funn er at informantene opplyser at de kan ikke kan forutsi nøyaktig hvordan fremtiden og markedet vil bli, men at de ved hjelp av å kommunisere og samle inn informasjon. Kan analysere informasjonen og ta beslutninger i forhold til hvordan fremtiden kan bli, og samtidig sette inn tiltak på bakgrunn av dette. Dette kan igjen forstås i forhold til

hvor viktig kommunikasjon er i en bedrift, og hvordan kommunikasjon benyttes av ledelsen i styringen av en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Informantene i denne studien husker tre år tilbake i tid, på andre spørsmål lengre tilbake. Kahneman påpeker at det kan være utfordrende for informanter å huske tilbake i tid, samtidig er det de beskriver basert på deres subjektive virkelighetsoppfatning (Kahneman, 2012). Her må en regne med at de beskrivelsene som oppgis om endringer ikke stemmer 100 prosent opp mot virkeligheten, men kan hjelpe oss å komme nærmere virkeligheten og gi oss en forståelse av hvordan informantene opplever de endringene som utspiller seg. Samtidig kan det også tenkes at dette kan sammenlignes med enkelte lignende virksomheter i leverandørindustrien. I følge Kahneman kan det også være utfordrende at informanter kan gi beskrivelser i etterkant hvor det kan fremgå at de hadde mer kunnskap enn det som egentlig var tilfelle når de tok beslutninger og handlinger (Kahneman, 2012). Det kan være sannsynlig at dette kan være tilfelle hos enkelte informanter i etterkant når de beskriver oppgangstider og nedgangstider i etterkant. Samtidig er det viktig å huske at informantene har frivillig sagt ja til å bli med på denne studien, og at de ønsker å bidra som mye som mulig med å gi data og huske tilbake. Dette er forhold som må tas i betraktning ved gjennomgang av dette temaet hvor informantene bes om å huske endringene som har utspillet seg.

Funnene i denne studien representerer de utvalgte informantene sitt syn på endringer i markedet. Hadde jeg valgt ut noen andre er det mulighet for at jeg hadde fått noen andre svar igjen. Samtidig var svarene fra informantene på dette delkapittelet ganske entydige, informantene oppga ganske like svar her.

6.1.2 Endringer i virksomhetene

Det er en enighet blant informantene at det er behov for endringer i bransjen. Etter år med rask og stor utbygging i bransjen, har en fått høye kostnader og utvanning av kompetansen. En del av informantene opplyser at de synes det er sunt for bransjen å endre seg, og at ved å forenkle, effektivisere og drive kostnadskutt vil en få en bransje som er mer konkurransedyktig.

En av utfordringene til bransjen har vært en tendens i å ikke benytte seg godt nok av ny teknologi. Flere av informantene sier at de har opplevd at enkelte virksomheter ikke har sett et behov for fornying og ny tenkning i bransjen, dette på bakgrunn av at gammel teknologi har fungert. De har dermed ikke sett behovet for å anvende ny teknologi. Den store utbyggingen det siste tiden har ført til behov for en kapasitetstilpasning, resultatet nå er at det

er for mange som tilbyr de samme tjenestene og produktene i et presset marked. Mange av virksomhetene har sittet fast i gammel tid, og må nå tenke nytt og endre seg. Utvikling av sikkerhet og arbeidsprosesser har stoppet opp. I følge Reason må menneskers handling forstås ut i fra det systemet som de befinner seg i (Reason, 1997). Her kan det tenkes og argumenteres for at disse fordommene og vegring mot endring og ny teknologi kan være en del av kulturen.

