

# **Strategisk Ledelse og Samarbeid i Equinor**

Master i Økonomi og Administrasjon



Universitetet  
i Stavanger

**Morten Skjelbreid og Kristin Vold**

Handelshøgskolen ved UiS  
2020



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS**  
**MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

**Master i Økonomi og Administrasjon**

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:

**Strategi og Ledelse**

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

**Nei**

TITTEL:

**Strategisk Ledelse og Samarbeid i Equinor**

ENGELSK TITTEL:

**Strategic Management and Co-operation in Equinor**

FORFATTERE

Kandidatnummer:

3102

3064

Navn:

Morten Skjelbreid

Kristin Vold

VEILEDER:

Thomas Laudal

# Sammendrag

I denne oppgaven er formålet å se nærmere på Equinor Forpleining sin satsing på kompetanse gjennom opprettelsen av et eget Ressurs- og Kompetansesenter (RKS). Oppgavens problemstilling er: *Fungerer Ressurs- og Kompetansesenter (RKS) som et strategisk endringsverktøy i forpleiningsorganisasjonen til Equinor?*

For å kunne besvare denne problemstillingen har vi utviklet og formulert tre forskningsspørsmål:

1. Hva er ledelsens rolle før, under og etter endringsprosessen?
2. Hvordan har kompetansearbeidet bidratt til endring i forpleiningen?
3. Gitt at kompetansearbeidet bidrar til endring, hvordan påvirkes de ansattes rolle av dette?

RKS består av ca. 10% av den totale arbeidsstyrken i Equinor Forpleining. Ledelsen tok et bevisst valg gjennom i hovedsak å kanalisere deltakelse på kurs- og kompetansearrangementer til RKS-ansatte, og vi ønsket å se nærmere på hvordan denne type systematisk organisering kan påvirke organisasjonens kompetansearbeid. Vi har gjennomført en kvalitativ studie basert på dokumentanalyse samt elleve semi-strukturerte intervju med ledelse og ansatte i Equinor. Hensikten med intervjuene har vært å få innsikt i de involverte aktørenes perspektiv på det systematiske kompetansearbeidet. Oppgavens viktigste teoretiske bidrag er teoriene om *explore* og *exploit*, *ambidextrous approach* og *absorptive capacity*, sett i sammenheng med ledelsesteori knyttet opp mot *top-down*- og *bottom-up*-tilnærming.

Hovedfunnene viser at ledelsen nå har fått en mer tilbaketrukket rolle på enkelte områder, men at de fortsatt spiller en betydelig rolle og ikke er fremmed for å tre inn i rollen som pådriver til endring og kompetanseheving om nødvendig. Funnene viser videre at kompetansearbeidet tydelig har bidratt til endring i organisasjonen, og flere av målene som ble satt ved prosjektstart er oppnådd. Til slutt viser vår studie at ansattes roller påvirkes, blant annet gjennom at de tillegges mer ansvar og større forventninger knyttet til det å bidra til kompetanseheving.

Vi konkluderer med at samspillet og det systematiske kompetansearbeidet i Equinor Forpleining fungerer som et strategisk endringsverktøy i organisasjonen, både for ledelsen og for de ansatte.

# Forord

Denne oppgave markerer slutten på to fine år på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger. Gjennom vår spesialisering i strategi og ledelse har vi hatt interessante fag og mange utfordrende og spennende diskusjoner med forelesere og medstudenter. Vi har fått utvikle og teste vår kunnskap blant annet gjennom flere case-oppgaver innen strategi i flere fag, noe vi har funnet svært lærerikt og interessant. Vårt ønske for denne avhandlingen har vært å finne en case som inkluderte flere ledd i en organisasjon for å kunne se på selve samspillet mellom aktørene, samtidig som strategi har blitt en sentral del av vårt arbeid og fokus.

Vi ønsker å takke Equinor Forpleining som vi har brukt som kilde i denne oppgaven, og da spesielt vår kontaktperson som har bidratt og delt relevant og nyttig informasjon med oss. Takk til alle intervjuobjektene som stilte opp og delte sine erfaringer med endringsprosessen vi forsket på. Uten dere hadde resultatet av denne avhandlingen ikke blitt det samme.

Tusen takk til vår veileder Thomas Laudal for konstruktive, nyttige tilbakemeldinger og diskusjoner. Din tro på både oss og på studien har vært av uvurderlig betydning.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for samarbeidet gjennom denne våren. Det har vært en utfordrende, men også lærerik prosess. Utfordringer vi har støtt på underveis har vi løst gjennom et veldig godt samarbeid og gode diskusjoner.

*Morten Skjelbreid og Kristin Vold*

*Stavanger, 14.06.20*

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>3</b>
<b>FORORD</b>	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1 Endringen fra Ressursgruppen (RG) til Ressurs- og Kompetansesenter (RKS)	9
<b>2. TEORI</b>	<b>16</b>
2.1 Organisasjonsendringer	16
2.2 Strategiske endringer	17
2.2.1 Strategi som begrep	17
2.2.2 Revolusjonære og evolusjonære endringer	19
2.2.3 Ambidextrous organizations	20
2.2.4 Absorptive Capacity	23
2.3 Ledelse av endringsprosesser	24
2.3.1 Bottom-up: Ledelse med fokus på deltakelse og samarbeid	24
2.3.2 Top-down: Ledelse med fokus på struktur og makt	26
2.3.3 Hvilken tilnærming skal en organisasjon velge?	27
2.4 Kompetanse og kompetansestyring	28
2.4.1 Kompetanse som begrep	28
2.4.2 Strategisk kompetansestyring	29
2.4.3 Læring	29
2.5 Mekanismer og roller i kompetansearbeid	30
2.5.1 Atferdsmessige endringsstrategier	30
2.5.2 Kunnskapens spiral	31
2.5.3 Implementering av beste praksis og kompetanse	32
2.6 Oppsummering	34
<b>3. PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL</b>	<b>35</b>
3.1 Forskningsspørsmål 1	35
3.2 Forskningsspørsmål 2	36
3.3 Forskningsspørsmål 3	36
<b>4. METODE</b>	<b>37</b>
4.1 Innhenting av bedriftsdokumenter og sekundærdata	37
4.2 Valg av metodisk tilnærming	38
4.3 Tilgang til feltet og datainnsamling	39
4.3.1 Utvalg	39
4.3.2 Forberedelser og intervjusituasjonen	40
4.4 Analyse av intervju og annet datamateriale	41
4.5 Vurdering av metode	41
4.5.1 Oppgavens begrensninger og utfordringer	41
4.5.2 Reliabilitet og validitet	43
<b>5. RESULTAT</b>	<b>44</b>
5.1 Forskningsspørsmål 1	44
5.2 Forskningsspørsmål 2	49

<b>5.3 Forskningsspørsmål 3</b>	<b>55</b>
<b>6. ANALYSE</b>	<b>63</b>
<b>6.1 Analyse av Forskningsspørsmål 1</b>	<b>63</b>
<b>6.2 Analyse av Forskningsspørsmål 2</b>	<b>67</b>
<b>6.3 Analyse av Forskningsspørsmål 3</b>	<b>72</b>
<b>7. KONKLUSJON</b>	<b>76</b>
<b>7.1 Overføringsverdi og videre forskning</b>	<b>78</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>80</b>
<b>Interne dokumenter fra Equinor</b>	<b>83</b>
<b>VEDLEGG</b>	<b>84</b>
<b>Vedlegg 1: Samtykkeerklæring</b>	<b>84</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide ledelsen</b>	<b>85</b>
<b>Vedlegg 3: Intervjuguide RKS-ansatte</b>	<b>86</b>
<b>Vedlegg 4: Intervjuguide ansatte på fast installasjon</b>	<b>88</b>

# 1. Innledning

**«In a company where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge» (Nonaka, 1991, s. 96)**

Vi opplever stadig endring i omgivelsene, noen kan være planlagt mens andre kan være mer tilfeldige. Det som er sikkert er at organisasjoner må mestre evnen til å kunne tilpasse seg omgivelsene, og derav være i stand til å endre seg. Det stilles stadig større og flere krav til organisasjoner om tilpasningsevne, fleksibilitet og kompetanseheving. Som sitatet fra Nonaka (1991) sier, er det i usikre tider kun kompetanse som er en sikker kilde til å skape varige konkurransefortrinn. Videre hevder Lai (2004, s. 21) at «læring, kompetanseutvikling og bruk av kompetanse begynner og slutter hos den enkelte medarbeider – og læring kan skje på mange måter.» Dyktig og kompetent ledelse er ikke alltid nok for å oppnå varige konkurransefortrinn, de ansatte må også inkluderes dersom organisasjoner skal oppnå dette.

I denne oppgaven er fokuset rettet mot endringer gjennomført i en avdeling i Equinor. Selskapet eier og driver sin egen forpleining offshore, i motsetning til de fleste andre operatører offshore, som i stor grad outsourcer dette til rendyrkede forpleiningsselskaper.

Forpleiningsorganisasjonen som studeres er også organisert med en egen avdeling kalt Ressurs og Kompetansesenter (RKS), bestående av ca. 10% av den totale arbeidsstyrken i organisasjonen. Tidligere hadde avdeling navnet Ressursgruppen (RG), og noe av utfordringen var at den opplevdes som «b-lag»-preget og at de ansatte «bare» var vikarer som reiste rundt for å dekke fravær på de ulike installasjonene. Ledelsen opplevde flere utfordringer med RG og det ble enighet om at endring måtte til for å heve denne gruppen. Gjennom beslutningen om omlegging til RKS ble det satset ressurser på kurs og kompetanseheving, og de ansatte i gruppen fikk mer ansvar enn tidligere. Nå forventes det at RKS-ansatte tar på seg rollen som agenter som driver kompetanse-, erfarings- og opplæringsaktiviteter i tillegg til at de skal dekke fravær som oppstår i forpleiningen ute på installasjonene. Med andre ord skal de fungere som fast ansatte vikarer som reiser fra installasjon til installasjon etter behov, og videre dra nytte av læringen som denne organiseringen bidrar til, blant annet gjennom videreføring av kompetanse og erfaringer. Vi vil gå nærmere inn på selve endringen senere i dette kapittelet.

For å unngå misforståelser om miljøet offshore ønsker vi å presisere at forpleiningsansatte for det meste jobber innendørs i lokaler som kan sammenlignes med hotellstandard på land. Grunnen til at vi ønsker å se nærmere på nettopp denne casen er det faktum at de RKS-ansatte har ledere som både er lokalisert onshore og ledere som er lokalisert ute på installasjonene, i tillegg til at denne organiseringen innebærer en jobbrotasjon med to uker jobb og fire uker avspasering. De ansatte vil dermed være i en «lukket» arbeidssituasjon i et avgrenset miljø ute på installasjonene til havs. På bakgrunn av dette mener vi at det kan føre til at ekstern hjelp og innflytelse vil være vanskeligere å gjennomføre enn om arbeidsplassen var onshore. Motivasjonen og tema for oppgaven er også preget av rolleendringer som kompetansearbeidet deres har ført til, blant annet ved at de ansatte nå ansvarliggjøres på enkelte områder. Vi ønsker å finne ut om endringen og fokuset på kompetanseheving i organisasjonen kan ses på som et strategisk endringsverktøy. Vår problemstilling for oppgaven er:

***Fungerer Ressurs- og Kompetansesenter (RKS) som et strategisk endringsverktøy i forpleiningsorganisasjonen til Equinor?***

For å kunne besvare denne problemstillingen har vi formulert tre forskningsspørsmål. Disse vil bli utdypet i kapittel 3.

1. Hva er ledelsens rolle før, under og etter endringsprosessen?
2. Hvordan har kompetansearbeidet bidratt til endring i forpleiningen?
3. Gitt at kompetansearbeidet bidrar til endring, hvordan påvirkes de ansattes rolle av dette?

Vi finner det hensiktsmessig å presisere at endringen, som foregikk fra 2016-2019, enda er relativt ny. Dermed er organisasjonen i en fase der nye roller fremdeles innarbeides blant ansatte og ledelsen. Dette kan være med å prege vårt resultat i forskningen. Formålet med denne oppgaven ikke er å presentere en «oppskrift» på hvordan andre ledere kan lykkes med endringsarbeid, men heller å gi et bilde på hvor omfattende det kan være å endre ansattes atferd, og dermed hvor kompliserte endringsprosesser faktisk er. Vi har analysert de ulike strategiske beslutningene som ledelsen har foretatt, og ønsker at denne oppgaven skal gi inspirasjon til andre organisasjoner som er i samme situasjon der en ønsker å gjennomføre endringer for å øke kompetanse og skape varige konkurransefortrinn.



Videre vil vi også presisere at en av oss har tidligere vært ansatt i RKS i Equinor Forpleining, men som nå jobber i en landbasert stilling i selskapet i en avdeling som ikke har relasjon til og kontakt med forpleiningsorganisasjonen i sitt daglige virke. Dette har gitt oss bred tilgang på informasjon rundt endringen, og det har vært en stor fordel med tanke på å skaffe intervjuobjekter. Siden denne personen ikke lenger er ansatt i RKS ser vi ikke på dette som en svakhet. Dette kunne ført til mulige utfordringer, men etter vår oppfatning og med de tiltak vi har gjennomført, opplever vi å ha overholdt den nødvendige distanse og objektivitet. Alle intervju er gjennomført av den som ikke har noen tilknytning til verken selskapet, ledelsen eller de ansatte. På denne måten opplever vi å ha mottatt ærlige og pålitelige svar fra intervjuobjektene.

I det følgende vil vi gå nærmere inn på selve endringen fra RG til RKS, og presentere prosjektledelsens synspunkt og formål med omleggingen. Videre vil vi presentere litteratur vi finner relevant for oppgaven, blant annet teorier som omhandler *explore* og *exploit*, *ambidextrous approach*, *absorptive capacity*, i tillegg til relevant ledelsesteori knyttet til *bottom-up*- og *top-down*-tilnæringer. Vi vil også inkludere litteratur angående strategisk kompetansestyring for å kunne si noe mer om kompetansearbeidet som er foretatt i organisasjonen. I kapittel 3 vil vi gå nærmere inn på de tre forskningsspørsmålene og redegjøre for bakgrunnen for disse. Deretter vil vi beskrive de ulike metodevalgene vi har foretatt i forskningsprosessen. Kapittel 5 er en presentasjon av funnene vi har gjort gjennom både dokumentanalyse og intervju, og disse er sortert etter forskningsspørsmålene for å skape oversikt over resultatene. Videre blir funnene analysert og diskutert opp mot relevant litteratur, og også her beholder vi strukturen med å presentere ett og ett forskningsspørsmål. Til slutt vil vi komme med en konklusjon der vi trekker forskningsspørsmålene og deres funn sammen for å kunne svare på om RKS fungerer som et strategisk endringsverktøy i forpleiningsavdelingen til Equinor.

## 1.1 Endringen fra Ressursgruppen (RG) til Ressurs- og Kompetansesenter (RKS)

En strategisk endring med fokus på styrking av fag, kompetansebygging og ressursstyring ble gjennomført i Equinor i perioden 2016 til 2018. Selve omleggingen skjedde ikke før i august 2017, men det strategiske arbeidet startet allerede i 2016. Gjennom endringen besluttet Equinor

at Statoil Ressursgruppe (SRG) skulle endre navn til Ressurs- og Kompetansesenter (RKS). Ansatte i RKS har som oppgave å dekke opp fravær for ansatte som jobber fast på en installasjon, som medfører at de reiser til ulike installasjoner alt etter behov. RKS utgjør ca. 10% av arbeidsstokken i Equinor Forpleining, og selskapet har over 25 offshoreinstallasjoner som deres forpleiningsorganisasjon drifter. Prosjektledelsen presenterer selv i sine dokument hva målet er med prosjektet: å videreutvikle RKS til en enhet kjennetegnet av medarbeidere som til enhver tid har riktig kompetanse, gode ferdigheter og holdninger, fokus på erfaringsoverføring og læring, i tillegg til å ha en fleksibel innstilling til arbeidsoppgaver og behov. I Equinors interne beslutningsnotat for kompetansebygging i RKS uttales følgende:

*«Ansatte i RKS med riktig kunnskap, ferdigheter og holdninger i de riktige oppgavene, i de rette lagene til rett tid kan produsere resultater som vil være et solid konkurransefortrinn, og*

*JOS CA\* sin mest verdifulle ressurs.»*

*\*JOS CA: hele forpleiningen i Equinor, som RKS er en del av*

(Internt dokument, *Beslutningsnotat Kompetansebygging i RKS Equinor 2016*)



- Fokussområder justeres iht. behov og faktiske forhold, f.eks. når nye digitale verktøy skal læres

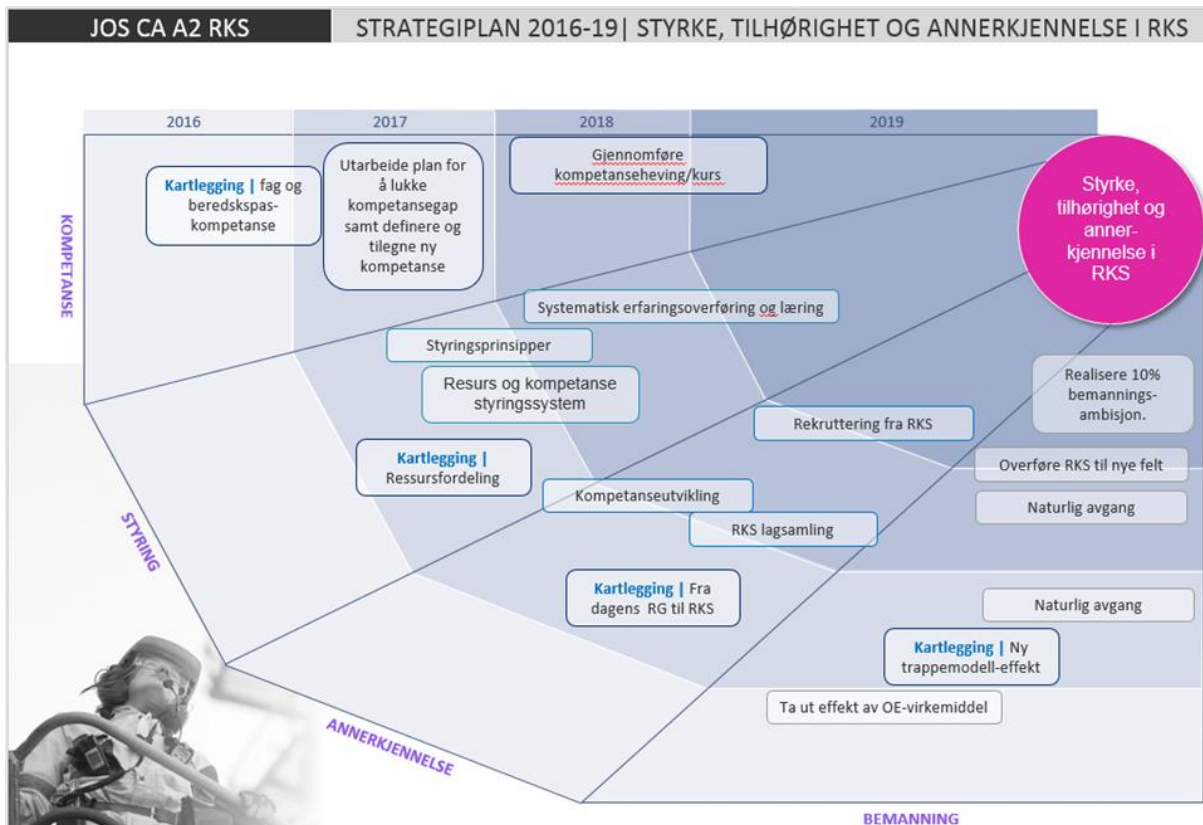
Figur 1: Hvordan RKS skal fungere. (Internt dokument, *Evalueringsrapport Equinor 2018*).