Noen av hovedfunnene i denne studien er at alle informantene opplyser at det de har størst utfordringer med er kapasitetstilpasning og nedbemanning. Dette er forhold drar på kreftene og fokuset til informantene og virksomhetene. Informantene sier at det nesten tar alt fokuset, og at det bidrar til at det blir gitt mindre fokus på andre forhold. Pidgeon og Turner understreker at måten en ser på ting, også er en måte å ikke se på (Turner og Pidgeon, 1996). Fokuset på pris og presset om å levere på kortere tid, kan tenkes å påvirke fokuset på sikkerhet. Illustrasjonen til Reason sin «unrocked boat», viser også hva som skjer når organisasjoner pendler fra fokuset på inntjening og fokuset på sikkerhet. Reason sier at det kan gå en lengre periode uten uønskede hendelser og ulykker, organisasjoner kan da ha en tendens til å bruke mindre ressurser på sikkerhet. Når det så skjer en uønsket hendelse eller ulykke vil det så fokuseres på sikkerhet igjen (Reason, 1997). Enkelte av informantene oppgir at de har hatt lavere rapporteringer på uønskede hendelser og ulykker etter at de har omstillet seg. Hvis man sammenligner teorien til Reason kan det tenkes at en uønsket hendelse kan oppstå, og at de blir nødt til å bruke mer fokus på sikkerhet igjen. Det legges her til at fra funnene oppgir alle informantene at de vektlegger sikkerhet like mye nå som tidligere.

I studien kommer det også frem av informantene at de ansatte lever med en usikkerhet i forhold til nedbemanning, og at dette påvirker arbeidsmiljøet hos virksomhetene. Det opplyses også at informantene jobber mye med kultur, kommunikasjon og tillit. Det kan tenkes at de ansatte som blir igjen etter nedbemanningen kan føle seg overvåket, Tillit er med på å redusere behovet fra ledelsen for å overvåke og kontrollere de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette kan bidra til å redusere at de ansatte føler seg overvåket, dessuten bidrar sterk tillit til en sterk kultur ifølge Jacobsen og Thorsvik.

Alle informantene har hatt store nedbemanninger. Gjennom media kan vi lese at mange arbeidstakere i olje og gassvirksomheten er redde for å melde ifra og varsle om kritikkverdige og farlige forhold. Arbeidstakerne i informantenes virksomheter kan føle frykt for å varsle og gi tilbakemeldinger på kritikk verdige forhold. En sterk sikkerhetskultur vektlegger

viktigheten av rapportering (Reason, 1997). Alle informantene oppga at de jobbet mye med å ha en god sikkerhetskultur. Resultatet at dette arbeidet kan påvirke de ansatte, og føre til at de har en lav terskel og melder fra om kritikk verdige forhold og varsler ved behov. Det kan hende at de ansatte mister fokuset på helheten i all nedbemanningen og bare fokuserer på det området som de selv arbeider med. Under slike forhold kan en risikerer ifølge Turner og Pidgeon at en for en ukultur med et filter som er avgjørende for den kollektive oppmerksomheten og atferden i organisasjonen. Det kan tenkes at en kan risikere å fa et miljø som er mer opptatt av å gi skylden på en istedenfor å finne ut hva som er den egentlige årsaken bak en hendelse. Informantene er tydelige på hvor mye de jobber med kultur, og for å fremme kommunikasjon, på bakgrunn av dette kan det tenkes at informantenes virksomheter ikke har slike kulturproblemer.

Den ene av informantene opplyser at det er viktig å kommunisere og samarbeide, samt at en ved endringer bidrar til å få ned kostnader i alle ledd i produksjonen. Dette er aktuelt både hos operatørselskapene og underleverandører. Jacobsen og Thorsvik understreker viktigheten av kommunikasjon, både for å lage strategier og samarbeide (Jacobsen og Thorsvik, 2013). På tross av dette viser funnene at noen av informantene sier de at samarbeider lite med konkurrenter, og at det er hovedsakelig kundene som de er i kontakt med og samarbeider. Flere av informantene opplyser at de samarbeider om hms, og lærer hverandre de gode erfaringene som de har. Hvis en sammenligner dette med teorien til Jacobsen og Thorsvik ser en her at det finnes kanskje muligheter for et bedre samarbeid med konkurrentene. Sammen kan de ha en mulighet for å gjøre hverandre sterkere og legge press på operatørselskapene og underleverandørene med et mer samarbeid og ha et felles fokus på pris. Det vil også kanskje gi muligheter til å samarbeide enda mer om sikkerhet. En av informantene oppgir at de ikke er så flinke til lære av andres erfaringer. Her er det absolutt mulighet for å kommunisere og lage mer nettverk, og lære av hverandre som Jacobsen og Thorsvik fremhever som en av de mange positive mulighetene kommunikasjon kan gi (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Noen av informantene sier at de har etablert et samarbeid og nettverk på enkelte pakker som slik at de kan levere til større prosjekter.