I forkant av omleggingen dannet Equinor en prosjektgruppe som jobbet mye og målrettet med utarbeidelsen av strategien. Som bedriften selv har formulert i deres evalueringsrapport ble flere fokusområdet identifisert i planleggingsfasen. Blant annet skulle ledelsen opparbeide spesifikk kompetanse til RKS, både enhet og personell, for å kunne identifisere styrker og

svakheter. Videre skulle de finne områder som utpekte seg som mest aktuelle for styrking og kompetansebygging i form av kurs eller workshop. Disse områdene ble utpekt etter prosjektledelsen hadde gjennomført samtaler med RKS-ansatte. For Equinor var det viktig at RKS skulle få etablert et positivt omdømme, og at medarbeiderne selv deltok med innspill og engasjement. En sentral del av den strategiske endringen var at RKS ikke bare skulle delta på kurs for sin egen del, men at kompetansen skulle videreføres til andre ansatte i forpleiningen. Digitalisering og effektivisering stod sentralt i prosjektet, og medarbeiderne ble utfordret til mer bruk av digitale verktøy og løsninger. Prosjektledelsen var gjennom planleggingsfasen også opptatt av at prosjektet skulle generere høyere motivasjon og skape et ønske hos RKS-personell om å bidra. De ønsket at medarbeiderne skulle bygge anerkjennelse, både som en samlet gruppe og for den enkelte. Formålet med endringen kan oppsummeres i fem punkter (Internt dokument, *Mandat - Styrking av fag og kompetansebygging i RKS Equinor 2016*):

- Bidra til økt anerkjennelse og anseelse av medarbeidere i RKS
- Styrke tilhørighet for ansatte i RKS
- Styrke erfaringsoverføring og læring på tvers
- Bidra til rett kompetanse til rett tid
- Målsettingen er at RKS på sikt skal reduseres til 10% av offshorebemanning i forpleiningen.

Figur 2 viser strategiplan for prosjektet. Her ser vi planlagte fokusområder i både etableringsfasen, implementeringen og etter selve omleggingen som skjedde i 2018.



Figur 2: Equinors Strategiplan 2016-2019. (Internt dokument, *Ledelsesgjennomgang RKS* Equinor 2017).

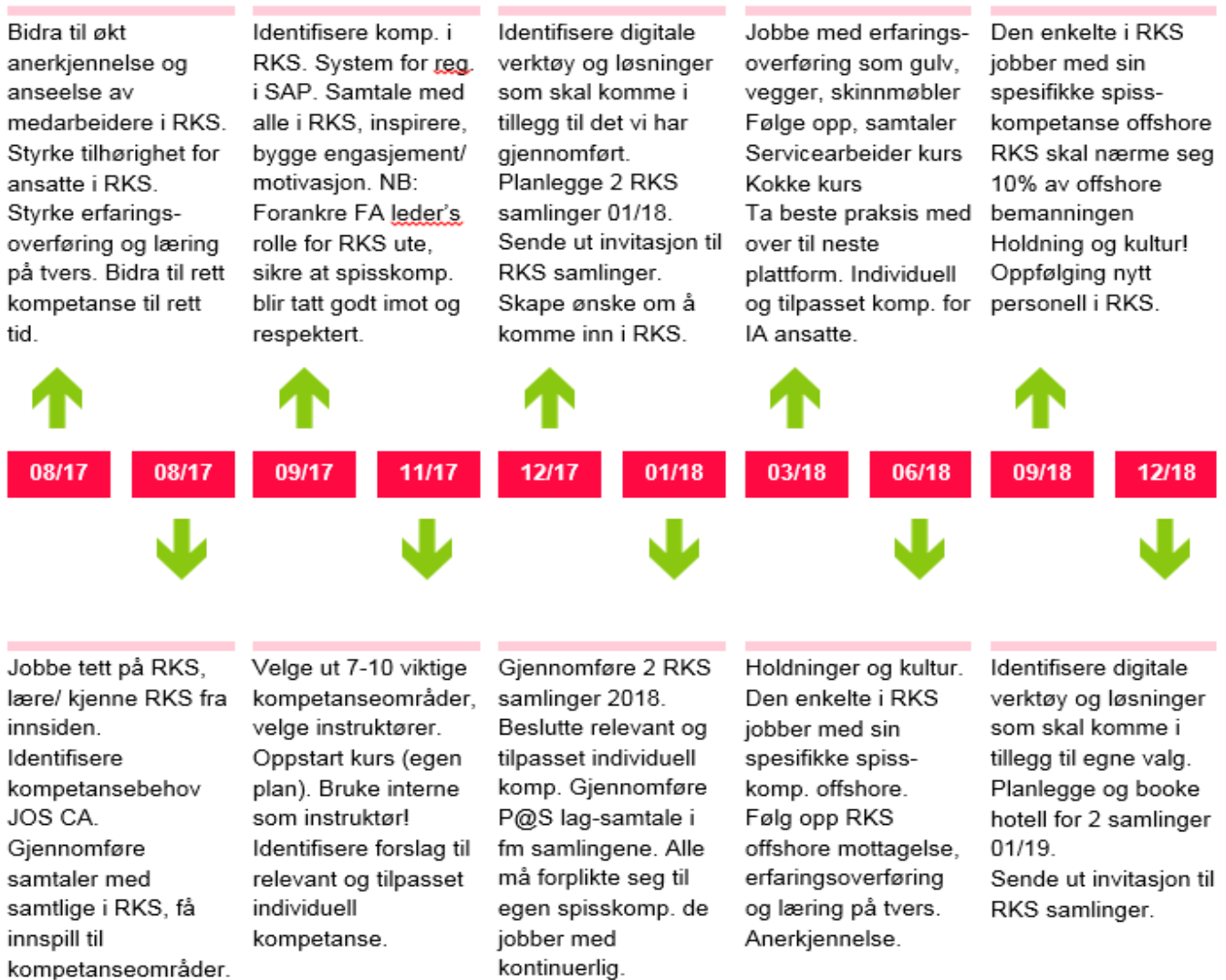
I beslutningsnotatet om kompetansebygging i RKS presenteres både mulige oppside- og nedsiderisikoer for prosjektet. Equinor hevdet at endringen kunne gi mulighet for økt og styrket tilhørighet i RKS, bedre og raskere erfaringsoverføring og læring på tvers, i tillegg til å tilføre RKS-medarbeiderne styrket kompetanse. Samtidig identifiserte de negative risikoer, som til eksempel fare for opplevd forfordeling av kompetanse og overtid til RKS-ansatte, og fare for at kompetanseoverføringen ikke når frem. Prosjektledelsen presenterte også i dokumentet at ulik kultur på installasjonene og lokal praksis kunne bli et problem, da RKS gjerne ikke ble godt tatt imot og akseptert av de fast ansatte på installasjonene. I tillegg til å beskrive mulige risikoer, utarbeidet prosjektledelsen noen punkter for hvordan disse skulle håndteres. Blant annet skulle det foreligge et mandat for styrking av fag og kompetansebygging i RKS som var tydelig på ansvar og myndighet til gruppen. I tillegg satte de fokus på kommunikasjon og utarbeidet føringer for dette til installasjonene, laget en klar agenda for forretningsutviklingen

og hadde fortløpende forankring hos stakeholdere. Samtidig som risikovurderingene ble gjort, listet prosjektledelsen også opp kostnads- og gevinstfaktorer.

<b>Kostnadsfaktorer:</b>	<b>Gevinstfaktorer:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplæringskostnader</li> <li>• Overtid og reisekostnader til deltakere</li> <li>• Ressurser brukt i RKS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisk og fremtidsrettet kompetanse.</li> <li>• Systematisk erfaringsoverføring på tvers</li> <li>• Bedre styring – standardisering – forbedring</li> <li>• Bedre og raskere overgang til digitale verktøy</li> <li>• Bedre effekt av besluttet kompetanse tiltak</li> </ul>

Figur 3: Kostnads- og gevinstfaktorer. (Internt dokument, *Beslutningsnotat Kompetansebygging i RKS* Equinor 2016).

Etter at områder for kompetanseheving var avklart, laget prosjektleder en estimert tidsplan for konkrete tiltak med kostnadsoverslag. Tidsplanen som Equinor satte for perioden august 2017 til desember 2018 er illustrert på neste side:



Figur 4: Tidsplan august 2017 – desember 2018. (Internt dokument, *Evalueringsrapport* Equinor 2018).

Offshore forpleining innebærer i flere tilfeller tunge arbeidsoppgaver for medarbeiderne, og kan være med på å påvirke helsen i negativ retning. Derfor har Equinor hatt stort fokus på ergonomi. Det ble arrangert kurs innen ergonomi, i tillegg til planer om å jobbe videre med denne kompetansen i ettertid. Grunnen til at Equinor plasserte dette høyt på prioriteringslisten var at de så ergonomi i sammenheng med sykefravær, noe som har vært høyt i denne delen av organisasjonen. I avdelingens årlige ledelsesgjennomgang er det opplyst at sykefraværet i var på hele 18% i Ressursgruppen i 2016. Som Equinor selv presenterer i evalueringsrapporten kan en stor del av sykefraværet relateres til muskel- og leddplager. Målet med denne type kurs var

å lære RKS-ansatte korrekt bruk av maskiner og kropp, for så at de gjennom erfaringsoverføring skulle videreføre kunnskapen til ansatte som var faste på installasjonene.

*«Vi koblet ergonomi i sammenheng med sykefravær, hvordan jobbe med dette for å påvirke i en positiv retning. En stor del av vårt fravær er relatert til muskel- og leddplager. Korrekt bruk av både maskiner og kropp kan virke positivt i så måte.»*

(Internt dokument, Evalueringsrapport Equinor 2018)

Etter avsluttet prosjektperiode konkluderte prosjektleder at organisasjonen hadde oppnådd gode resultater gjennom å samarbeide bevisst for å styrke kompetanse og anerkjennelse, skape engasjement og fokusere på hvor viktig rolle den enkelte i RKS har. Følelse av økt tilhørighet, opplevelse av erfaringsoverføring som viktig og at de blir godt mottatt, samt kurs og samlinger som en klar motivasjonsfaktor, er bare noen av flere tilbakemeldinger ledelsen mottok. Evalueringsrapporten vektlegger også muligheten RKS-ansatte har til å spre erfaringsoverføring ut til installasjonene, både ved å hente beste praksis på en plattform og ta med til neste, samt ved å delta på kurs. Å hente læring og ta med seg og spre videre denne fra installasjon til installasjon omtaler Equinor å være en *busy bee*.

Tilrettelegging er også essensielt for å lykkes med hvordan erfaringsoverføring skal foregå, noe Equinor har jobbet med på samling, workshoper og i personlige samtaler. Ledelsen har et ønske om at læring og erfaringsoverføring er noe som skal holdes ved like også i fremtiden, som en integrert del av RKS. Etter deres oppfatning vil denne form for organisering bety mye for både medarbeidere og organisasjonen som helhet, og bidra til konkurransefortrinn.

*«At kompetansehevingen skjer i RKS er ikke til forkleinelse for de som er fast på installasjoner. Jo mer erfaringsoverføring og beste praksis vi kan få til, jo bedre blir det for alle i JOS CA.»* (Internt dokument, Evalueringsrapport Equinor 2018)

## 2. Teori

### 2.1 Organisasjonsendringer

Verden vi lever i er stadig i forandring og organisasjoner må vurdere behovet for endringer og ta stilling til omstillinger (Melberg og Mikkelsen, 2016). Dette kan være på grunn av økonomien, teknologiutvikling, tilbud og etterspørsel, eller konkurranse. En endring kan ifølge Van de Ven og Poole (1995) defineres som en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon. Videre kan vi også definere det som en tilpasning eller forandring som potensielt kan påvirke fysiske og psykologiske erfaringer, både for organisasjonen selv og deres interessenter (Oreg, Michel og By, 2013). Med andre ord kan en endring forklares som et mål om en ønsket atferdsendring, å få personer til å handle på en annen måte enn tidligere.

Definisjonen til Van de Ven og Pool (1995) om endring presenterer to sentrale elementer som er tilstede i en endring. For det første må en ha elementet *tid* for å kunne sammenligne en situasjon på to ulike tidspunkter. Videre må en endring også kunne knyttes til et objekt, et fenomen eller en tilstand. I tillegg til disse to elementene er det viktig å se på en endring som en prosess der hendelser og handlinger bringer en organisasjon fra et punkt til et annet (Poole et. al, 2000). For å få et mer komplett syn på endring har Jacobsen (2018, s. 21) benyttet kontekstualisering i sin forklaring. Han hevder at dette er et nødvendig element for å kunne fange opp ulikheter mellom organisasjoner og for å få en så realistisk fremstilling av endring som mulig. Videre legges det til drivkrefter som et siste element for å kunne avdekke hva som starter endringsprosesser. Dette kan være både interne og eksterne forhold, men ofte finner vi at konkrete aktører er drivkraften til endring. Disse konkrete aktørene blir definert som endringsagenter (Jacobsen, 2018, s. 23).

Selve hensikten med en endring kan variere fra organisasjon til organisasjon. For noen er effektivisering og virksomhetens resultater i fokus, mens for andre kan det være lovpålagte prosessendringer som må tas hensyn til. Med andre ord er noen endringer planlagte og noen ikke. Brunson og Olsen (1993) definerer en planlagt endring som en rasjonell planleggings- og beslutningsprosess der hensikten er å bedre virksomhetens resultat. En planlagt endring har ulike faser der mennesker oppdager utfordringer, setter eksplisitte mål for hvordan de skal



løses, og til slutt iverksetter tiltak. Det er dermed snakk om konkrete aktører som setter i gang en endringsprosess.

## 2.2 Strategiske endringer

### 2.2.1 Strategi som begrep

Strategi er et spennende, men også utfordrende emne, som gjerne ikke har en entydig definisjon og betydning. Søk i forskjellige ordbøker og leksikon gir imidlertid et utgangspunkt for opprinnelsen av begrepet og bruk, og er for eksempel gjengitt slik av Cohen (2017):

The term strategy derives from the Greek *strategos*, an elected general in ancient Athens. The *stratego*i were mainly military leaders with combined political and military authority, which is the essence of strategy. Because strategy is about the relationship between means and ends, the term has applications well beyond war: it has been used with reference to business, the theory of games, and political campaigning, among other activities.

Forenklet kan man si at strategi er forholdet mellom mål og midler, og at det kan innbefatte en rekke element. Siden utgangspunktet for vår oppgave er økonomistudier og fordypning innen strategi og ledelse, vil derfor strategibegrepet være knyttet opp mot dette. De Wit (2017) fastslår at det ikke finnes en klar og entydig konsensus eller definisjon av begrepet. Etter hans syn ville en «sharp definition» være misledende:

It would suggest that there is widespread agreement among practitioners, researchers and theorists as to what strategy is. The impression would be that the fundamental concepts in the area of strategy are generally accepted and hardly questioned. Yet, even a quick glance through current strategy literature indicates otherwise. There are strongly differing opinions on most of the key issues, and the disagreements run so deep that even a common definition of the term «strategy» is illusive. (De Wit, 2017, s. 2)

Disse ulikhetene og mangelen på en entydig klar definisjon, kan fremstå som paradoks, men er ifølge De Wit (2017, s. 2) et tegn på mangfold. Han understreker viktigheten av å forstå

nyansesforskjellene og ikke minst ta inn over seg at det ikke finnes et sett av enkle definisjoner og regler som kan memoreres og anvendes.

Uavhengig av definisjoner er det sentralt at de ansvarlige for strategiutviklingen forstår det miljøet og området de opererer innenfor, og oppfatter både de muligheter men også de utfordringer ulike veivalg og strategiske avgjørelser som vedtas kan ha. I så måte er ledelsens rolle viktig. Begrepet *strategic management* er ifølge De Wit (2017, s. 178) «concerned with relating a firm to its environment in order to successfully meet long-term objectives».

Michael Porter, som har vært en sentral teoretiker innen fagfeltet for strategi i flere tiår, har forsket mye på det han omtaler som *competitive strategy*, rettet mot hvordan bedrifter kan skaffe seg konkurransefortrinn gjennom fokus på kostnad, kvalitet og differensiering. Ifølge ham er det sentralt at bedriften skaper verdi gjennom ulike aktiviteter: «Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value» (Porter, 1996, s. 64).

Hvordan en bedrift kan oppnå denne mixen vil avhenge av utgangspunkt, men også være sterkt preget av ledelsens valg og den strategi som utformes. Strategiske endringer kan ha store implikasjoner, og det å fundamentere dette med utgangspunkt i overordnet strategi for bedriften eller konsernet vil kunne hjelpe med å forsterke strategien i forhold til de gjeldende markedsforhold og forutsetninger som vil kunne påvirke graden av måloppnåelse ved implementeringen (De Wit, 2017, s. 178). Utfordringen for ledelsen og andre involverte i strategiarbeidet som omhandler endringsprosessen, vil blant annet bestå av å velge den fremgangsmåte som vil føre til best mulig implementering av strategien. De Wit (2017, s. 400) omtaler dette som *strategic change*, og understreker at for ledelsens del er utfordringen å få implementert strategiske endringer til riktig tidspunkt, i tillegg til å holde firmaet oppdatert på skifte i muligheter og utfordringer. Deler av forretningsmodellen og det organisatoriske systemet kan bevares, «while others need to be transformed for the firm to stay up-to-date and competitive» (De Wit, 2017 s. 400). Ifølge Tushman og O'Reilly (1996, s. 8) er det de bedriftene og organisasjonene som er best til å tilpasse seg endrede forutsetninger og forhold som har forutsetninger for å lykkes. Dette har likhetstrekk med andre områder, som for eksempel Charles Darwin og hans teorier om tilpasning: «It is not the strongest of species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.»

### 2.2.2 Revolusjonære og evolusjonære endringer

En sentral og gjenvendende problemstilling er hvordan og hvor drastisk til verks man skal gå når endringen gjennomføres (De Wit s. 407). Dette har ofte i litteraturen blitt beskrevet som *disruptive change* og *gradual change*, og er av Greiner (1972, s. 38) omtalt som et skille mellom *revolutionary* og *evolutionary change*. *Revolutionary change* er beskrevet som «a process whereby an abrupt and radical change takes place within a short period of time. Revolutionary change processes are those that do not build on the status quo, but overthrow it» (De Wit, 2017, s. 408). *Evolutionary change* er derimot beskrevet som «a process whereby a constant stream of moderate changes gradually accumulates over a longer period of time. Each change is in itself small, but the cumulative result can be large» (De Wit, 2017, s. 410).

Ifølge De Wit (2017, s. 407) er det «widely accepted among researchers that firms need to balance revolutionary and evolutionary change processes» og videre påpekes at: «While these two change processes are each other's opposites, and they seem to be at least partially contradictory, both approaches are needed within firms».

Greiner (1972, s. 40) presenterer endringsprosessen for en utviklende organisasjon som en prosess preget av konstant endring, som kombinerer både stabile og rolige evolusjonære perioder med revolusjonære faser som «typically exhibit a serious upheaval of management practices». Denne balansering av revolusjon og evolusjon kan fremstå som et paradoks, men begge metoder fremstilles i litteraturen som nødvendig. «Revolutionary change is necessary to create *discontinuity* in the alignment process – radical and swift breaks with the past. Evolutionary change is necessary to ensure *continuity* in the alignment process – moderate and gradual metamorphosis from one state into another» (De Wit, s. 413).

En teori for å få til denne balanseringen er presentert av blant annet Tushman og O'Reilly (1996, s. 24) som peker på evnen til å være *ambidextrous* (tvehendt, som bruker begge hender like godt): «Ambidextrous organizations are needed if the success paradox is to be overcome. The ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change results from hosting multiple contradictory structures, processes and cultures within the same firm». Ifølge dem er en slik fremgangsmåte nødvendig for å oppnå suksess over tid: «To remain successful over long periods, managers and organizations must be ambidextrous – able to implement both incremental and revolutionary change» (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 8).

### 2.2.3 Ambidextrous organizations

Som O'Reilly og Tushman (2013, s. 3) selv påpeker, har det etter deres publisering og forskning på *organizational ambidexterity* i 1996 blitt publisert hundrevis av empiriske studier med relasjon til emnet. Dette har ifølge dem også ført til at begrepet har blitt benyttet på en slik måte at det nå kanskje fremstår som noe uoversiktlig og uklart når man snakker om *ambidexterity* i forskjellige situasjoner.

I forbindelse med bruken av evolusjon og revolusjon sett sammen med *ambidextrous*, kommer vi også inn på begrepene *explore* og *exploit*. Dette er begreper som også har blitt koblet mot *organizational ambidexterity* i litteraturen, som må sees i sammenheng. For å illustrere dette, og samtidig eksemplifisere utviklingen i begrepsbruken, kan vi se hen til hvordan O'Reilly og Tushman introduserer artikkelen sin fra 2013, som ser tilbake og vurderer utviklingen som har fulgt etter deres opprinnelige artikkel fra 1996, som den gang het «*Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*»:

Organizational ambidexterity refers to the ability of an organization to both explore and exploit—to compete in mature technologies and markets where efficiency, control, and incremental improvement are prized and to also compete in new technologies and markets where flexibility, autonomy, and experimentation are needed. (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 324)

Som en inngang til teori om *explore* og *exploit*, kan vi derfor ta med enda et sitat fra O'Reilly og Tushman (2013), som henger sammen med ovennevnte referanse til det å balansere paradokset rundt endring.

The dilemma confronting managers and organizations is clear. In the short run they must constantly increase the fit or alignment of strategy, structure, and culture. This is the world of evolutionary change. But this is not enough for sustained success. In the long-run, managers may be required to destroy the very alignment that has made their organizations successful. For managers, this means operating part of the time in a world characterized by periods of relatively stability and incremental innovation, and part of the time in a world characterized by revolutionary change. These contrasting managerial demands require that managers periodically destroy what has been created

in order to reconstruct a new organization better suited for the next wave of competition or technology. (O'Reilly & Tushman, 2013, s. 24)

*Explore* og *exploit* er omtalt blant annet av James March (1991). Som Wilden, Hohberger, Devinney og Lavie (2018, s. 353) slår fast, har begrepene siden den gang blitt «core intellectual constituents of a range of business discourse, stretching from management and marketing to entrepreneurship and finance». Ifølge Wilden et al. (2018, s. 353) har artikkelen March publiserte i 1991 oppnådd «around 6000 Web of Science citations and more than 20,000 Google Scholar citations» frem til 2018. I tillegg viser omfattende analyse av *explore* og *exploit* at begrepene har hatt følgende innvirkning: «In particular, they have become firmly embedded in academic thinking relating to innovation, organizational design, organizational learning, competitive advantage, and organizational survival» (Wilden et al., 2018, s. 353).

March (1991, s. 71) slår fast at forskningen han presenterer rundt begrepene dreier seg om «the relation between the exploration of new possibilities and the exploitation of old certainties in organizational learning». *Exploration* inkluderer ifølge ham «things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation», mens begrepet *exploitation* inkluderer «such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution» (March, 1991, s. 71).

Videre påpeker han hva det betyr for en organisasjon å kombinere arbeid med både *exploration* samt *exploitation*, men fremhever at det vil bety at ulike ressurser vil måtte fordeles, og at disse som regel er begrenset. Ifølge March (1991) gjør organisasjoner eksplisitte og implisitte valg mellom de to metodene:

The explicit choices are found in calculated decisions about alternative investments and competitive strategies. The implicit choices are buried in many features of organizational forms and customs, for example, in organizational procedures for accumulating and reducing slack, in search rules and practices, in the ways in which targets are set and changed, and in incentive systems. Understanding the choices and improving the balance between exploration and exploitation are complicated by the fact that returns from the two options vary not only with respect to their expected values, but also with respect to their variability, their timing, and their distribution within and beyond the organization. Processes for allocating resources between them, therefore,

embody intertemporal, interinstitutional, and interpersonal comparisons, as well as risk preferences. (March, 1991, s. 71)

Ifølge Levinthal og March (1993) vil bedrifter som regel ha fokus både på eksisterende kunnskap, samt det å tilegne seg ny. De vil være delaktig i *exploration* når de søker ny kunnskap og vurderer hva som kan komme til å inntreffe og bli aktuelt i fremtiden, samtidig som det kan betegnes som *exploitation* når de benytter og videreutvikler kunnskap de allerede innehar. Også her vil man løse utfordringer med hensyn til balansering mellom de to, ref. tidligere omtalte bruk av *ambidextrous approach*:

An organization that engages exclusively in exploration will ordinarily suffer from the fact that it never gains the returns of its knowledge. An organization that engages exclusively in exploitation will ordinarily suffer from obsolescence. The basic problem confronting an organization is to engage in sufficient exploitation to ensure its current viability and, at the same time, to devote enough energy to exploration to ensure its future viability. (Levinthal & March 1993, s. 105)

Det å finne den riktige balansen, og det å klare å utføre både *exploration* og *exploitation* samtidig, kan være en viktig bidragsyter for bedriften. Levinthal og March (1993) knytter læringen som vil foregå både i *explore* og *exploit* opp mot det tidligere omtalte *competitive advantage*:

There are two characteristic features of learning that are important to competitive advantage. The first is that learning generally increases average performance. More experienced and more extensively trained individuals or groups will generally do better than less experienced or less trained ones. The second feature of learning is that it generally increases reliability. More experienced and more extensively trained individuals and groups produce fewer surprises. Moreover, organizations accumulate experience across individuals. They use rules, procedures, and standard practices to ensure that the experiences of earlier individuals are transferred to newer members of the organization. This process of routinization is a powerful factor in converting collective experience into improved average performance. (Levinthal & March 1993, s. 106)

#### 2.2.4 Absorptive Capacity

Å ta i bruk kunnskap på en effektiv måte kan hjelpe organisasjoner til å skape store konkurransefortrinn. Cohen og Levinthal (1990) beskriver *absorptive capacity* som «the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends». Med andre ord kan vi si at *absorptive capacity* består av tre elementer for håndtering av informasjon: organisasjonen må anerkjenne informasjonen, videre tilegne seg informasjonen, og til slutt utnytte informasjonen for å skape konkurransefortrinn. Jo høyere *absorptive capacity* en organisasjon har, desto bedre mulighet vil de ha til å utnytte og anerkjenne verdien i informasjonen. Cohen og Levinthal (1990) hevder at organisasjoner som ikke evner å utnytte dette vil tape verdifull informasjon.

For at en organisasjon skal kunne tilegne seg og utnytte ny kunnskap er de avhengige av tidligere erfaring og kunnskap. I tillegg er ansattes *absorptive capacity* av stor betydning (Cohen og Levinthal, 1990). Det understrekes imidlertid at organisasjonens totale *absorptive capacity* ikke er summen av alle ansattes *absorptive capacity*. Videre påpekes det også at man er avhengig av både eksternt, ny kunnskap, og kunnskapsoverføring på tvers mellom underavdelinger og ansatte i en organisasjon.

Boschma (2005) påpeker koblingen mot det tekniske og markedsorienterte fokuset, og understreker samtidig viktigheten av det å utvikle og være observant på organisasjonens *absorptive capacity*:

The effective transfer of knowledge requires an absorptive capacity to identify, interpret and exploit the new knowledge (Cohen and Levinthal, 1990). This has to do with the technical and market competencies organizations possess (sic) and have acquired while dealing with particular technologies and markets. If these are not sufficient, search and imitation costs will increase too much. (Boschma, 2005, s. 63)

Selv om fokuset til Levinthal og Cohen i utgangspunktet retter seg inn mot innovasjon innen vitenskap og teknologi, er likevel deres funn rundt *absorptive capacity* og balanseringen mellom *explore* og *exploit* interessant og etter vår mening overførbar til en situasjon der utviklingen og innovasjonen retter seg mer mot kompetanse og utføring av service og tjenester.

## 2.3 Ledelse av endringsprosesser

Et essensielt element i en endringsprosess er selve ledelsen av prosessen. Jacobsen (2018, s. 177) definerer endringsledelse som aktiviteter endringsagenter utøver i en endringsprosess, og videre presenterer han at det ikke nødvendigvis er de formelle lederposisjonene som innehar rollen som endringsagent. Disse aktivitetene iverksettes for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring. Valg av strategi avhenger av situasjonen organisasjonen står i og overfor. Det er derfor viktig at endringsagentene ser på endringen som deres egen uten å sammenligne seg med andre organisasjoner, fordi hver situasjon er unik og krever ulik styring. Valg av riktig strategi er essensielt for å oppnå suksess (Jacobsen, 2018). Enkelte hevder det er nødvendig med overblikk over hele organisasjonen og at det dermed er mest effektivt at endringen styres fra toppledelsen. På den andre siden vil andre argumentere mot at toppledelsen ikke klarer dette på egenhånd, men at det kreves innblikk og involvering fra flere på lavere nivå i organisasjonen. Disse to formene for ledelse kalles *bottom-up* og *top-down*, der den ene har fokus på en myk og menneskeorientert strategi og den andre hard og maktbasert strategi. Jacobsen (2018) presenterer de ulike tilnærmingene som lederstil O (*bottom-up*) og lederstil E (*top-down*).

Som presentasjonen av litteraturen har illustrert frem til nå, er det mange moment og begrep som inngår i diskusjonen og vurderingen rundt ledelse. Samspillet mellom *revolutionary* og *evolutionary change*, *explore* og *exploit* og strategiske valg vil avhenge av situasjon. Litteraturen fremhever *ambidexterity* for å balansere ulike valg og muligheter som det må tas stilling til, for eksempel i hvor stor grad en organisasjon skal allokere ressurser til *exploration* og hvor mye man skal satse på *exploitation* av det allerede eksisterende. Lederstil, samspill og maktfordeling mellom ledelse og ansatte vil variere, noe som også kan føre til ulike tilnærminger til ledelse.

### 2.3.1 Bottom-up: Ledelse med fokus på deltakelse og samarbeid

*Bottom-up*-tilnærmingen, presentert av Jacobsen (2018) som lederstil O, blir sett på som en myk form for ledelse der mennesker og relasjoner står sentralt. Utgangspunktet i tilnærmingen er en antakelse om at mennesker i en organisasjon har felles interesser, mål og virkelighetsoppfatninger (Jacobsen, 2018, s.202). Med andre ord er individer villige til å endre atferd om de ser på det som hensiktsmessig. Dette støttes av Kotter (1995, s.63): «Employees



will not make sacrifices, even if they are unhappy with the status quo, unless they believe that useful change is possible». På tross av dette er det fremdeles viktig med en god ledelse der lederne eller endringsagentene er nødt til å tilrettelegge for at individene skal ønske å endre atferd. Gjennom artikkelen «*Eight steps to transforming your organization*» presenterer Kotter (1995) hvordan ledere og organisasjoner kan håndtere endringsprosesser for å lykkes med resultatet. Han vektlegger at en sterk og klar visjon er viktig, og at denne visjonen må kommuniseres videre til alle involverte i prosessen. Endringsagentene må vise overfor de ansatte at det ikke bare forventes at de skal endre sin atferd, men at også endringsagentene selv deltar i å tilføre ressurser og energi til prosessen. På denne måten har endringsagentene mulighet til å stå frem som forbilder: «Perhaps even more important, most of the executives I have known in successful cases of major change learn to ‘walk the talk’. They consciously attempt to become a living symbol of the new corporate culture» (Kotter, 1995, s.64).

En motiverende ledelse er essensielt i lederstil O (*bottom-up*), og det finnes en rekke ulike måter å motivere de ansatte. Blant annet er det å skape kortsiktige mål viktig, noe som også understrekes av Kotter (1995, s.65): «Real transformation takes time, and a renewal effort risks losing momentum if there are no short-term goals to meet and celebrate». Motiverte ansatte som har et formål om å gjøre en god innsats kan effektivt utføre høye prestasjoner og trivsel (Mikkelsen, 2016). Hvert enkelt individ vil motiveres forskjellig da faktorer som innholdet i jobben, arbeidsmiljøet og personlige kjennetegn vil påvirke dette. Det er derfor viktig at endringsagentene har evnen til å sette utfordrende, realistiske og målbare delmål for den enkelte (Locke og Latman, 2002), slik at de individuelle forskjellene i hva som motiverer blir tatt hensyn til.

*Bottom-up*-tilnærmingen handler om at makt og myndighet blir delegert fra ledelsesnivå og over til lavere nivå i organisasjonene. Dette er en demokratisk tilnærming der tillit, åpen dialog og samhandling mellom aktørene står sentralt. I desentraliserte endringsprosesser der mye av ansvaret blir lagt til operativt nivå i organisasjonen er det viktig at endringsagentene er klar over at de som blir tildelt mer ansvar faktisk er i stand til å takle det (Jacobsen, 2018, s.205). Når de ansatte selv blir initiativtakerne blir ledelsens oppgave blant annet å tilrettelegge for at en endring skjer i samsvar med de strukturelle rammene i organisasjonen, i tillegg til at all nødvendig støtte må bli gitt (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2009). Å gi ansatte i alle deler av organisasjonen mer myndighet til å fatte beslutninger er i organisasjonslitteraturen omtalt som *empowerment* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.190). Fordelene med en *bottom-up*-

tilnærming er at det kan hjelpe organisasjonen å utnytte fullt ut både kunnskap, innsikt og erfaring som ansatte innehar. Fordeling av makt på alle nivåer i organisasjonen kan også bidra til å fremme motivasjon og lojalitet rundt organisatoriske mål (Northouse, 2013, s.423).

### **2.3.2 Top-down: Ledelse med fokus på struktur og makt**

Som nevnt innledningsvis avhenger valg av strategi og lederstil av situasjonen organisasjonen står i, og dette støttes også av Hiller (2013) som hevder at valg av lederstil bør være en situasjonsbasert aktivitet. Litteraturen fremhever *ambidexterity* for å balansere ulike tilnærminger til ledelse samtidig, og fokuset retter seg mot at en kan kombinere elementer fra ulike tilnærminger. Dermed må en *bottom-up*-lederstil ses i lys av at den kan være påvirket av en *top-down*-lederstil, og at elementer fra begge typer tilnærming benyttes gjennom at ulike mekanismer og virkemidler blandes.

Lederstil E (*top-down*) innebærer at endring og løsninger identifiseres og settes i gang av ledelsen i en organisasjon. Her får ansatte en mindre rolle i form av at de må følge føringer som kommer fra ledelsen, og ikke selv deltar aktivt i utformingen av endringen. Conger (2000) hevder at ledelse fra toppen og ned har større sjanser for å lykkes enn de endringene som ledes og initieres av endringsagenter lenger nede i organisasjonen. Videre argumenterer han for at toppledelsen har tre fordeler for å kunne drive frem endringsprosesser: unikt oversiktsbilde, den symbolske makten som leder, og beslutningsmakt. Det presiseres likevel at ledelsen er avhengig av deltakende medarbeidere på forskjellige nivå for å oppnå gunstige resultater.

En *top-down*-ledelse blir ofte betegnet som hard form for ledelse, og har ofte et militært uttrykk der makt og håndtering av motstand står sentralt. Før endringsprosessen starter er det viktig at endringsagentene analyserer situasjonen for å kunne kartlegge potensiell motstand og støtte (Jacobsen, 2018, s.195). Dette innebærer å skaffe en oversikt over hva som kan skje, hvem som vil uttrykke motstand og hvem som vil bli berørt av endringen. Når dette er gjort må endringsagentene videre kartlegge sin egen makt og hvordan denne makten vil påvirke motstanderne.

For å lykkes med en endringsprosess i et *top-down*-perspektiv er det flere faktorer enn makt som spiller inn. Kotter (1995, s. 65) hevder blant annet at flere endringer mislykkes fordi det ikke er mobilisert en sterk nok allianse bak endringen. Videre presenteres viktigheten av å

reducere antall motstandere for å fjerne deres mulighet til å påvirke eller stoppe endringen, og at dette må gjøres på rettferdig vis:

In the first half of a transformation, no organization has the momentum, power, or time to get rid of all obstacles. But the big ones must be confronted and removed. If the blocker is a person, it is important that he or she be treated fairly and in a way that is consistent with the new vision. (Kotter, 1995, s. 65)

Lederstil E (*top-down*) krever mye av endringsagentene for å lykkes. I likhet med lederstil O er det også her viktig å opprettholde momentum i endringsprosessen gjennom å sette strategiske delmål underveis. «When it becomes clear to people that major change will take a long time, urgency levels can drop. Commitments to produce short-term wins help keep the urgency level up and force detailed analytical thinking that can clarify or revise visions» (Kotter, 1995, s.66). Som endringsagent er det viktig å overvåke prosessen kontinuerlig for å være forberedt på mulige endringer og overraskelser. Med andre ord lage alternative planer som kan brukes alt etter hvilken retning situasjonen tar. Gjennom lederstil E må ledelsen også være villig til å anvende press og trusler om nødvendig. Dette kan innebære å bruke tvang som stillingsendring eller trusler som oppsigelse eller ingen lønnsforhøyelse. Jacobsen (2018, s. 202) argumenterer for nødvendigheten av at endringsagentene viser de er villige til å benytte makten sin for å unngå tomme trusler som ikke gir effekt på atferden til medarbeiderne.

### **2.3.3 Hvilken tilnærming skal en organisasjon velge?**

Flere vil se på lederstil O (*bottom-up*) som myk, positiv og effektiv, mens lederstil E (*top-down*) som hard, negativ og ineffektiv (Jacobsen, 2018, s.207). Realiteten er at det ikke finnes en beste praksis å lede organisasjonsendringer på. Den ene kan være nyttig i en situasjon og en fiasko i en annen. Noen av de som hevder at ledelse må være situasjonsbasert med fokus på medarbeiderne organisasjonen er Hersey og Blanchards (1988). Utgangspunktet i deres teori er at det finnes stor variasjon mellom ansattes modenhet og hvor beredt de er til å utføre deres arbeidsoppgaver, og dermed at man må se etter kjennetegn hos de ansatte før en velger lederstil. Hiller (2013) bidrar også til forskningen på effekten av tilnærmingene, og konkluderer med at *top-down* og *bottom-up* overlapper hverandre. Gjennom hans studie oppdaget han at en organisasjon som gikk fra *top-down*-ledelse til *bottom-up* opplevde store utfordringer med endringen. Målet med endringen var ikke tydelig nok, og utfordringene genererte frustrasjon,

konflikter og svekket grad av tillit til ledelsen. Ansatte på operativt nivå nådde ikke frem med sine forslag på endringer og løsninger da det enten stoppet opp høyere i systemet eller ble avvist på grunn av ressursmangler. Organisasjonen gikk senere tilbake til den opprinnelige tilnærming, og blir dermed et eksempel på at valg av ledelsestilnærming er situasjonsbasert (Hiller, 2013).

Som en konklusjon i forskningen sin hevder Hiller (2013) at ledelse bør være en situasjonsavhengig aktivitet. Anbefalingen er å ta i bruk en ledelse som ligger mellom *top-down* og *bottom-up*, noe som også ble presentert innledningsvis i denne delen med tanke på balansering av elementer fra begge ledelsestilnærminger gjennom en *ambidextrous approach*.

## 2.4 Kompetanse og kompetansestyring

### 2.4.1 Kompetanse som begrep

For å skape konkurransefortrinn er det mer enn effektiv ledelse og Porters (1996) teori om fokus på kostnad, kvalitet og differensiering som må tas i betraktning. Organisasjoner må evne å tilpasse seg og reagere til endringer i omgivelsene, og strategiene må dannes etter dette. Nonaka (1991) er en av de som hevder at kompetanse og kunnskap er den viktigste faktoren for at organisasjoner skal vinne over konkurrentene sine i turbulente tider, og formulerer dette i sin artikkel «*The Knowledge-Creating Company*»: «In a company where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge» (s.96). Kunnskaps- og kompetansebegrepet blir ofte brukt i litteraturen, og meningsinnholdet varierer. Lai (2004, s. 22) hevder at kompetanse og kunnskap i dagligtalen er begrep som ofte brukes om hverandre, men at skillet går ut på at «kunnskap bare utgjør én av flere komponenter i kompetanse, og at kompetansestyring favner mye bredere enn kunnskapsstyring». I vår presentasjon av litteratur vil vi bruke kompetanse som begrep, som er definert slik: «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2004, s. 48).