6.2 Kostnadseffektivisering og risiko

Alle informantene sier at det er sammenheng mellom kostnadseffektivisering og risiko, de argumenterer at kostnadseffektivisering kan slå inn positivt på sikkerheten så lenge det styres rett. Og at forenkling bidrar til å gjøre ting mindre komplisert. Det er ikke noe galt i å spare,

trenger ikke gå ut over sikkerheten. I følge Reason har organisasjoner en tendens til å pendle mellom inntjening og sikkerhet. En kan tenke at dette sannsynligvis også vil gjelde informantene og deres virksomheter også.

Flere av informantene sier at det er ingen negativ sammenheng mellom kostnadseffektivisering og risiko. Sikkerhet går alltid fram. En må ha sikkerheten i høysete for å overleve. Det skal være plass til sikkerhet selv om du sparer. Kostnadseffektivisering er positivt for sikkerheten. Det gir bedre sikkerhet og reduserer risiko. Det har gitt mindre nesten ulykker. Sikkerhet konkurrerer med andre målsettinger som kostnadseffektivitet og andre tiltak, dette skjer selv om både de ansatte og ledelsen ønsker å ivareta sikkerheten. Selv om disse ønskene eksisterer, kan det likevel gi en begrenset effekt på hvordan sikkerhetsatferden i organisasjonen utspiller seg. Bakgrunnen til dette er at det alltid vil være en konkurranse mellom ulike mål og delmål i en organisasjon (Karlsen, 2012).

Enkelte av informantene mente at en kan få til kostnadseffektivisering uten at det påvirker sikkerheten negativt, så lenge en har en sterk kultur som en har jobbet lenge for å opprette. En sikkerhetskultur. Utvikling av kultur er en del av sikkerhetsarbeidet (Engen m. fl, 2016). Utviklingen av kultur skaper en felles forståelse av hva som er riktig og galt. En kan styre kultur, men det er vanskelig (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Reason understreker viktigheten av å ha et effektivt sikkerhetsinformasjonssystem i organisasjoner for å kunne begrense uønskede hendelser og ulykker (Reason, 1997). Det kan tenkes at det er mulig å drive kostnadseffektivitet, og at det ikke vil påvirke sikkerheten negativt så lenge det arbeides mye i forkant og parallelt med kultur og sikkerhetskultur.

6.3 Målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet

Samtlige informanter opplyser at det ikke er målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet. I følge Karlsen vil det alltid eksistere målkonflikter mellom ulike mål og delmål (Karlsen, 2012). En av informantene forteller at hele bransjen vet konsekvensene og skrekksenarioer av å ikke fokusere på sikkerhet. Samtidig er bransjen godt kjent for å jobbe med sikkerhet, og sikkerheten har utviklet seg enormt siden oppstart. Dette kan vi se på RNNP (Ptil, 2016). Det kan nok tenkes at dette utsagnet til informanten stemmer med virkeligheten, og at det blir fokusert på sikkerhet, og at det trenger ikke å være målkonflikt mellom kostnadseffektivisering og sikkerhet.

6.4 Sammenheng mellom ledelse og risiko

Alle informantene fortalte at opplevde at det var en sterk sammenheng mellom ledelse og risiko. Sikkerheten starter med ledelsen. Det som ledelsen gjør og sier, bidrar til det som de ansatte ser på som viktig. En av informantene forteller at han prøver å være så åpen som mulig når det gjelder å gå ut med informasjon til de ansatte. Dette kan tyde på at han ved enkelte anledninger velger å holde tilbake informasjon. Tilgang til informasjon er en sentral kilde til makt, og informasjonen er sjelden fordelt likt i en organisasjon. Nettopp derfor kan personer med makt ha mulighet til å påvirke beslutninger (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Luke har tre dimensjoner for makt, dimensjon 1 å få andre til å gjøre en bestemt ønsket handling som de ellers ikke ville gjort, og dimensjon 2 makt går ut på å påvirke når det tas beslutninger (Engen m. fl, 2016). Som leder og toppleder er det stor sannsynlighet for at en har mulighet og tilgang til denne formen for makt, og derfor er med å påvirke risikoen både på godt og ondt i en virksomhet.

Informantene sier at hvordan ledelsen forholder seg til risiko påvirker hele organisasjonen. Ved å jobbe bevisst som leder etter det som Reason kaller for en informert sikkerhetskultur. Kan en ved bruk av kunnskap om organisatoriske, tekniske, menneskelige og miljømessige forhold som er med å påvirke sikkerheten i en organisasjon, og jobbe for å påvirke risikoen positivt.

En av informantene forteller at de lærer de ansatte, og hjelper dem til å selv legge merke til når arbeidet er utrygt. Ved hjelp av kultur kan en skape et miljø der de ansatte vet hva som oppfattes som rett og galt i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Samtidig kan en risikere at en økt autonomi hos de ansatte, kan påvirke sårbarheten og dermed øke risikoen. Leverandørindustrien er en kompleks industri, og enkelt individer kan gjøre handlinger som påvirker sikkerheten negativt uten at det merkes med det første eller at det forblir uoppdaget, og liggende som et latent forhold. Dette kan en risikere gjennom bruk av selvorganisering (Engen, m. fl, 2016). Samtidig kan det også tenkes at en slik autonomi kan positivt påvirke selvfølelsen hos de ansatte, og gi en økt sikkerhet og mindre risiko. Samt at de ansatte strekker seg og engasjerer seg mer i sikkerheten.

6.5 Benyttes det nå en annerledes ledelse nå enn tidligere?

Informantene har delte meninger om det er behov for en annerledes ledelse nå enn tidligere.

Meningene til informantene er delt opp i følende, det er 3 som er enige i denne påstanden og de tre resterende er uenige.

Halvparten av informantene mener at ledelse er ganske lik som før, men det stilles nye krav til ledelsen. Ledelse har alltid vært utfordrende, samt at det oppleves som mer vanskelig å lede i dårligere tider enn ved gode tider. Ledelsen er mer resultatorientert nå. Kommunikasjon og åpenhet er viktig. Være ærlig på det som du vet som leder, si at du ikke har kontroll på markedet og ikke vet alt. Men at en tar beslutninger på bakgrunn av samarbeid med ledelsesgruppen, innsamlet informasjon og det som tror kan hende i fremtiden. Kommunikasjon fungerer som et lim i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Kommunikasjon er nok ekstra viktig i vanskelige tider.

Den andre halvparten av informantene mente at det trengs en ny form for ledelse nå enn tidligere. Det kreves en ledelse med evne til å bevege seg hurtig, smidig og lett med fleksibilitet som formål. Ved å aktivt bruke kommunikasjon og tillit, vil organisasjonene kunne bli mer fleksible (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ved å benytte en ny form for ledelse med en ekstra vekt på kommunikasjon og tillit, kan det tenkes at den nye formen for ledelse blir lettere å utøve.

En ledelse som setter retning, og samtidig gir frihet til de ansatte. Som er tydelig på mål og utfall. Mindre ledelse på den enkelte. Ikke hierarki og organisasjonsprosedyrer. Med utgangspunkt i selvorganiseringsmodellen fra Engen med flere. Er det godt mulig å benytte seg av denne formen for ledelse, samtidig er det viktig at ledelsen er klar over sårbarheten med denne ledelsen og da spesielt i tider med store endringer.

6.6 Hva preger deres risikostyring og beslutninger

6.6.1 Orientering

Informantene har ikke satt inn nye tiltak og metoder i forhold til å orientere seg i markedet, og andre saker som de ser på som hensiktsmessige å holde seg oppdatert på. Hovedforskjellen er at det er mer fokus på pris, økonomi og kostnader. Noen av informantene har kontakt med bankene som kredittsjekker kunder for dem, og vurderer deres betalingsevne. Andre informanter opplyser at må skrive rapporter og ha møter med bankene oftere nå enn tidligere, på bakgrunn av at bankene kredittsjekker dem. Jacobsen og Thorsvik vektlegger viktigheten av funksjonell kommunikasjon. Det kan tenkes at det er viktigere med kommunikasjon enn noen gang nå i denne bransjen. Ved hjelp av kommunikasjon forhandler, samarbeider og danner informantene et godt grunnlag for å sjekke om de er sikret betaling, samt for å selv kommunisere at de er betalingsdyktige.