Kompetanse er et sammensatt fenomen, og vi finner ulike former for kompetanse. Ulike arbeidsoppgaver krever ulik kompetanse, der noen har formelle krav og andre har uformelle krav. Formell kompetanse kan ifølge Lai (2004, s. 55) defineres som «kompetanse som kan dokumenteres gjennom utdanningssystemet eller godkjente sertifiseringsordninger», og videre

uformell kompetanse som «kompetanse man har utviklet gjennom fortløpende og ustandardiserte erfaringslæring i arbeidslivet og på andre arenaer.» Summen av disse kompetanseformene kaller vi realkompetanse.

#### **2.4.2 Strategisk kompetansestyring**

Organisasjoner som vektlegger verdien av kompetanse blant medarbeidere og som utnytter kompetanseressursene, omtales som å drive strategisk kompetansestyring. Dette innebærer at ledelsen planlegger, gjennomfører og evaluerer tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider når de målene som er satt (Lai, 2004, s.14). Det forekommer en tendens til at utforming og formulering av strategi har fått større oppmerksomhet enn selve implementeringen av strategien. For at man skal lykkes med implementeringen av en strategi er det ifølge (Lai, 2004, s.31) avgjørende at strategien kobles til beslutninger av kompetansestyring. Det er viktig å poengtere at en kompetansestrategi i seg selv ikke er en ren funksjonsstrategi, men at den er mer overordnet og kan brukes som et hjelpemiddel til å satse på kompetanse i en organisasjon. Lai (2004, s. 33) hevder: «En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling», og vektlegger videre at utvikling og gjennomføring av denne type strategi bør være en toppledelses ansvar.

#### **2.4.3 Læring**

Organisasjoners samlede kompetanse er et resultat av den enkelte medarbeiders kompetanse. «Læring, kompetanseutvikling og bruk av kompetanse begynner og slutter hos den enkelte medarbeider – og læring kan skje på mange måter» (Lai, 2004, s.21). Det er derfor viktig at organisasjoner tar hensyn til at læring er individuelt og situasjonsbasert. Læring kan defineres som tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter som har sitt utgangspunkt i erfaringer og fører til relativt varige endringer i tankesett og atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 178). Endring av tankesett og atferd kan være problematisk for enkelte, da spesielt erfarne og veletablerte arbeidstakere som ikke ser på seg selv som aktuelle for å tre inn i en systematisk læringsprosess (Lai, 2004, s.167). En situasjon der det er forventet at man som medarbeider skal tre inn i en læringsrolle kan skape både usikkerhet og følelsen av utilstrekkelighet, og dette kan også ses i sammenheng med motstand til endring.

Som tidligere presentert forekommer læring på ulike måter, og Lai (2004, s.156-159) lister opp en rekke av disse: læring gjennom forsterkning, læring gjennom innsikt, implisitt læring og observasjonslæring, for å nevne noen. Hvordan selve læringen skjer varierer i stor grad, og det er nettopp her organisasjoner må ta hensyn til individuelle forskjeller. En type læringsmetode som ofte finner sted på selve arbeidsplassen er veiledning. Veiledning innebærer at organisasjoner identifiserer ansatte som skal overføre sin kompetanse til andre medarbeidere, gjerne gjennom en en-til-en-samtale (Lai, 2004, s. 162). Innen denne type læringsmetode finnes det også forskjellige teknikker og metoder å benytte seg av, blant annet forklaring, demonstrasjon, observasjon eller tilbakemelding. Veiledning vil være en form for ustrukturert læring og erfaringsoverføring, men organisasjoner kan på samme tid også gjøre det om til en mer strukturert form for kompetanseutvikling. Lai (2004, s.162) hevder at dersom veiledning skal fungere som læringsmetode må et tett forhold mellom avsender og mottaker være tilstede.

For å oppnå optimal læringseffekt vil det være effektivt å kombinere flere læringsmetoder. «Ved å kombinere flere læringsmetoder gis det større muligheter for å tilfredsstille ulike læringsprinsipper, samtidig som selve variasjonen i læringssituasjonen vil kunne bidra til å øke både motivasjon og meningsforståelse» (Lai, 2004, s.180-181). Uavhengig av hvordan ulike individ tilegner seg ny kunnskap, er det viktig at ledelsen er klar over hvordan kompetanse kan bli en ressurs for organisasjonen. I denne delen av teorien er det lagt vekt på fordelene med å drive kompetanseheving, men investering i kompetanse dreier seg ikke bare om selve hevingen. Det er viktig at det oppnås best mulig eller riktig type kompetanse i forhold til strategi, mål og oppgaver. «Kompetansetiltak vil derfor ofte også måtte rettes mot å anskaffe ny eller utvide eksisterende kompetanse i bredden, ikke bare utvikle høyere kompetanse» (Lai, 2004, s.66). For å maksimere kompetanse som ressurs kan det også være hensiktsmessig å se på muligheten for å overføre kompetanse mellom medarbeidere.

## 2.5 Mekanismer og roller i kompetansearbeid

### 2.5.1 Atferdsmessige endringsstrategier

Som nevnt er målet med læring at medarbeidere skal tilegne seg kompetanse som videre fører til endringer i tankesett og atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s.178). Atferdsmessige endringsstrategier, som da retter seg mot endring av den enkeltes atferd, har et fokus på læringsprosesser og samarbeid, der lederne og medarbeiderne har et åpent samspill (Busch,

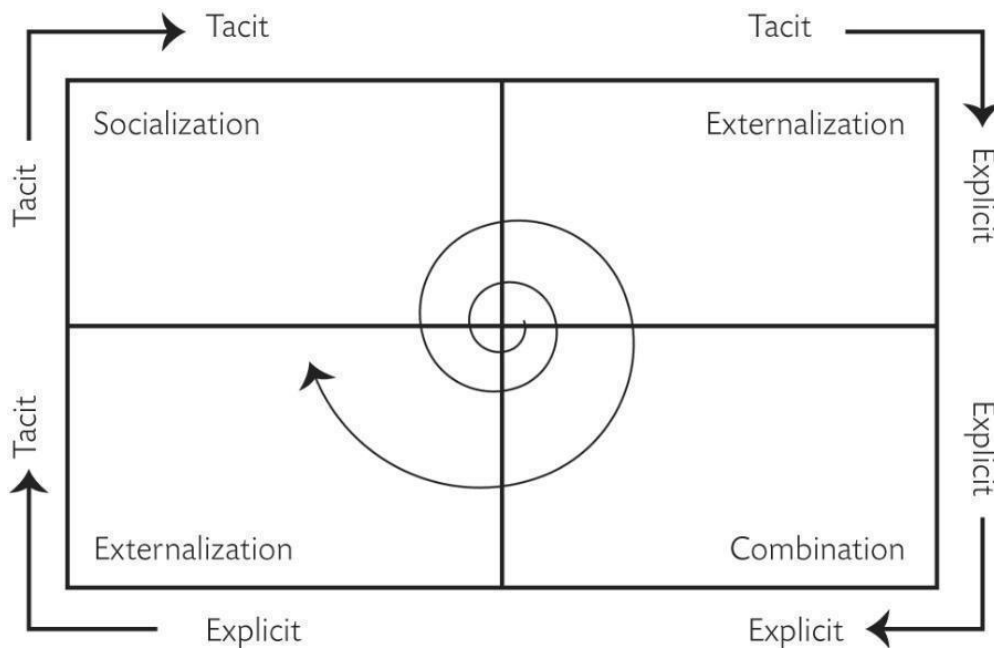
Johnsen, Valstad og Vanebo, 2007). Styrken med denne type endring er at medarbeiderne involveres i prosessen, som igjen kan resultere i mindre motstand mot selve endringen. I likhet med Jacobsen (2018) betegner også Busch mfl. (2007) aktørene i prosessen som endringsagenter som arbeider systematisk med organisasjonens visjon og misjon. For at endringer skal ha effekt, må det som nevnt føre til en atferdsendring. Litteratur om læring har derfor ikke bare fokus på tilegning av ny kunnskap, men også det som omtales som «avlæring». Lai (2004, s. 155), som tar utgangspunkt i Kaufmann og Kaufmanns definisjon av læring, påpeker at man med tilegnelse av kompetanse snakker om det å erverve helt ny kunnskap som supplerer eksisterende kunnskap, men også at det kan være snakk om endring i tidligere kompetanse gjennom avlæring og relæring.

### **2.5.2 Kunnskapens spiral**

Som en del av forskningen rundt læring og kompetanse, har det i litteraturen også vært rettet fokus mot det som betegnes som taus kunnskap. Nonaka (1991 s. 98) definerer taus kunnskap som: «... highly personal. It is hard to formalize and, therefore, difficult to communicate to others». Dette er kunnskap som medarbeidere tilegner seg blant annet gjennom erfaringer, og som ikke enkelt lar seg forklare med ord.

I usikre tider og endringer er det, ifølge Nonaka (1991, s.96), organisasjoner som «consistently create new knowledge, disseminate it widely throughout the organization, and quickly embody it in new technologies and products» som lykkes. Disse organisasjonene omtales som *knowledge-creating companies*, og deres hovedaktivitet er å gjøre personlig kunnskap tilgjengelig for andre. Nonaka (1991, s.97-99) fremstiller forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap som en sirkulær prosess, kalt kunnskapsspiralen. Sosialisering (se figur 5) finner sted når medarbeidere tilegner seg taus kunnskap som andre besitter, til eksempel gjennom observasjon, imitering og læring. Denne formen for kunnskapsdeling er i seg selv begrenset, og vil være vanskelig for organisasjoner å utnytte (Nonaka, 1991, s.99). Videre i spiralen finner vi eksternalisering, som er en prosess der taus kunnskap blir eksplisitt gjennom samhandling og dialog. Å gjøre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap vil resultere i at det blir lettere for medarbeidere i en organisasjon å videreformidle kunnskap de besitter, og det vil derfor være til fordel for organisasjonens hele. Gjennom kombinerer blir eksplisitt kunnskap satt sammen til nye former for kunnskap, men Nonaka (1991, s. 99) hevder at denne prosessen ikke vil skape høyere kunnskapsnivå i organisasjonen. Siste prosess i kunnskapsspiralen er internalisering,

der kunnskap går fra eksplisitte til tause tilstander. Her vil medarbeidere igjen starte prosesser med å utvikle taus kunnskap, og dermed får vi den sirkulære kunnskapsutviklingen.



Figur 5: Kunnskapens spiral (Nonaka, Toyama & Konno, 2000), hentet fra Mork, Hansen og Giske (2016).

### 2.5.3 Implementering av beste praksis og kompetanse

Som nevnt flere ganger tidligere i denne presentasjonen, er det et fokus i litteraturen på det som omtales som endringsagenter og opplæringsagenter. Gilley og Gilley (2008) omtaler disse rollenes viktighet i arbeidet med å viderefordre og implementere kunnskap. Ifølge dem er dette individer som klarer å presentere informasjonen på en forståelig, meningsfull og håndterbar måte. «A serious mistake is to allow inexperienced managers to act as learning and change agents - similar to the blind leading the blind». Gilley og Gilleys (2008) fremstilling av endrings- og opplæringsagentrollen har fokus på at det er ledelsen som opptrer i disse rollene, og fremhever nytten av at kompetente og erfarne ledere vil gi de ansatte tillit, selvtillit samt trygghet. Som de påpeker blir mange ansatte ofte overlatt til seg selv etter opplærings- og kompetansetiltak. Dersom man har som utgangspunkt at ledelsen er ansvarlig for opplæringen og innehar endringsagentrollen, og ledelsen ikke følger opp dette arbeidet, vil det ifølge Gilley og Gilleys (2008) utgangspunkt føre til liten grad av suksess: «Management fails to assist in



integrating change, skills or knowledge on the job, causing confusion and frustration on both sides. Consequently, much of the change is lost».

Pascale og Sternin (2005) presenterer en litt annen vinkling for emnet endringsagent, som også er videreført og omtalt i detalj i deres bok «*The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*» (Pascale, Sternin og Sternin, 2010). Ifølge dem er det tidvis vanskelig å implementere suksess fra et område i organisasjonen til et annet, og arbeid med å overføre beste praksis kan dermed føre til at de ansatte motsetter seg forslagene, da de ikke har tilstrekkelig eierskap eller tro på at dette lar seg implementere til deres situasjon. Pascale og Sternin (2005, s. 1) hevder at nøkkelen er «to engage the members of the community you want to change in the process of discovery, making them the evangelists of their own conversion experience». Videre påstår de at det også vil føre til at ledelsen vil innta en annen rolle i arbeidet enn det kanskje ville vært naturlig i utgangspunktet. Med deres vinkling vil ansatte med erfaring og mye kompetanse bli involvert, men like viktig er det at de som endringsarbeidet rettes mot også er sterkt delaktig i prosessen. Ut i fra dette synes derfor Pascale og Sternins (2005) vinkling å fremme en *bottom-up*-fremgangsmåte.

Pascale og Sternins (2005, s. 9) fremstilling av ledelsens nye rolle er av dem beskrevet som en form for rolle reversal, der «experts become learners, teachers become students, and leaders become followers. Leaders must relinquish to the community the job of chief discoverer». Dette krever ifølge dem at ledelsen er i stand til å sette til side eget ego og deres identitet som *go-to guy* i form av at ledelsen er de som sitter med svarene og beslutningene. Dette vil imidlertid ikke bety at alle ledelsens oppgaver endres, men sett sammen med arbeidet i endringsprosessen vil de ifølge forfatterne ha et større fokus på å fasilitere for endringer.

I en forlengelse av dette blir de ansattes rolle også belyst, og forfatterne trekker frem at i stedet for en tradisjonell tilnærming til endring av atferd, beskrevet som KAP (*knowledge, attitude, practice*), der kunnskap endrer holdninger som igjen endrer atferd og praksis, vil det etter tilnærmingen som beskrevet over, være mer fordelaktig å se på dette snudd opp ned. Da i form av at man identifiserer positive «avvik» og vurderer denne praksis og atferd, som endrer holdninger og som så igjen fremmer ny kunnskap. Pascale og Sternin (2005 s. 9) formulerer denne påstanden slik: «Because people are much more likely to act their way into a new way of thinking than to think their way into a new way of acting».

## 2.6 Oppsummering

Som fremstillingen viser, er arbeidet med endringsprosesser i organisasjoner krevende, komplisert og omfattende. Både ledelsens og de ansattes funksjon og rolle kommer i fokus. Dette er likevel ikke nye problemstillinger, som vi til slutt vil illustrere gjennom to sitater fra velkjente filosofer som levde for hundrevis av år siden.

Tushman og O'Reilly (1996) poengterer at organisasjonelle endringer kan være utfordrende å få til i praksis, selv om man har forskning og litteratur som beskriver ulike tilnærminger og metoder. De illustrerer balansegangen med et sitat fra Machiavelli, som synes å passe bra for denne oppgavens problematikk:

There is no more delicate matter to take in hand, nor more dangerous to conduct, nor more doubtful in its success, than to be a leader in the introduction of changes. For he who innovates will have for enemies all those who are well off under the old order of things, and only lukewarm supporters in those who might be better off under the new.  
(Tushman & O'Reilly, 1996, s. 28)

Som en avslutning på litteraturdelen vil vi derfor supplere sitatet over med et annet sitat presentert av Pascale og Sternin (2005), fra den kjente filosofen Lao-tzu. Etter vår mening illustrerer dette både tilnærming og balanseringen av de ulike momentene som vi har presentert i denne delen:

«Learn from the people  
Plan with the people  
Begin with what they have  
Build on what they know  
Of the best leaders  
When the task is accomplished  
The people all remark  
We have done it ourselves»

### 3. Problemstilling og forskningsspørsmål

Ut fra dokumenter og informasjon mottatt fra Equinor har vi, som tidligere presentert, formulert følgende problemstilling for oppgaven:

***Fungerer Ressurs- og Kompetansesenter (RKS) som et strategisk endringsverktøy i forpleiningsorganisasjonen til Equinor?***

For å besvare denne problemstillingen, har vi utformet tre forskningsspørsmål.

#### 3.1 Forskningsspørsmål 1

##### **Hva er ledelsens rolle før, under og etter endringsprosessen?**

Første forskningsspørsmål er knyttet opp mot teoriene presentert over, spesielt med tanke på Greiner (1972) samt Tushman og O'Reilly's (1996, 2013) beskrivelser av begrepene om evolusjonære og revolusjonære endringer og balanseringen av dette gjennom en *ambidextrous approach*, samt ledelsesteori fra blant annet Jacobsen (2018) og flere om *top-down-* og *bottom-up-*tilnærming. Selv om revolusjonære endringer kan oppfattes som den mest dramatiske og omveltende endringsmetoden, vurderer vi dette i lys av at evolusjonære endringer kan medføre vel så store endringer som revolusjonære, men da over en lengre periode. Med dette utgangspunktet ser vi på endringsprosessen som en kontinuerlig og fortsatt pågående prosess. Ledelse av prosessen og ledelsens rolle underveis sees i lys av revolusjon- og evolusjonbegrepene, og suppleres med andre teorier for å vurdere om man ser elementer fra *bottom-up* og *top-down* når rollene endres. Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å supplere allerede eksisterende forskning ved å se på en organisasjon som er særegen i den forstand at ledelsen og de ansatte er fysisk avskåret fra hverandre. Toppledelsen er lokalisert på land, mens forpleinings- og administrasjonslederne (FA-leder) og de ansatte er fordelt på over 25 forskjellige installasjoner til havs, og omtrent 10% av de ansatte er dedikert til en egen Ressurs- og Kompetanseavdeling.

## 3.2 Forskningsspørsmål 2

### **Hvordan har kompetansearbeidet bidratt til endring i forpleiningen?**

RKS er en dedikert kompetanseavdeling i Equinor Forpleining. Vi ønsker gjennom dette forskningsspørsmålet å undersøke hvordan det strategiske kompetansearbeidet har bidratt til endring i organisasjonen. Dette har utgangspunkt i arbeidet til Linda Lai og andre som har forsket på strategisk kompetansestyring. I tillegg vil vi se kompetansearbeidet opp mot teoriene om *explore* og *exploit*, og videre vurdere balansegangen mellom det å utforske nye arbeidsmetoder og det å utnytte allerede eksisterende kompetanse som organisasjonen besitter. Forskningsspørsmålet vil også ses i lys av teorien om *absorptive capacity* og litteraturen som påstår at beste praksis er vanskelig å overføre internt i en organisasjon.

## 3.3 Forskningsspørsmål 3

### **Gitt at kompetansearbeidet bidrar til endring, hvordan påvirkes de ansattes rolle av dette?**

Vi vil anvende teorier om endrings- og opplæringsagentrollen, presentert i litteraturen av blant annet Busch et. al (2007), Jacobsen (2018) og Pascal og Sternin (2005). Ved hjelp av litteraturen ønsker vi å vurdere om det med utgangspunkt i kompetansearbeidet forekommer en forskyvning og endring i roller for de ansatte, og om disse rolleendringene er dynamiske. Videre vil vi se hvordan valg av lederstil, da rettet mot *bottom-up* og *top-down*, påvirker de ansattes rolle og hvilken innvirkning disse elementene har på selve erfarings- og kompetanseoverføringen. Til slutt ønsker vi å se på om de ansatte i vår case kan betraktes som "agenter" som opererer som erfaringsoverføringsagenter, som kan supplere de allerede eksisterende begrepene endringsagent og opplæringsagent.