6.6.2 Risikostyring og beslutninger

Informantene oppgir og forklarer at de har et bredt perspektiv på risiko, og ser på helheten når de lager risikovurderinger og tar beslutninger. En av informantene sier at de bruker

forskjellige ansatte med ulike profesjoner for å danne denne bredden i risikoforståelsen.

Risikopersepsjon handler om hvordan mennesker opplever, forstår og håndterer farer og

risiko, dette påvirker igjen forståelsen og handlinger som vi gjør i forhold til risiko (Aven m. fl, 2014). Med en forståelse av ulykker som er forankret i viktigheten av kontekst, vil det være

lettere å forstå hva som er risiko og hvorfor ulykker kan oppstå (Turner og Pidgeon, 1996).

Ved å se helheten og bruke bredde ved å ha med flere profesjoner i risikoanalysene kan det tenkes at konteksten blir mer belyst, noe som igjen vil gi en mer presis risikovurdering.

Informantene forteller at de benytter seg mye av risikomatriser. Videre informeres det at de er

gode på egne hendelser som har oppstått, og ikke så gode på ulykker som andre har hatt. Med

det som Jacobsen og Thorsvik beskriver som funksjonell bruk av kommunikasjon og bruk av

tillit, har en som nevnt ovenfor i dette kapittelet mulighet for å utveksle erfaring og bli enda

bedre sammen på sikkerhet ved samarbeid med konkurrenter.

7.Oppsummering og konklusjon

Hovedformålet med denne studien har vært å kartlegge hvordan topplederne opplever og beskriver de endringene som foregår i olje og gassvirksomheten, samt hvordan de ivaretar og forholder seg til sikkerheten.

For å svare på dette er det blitt gjennom utført en kvalitativ metode, med personintervju og samlet inn data. Det er blitt laget en struktur for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Denne inndelingen er blitt benyttet både i empiridelen og drøftingen. Den samme strukturen vil hovedsakelig gå igjen når hovedkonklusjonene fra denne studien trekkes frem og oppsummeres.

7.1 Presentasjon av hovedfunn

Her vil den innsamlende empirien presenteres med hovedfunnene.

Funnene viser at det er en gjensidig enighet om at det er behov for endring i leverandørindustrien, samt olje og gassvirksomheten. Hele bransjen har et behov for å bli mer konkurransedyktig.

Kapasitetstilpasning og nedbemanning krever mye krefter og mye fokus, samt at dette kan resultere i mindre fokus på andre forhold.

Alle informantene opplyser at det er sammenheng mellom kostnadseffektivisering og risiko, og argumenterer samtidig for at kostnadseffektivisering kan være positivt for risikoen dersom det styres rett. Ved bruk av forenkling blir ting mindre komplisert.

Funnene viser en ensidighet fra informantene på at det ikke eksisterer en målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet.

Alle informantene opplyste at det fantes en sammenheng mellom ledelse og risiko. Med en felles forståelse for at sikkerhet starter ved ledelsen.

På påstanden om det er behov for en annen ledelse nå enn tidligere, hadde informantene delte meninger. Halvparten mente at ledelsen var den samme, men at det blir stilt andre krav til ledelsen som pågår nå. Den resterende halvparten mente at det var behov for en ny ledelse, en ny ledelse som er mer smidig og fleksibel.

Det er ingen nye metoder for å samle inn data og orientere seg i forhold til markedet, derimot benyttes det ny teknologi til informasjonsinnsamling til vedlikehold og risikovurderinger. Flere av informantene og deres virksomheter har utviklet egne verktøy til dette. Deriblant

egne apper som brukes på nettbrett. Funnene viser også at det ikke er tatt i bruk nye risikovurderinger for å kartlegge risiko og ta beslutninger.

7.2 Egne kommentarer til studien

Det gjøres oppmerksomhet på at antall informanter bare utgjør en liten del av en stor industri, og det er nok tvilsomt at resultatet kan overføres til resten av industrien. Derimot kan den bidra med å gi en liten beskrivelse av hvordan de utvalgte informantene i denne studien opplever de endringene som utspiller seg nå, samt hvordan de ivaretar sikkerheten. På denne måten bidrar studien til å gi litt svar på den virkeligheten som nå utspiller seg i bransjen.