Vi vil vurdere om rolleendringene er dynamiske, og vi ønsker også å se på hvordan tilnærming til ledelsesstil, med elementer fra *bottom-up* og *top-down* påvirker de ansattes roller og hvordan erfarings- og kompetanseoverføringen påvirkes av disse elementene. Videre vil vi vurdere om det i vår case er snakk om «agenter» som opererer som erfaringsoverføringsagenter, som kan supplere de allerede eksisterende begrepene endringsagent og opplæringsagent.

## 4. Metode

I denne delen av oppgaven presenteres ulike metodevalg og selve forskningsprosessen i studien vår. Forskningsdesign beskrives som en plan for hvordan en skal gå fram for å svare på studiens forskningsspørsmål (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019, s.173). Med andre ord har vi valgt den metode vi finner hensiktsmessig å bruke på bakgrunn av vår problemstilling og forskningsspørsmål. I det følgende skal vi begrunne valg vi har foretatt gjennom forskningsprosessen. Vi vil beskrive hvordan vi samlet inn nødvendig data, og hvordan denne har blitt analysert, for å si noe om oppgavens troverdighet og overførbarhet. Til slutt drøftes de begrensninger og utfordringer vi opplevde gjennom prosessen som kan ha innvirkning på oppgaven.

### 4.1 Innhenting av bedriftsdokumenter og sekundærdata

I oppstarten av forskningsarbeidet mottok vi en rekke dokumenter fra Equinor. Dokumentene tilførte oppgaven verdi gjennom at vi fikk et detaljert innblikk i den strategiske endringen, og informasjonen her ble selve grunnlaget for forskningen. Gjennom disse dokumentene ble formål og risikoer med prosjektet beskrevet, og evalueringsrapporten inkluderte også en mer detaljert beskrivelse av prosessen og tiden etter endt prosjekt. Underveis i RKS-prosjektet har ledelsen i Equinor hatt årlige gjennomganger der forrige år ble evaluert, og mål for neste periode ble satt. Tema i de årlige gjennomgangene til ledelsen har vært alt fra å se nærmere på medarbeiderundersøkelsene som er gjennomført (GPS), sykefravær, hvordan ledelsen skal ivareta RKS, og kompetanseheving i Equinor Forpleining generelt.

Når det kommer til den årlige medarbeiderundersøkelsen som selskapet foretar, ga denne indikatorer på en rekke faktorer knyttet til RKS-ansattes arbeidssituasjon. Presentasjonen av svarene fra undersøkelsen inneholdt også en sammenligning mellom RKS-ansatte, forpleiningsansatte fast ansatt på installasjoner, og selskapet totalt. Etter å ha analysert svarene kunne vi velge ut tema vi ønsket å se nærmere på gjennom semi-strukturerte intervju. Med andre ord brukte vi GPS som noe av grunnlaget til utformingen av forskningsspørsmål og videre til intervjuguiden. Likevel opplevde vi utfordringer knyttet til medarbeiderundersøkelsen, da svarprosenten viste seg å være nokså lav med henholdsvis 51%

(2016), 54% (2017), 47% (2018) og 74% (2019). En svakhet ved dette kan være at svarene ikke ga oss et realistisk bilde av hvordan RKS-ansatte oppfatter sin arbeidssituasjon. Til tross for dette følte vi oss sikre på at totalen av forskjellige data og dokumenter ville gi oss et bredt innblikk i Equinors strategiske endring fra RG til RKS.

## 4.2 Valg av metodisk tilnærming

Vår problemstilling og våre forskningsspørsmål er etter vårt syn av en slik art at en kvalitativ metode er den mest hensiktsmessige å anvende. Kvalitativ forskningsmetode er designet for å studere informantenes holdninger og meninger. Videre er det også egnet til å utvikle et konseptuelt rammeverk og teoretisk bidrag (Saunders et al., 2019, s.179). Vi valgte forskningsintervju som vår metode, nærmere bestemt semi-strukturerte intervju. Saunders et al. (2019, s. 434) definerer et forskningsintervju som en målbevisst samtale mellom to eller flere mennesker, der intervjueren stiller kortfattede og entydige spørsmål og retter oppmerksomhet til intervjuobjektet som snakker. Vi valgte å benytte semi-strukturerte intervju på grunn av fleksibilitet og mulighet til å utforske tanker og opplevelser intervjuobjektene hadde til endringen i Equinor. Gjennom et slikt intervju har intervjuobjektene mulighet til å forklare og uttrykke hva som er viktig for dem med egne ord. Vi startet med en liste over temaer vi var interessert i å undersøke nærmere, i tillegg til noen sentrale spørsmål knyttet til temaene. Dette fordi vi ønsket å ha en rød tråd gjennom alle intervjuene som kunne veilede selve gjennomføringen.

Ved siden av de semi-strukturerte intervjuene benyttet vi informasjonen vi fikk fra de tilsendte dokumentene fra Equinor. Dette betegnes som sekundærdata, data som i utgangspunktet er innhentet for et annet formål (Saunders et al., 2019, s.338). Som tidligere nevnt, fikk vi sekundærdata i form av selskapets årlige medarbeiderundersøkelse, i tillegg til ledelsesdokumenter med henblikk på den strategiske endringen. Saunders et al. (2019, s.368) hevder at de fleste forskningsprosjekt krever en kombinasjon av sekundær- og primærdata for å kunne besvare forskningsspørsmålene i studien. Vi har benyttet denne kombinasjonen gjennom å fokusere på vår egen innhenting av data gjennom semi-strukturerte intervju, i tillegg til å supplere og sammenligne med dokumentasjonen fra Equinor.

## 4.3 Tilgang til feltet og datainnsamling

### 4.3.1 Utvalg

Equinor Forpleining teller rundt 1000 ansatte, der majoriteten har sitt arbeidssted offshore. Ledelsen er landbasert på ulike lokasjoner, men er også representert offshore gjennom FA-ledere på hver offshoreinstallasjon.

For vår case, som retter seg inn mot en spesifikk del av forpleiningen (RKS), ble det derfor naturlig og nødvendig å vurdere både antall intervjuobjekter, samt hvordan disse var fordelt organisasjonsmessig. Det ble med andre ord gjort en strategisk utvelgelsesprosess, og denne type utvalg betyr at en velger informanter som en tror vil gi tilstrekkelig informasjon for å svare på studiens problemstilling (Dalland, 2017). Ansatte i RKS jobber sammen med andre fast lokaliserte forpleiningsansatte når de er ute offshore, og det er derfor gjensidig påvirkning mellom dem. Det var derfor viktig for oss å ha informanter som på nåværende tidspunkt hadde RKS som sin dedikerte avdeling, i tillegg til ansatte som hadde en fast installasjon som sitt arbeidssted og som dermed ikke var en del av RKS. Vi har aktivt forsøkt å få en spredning av antall år som ansatt i Equinor. Noen av informantene er nyansatte (ansatt innen de siste 12 måneder), mens andre har lang fartstid i selskapet. Enkelte har også variert mellom å jobbe i RKS og på en fast installasjon. Når det kommer til ledelsen fikk vi tilgang til tre FA-ledere, hvorav to har en fast installasjon og den siste har en ordning tilsvarende RKS-ansatte, som da innebærer at man veksler mellom installasjonene etter behov. Ved siden av FA-lederne foretok vi intervju med fire ledere lokalisert på land. Grunnen til at vi valgte å inkludere både ledelsen, RKS-ansatte og ansatte fast på en installasjon, var for å få et best mulig overblikk over den foretatte endringen og for å kunne svare på forskningsspørsmålene for studien. For å kunne besvare spørsmålet rundt rolleendring var det nødvendig å undersøke hvordan ledelsen oppfatter RKS sin rolle, og ikke minst om ansatte selv har de samme oppfatningene.

Etter en godkjenning fra kontaktpersonen i Equinor sendte vi e-post til hver enkel potensiell informant. E-posten inneholdt en kort beskrivelse av studien, hva vi ønsket å finne ut mer om, og med en åpen forespørsel om vedkommende ønsket å delta i vår studie. Vi sendte også ut samtykkeerklæring med informasjon om rettigheter og anonymitet, for å sikre at informantene var klar over at deres rettigheter og hvordan disse ble ivaretatt (se vedlegg 1).

### 4.3.2 Forberedelser og intervjusituasjonen

Gjennom forskningsprosessen har vi hatt tett dialog med vår kontaktperson i Equinor, som jobber som manager på land og har RKS som avdeling allokert under sitt ansvarsområde i organisasjonskartet. Denne personen har vært nyttig for å få tilsendt intern dokumentasjon eller avklaringer for å heve vår forståelse rundt endringen og arbeidet med studien. Før vi tok kontakt med de aktuelle intervjuobjektene vi ønsket skulle delta i studien fra ledelsens side, sendte vi over en liste med aktuelle kandidater til denne kontaktpersonen. Dette for å både få en bekreftelse på at vi kunne ta kontakt med personene, men også for å få eventuelle tilbakemeldinger på om det var andre i ledelsen som kunne være hensiktsmessig å inkludere i utvalget. Utvalget av offshoreansatte ble foretatt av oss, og ingen i ledelsen eller vår kontaktperson i Equinor har opplysninger om hvem disse er.

Grunnet Covid-19 opplevde vi enkelte utfordringer med datainnhenting, og vi vurderte det som mest hensiktsmessig å foreta intervjuene via videosamtaler over internett, da vi ikke hadde mulighet til å fysisk møtes for å gjennomføre intervjuene. Vi hadde tidligere erfaring med videosamtale-tjenesten whereby.com, en tjeneste som skal fungere gjennom de fleste nettlesere. I tillegg var det mulighet for samtaleopptak, noe vi fant viktig for å kunne transkribere intervjuene i ettertid. Dessverre fungerte ikke tjenesten optimalt, da de fleste informantene som satt på hjemmekontor slet med å få programmet til å fungere. Derfor ble de fleste intervju foretatt via telefon med lydopptak. Dette mener vi fjernet noe av dynamikken mellom den som intervjuet og informanten, men til tross for dette har det etter vårt syn ikke påvirket kvaliteten på intervjuene og innholdet i dem.

I forkant av intervjuet utarbeidet vi en intervjuguide med tematiserende spørsmål. Dette for å sikre at vi fikk svar på det vi ønsket å undersøke utover det som stod i dokumentene. Intervjuguiden var utgangspunktet for samtalen, men vi justerte oss alt etter hvilken retning intervjuet tok. Vi la opp til tre ulike intervjuguider; en for ledelsen, en for RKS-ansatte og en for ansatte faste på en installasjon. Alle intervjuguiden inneholdt imidlertid de samme temaene, men spørsmålene var formulert slik at de ble relevant ut i fra vedkommendes stilling. Dette medførte at vi fikk en rød tråd gjennom alle intervjuene, og det ble dermed lettere for oss å sette de ulike svarene opp mot hverandre.



Som nevnt foregikk alle intervju digitalt, noen få via tjenesten whereby.com og resten via telefonsamtale. Da en av oss tidligere var ansatt i avdelingen RKS, men som har skiftet avdeling og nå er landbasert, ønsket vi at den andre foretok alle intervju. Dette for å sikre at informantene fikk ytre sine meninger til en utenforstående, slik at vi fikk et så ærlig perspektiv på situasjonen som mulig. Gjennom intervjuene opplevde vi at det var nødvendig å stille oppfølgingsspørsmål for å få all relevant informasjon vi ønsket å bruke videre i vår analyse. Vi utfordret også informantene på informasjonen han/hun kom med for å få et bredere perspektiv på utsagnene deres. På denne måten fikk intervjueren en aktiv rolle under prosessen, og samtalen fikk en bedre flyt.

#### 4.4 Analyse av intervju og annet datamateriale

I etterkant av intervjuene transkriberte vi hele samtalen. Muligheten for lydopptak var viktig for oss for å sikre korrekte opplysninger og informasjon, i tillegg til at det gav oss en bedre oversikt. Innsamlet data ble kategorisert og systematisert etter forskningsspørsmål, og på denne måten ble det enklere å foreta selve dataanalysen. Intervjuene ble så sortert og gruppert etter stilling og arbeidssted, onshore eller offshore, for å muliggjøre en systematisert og oversiktlig gjennomgang og analyse av informasjonen i intervjuene. Dette bidro etter vår erfaring og oppfatning til kvalitet i arbeidet med utvelgelse og kategoriseringen til presentasjonen av funn. I tillegg har vi gjennomgått store mengder med informasjon i form av interne dokumenter fra Equinor. Etter å ha gått gjennom disse, valgte vi å fokusere spesielt på evalueringsrapporten, beslutningsnotatet og mandatsnotatet for RKS. Vi opplevde disse som mest objektive, selv om den øvrige informasjonen ikke bar preg av å være subjektiv. Det var en vurdering som gikk på omfang samt tilgjengelig tid og ressurser, i tillegg til at de andre dokumentene inneholdt mye informasjon som var tilgjengelig i de dokumentene vi fokuserte mest på. De andre dokumentene var likevel informative, og har bidratt til vår samlede innsikt, forståelse og fokus opp mot oppgavens problemstilling.

#### 4.5 Vurdering av metode

##### 4.5.1 Oppgavens begrensninger og utfordringer

Omleggingen fra RG til RKS synes ut i fra informasjonen vi har fått tilgang til, samt gjennom intervjuer, å ha vært en omfattende endringsprosess. Mange har vært involvert i prosessen, og

i så måte er det et stort antall informanter som kunne vært aktuelle å intervju. I tillegg er situasjonen den at de forpleiningsansatte har sitt arbeidssted ute offshore, mens ledelsen (utenom FA-ledere) har sitt arbeidssted på land. Perspektiver og hvordan utfordringer oppleves kan derfor være preget av dette. I tillegg er det gjennomtrekk og mobilitet i organisasjonen, og de fleste starter kanskje sin karriere i RKS før de går over til å jobbe fast på en bestemt installasjon. Andre ønsker gjerne en forandring etter flere år på samme installasjon, og flytter over til RKS for en periode. Dette medfører at RKS er i stadig endring når det kommer til kompetanse blant de ansatte, men også at det finnes utallige meninger og oppfatninger om hva RKS er, skal være og hvordan det fungerer i samspill med resten av forpleiningen forøvrig. Dette var noe vi merket både før og under intervjuene. Enkelte intervjuobjekt hadde til tider en egen oppfatning av hva vi skulle skrive om og dermed hvordan de skulle svare på spørsmålene. I disse situasjonene ble det derfor fra vår side fremmet at dette ikke var en kartlegging av arbeidsmiljø og organisasjonsmessig analyse som sådan, men en akademisk oppgave med de muligheter, begrensninger og krav det medfører.

Vi har så langt det har latt seg gjøre forsøkt å formidle til intervjuobjektene at vi ikke er interessert i å bedømme ledelsen og de ansattes arbeidsinnsats, kompetansenivå og andre forhold som går direkte mot enkeltindivider. Vårt fokus har vært rettet mot endringsprosessens innhold sett i lys av relevant litteratur, og om man kan identifisere rolleendringer i samspillet mellom ledelsen og de ansatte, men også mellom medarbeidere. Som litteraturdelen viser, vil endringer både kunne forekomme raskt, men også som en mer langtrukken prosess. Sett i lys av dette har vi derfor forsøkt å ha fokus på at selv om RKS er opprettet og i drift, vil en del av endringene først bli synlige etter en viss tid, og vi vil derfor i denne omgang vurdere om omleggingen til RKS kan sees på som et verktøy for å oppnå de strategiske mål som er satt i bedriften.

Totalt omfang på den skriftlige dokumentasjonen vi mottok var på ca 185 sider (Powerpoint presentasjoner medregnet slik at 1 ark = 1 side). Dette ga oss store muligheter, men var også krevende i form av det å begrense oppgaven og formulere problemstilling og forskningsspørsmål som ikke ble for vide. Vi så også muligheter for flere parallelle løp og alternative problemstillinger, som for eksempel muligheten til å måle effekter av omleggingen. Vi konkluderte etter nærmere vurderinger at dette ville kreve en stor grad av innsamling av andre data i tillegg til den vi hadde mottatt, og at det antagelig ville være mer aktuelt som en egen mastergradsavhandling. Vurderingene rundt utfordringer ved det å måle effekt av

kompetansetiltakene fant vi også støtte for i litteraturen, blant annet omtaler Linda Lai (2004) dette i kapittel 10 i sin bok «Strategisk Kompetansestyling».

#### **4.5.2 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet og validitet er sentralt når en skal bedømme kvaliteten på forskningen (Saunders, et al., 2019, s.213). Denne type målinger egner seg best for kvantitative studier, og av denne grunn har Lincoln og Guba (1985) formulert tre nye begrep, bedre egnet for kvalitative studier, for å vurdere legitimiteten: troverdighet (reliabilitet), bekreftbarhet (intern validitet) og overførbarhet (ekstern validitet). Med henblikk på troverdighet har vi blant annet vurdert de interne dokumentene fra Equinor kritisk. Disse er utarbeidet av ledelsen selv, og kan dermed lede til en skjev fremstilling av de faktiske forhold. Allikevel føler vi oss trygge på at informasjonen er pålitelig ettersom Equinor er et stort og seriøst selskap som ivaretar sitt ansvar om etterrettelighet. Dokumentene inneholdt for det meste perspektivene til ledelsen, ikke til medarbeiderne som ble sterkt berørt av prosjektet. Dette kunne vært en stor svakhet i vår forskning, men siden vi også fikk tilgang på data fra medarbeiderundersøkelsen hevder vi at det har styrket oppgaven vår og økt troverdigheten gjennom at vi har fått flere synspunkter på samme prosjekt. Vi sikret også troverdighet gjennom en intervjuguide som ikke inneholdt ledende spørsmål, men som heller åpnet for en samtale der målet var å få informantenes egne synspunkt på temaene. Videre har vi det som Lincoln og Guba (1985) formulerer som bekreftbarhet, kvaliteten i studiens tolkninger og om disse tolkningene kan gjenspeiles i annen litteratur. Som nevnt var den ene av oss tidligere ansatt i avdelingen RKS, men vi finner ikke at dette er en svakhet da det var den andre personen som foretok alle intervju. Vi ser heller på dette som en styrke gjennom at vi hadde en bedre forforståelse av selskapet og prosessene deres. Et viktig element for å sikre bekreftbarhet er at informantene selv kjenner seg igjen i tolkningene, og dette hevder vi at vi har oppnådd gjennom å bruke transkripter fra intervjuene til analyse av data. Vi sjekket også gjennom intervjuet at vi hadde forstått enkelte utsagn riktig, og stilte gjerne oppfølgingsspørsmål for å få flere opplysninger rundt samme tema. Gjennom beskrivelse av forskningsspørsmålene, funnene og analysen, har leseren mulighet til å vurdere om studien er overførbar og om det er mulig å studere caset i annet lys.

## 5. Resultat

Dette kapitlet er en presentasjon av våre funn, som er innhentet gjennom dokumentanalyse og intervju. Funnene vil bli presentert etter forskningsspørsmål for å beholde en naturlig struktur. Alle intervjuobjektene har vært, eller er, direkte involvert med RKS og den strategiske omleggingen som ble gjort i Equinor Forpleining. Utvalget inkluderer både RKS-ansatte, ledere onshore, FA-ledere offshore, og en informant jobber fast på en installasjon. Siden intervjuobjektene er anonyme vil de bli presentert som (\*stilling\* X, til eksempel RKS-ansatt 1).

### 5.1 Forskningsspørsmål 1

#### **Hva er ledelsens rolle før, under og etter endringsprosessen?**

Våre funn indikerer at ledelsen har en viktig rolle for at Equinor skal lykkes med endringen i forpleiningen gjennom opprettelsen av RKS. Dette stemmer overens med svarene fra medarbeiderne og svarene fra lederne selv, i tillegg til at det er spesifisert i rapportene vi mottok til forskningen. Allikevel kan vi finne at ulike ledere praktiserer ulik lederstil, og at ikke alle praksisene tilfredsstillt kravene prosjektledelsen har satt til ledelsen offshore. Videre skal vi se nærmere på de ansattes tanker om ledelsen gjennom GPS'ene og utviklingen rundt temaet. I tillegg vil vi trekke ut viktige funn gjort gjennom dokumentanalyse og intervju.

Medarbeiderundersøkelsen fra 2016 indikerer at forpleiningsansatte i Ressursgruppen (RG) scoret lavt på tillit til konsernledelsen, og det var ett av fem temaer som scoret lavest. Samme år er vurderingen av nærmeste leder lavere enn selskapet generelt, da med en score på 4,1 kontra 4,6 av totalt 6. Disse tallene kan indikere at samarbeid og åpent spill mellom ledelsen og medarbeiderne ikke fungerte optimalt. Året etter skjedde det en endring til medium vurdering, nærmere bestemt en score på 63 ut av 100 på overordnet ledelse og 68 på nærmeste leder. 2016 var også året der endringen fra RG til RKS ble iverksatt, og derfor er det interessant å se at statistikken øker fra år til år. Enkelte spørsmål som inkluderes i medarbeiderundersøkelsen om temaet nærmeste leder fokuserer på om ledelsen skaper en arbeidskultur som er preget av tillit og åpenhet, om forventningene som er satt til medarbeideren er tydelig forklart, og om konstruktive tilbakemeldinger blir gitt for å kunne gjøre en bedre jobb. Disse tre spørsmålene har en score på 78, 74 og 76 i 2018, og økte til

henholdsvis 84, 84 og 83 i 2019. Dette indikerer at ledelsen har fått til et bedre samarbeid med RKS-ansatte etterhvert som organiseringen av RKS implementeres, og at de nå har en mer inkluderende lederstil. Det er også andre faktorer som kan spille inn på en slik undersøkelse, men gjennom intervjuene var det informanter som vektla at nettopp endringen fra RG til RKS har hatt en stor påvirkning på samspillet mellom ledelse og ansatte.

Gjennom evalueringsrapporten fra 2018 kommer det frem at ledelsen, og da spesielt F&A-lederne ute på plattformene, må drive oppfølging av RKS, gjennom å engasjere og inspirere for at prosjektet skal bli vellykket. Det legges også vekt på at lederne har et ansvar for å styrke og benytte seg av RKS. Dette sier noe om FA-lederes rolle, eventuelt forventet rolle, under endringen.

*«Det er viktig å legge til rette for erfaringsoverføring offshore, og FA-leder ute har utvidet ansvar i så måte.» (Internt dokument, Evalueringsrapport Equinor 2018)*

Utover GPS'ene og dokumentanalysen, foretok vi som sagt også intervju for å sikre et bredere informasjonsgrunnlag. Disse resultatene ga oss også noen indikatorer på ledelsens rolle før, under og etter endringen. Gjennom et åpent spørsmål om rollen som leder hadde endret seg i takt med den strategiske endringen, fikk vi ulike svar. Enkelte hevder at de ikke opplever store endringer i verken sin egen rolle som leder eller andre ledes rolle. Dette samsvarer ikke med det prosjektledelsen presiserer gjennom dokumentene deres, da disse fremhever at lederne må innta en ny rolle som tilrettelegger for at RKS skal lykkes i deres arbeid. På en annen side hevder noen av informantene at ledelsen, da spesielt FA-lederne offshore, nå har fått et større ansvar for å ivareta RKS-ansatte og utnytte kompetansen de innehar. Med andre ord oppfatter de at rollen som FA-leder har endret seg på enkelte områder.

Det at enkelte opplever en rolleendring og andre ikke, kan indikere at de forventede rolleendringene ikke er godt nok kommunisert ut til FA-lederne, eventuelt at de ikke har tilvendt seg perioden etter prosjektets slutt, siden det underveis i prosjektet ble sendt ut en regelmessig oppdatering fra prosjektleder, men at dette har opphørt og at ledelsen onshore oppfatter en rolleendring og opphør av enkelte oppgaver, som ikke alle FA-ledere har tatt over.

*«Jeg vet ikke om jeg kan si at jeg har merket en endring i FA-leders rolle og funksjon offshore.» (Leder 4)*

Da vi snakket med forpleiningslederne, var det også her ulike svar å få. FA-leder 2 hevder at forpleiningslederne nå må være mer pålogget for å vite hva den enkelte RKS-ansatte kan bidra med, noe som er viktig for at tanken bak endringen skal fungere. For denne informantens del har ikke rollen endret seg stort, da personen har fokusert på dette gjennom flere år. FA-leder 1 var klar på at rollen som forpleiningsleder for RKS-ansatte nå har større betydning enn det var tidligere under organiseringen av RG, men at rollen ikke har endret seg nok:

*«Jeg syns ikke at FA-leders rolle og funksjon offshore har endret seg nok. Vi må bli flinkere til å bruke den muligheten vi har til å ta ut ekstra kompetanse. Ofte blir det at vi bare sender inn en bestilling på fire vikarer, så får vi fire vikarer. Vi er ikke flinke nok til å tenke gjennom hva vi trenger av spesifikk kompetanse.» (FA-leder 1)*

Dette sitatet sett opp mot dokumentanalysen og ledelsens uttalte forventninger til FA-ledere offshore, finner vi også støtte for i følgende uttalelse fra FA-leder 3:

*«Ledelsen i RKS er nøye på at du ikke bare skal ringe etter en vikar men at du skal sende en bestilling på kompetanse.» (FA-leder 3)*

Videre stilte vi spørsmål rundt beslutningsmyndighet, om RKS nå har et større ansvar og mer de skulle ha sagt i forbedringer og endringer. Selv om det ut fra dokumentene virker som at det er ønskelig med en mer deltakende lederstil der medarbeiderne inkluderes i arbeidet, var ledelsen her klar på at det fremdeles er de som tar de store beslutningene rundt hvilke forslag som skal implementeres og brukes. Når det er sagt ytret enkelte informanter fra ledelsen at de nå er mer åpne for forslag fra de ansatte selv om det fortsatt er et ledelsesansvar å drive implementering og gjennomføring. FA-leder 1 understreket at denne beslutningsmyndigheten bør ligge hos ledelsen. Dette kan ses i sammenheng med at Equinor Forpleining er en stor og sammensatt organisasjon, noe som krever en god ledelse for å lykkes.

*«Den formelle beslutningsmyndigheten ligger enda hos ledelse, og det bør det vel gjerne også gjøre. Det må ligge hos ressursansvarlig i RKS tenker jeg.» (FA-leder 1)*

Rundt temaet beslutningsmyndighet stilte vi også spørsmål om RKS-ansatte er med på å bestemme typen kurs de skal gjennomføre. Enkelte intervjuobjekt beskrev her at det er RKS-ledelsens ansvar å sette opp en kurs-agenda, og at dette ofte blir gjort i samarbeid med et

fagteam satt sammen av offshore-ansatte. Videre legges det frem at at også medarbeiderne kan komme med innspill om de ønsker spesifikke kurs. Likevel beskriver RKS-ansatt 1: «*Nå under Covid-19 fikk vi endel kurs. Det var ressursansvarlig som så disse kursene som nyttig for meg, men jeg så ikke helt samme nytteverdien i alt.*» Dette indikerer at ledelsen, som tidligere nevnt, fremdeles innehar beslutningsmyndigheten og at denne rollen ikke er overdratt til de ansatte.

Det ble også stilt spørsmål til om ledelsen opplevde endringen som en forskyvning av ansvar fra ledelsen videre til RKS-ansatte. Gjennom dette spørsmålet ønsket vi å indirekte få flere svar på om de opplevde en rolleendring som følger av den strategiske endringen. Her var responsen veldig lik. Mange ledere konkluderte med at rollen til RKS har endret seg, og at de har tatt over deler av ansvaret som ledelsen tidligere hadde. Videre presiserte Leder 2 at de har ansvarliggjort RKS i forhold til «on the job training» og læring, og at fordelene med denne type organisering er at RKS er tilstede på arbeidsplassen og dermed har en helt annen tilnærming til det enn ledelsen. Dette kommer vi også tilbake til i gjennomgangen av de andre forskningsspørsmålene.

*«Jeg er enig i at vi kan definere det som at RKS har fått en rolle som endringsagent eller opplæringsagent, at RKS har fått noe av ansvaret for kompetanseoverføring som gjerne var en ledelsesoppgave tidligere. Det er det som er planen med prosjektet.» (Leder 1)*

Til tross for ansvarliggjøringen på enkelte områder, og det at RKS nå har større innvirkning på kompetanseutviklingen, finner vi interessante funn rettet mot at ledelsen nå, etter endringen, ønsker at alle nyansatte skal starte sin karriere i Equinor Forpleining i RKS. Leder 1 hevder at alle bør begynne i RKS for å få en basiskunnskap å ta med seg videre. Dette presiseres også av Leder 2 og FA-leder 3:

*«Primært så setter vi alle nyansatte inn i RKS. Det er i denne enheten vi bruker mest ressurser på kurs og kompetanse, og da vil de bli kurset opp i det som er relevant veldig raskt for å kunne være mest mulig kompetente når de kommer ut.» (Leder 2)*

*«I dag har det blitt slik, og jeg tenker det er sunt. Det må være slik. Spesielt når du er nyansatt, da får du dratt litt rundt, og bare det er kompetanseheving og kompetansebygging i aller høyeste grad. Så jeg tror folk er innforstått med det, det må de.» (FA-leder 3)*

Som en oppsummering kan vi si at det forventes at ledelsen endrer sin rolle mot en mer inkluderende lederstil der de utnytter og involverer RKS for det det er verdt. Et av intervjuobjektene, som var involvert i prosjektgruppen, hevder at mye av grunnen til at ikke alle FA-ledere har implementert den nye lederstilen er at endringen enda er relativt ny.

*«Det er noe du får greie på, men så er det også en del du ikke får greie på. Vi plukker litt etterhvert. I et optimalt regime er jo alt på plass med en gang, men det har vi ikke lagt opp til.» (Leder 1)*

Gjennom ledermøter og samtaler blir viktigheten av å utnytte RKS vektlagt, og funnene indikerer at dette er noe som må holdes ved like og bearbeides også nå etter at prosjektet er avsluttet.

*«Av erfaring må man være litt papegøye, ting må gjentas og gjentas over tid. Så i og med at dette er en ny prosess så vil det ta tid for at vi kommer der vi ønsker å komme. Men jeg mener vi er på et nivå jeg forventet vi skulle være på i dag. Men vi er ikke i mål.» (Leder 1)*

På samme tid viser enkelte funn at ledelsen ikke er fremmed for å ta en aktiv rolle i endrings- og forbedringsarbeidet, og at de fremdeles har en klar formening om hva som fortsatt er deres ansvar:

*«Vi opplever stadig vekk at det er noe lokal praksis som ikke er i henhold til den standarden vi skal ha, som vi egentlig har innført. Og det krever en del ledelsesmessig håndtering, spesielt av lederne der ute. Dette er et lederansvar.» (Leder 1)*

Også arbeidet med Lean er illustrerende for hvordan ledelsen anser seg selv kompetent til å tre inn i endringsagentrollen ved endringsmotstand, samtidig som de aktivt forsøker å støtte de ansatte til selv å bedrive endringsarbeid i form av forbedringsforslag etc. (vår utheving):

*«Det er noe spesielt vi har innarbeidet i Lean-arbeidet vårt. De kan legge ut alle mulige forbedringsforslag. Har de problemer med å nå igjennom på en installasjon, det er kanskje en gammel og satt installasjon, da kan de sende det inn som et Lean-forslag til oss i land så kan vi innføre det om vi synes det virker bra på alle installasjonene. Det er bare et klikk så er det gjennomført. Og det er også noe vi oppfordrer de til spesielt på disse nyansatt-dagene, at*



***ikke gi opp på grunn av motstand**, du kan møte motstand og slik kan du oppleve i alle bedrifter rundt om i landet om en kommer inn i et satt miljø. **Har de gode forslag så få det inn til oss så skal vi ta videre forslaget.**» (Leder 1)*

Vi mener at våre funn viser at ledelsen har en aktiv rolle i de ulike stadiene av endringsprosessen, men at rollen er dynamisk. Som funnene viser er dette en endringsprosess som fortsatt pågår, og ledelsen synes å bekle flere roller avhengig av situasjon og utfordring. Videre tyder også funnene på at ledelsen har et bevisst forhold til sin egen rolle, og at de ikke er fremmed for å tre inn i en ny rolle ved behov, for deretter å tre ut av denne når behovet er endret, slik at de ansatte i større grad kan innta rollene som ledelsen forsøker å forskyve i henhold til det strategiske kompetansearbeidet.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2

### **Hvordan har kompetansearbeidet bidratt til endring i forpleiningen?**

For å lettere forstå betydningen av omleggingen har vi valgt å fokusere Forskningsspørsmål 2 inn mot om kompetansearbeidet har bidratt til endring i forpleiningen. Omleggingen fra RG til RKS er nøye dokumentert av Equinors ledelse, og som tidligere nevnt har vi fått innsyn i over 185 sider med informasjon som omhandler prosessen før, under og etter prosjektet som gikk fra ca. 2016 til 2019. Selve implementeringen skjedde ikke før i august 2017, men vi ønsker å inkludere data fra en tidligere periode for å kunne si noe om hva ledelsen satte som formål for den strategiske endringen. Som våre funn viser er dette en kontinuerlig endringsprosess. Det vil hele tiden være utskiftninger og endringer i RKS, og avdelingen har ikke en bestemt fast størrelse. Med andre ord vil det være en avdeling som er i konstant endring. Funnene våre i dette forskningsspørsmålet må derfor leses med dette som utgangspunkt.

I forkant av implementeringen ble det utarbeidet et mandatdokument der bakgrunnen for endringen ble presentert. Her kommer det tydelig frem at de ønsker at kompetansearbeidet skal bidra til endring, og at RKS skal videreutvikles.

*«... For JOS CA vil det derfor være sentralt å videreutvikle RKS til en enhet som er kjennetegnet av medarbeidere som til enhver tid har riktig kompetanse - har gode ferdigheter og holdninger – er fokusert på erfaringsoverføring og læring; samt har en fleksibel*

*innstilling til arbeidsoppgaver og behov. IA kandidater som har behov for tilrettelegging, skal tilbys en individuell og tilpasset kompetanse innenfor det tilretteleggingsansvar Statoil har som arbeidsgiver.» (Internt dokument, Mandat - Styrking av fag og kompetansebygging i RKS Equinor 2016)*

Videre presenteres formål for prosjektet:

<b>Formål</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bidra til økt anerkjennelse og anseelse av medarbeiderne i RKS</li><li>• Styrke tilhørighet for ansatte i RKS</li><li>• Styrke erfaringsoverføring og læring på tvers</li><li>• Bidra til rett kompetanse til rett tid</li></ul>

Figur 6: Formål. (Internt dokument, *Mandat - Styrking av fag og kompetansebygging i RKS Equinor 2016*).

Av interesse er også omtalen av fremdriftsplanen for oppstartsaktiviteter og innledende arbeid, som er gjengitt i evalueringsrapporten Equinor i ettertid utarbeidet for RKS-prosjektet:

*«Etter mange samtaler med RKS personell utpekte noen områder seg som mest aktuelle for styrking og kompetansebygging i form av kurs/workshop. Det ble lagt vekt på at disse måtte gi solid utbytte og være svært relevante for vårt fag. Det var viktig for prosjektet å oppnå et godt resultat som blir retningsgivende for videre strategi, samt å få etablert et positivt omdømme for RKS. Like viktig var det at deltakerne skulle ta aktivt del i læringen, med forventning og oppfordring til deltakerne om å ta læringen ut til organisasjonen som erfaringsoverføring. Det ble valgt ut engasjerte medarbeidere i RKS som tok på seg rollen som instruktør/superbruker/veileder i fm kurs og workshop. I forkant av kursene hadde vi møter der gruppene planla fokusområder, agenda og hvordan få styrket sin egen kunnskap i forkant.» (Internt dokument, Evalueringsrapport Equinor 2018)*

Fra beslutningsnotatet som Equinor la til grunn etter å ha evaluert prosjektet og tatt beslutning om at endringsprosessen skulle effektueres, har vi trukket ut sentrale moment som ble belyst i prosessen. Etter vårt syn illustrerer disse godt hvordan ledelsen vurderte kompetansearbeidets innvirkning på endringsprosessen. Mulige oppside- og nedsiderisikoer ble vurdert, sammen med kost/nytte vurderinger:

<b>Oppside:</b>	<b>Nedside:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulighet for økt og styrket tilhørighet i RKS</li> <li>• Mulighet for bedre og raskere erfaringsoverføring og læring på tvers</li> <li>• Mulighet for å tilføre RKS styrket kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fare for en opplevd forfordeling av kompetanse og overtid til RKS personell</li> <li>• Fare for at en ikke når frem med kompetanseoverføring</li> <li>• Fare for at ulik installasjonskultur og lokal praksis kan påvirke hvordan resurser fra RKS blir tatt imot og benyttes på installasjonene</li> </ul>

Figur 7: Mulige oppside og nedsiderisikoer. (Internt dokument, *Beslutningsnotat Kompetansebygging i RKS Equinor 2016*).

<b>Kostnadsfaktorer:</b>	<b>Gevinstfaktorer:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplæringskostnader</li> <li>• Overtid og reisekostnader til deltakere</li> <li>• Ressurser brukt i RKS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisk og fremtidsrettet kompetanse</li> <li>• Systematisk erfaringsoverføring på tvers</li> <li>• Bedre styring – standardisering – forbedring</li> <li>• Bedre og raskere overgang til digitale verktøy</li> <li>• Bedre effekt av besluttet kompetansetiltak</li> </ul>

Figur 8: Kost/nytte-vurdering. (Internt dokument, *Beslutningsnotat Kompetansebygging i RKS Equinor 2016*).