7.3 Videre forskning

Det kunne vært interessant i å ha en større studie om dette temaet, med mange flere informanter for å få en større tyngde på studien.

Et minus med denne studien synes jeg personlig er at en kun får innblikk i hvordan informantene som er toppledere, ser på de temaene som gjennomgås. Det kunne vært svært interessant å intervju flere fra samme virksomhet. Som representanter fra produksjon, tillitsmann og verneombud.

Et av funnene fra denne studien var at informantene sa at det var en tendens at de lærte mest av egne feil, og ikke av andres. Det kunne vært interessant å studere på hvilke muligheter som finnes for å kunne fremme dette, som igjen kan være med på å bidra til en bedre sikkerhet.

8.Litteraturliste

Anda. (2016, 15.08). «*Står sikkerheten ved et veiskille?*». PTIL Magasinet. Hentet fra

<http://www.ptil.no/magasin/staar-sikkerheten-ved-et-veiskille-article12219-1181.html>

Aven T., Boyesen, M. Njå, O., Olsen, K.H, & Sandve, K (2014), «*Samfunnssikkerhet*». Oslo. Universitetsforlaget.

Carlsen (2016). «*Sammendragsrapport utviklingstrekk 2015 norsk sokkel. Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet*». Ptil. Hentet fra

<http://www.ptil.no/getfile.php/1338791/PDF/RNNP%202015/RNNP%202015%20-%20Sammendragsrapport.pdf#kapittel02>

Engen, Kruke, Lindbøe, K.Olsen, O.Olsen & Pettersen (2016). «*Perspektiver på samfunnssikkerhet*». Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Gilje og Grimen (2007); «*Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*». Oslo, Universitetsforlaget.

Grimvall, Jacobsson & Thedèen (2003); «*Risiker i tekniska system*». Lund, Sverige. Studentlitteratur.

Jacobsen og Thorsvik (2013); «*Hvordan organisasjoner fungerer*». Bergen, Fagbokforlaget.

Kahneman, (2012). "*Thinking, fast and slow*". Oslo, Schibsted Forlag AS.

Karlsen, (2012). «Ledelse av helse, miljø og sikkerhet». Bergen, Fagboklaget,

Lindøe, Kringen & Braut (2012); «*Risiko og tilsyn – risikoregulering og rettslig regulering*». Oslo: Universitetsforlaget.

Lærgreid og Skorgen (2001); «*Hermeneutisk lesebok*». Oslo, Spartacus.

Norsk Industri, «Konjunkturrapport 2017 – Sammendrag, 2017.26.01. BK Grafisk, Sandefjord

Norsk petroleum, (2017, 04.04). «*Arbeidsplasser*». Hentet fra

<http://www.norskpetroleum.no/okonomi/arbeidsplasser/>

Norsk petroleum, (2016, 18.10). «*Petroleumsloven og Konsesjonssystemet*». Hentet fra

<http://www.norskpetroleum.no/rammeverk/rammeverkkonsesjonssystemet-petroleumsloven/>

NTB. (2016, 28.04). «*Petroleumstilsynet bekymret for sikkerheten*». Dagens næringsliv. Hentet fra

<http://www.dn.no/nyheter/energi/2016/04/28/1431/Petroleumstilsynet/petroleumstilsynet-bekymret-for-sikkerheten>

Oljedirektoratet, 2016, 14.04). «*Ressursrapporten*», hentet fra

<http://www.npd.no/no/Publikasjoner/Ressursrapporter/2016/>

Ptil. (2016). «Trenden skal snus». Stavanger, Ptil.

Ptil. (2016). «*Storulykkerisiko*». Hentet fra

<http://www.ptil.no/storulykkerisiko/category839.html>

Ptil, (2013). «*Alexander.L.Kielland: Det svarte døgnet*». Hentet fra

<http://www.ptil.no/artikler-i-sikkerhet-status-og-signaler-2012-2013/alexander-l-kielland-det-svarte-dognet-article9135-1094.html>

Regjeringen.no (2016, 25.04). «Leverandørindustrien». Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/leverandorindustrien/id2001283/>

Reason, (1997). «Managing the risk of organizational accidents». England, Ashgate.