Evalueringsrapporten presenterer i avsnittet «Oppsummering etter avsluttet prosjektperiode» hvordan kompetansearbeidet og omstruktureringen har ført til endringer:

*«Ved å jobbe bevisst for å styrke kompetanse og anerkjennelse, skape engasjement, fokusere på hvor viktig rolle den enkelte i RKS har (busy bee\*), være lydhør og gi konkrete svar, mener prosjektleder at vi i fellesskap har oppnådd gode resultat. Dette er også basert på tilbakemeldinger gitt til oss, som f.eks.:*

- *føler økt tilhørighet og styrket anerkjennelse*
- *ønsker å bidra videre*
- *opplever erfaringsoverføring som viktig, og føler at det de gjør blir godt mottatt*
- *styrking av fag og kompetanse er motiverende, og bidrar til at RKS oppleves mer attraktivt*
- *satte stor pris på samlingen, det å møte andre i samme båt, samt å ha gode diskusjoner, er viktig.*
- *kurs og samlinger, det å snakke med «likesinnede», er en klar motivasjonsfaktor.*

*\* være en «busy bee» som henter læring og tar med seg og sprer videre fra installasjon til installasjon.*

Våre funn fra intervjuene, sett opp mot informasjonen fra dokumentene, viser til at kompetansearbeidet har ført til endringer. Som nevnt var et av formålene med prosjektet at RKS-ansatte skulle føle økt anerkjennelse og anseelse. Dette vektlegges også fra FA-leder 3:

*«Jeg har bare opplevd positive effekter. Det mest positive føler jeg er at de som er i RKS har blitt løftet, fra det å bare være vikarer så har de på en måte blitt en ressurs. Jeg tror vi er bevisste på det, at de er ressurspersonene våres og ikke bare vikarer.» (FA-leder 3)*

Det er tydelig at kompetansearbeidet har ført til endring i rollen RKS innehar. Her er det også interessant å bygge videre på funn hentet fra en fast ansatt i forpleiningen, som indikerer at RKS blir sett på som ressurspersoner som driver erfaringsoverføring av beste praksis mellom installasjonene:

*«Det med erfaringsoverføring er veldig viktig og bra. Fordi mange i RKS reiser jo rundt til forskjellige installasjoner. Da er det veldig bra at de tar med seg ting videre og overfører til andre plasser de kommer til og kommer med innspill. Så det er kjempeviktig.»*

*(Ansatt på fast installasjon)*

Videre legger informanten vekt på at RKS-ansatte virker godt oppdatert på maskiner og maskinbruk, og dette kan indikere at prosjektet har ført til at mer spesialisert kompetanse blir formidlet videre. Gjennom spørsmål om kompetanseformidling i forhold til beste praksis og LEAN oppfattes som effektivt, svarer intervjuobjektet:

*«Ja, hvertfall når det kommer til nye innspill, så absolutt. Hadde man ikke hatt RKS for eksempel, og kun de faste, så har man bare utgangspunktet som det er fra før, og man får ikke nye innspill. Så dette med erfaringsoverføring er kjempeviktig, og blir godt mottatt.»*

*(Ansatt på fast installasjon)*

Dette stemmer også godt overens med intervjuobjektets vurderinger av fordeler med kompetanse- og erfaringsoverføringen fra RKS:

*«Det blir som et friskt pust når det kommer nye som kan tilføre ny kompetanse. For på faste installasjoner så har man prosedyrene og malene som er satt, så det er veldig positivt å få dratt det opp litt, og at folk begynner å tenke i litt nye baner 'ah, det var smart å gjøre det sånn, det kan vi prøve ut' og så finner vi ut at det kan forenkle hverdagen vår her ute.»*

*(Ansatt fast på installasjon)*

Vår dokumentanalyse sett i sammenheng med intervjuene, viser en tydelig tendens til holdningsendring i Equinor Forpleining, og dette er en viktig faktor for at prosjektet skal lykkes og at en mer systematisk informasjonsflyt blir skapt. Informanten som er fast på en installasjon hevder at organisasjonen nå fokuserer mye på systematisk forbedringsarbeid:

*«Vi bruker LEAN mye, går på dette med forbedringsarbeid og dette med å jobbe smart. Vi har fast gjennomgang i løpet av turen der vi tar opp saker som har blitt foreslått på andre skift, og erfaringsoverføring til andre, og ja, så kan vi fatte vedtak om det var smart og så kan vi legge det inn.» (Ansatt på fast installasjon)*

Informanten presiserer videre at dette er en god ordning for å få til informasjonsflyt mellom de ulike skiftene og på tvers av installasjonene. Den ansatte mener også at selv om et forslag blir avvist, så vil dette starte en tankeprosess fordi man har diskutert forslaget, hatt en gjennomgang, og argumentert for og imot, og at det fører til at folk begynner å tenke litt nytt og søke etter smartere løsninger. Dette indikerer at kompetansearbeidet har ført til endring i hele forpleiningen ved at det gir grunnlag for tankeprosesser og refleksjoner rundt endringer hos ansatte på de forskjellige installasjonene, og at informasjonsflyten blir bedre på tvers av installasjonene gjennom at RKS-ansatte reiser rundt og sprer kompetanse og erfaring. Disse funnene samsvarer med det prosjektledelsen utpekte som noen av formålene med prosjektet.

Et av intervjuobjektene fra ledelsen onshore vektlegger også at denne organiseringen har ført til en mer systematisk kompetanseoverføring sammenlignet med tiden før endringen:

*«Med RG-modellen ble det fort til at det bare kom ut en vikar som ikke hadde noe spesiell kompetanse. De ble ikke sett og det var mange ting som ikke var bra som vi måtte ta tak i. Så det tar tid, men det er vi klar over. Man jobber seg systematisk gjennom det.» (Leder 1)*

Funnene indikerer også at kompetansearbeidet har bidratt til effektivitet i forpleiningen, ved at kompetansehevingen blir mer effektiv gjennom å organisere gruppen på denne nye måten. Leder 4 vektlegger at organiseringen legger til rette for at de skal lykkes med informasjonsdeling:

*«Det som er for forpleiningen er at vi er veldig annerledes organisert enn veldig mange andre avdelinger, hvertfall offshore. Forpleiningen har en ledelse på alle plattformer, det er ikke plattformsjefen som er lederen. Det er de som eier plattformen da, men det blir lettere å drive på tvers fordi forpleiningen er en avdeling og enhet som er spredd over alt. ... De vet hva som skjer, det er lettere å nå ut med informasjon. Jeg synes det er lettere organisert for oss som har en egen RKS.» (Leder 4)*

Videre mener vi å kunne hevde at man kan se en utvikling i form av at ledelsen ønsker at alle nyansatte i forpleiningen skal starte i RKS. Gjennom dokumentanalyse kan vi ikke finne at dette var et formål fra starten, men intervjuene indikerer at dette er et sterkt, og bevisst, ønske fra ledelsen. Informanter fra ledelsen hevder at organiseringen vil danne en basiskunnskap som med tiden vil føre til at alle i forpleiningen har denne basisen, og at dette igjen kan resultere i at holdningen og åpenheten rundt forbedringsforslag og erfaringsoverføring bedres. At erfaringsoverføring virker mer akseptert fra de som tidligere har vært en del av RKS, påpekes også av RKS-ansatt 1:

*«Jeg opplever at de nyansatte er mer åpne. Jeg ser stor forskjell på de som nettopp har fått et fast skift kontra de som har vært på skiftet siden det startet. De skal helst ha sin egen etasje og bare gjøre det, mens andre skal gjøre sitt. Mens de nyansatte er mer åpne. De nyansatte jeg har jobbet med har kommet fra RKS, og da er det gjerne litt lettere å vite hvilken funksjon RKS skal ha.» (RKS-ansatt 1)*

For å oppsummere mener vi at våre funn viser at kompetansearbeidet og opprettingen av RKS har bidratt til endringer i forpleiningen. Flere av målene som ble satt ved prosjektstart er oppnådd, men på enkelte områder viser funnene at organisasjonen fortsatt jobber med å implementere endringer og beste praksis i henhold til uttalte mål. Som nevnt innledningsvis om dette forskningsspørsmålet, er RKS en dynamisk avdeling i endring. Det er dermed viktig at organisasjonen som helhet bidrar til endringsprosessen og jobber aktivt for læring på tvers av installasjonene i organisasjonen. Dette er en stor omlegging, og som vi kommer tilbake til i analysen vil fokus og bevissthet rundt at dette er en kontinuerlig endringsprosess som vil ta tid være viktig.

### 5.3 Forskningsspørsmål 3

**Gitt at kompetansearbeidet bidrar til endring, hvordan påvirkes de ansattes rolle av dette?**

For å kunne svare på problemstillingen i denne oppgaven, ønsket vi å inkludere funn knyttet til hvordan de ansattes rolle påvirkes, gitt at kompetansearbeidet bidrar til endring. Gjennom å stille spørsmål rundt både hvordan intervjuobjektene oppfattet sin egen rolle, men også andres

roller, ønsket vi å få et bilde over hvem som inntar rollen som endringsagent, opplæringsagent og det vi har valgt å omtale som erfaringsoverføringsagent. Funnene indikerer at hvem som inntar hvilken rolle avhenger av situasjon, hvordan kompetansen blir formidlet og hvordan kompetansen blir prosessert av mottaker. RKS-ansatte reiser fra installasjon til installasjon, og som i enkelte tilfeller ikke reiser tilbake til samme installasjon etter at de har foreslått idéer til forbedring. Derfor kan en si at for å lykkes med at en endring faktisk skal skje, er det avhengig av at de fast ansatte ønsker å ta innover seg ny informasjon og tilegner seg kompetanse RKS-ansatte bidrar med. Med andre ord, for at omleggingen skal lykkes og at kompetansenivået skal økes i forpleiningen generelt, er organisasjonen avhengig av alle involverte og rollen de inntar.

I arbeidet med Forskningsspørsmål 1 gjorde vi funn som indikerer at ledelsen etter endringen har flyttet enkelte oppgaver og noe ansvar over til de ansatte. De har en forventning om at ansatte skal opptre som endringsagenter eller erfaringsoverføringsagenter. Dette blir også spesifisert i mandatsdokumentet (vår utheving):

*«For JOS CA vil det derfor være sentralt å videreutvikle RKS til en enhet som er kjennetegnet av medarbeidere som til enhver tid har riktig kompetanse - har gode ferdigheter og holdninger – er fokusert på erfaringsoverføring og læring; samt har en fleksibel innstilling til arbeidsoppgaver og behov.»*

(Internt dokument, *Mandat - Styrking av fag og kompetansebygging i RKS Equinor 2016*)

Videre fremheves at det skal arbeides kontinuerlig med forbedrings- og endringsarbeid, og LEAN-metodikken blir trukket frem som et verktøy der RKS skal være en stor ressurs:

*«JOS CA må legge til rette for tilstrekkelig kompetanse innen Lean og kontinuerlig forbedring. I Statoil skal Lean være ett nøkkelverktøy for å øke konkurranseevnen og etablere en kontinuerlig forbedringskultur. RKS skal være foroverlent i dette arbeidet.»*

(Internt dokument, *Beslutningsnotat Kompetansebygging i RKS Equinor 2016*)

Sitatene over tilsier at omleggingen påvirker RKS-ansattes rolle i stor grad. Funnene synes å indikere at et større ansvar er tildelt de ansatte og at det foreligger en forventning om at de skal være pådrivere til endring. Prosjektleders oppsummering av prosjektet i evalueringsrapporten bidrar også med interessant informasjon om hvordan RKS skal jobbe med kompetanse og



endringer når de reiser fra lokasjon til lokasjon offshore. Fokuset er rettet mot at kompetansearbeidet skal komme hele organisasjonen til gode, ikke bare RKS-ansatte:

*«RKS personell har en suveren mulighet til å spre erfaringsoverføring utover alle installasjoner, både ved å hente fra beste praksis på en plattform og ta med til neste, samt ved å delta på kompetansehevingen i RKS. Dette vil bidra til felles økt kompetansenivå i hele JOS CA. Det vil trolig også oppfordre andre til å søke læring, for å holde seg oppdatert og være sterk i rollen sin.»* (Internt dokument, *Evalueringsrapport* Equinor 2018)

Informasjonen ovenfor er hentet ut gjennom dokumentanalyse. Vi ønsker å supplere dette med funn fra intervjuene for å se hvordan intervjuobjektene mener at ansattes rolle påvirkes av kompetansearbeidets bidrag til endring, og om organiseringen fører til at ansatte inntar en rolle som endrings- og opplæringsagenter.

RKS-ansatt 3 hevder at det forventes at de ansatte spesialiserer seg i et tema eller en prosess, for at de videre skal ta med seg denne kompetansen ut til installasjonene. Dette trekker i den retning at ledelsen forventer at de ansatte skal tilegne seg mer kompetanse for at de skal opptre som opplæringsagenter. Intervjuobjektet forteller videre at:

*«De forventer at du skal kunne mye mer nå enn du gjorde før endringen. Vi har blitt veldig allsidige i forhold til hva det var før, og jeg opplever et større ansvar nå enn tidligere.»*  
(RKS-ansatt 3)

FA-leder 2 mener at en kan si at kompetansenivået i forpleiningen er høyere etter at prosjektet nå er gjennomført, og presiserer videre at kursing og RKS-ordningen gjør at de ansatte skjønner hva deres rolle er i organisasjonen. Informanten hevder at det er viktig at RKS-ansatte er klar over den nye rollen sin slik at denne organiseringen lykkes, og at det samtidig foreligger et ansvar om tilrettelegging fra FA-leder. Videre presenteres det at det finnes ulike måter å drive erfaringsoverføring, og at RKS-ansatte har en mulighet til å innta rollen som opplærings- og erfaringsoverføringsagent nettopp på grunn av den kompetansen de innehar gjennom kurs og tilegnelse av beste praksis:

*«Jeg vet at noen i RKS har vært fra plattform til plattform og at de har kjørt enkelte kurs ombord, for eksempel rengjøring av gulvmaskiner. Det kan høres litt enkelt ut men det kan være enkelt men utrolig viktig, og blir ikke det gjort rett så vil ikke maskinene virke etter hvert. Samtidig, om folk lærer seg hvordan de skal bruke ulike maskiner så unngår man utrolig mange belastningsskader som går direkte på dette med ergonomi, og det er en av de store sykefraværstallene våre som går på dette med ergonomi.» (FA-leder 2)*

Gjennom å stille spørsmål om hvorvidt ledelsen opplever at RKS tar ansvar for egen kompetanseheving, og om de er med på å foreslå forbedringer, ønsket vi å bevege oss mot om ledelsen oppfatter en rolleendring for de ansatte. Her er et utdrag av svarene vi fikk:

*«Noen i RKS er veldig flinke. Men den store massen kunne vært mer frempå for å komme med mer innspill.» (Leder 1)*

*«Ja, absolutt. Det er de som løfter oss, det er de som løfter de som har vært på samme installasjon i 20 år. Det er noen som er kjempeflinke til å komme med input og være med å løfte. Så er det også slik at noen er flinke til det, og andre går gjerne litt for rett og tett på. Da vet du hva som skjer, og holdningen blir 'noen skal ikke komme her for å si hva som er rett'. Vi som FA-ledere og ledelsen på land kan nok bli flinkere til å løfte frem det som er nyttig og viktig og være med å løfte hele avdelingen, ikke bare den enkelte installasjon, men også hele forpleiningen generelt.» (FA-leder 3)*

*«Skal RKS få til ting er det klart at vi må sitte i førersetet og drive det. Vi ser jo det at når vi snakker med folk som kommer ut og som er gode på ting, som kommer fra RKS, så er de med på å bringe videre kompetansen. Legger FA-leder opp til det er de veldig villige til å bidra med det de kan. De tar initiativ.» (FA-leder 2)*

FA-leder 2 sin uttalelse indikerer at de ansatte er avhengig av tilretteleggelse fra ledelsen for å kunne nå gjennom med forslag og opplæring. Dette støttes også i Evalueringsrapporten:

*«Det er viktig å legge til rette for erfaringsoverføring offshore, og F&A ledere har utvidet ansvar i så måte. Det må tas hensyn til den enkelte fra RKS hvordan erfaringsoverføringen skal foregå, samt å skape trygge rammer mht. prestasjonsnivå.» (Internt dokument, Evalueringsrapport Equinor 2018)*

I Forskningsspørsmål 1 kom det frem at ikke alle FA-lederne har implementert den nye lederstilen der det tilrettelegges for at erfaringsoverføring fra RKS skal lykkes. Dette viser også igjen i et eksempel RKS-ansatt 3 kom med i intervjuet:

*«Av og til hører du noen kommentarer som «nå kan dere vikarer bare gå fra møte for nå skal vi diskutere hvor et nytt kjøleskap skal stå.» Og da tenker jeg at det er jo i akkurat slike situasjoner de bør bruke oss som reiser litt rundt. Dette hører du faktisk fremdeles, kommentarene dukker opp av og til. Av og til har jeg lyst til si noe, men som regel tenker jeg bare at okei, det er de som har fast som skal slite med dette kjøleskapet, men de kunne jo spurt om det var noen gode idéer. Og det er litt synd å si, men det er ofte det er lederne som kommer med disse kommentarene. FA-leder og renholdsleder har jeg hørt har kommet med slike kommentarer.» (RKS-ansatt 3)*

Dette illustrerer etter vår mening viktigheten av at FA-ledere forstår sin nye rolle for at de ansatte skal lykkes med kompetansearbeidet. Samtidig er eksempelet over ifølge informanten også betegnende for hvordan man tenkte da Ressursgruppen i hovedsak formidlet vikarer uten spesiell kompetanse og kursing, og det illustrerer også at det å endre tankesett er en endring som krever tid.

Om installasjonene ikke bruker fordelene med at RKS-ansatte reiser fra installasjon til installasjon og tilegner seg beste praksis, vil informasjonsflyten stoppe opp og organisasjonen vil stå i fare for å gå glipp av nyttige effektiviseringstiltak og konkurransefortrinn. Da vil også de ansatte miste sin rolle som kompetanseoverførere. Informanten hevder videre at enkelte FA-ledere blir flakkende i blikket om en nevner ordet beste praksis, og opplever at de tenker at det er noe som vil koste penger. Dette kan igjen indikere at FA-lederne ikke helt har inntatt den nye rollen sin, men på den andre siden kan det også ses i sammenheng med at de ansatte gjerne ikke ser hele konteksten. Ledelsen har et bedre overblikk over hele situasjonen, mens RKS-ansatte kan ende opp med å besøke en installasjon og aldri komme tilbake. FA-leder 3 forsvarete at beste praksis ikke alltid når gjennom fordi det enkelte plasser er nødvendig å gjøre ting på forskjellige måter. Dette indikerer igjen at ledelsen har bedre overblikk og innsikt i hele eller større deler av organisasjonen.

Når ansatte kommer med sine forslag er det som regel opp til de som er faste ombord på installasjonen om de vil jobbe videre med å inkorporere forslag og informasjon, og deretter

å implementere endringen eller ikke. I så måte kan en si at også disse kan få en rolle som endringsagent. Våre funn viser at både ledelsen og de ansatte selv er klar over at mye dreier seg om måten erfaringsoverføringen blir gjort på, for om en lykkes med endring eller ikke. Nedenfor oppsummeres enkelte av ledelsens synspunkt rundt dette:

*«RKS må gjøre det på riktig måte, de må ikke komme her og komme her. Men slik vil det nok alltid være. Men jeg tror om du bare forteller til folk hvordan de skal gjøre ting så vil de alltid gjøre det de alltid har gjort. Om du heller viser de små tips og den type ting, så kjenner de det mye bedre på kroppen og tar det til seg. At det på en måte heller kommer i små drypp.» (Leder 4)*

*«Identifisere nødvendige endringer tror jeg blir litt for tungt. De kan godt komme med tilbakemeldinger på ting, men de skal være litt forsiktige med å komme ut og si at sånn og sånn må dere gjøre det. Da får du ikke den gode flyten for endring. Erfaringsoverføring er jo det vi egentlig gjør. At de får den holdningen at de skal videreføre den beste praksisen. Klarer de å styrke det og få holdninger til at de skal tilegne seg beste praksis, da kan de reise ut og si at 'har dere tenkt på denne måten slik de gjorde på den plattformen, og det sparte de uendelig med tid på.' Da får du den ydmyke holdningen og legger til rette for erfaringsoverføring.» (FA-leder 2)*

*«'Hvordan lære voksne og lære'-kurset var noe av det første vi gjorde. Vi har en del voksne folk som ikke har kompetanse i å lære videre, så vi ønsket å begynne i rett ende.» (Leder 1)*

*«Det kan være en utfordring for RKS å møte enkelte som ikke er åpne for innspill. Men om de ser at andre drar nytte av innspill så kan det være at de etterhvert ser hvor bra det kan være og at det har en effekt, og at de da henger seg med på det toget.» (FA-leder 2)*

Synspunktene fra ledelsen kan også suppleres med følgende betraktninger fra en av de ansatte:

*«Ja den metoden med deling i små drypp er faktisk veldig god har jeg funnet ut. Som for eksempel, det var en ny maskin på en rigg som veldig mange var imot. Den var tung og folk ville ikke røre den. Men når en da tok en og en av gangen og forklarte og viste hvordan den skal brukes, og vise de at den er ikke så farlig, så plutselig så merket du den turen at hele humøret rundt den maskinen snudde seg. Plutselig gikk det fra å være noe dritt til å stå fremme hele tiden,*

*og ble brukt hver dag og flere ganger til dagen. Så da hjalp det å ta den enkelte til siden, de største motstanderne først.» (RKS-ansatt 3)*

Våre funn indikerer altså at for at en endring skal bli vellykket så må de ansatte ha en opplevelse av at det er de selv som bestemmer hvordan deres atferd og praksiser skal endres. Gjennom å heve kompetansen i forpleiningen generelt vil mulighetene åpne seg og flere av de ansatte vil tilegne seg den erfaringen og kompetansen som RKS bidrar med. Vi mener også våre funn gir grunn for å hevde at dersom endringene skal lykkes, krever dette FA-ledere som tilrettelegger for kompetanseoverføringen, både gjennom å skape tid og rom for de som skal dele erfaring, og i form av å informere ansatte om hvordan organiseringen kan bidra positivt for hele organisasjonen og de muligheter den medfører.