Schein, (1987). «*Organisasjonskultur og ledelse – er kulturendring mulig?*». Mercuri media forlag

Turner & Pidgeon, 1997. «*Man made disaster*». Great Britain. Butterworth Heinemann.

Vedlegg:

Intervjuguide

Intervjuguide: For tiden er jeg masterstudent i Endringsledelse på Universitet i Stavanger, og jobber nå med min masteroppgave. Temaet i oppgaven er å undersøke hvordan ledelse utøves med de endringene som nå foregår i norsk olje og gassvirksomhet, og hvordan ledelse er med å påvirke sikkerheten. Jeg har og kommer til å ha flere intervjuer hos ulike virksomheter innenfor leverandørindustrien til norsk olje og gass.

Selve intervjuet vil ta omtrent en time

Ber også om tillatelse å benytte meg av båndopptaker under intervjuet. Jeg vil bruke dette i tillegg til å ta notater, slik at jeg kan sikre meg meningsinnholdet og har tilgang til all muntlig informasjon i intervjuet. Det er kun meg som skriver oppgaven som vil ha tilgang til Informasjonen fra båndopptakene. Jeg vil kun benytte informasjonen til denne masteroppgaven, og vil slette det etter at jeg ferdig med oppgaven.

Jeg kommer til å bruke navn, stilling og virksomhetens sitt navn i denne studien. Deltakelse i denne studien er basert på frivillighet, og du som informant kan når som helst trekke din deltakelse i dette forskningsprosjektet.

1.Hvordan opplever deres virksomhet de endringene som skjer i petroleumsindustrien nå?

2. Hvordan har rammevilkårene endret seg for deres virksomhet?

3.Hvordan har det påvirket organisasjonen (innsparinger, redusert bemanning, ny teknologi, nye markeder, digitalisering, betingelser for levering, flere grensesnitt, nye samarbeidspartnere), kan det forventes at disse påvirker sikkerheten?

4. Kommer disse endringene til å bli langvarige og gi robuste løsninger?

5.Hvordan jobbes det målrettet med endringene?

6.Hvilke endringer er mest utfordrende?

7.Oppleveres petroleumsindustrien som mer kompleks under disse endringene?

8. Opplevs det som skjer i petroleumsindustrien nå de siste 2 årene annerledes enn tidligere?

9. Hvordan skaffer dere oversikt over det som skjer i petroleumsindustrien?

10. Kreves det en annerledes ledelse nå enn tidligere? Skifter ledelsesformen etter hvordan endringene i markedet er?

11. Hvilken form for ledelse kreves det mest av for å håndtere endringene?

12. Er det en sammenheng mellom ledelse og sikkerhet?

13. Hvordan skaffer dere data for å anskaffe risikoforståelse og risikobilde?

14. Har dere endret strategier i forhold til å tenke sikkerhet? Er det satt inn nye tiltak for å håndtere sikkerhet?

15. Hvordan blir sikkerhet håndtert? Hvordan identifiserer dere tiltak og løsninger som bidrar til å bedre sikkerheten?

16. Hvordan engasjeres de ansatte med å utarbeide endringer, og komme med forslag til forbedringer, varslinger, utsagn?

17. Arbeidstakers mulighet for å gi tilbakemelding, varsling eller tiltak?

18. Påvirker kostnadseffektivitet sikkerheten? Er kostnadskuttene en medvirkende årsak til sikkerhetsmessige utfordringer og alvorlige situasjoner?

19. Er det en målkonflikt mellom inntjening og sikkerhet?

20. Myndigheten krever at dere som industri hele tiden skal forbedre og heve sikkerheten. Hvordan jobbes det med å effektivisere samtidig som det forventes at sikkerheten skal forbedres?

21.Lærer dere av bransjen, samarbeides det?

22.Hvordan bistår Ptil dere? Får dere hjelp og veiledning av PTIL, eller er deres rolle mer kontrollerende?

23.Hvordan opplever dere rammene og reguleringene i bransjen? Er det behov for å fornye rammeverket, mer standarder som hele petroleumsindustrien følger?

24.Har du forslag til andre ting som kan være av interesse å ha med i dette intervjuet?