FA-leder 3 uttaler at:

*«Den største fordelen rundt kompetanse- og erfaringsoverføring fra RKS må være det at vi får flinkere servicemedarbeidere og flinkere kokker, gjennom at de lærer på tvers av kollegaer tenker jeg. Det mener jeg absolutt er den største gevinsten. Og det får du jo gratis der ute, så det blir gratis opplæring.»*

For å runde av presentasjonen av funn som vi har valgt å allokere under Forskningsspørsmål 3, vil vi presentere et sitat fra et av intervjuobjektene fra ledelsen i Equinor Forpleining, som illustrerer og informerer på en fin måte om roller, samt endrings- og kompetansearbeidet sett i sammenheng:

*«Jeg er enig i at vi kan definere det som at RKS har fått en rolle som endringsagent eller opplæringsagent, at RKS har fått noe av det ansvaret for kompetanseoverføring som gjerne var en ledelsesoppgave tidligere. Det er det som er planen med prosjektet. Jeg har veldig stor tro på å gi medarbeiderne ansvar og støtte opp og bygge de opp og hjelpe de underveis. Så jeg tror medarbeiderne er mye mer tilfreds om de får ansvar, ikke en sånn gammel konservativ lederstil der lederen bestemmer alt uansett om det er riktig eller ikke. Lederne har heller ikke all kompetanse innen et felt.» (Leder 1)*

Vi mener at våre funn viser at kompetansearbeidet bidrar til endring for de ansatte. Rollene påvirkes i form av at det både tillegges dem ansvar, men at det også er en forventning både fra ledelsen på land og FA-ledere offshore til at de skal kunne bidra på de ulike installasjonene.

Samtidig viser også funnene at ledelsen onshore ønsker å bidra til rolleendring for de ansatte og FA-ledere, og at FA-leders rolle trekkes frem som en viktig fasilitator for å muliggjøre rolleendring. Som vi kommer tilbake til i analysen, vil samspillet mellom de ulike aktørene være viktig for en vellykket endringsprosess.

## 6. Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi analysere og drøfte funnene og data som er presentert under de ulike forskningsspørsmålene opp mot litteraturen og teoriene vi har presentert. Det er etter vår mening til tider glidende overganger for funnene og deres relevans for tema og innhold i forskningsspørsmålene. Det overordnede målet er å presentere dette slik at analysen forholder seg til det vi ønsker å svare på gjennom problemstillingen for oppgaven. Problemstillingen for oppgaven er:

### **Fungerer Ressurs- og Kompetansesenter (RKS) som et strategisk endringsverktøy i forpleiningsorganisasjonen til Equinor?**

Dette innebærer blant annet om opprettelsen av en egen kompetanseavdeling som er en del av organisasjonen, kan sees på som et endringsverktøy for å heve og fremme kompetanse og erfaringsoverføring, og på denne måten øke strategiske og konkurransemessige fortrinn. Disse fortrinnene vil da kunne muliggjøres ved hjelp av økt kunnskap og kompetanse, som kan tenkes å vise seg gjennom økt effektivitet, forbedret arbeidsmiljø og samarbeid, lavere sykefravær og bidra til en effektiv overføring av beste praksis, metoder, teknikker, for å nevne noen. Vi har imidlertid avgrenset oppgaven ved å ikke måle effekter av kompetansetiltak. Grunnlaget for endringsbehovet og senere utvikling og effekt har Equinor selv sett mye på og vurdert. Dette har muliggjort at vi kan fokusere på hvordan prosessene fungerer i samarbeid med struktur og kultur.

For å besvare problemstillingen vil vi i det følgende presentere hver av forskningsspørsmålene, og videre se disse i sammenheng og kontekst.

### 6.1 Analyse av Forskningsspørsmål 1

#### **Hva er ledelsens rolle før, under og etter endringsprosessen?**

Utgangspunktet for analysen er at de ansatte og ledelsen, men kanskje spesielt ledelsen, kan inneha flere roller samtidig. Disse rollene kan man tre inn og ut av på ulike tidspunkt og etter behov.

Behovet og grunnlaget for å endre RG, Ressursgruppen, er dokumentert av Equinor i deres egne evalueringer og gjennomganger. Behovet for endring viste seg i form av lav trivsel, lav anseelse og uviss medarbeiderfunksjon for de ansatte. RG som vikaravdeling skulle brukes som en ressurspool for å dekke inn behov ved fravær offshore grunnet sykdom, eller ved økt behov for arbeidskraft i forbindelse med oppgradering og kampanjer/revisjonsstanser etc. Sykefraværet var imidlertid høyt i Equinor Forpleining som helhet.

Ledelsens rolle før endringen synes etter en gjennomgang av våre funn å være i form av at de bekler endringsagentrollen, ved at ledelsen setter ned utvalg og begynner arbeidet med å omstrukturere RG. Det utformes en strategi hvor det blant annet gjøres bevisste valg for at forpleiningens kurs- og kompetanseaktivitet i hovedsak skal gå til de ansatte som er en del av RKS, med forbehold om at myndighetspålagte kurs som livbåtførertrening, HLO, førstehjelp etc. ikke er en del av kurs- og kompetansebegrepet i denne sammenheng. Ledelsens rolle synes i så måte å være preget av et klassisk rollemønster hvor ledelsen tar aktive valg som har innvirkning på de ansattes arbeidsdag, som dermed bærer preg av det som ble presentert i litteraturdelen under *top-down*-ledelse.

Beslutningen om å gå fra en tilnærmet ren vikaravdeling til en avdeling som skulle satse på kompetanseheving og utvikling, synes å falle inn under det som ble presentert av Greiner (1972) og andre i litteraturdelen som *revolutionary change*, og passer bra med De Wits (2017) formulering om endringer: «Revolutionary change is necessary to create *discontinuity* in the alignment process – radical and swift breaks with the past» (s. 413). Selve endringsprosessen kan ha gått over en lengre periode, men bestemmelsen om å innføre RKS som konsept synes å falle bra inn under det å gjennomføre «radical and swift breaks with the past», noe som etter vår mening gir støtte til å påstå at ledelsen opererte som endringsagenter. Formen for maktutøvelse blir dermed mest preget av *top-down* ved at ledelsen i størst grad dikterer og legger føringer for endring på vegne av og for de ansatte. Som presentert i litteraturen, hevder enkelte at det er nødvendig med overblikk over hele organisasjonen og at det dermed er mest effektivt at endringen styres fra toppledelsen (*top-down*). Dette støttes også av Lai (2004, s. 33) som vektlegger at utvikling og gjennomføring av kompetansestrategi bør være toppledelsens ansvar. Andre vil argumentere mot at toppledelsen ikke klarer dette helt på egenhånd, men at det kreves innblikk og involvering fra flere på lavere nivå i organisasjonen (*bottom-up*). Det sentrale er at dette er mekanismer som virker sammen, og at ledelse må være situasjonsbasert med fokus på medarbeiderne i organisasjonen (Hersey og Blanchards, 1988).



Det er som oftest ikke snakk om enten-eller, men et samspill som varierer med ulik styrke av maktutøvelse, avhengig av fordeling av makt og andre faktorer. Dette samsvarer med Hiller (2013) og hans forskning rundt det å inkludere element fra ulike lederstiler, og at ledelse bør være en situasjonsavhengig aktivitet.

Presentasjonen av revolusjonære og evolusjonære endringstilnærminger poengterer at man ofte veksler mellom perioder med evolusjonær endringstakt sammen med perioder preget av det revolusjonære innslag. Tushman og O'Reilly (1996) omtaler dette som et paradoks, som krever en *ambidextrous approach*, gjennom at ledelsen innehar «the ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change results from hosting multiple contradictory structures, processes and cultures within the same firm». Utgangspunktet i denne casen er at man har en forpleiningsavdeling som skal arbeide «som vanlig» på det viset de har gjort før, samtidig som man oppretter en egen avdeling som skal kurses for å øke kompetanse, for deretter igjen å bedrive kompetansearbeid og erfaringsoverføring, ref. ovennevnte sitat som viser til «multiple contradictory structures, processes and cultures within the same firm». Selv om evolusjonære endringer strekker seg over lengre tidsperioder som små gradvise endringer, er det som De Wit (2017) påpeker ikke i utgangspunktet snakk om en mindre form for endring man ender opp med: «Each change is in itself small, but the cumulative result can be large» (De Wit, 2017, s. 410). Dette er etter vår mening beskrivende for hvordan ledelsens rolle har fungert underveis i prosjektet, og som man også kan hevde fortsatt pågår nå etter at prosjektet er avsluttet og kompetanseavdelingen er opprettet og i drift. Etter at den store endringen med omleggingen til RKS var vedtatt og påbegynt, gikk man underveis i prosjektet over til en situasjon der ledelsen synes å ha delegert ansvar og roller, i takt med at formål og intensjoner har blitt utkrystallisert og tydeligere for andre enn de som jobbet med prosjektet i den innledende fasen. Blant annet tildeler ledelsen onshore FA-lederne som sitter ute offshore en rolle som bindeledd og tilrettelegger for at kompetansearbeidet, som er drevet frem spesielt av de RKS-ansatte, skal få muligheter til å lykkes på installasjonene.

*«Det er viktig å legge til rette for erfaringsoverføring offshore, og FA-leder ute har utvidet ansvar i så måte.» (Internt dokument, Evalueringsrapport Equinor 2018)*

Dette er funn vi finner både via dokumentanalysen som er foretatt, men som også går igjen i de svarene vi mottok om emnet under intervjuene. Disse indikerer en tydelig forventning fra ledelsen onshore om at FA-leder skal innta og overta deler av rollen og ansvaret med å legge

til rette for overføring av erfaring og kompetanse på den enkelte installasjon, og at ledelsen dermed inkluderer mer og dirigerer mindre, som vi finner igjen i litteraturen om *bottom-up*-tilnærminger. Om det er snakk om roller de har under prosjektet eller etter er også glidende, men det sentrale for vår oppgave er å påpeke at rollene ser ut til å endre seg parallelt med at man har satset på en egen kompetanseavdeling internt i forpleiningsorganisasjonen.

I lys av fokuset på FA-leders betydning, vil vi og trekke frem to andre funn som vi ønsker å analysere nærmere. Det første omhandler det faktum at ledelsen onshore, som sitter med ansvaret og beslutningsmyndigheten når det kommer til utvelgelse av nyansatte, nå ønsker at alle som starter i forpleiningen, uavhengig av tidligere erfaring og formell eller uformell kompetanse, skal starte sin forpleiningskarriere i Equinor via RKS før man eventuelt begynner å jobbe fast på en spesifikk installasjon. Dette, sett sammen med at de fortsatt i stor grad, men dog med innspill fra ansatte og RKS organisasjonen, er med på å bestemme innhold og tema for kurs som de RKS-ansatte skal gjennom for å danne basiskunnskap, gir vekt til argumenter for at ledelsen fortsatt har en rolle som endringsagent og unntaksvis styrer med innslag av *top-down*. Dette kan kanskje nyanseres med hvordan ledelsen selv beskriver egne roller, samt rollen til nyansatte i RKS og forventningene til dem. Spesielt vil vi her trekke frem det siste sitatet fra resultatpresentasjonen til Forskningsspørsmål 1 (med vår utheving):

*«Har de problemer med å nå igjennom på en installasjon, det er kanskje en gammel og satt installasjon, da kan de sende det inn som et Lean-forslag til oss i land så kan vi innføre det om vi synes det virker bra på alle installasjonene. Det er bare et klikk så er det gjennomført. Og det er også noe vi oppfordrer de til spesielt på disse nyansatt-dagene, at ikke gi opp på grunn av motstand, du kan møte motstand og, slik du opplever i alle bedrifter rundt om i landet om en kommer inn i et satt miljø. Har de gode forslag så få det inn til oss så skal vi ta videre forslaget.» (Leder 1)*

Sitatet viser etter vår mening forventningen ledelsen har til at det er de ansatte som skal være pådriver for endring og forbedringsforslag og arbeid med dette, og dette indikerer også at de anser sin egen rolle som noe annet enn endringsagent i første omgang. Ledernes rolle er kanskje mest naturlig å vurdere som en fasilitator for endring gjennom å opprette strukturer. Likevel viser også ledelsen vilje til å få til endringer dersom de selv vurderer endringsforslaget som verdifullt og av en slik art at det bør innføres. Dette tyder på at ledelsen ikke vil vike fra å tre

inn i endringsagentrollen ved behov, men dette kan også vurderes som en form for tilrettelegging ved at de av naturlige grunner enkelte ganger har mer tyngde for å få igjennom forslag som kommer fra den opprinnelige endringsagenten. Dette kan ses i sammenheng med det som Christensen et. al (2009) vektlegger. Når de ansatte selv blir initiativtakerne blir en av ledelsens oppgaver å tilrettelegge for at en endring skjer i samsvar med de strukturelle rammene i organisasjonen. Vurderingen vår av de to siste presenterte funnene er dermed at ledelsen fortsatt har omfattende påvirkningskraft på kompetansearbeidet og endringskulturen gjennom å styre alle nyansatte gjennom RKS og sørge for «basiskunnskap» samtidig som de påvirker innhold i kurs og kompetansearbeidet som stilles til disposisjon for de RKS-ansatte, og at de også vil tre inn og ut av roller dersom de mener at kultur, struktur eller prosesser vanskeliggjør ønsket kompetansearbeid, men at dette også vil være naturlig å tillegge personell på høyere nivå i organisasjonen avhengig av situasjonen.

## 6.2 Analyse av Forskningsspørsmål 2

### **Hvordan har kompetansearbeidet bidratt til endring i forpleiningen?**

Utgangspunktet for analysen av Forskningsspørsmål 2 delen er Equinors satsing på kompetanse, og hvordan denne satsingen har bidratt til endringer for forpleiningsorganisasjonen. Selv om det kan identifiseres mange bidrag og ulike former for hvordan dette kommer til syne, har vi her hatt særlig fokus på hvordan endringsarbeidet nå drives fremover, og om RKS som struktur legger til rette for økt *absorptive capacity* i forpleiningen generelt, som gir grunnlag for endrings- og forbedringsarbeid gjennom blant annet erfaringsoverføring og utveksling av beste praksis på tvers av installasjonene.

Som presentert i resultatdelen til dette forskningsspørsmålet, er det et uttalt mål for Equinor å videreutvikle RKS til en enhet som blant annet «er kjennetegnet av medarbeidere som til enhver tid har riktig kompetanse - har gode ferdigheter og holdninger – er fokusert på erfaringsoverføring og læring» (Internt dokument, *Mandat - Styrking av fag og kompetansebygging i RKS* Equinor 2016). I tillegg er ett av de definerte formålene med RKS å «styrke erfaringsoverføring og læring på tvers.» Equinor har over 25 offshoreinstallasjoner som deres forpleiningsorganisasjon drifter, og etter våre samtaler og intervjuer med Equinoransatte vil man kunne tolke bruken av begrepet «på tvers» både i form av at man lærer

mellom kolleger, internt i RKS mellom RKS-ansatte, men også mellom RKS og forpleiningsansatte, og at det skjer en informasjonsoverføring på tvers av de ulike offshoreinstallasjonene. Dette understrekes også av daværende prosjektleder, som fremhever læring og spredning fra installasjon til installasjon med RKS som *busy bees*:

*«Ved å jobbe bevisst for å styrke kompetanse og anerkjennelse, skape engasjement, fokusere på hvor viktig rolle den enkelte i RKS har («busy bee»), være lydhør og gi konkrete svar, mener prosjektleder at vi i fellesskap har oppnådd gode resultat.»* (Internt dokument, *Evalueringsrapport Equinor, 2018*)

Som presentert i litteraturen, finnes det ulike former for kompetanse, og også ulike former for kunnskap og metoder for å formidle denne. Lai (2004) hevder at «læring, kompetanseutvikling og bruk av kompetanse begynner og slutter hos den enkelte medarbeider – og læring kan skje på mange måter». Teoriene om taus og eksplisitt kunnskap presentert av blant annet Nonaka (1991), understreker også en organisering som legger betydelig vekt på erfaringsoverføring blant kolleger vil kunne lykkes, i form av at den tause delen av kunnskapen som er vanskelig å formidle gjennom formelle kompetansetiltak lettere lar seg overføre til eksplisitt kunnskap. Vi har blant annet presentert veiledning som en læringsmetode som ifølge Lai (2004) ofte finner sted på arbeidsplassen, og som kan være en form for ustrukturert læring og erfaringsoverføring, men at organisasjoner på samme tid også kan gjøre det om til en mer strukturert form for kompetanseutvikling. Vi mener at våre funn viser at både den strukturerte og den ustrukturerte formen for kompetansearbeid og erfaringsoverføring har bidratt til endringer for forpleiningen, og at de ved å organisere kompetansearbeidet på denne måten, legger til rette for videre kompetansearbeid og endringer. Å kombinere ulike former for læringsmetoder er ifølge Lai (2004) nødvendig for å oppnå optimal læringseffekt: «Ved å kombinere flere læringsmetoder gis det større muligheter for å tilfredsstillere ulike læringsprinsipper, samtidig som selve variasjonen i læringsituasjonen vil kunne bidra til å øke både motivasjon og meningsforståelse».

Som vi trakk frem i litteraturdelen, beskriver blant annet Kaufmann og Kaufmann (2003) læring som det å tilegne seg kompetanse som videre fører til endringer i tankesett og atferd. Dette, koblet opp mot atferdsmessige endringsstrategier (Busch et al., 2007), innebærer fokus på læringsprosesser og samarbeid, der lederne og medarbeiderne har et åpent samspill. En styrke som trekkes frem med en slik tilnærming er at medarbeiderne blir involvert i prosessen,

som igjen kan resultere i mindre motstand mot selve endringen. Sett i lys av funnene våre, både det som er funnet gjennom dokumentanalysen men også gjennom intervjuer, synes det som er presentert over å stemme bra overens med endringsprosessen i Equinor Forpleining gjennom opprettelsen av RKS. Northouse (2013) presenterer at fordelene med en *bottom-up*-tilnærming er at det kan hjelpe organisasjonen å utnytte fullt ut den ansattes kunnskap, innsikt og erfaring. Ser vi på kompetansearbeidet og utsagnet over i lys av diskusjonen i Forskningsspørsmål 1, der ledelsens rolle etterhvert inkluderte elementer fra *bottom-up*-tilnærming, har kompetansearbeidet bidratt til endring. Evalueringsrapporten bekrefter at RKS-ansatte opplever forbedringer og endring, blant annet gjennom å føle økt tilhørighet og styrket anerkjennelse, et ønske om å bidra videre og at de opplever erfaringsoverføring som viktig.

Kompetansearbeidet bidrar også til endring gjennom at kompetansenivået i organisasjonen øker og at dette bidrar til økt *absorptive capacity* som ble omtalt i litteraturdelen gjennom blant annet teoriene til Cohen og Levinthal (1990). De beskriver *absorptive capacity* som «the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends». Dette må sees sammen med begrepene *explore* og *exploit*, der March (1991) slår fast at begrepene dreier seg om «the relation between the exploration of new possibilities and the exploitation of old certainties in organizational learning». Som vi presenterte ville det også her være nødvendig med balanse gjennom tidligere nevnte *ambidextrous approach*, og Levinthal og March (1993) påpeker at «An organization that engages exclusively in exploration will ordinarily suffer from the fact that it never gains the returns of its knowledge. An organization that engages exclusively in exploitation will ordinarily suffer from obsolescence».

Etter vår mening bedriver Equinor Forpleining *exploration* når de RKS-ansatte kurses, selv om innhold på kurset kan være en blanding av intern bedriftskunnskap satt sammen med ekstern kunnskap. Det vil kunne være snakk om *exploitation* når organisasjonen overfører allerede eksisterende kunnskap på tvers i organisasjonen, både blant ansatte, i tillegg til når informasjonen overføres mellom ansatte på ulike installasjoner, selv om det som på den ene installasjonen er gammel kunnskap kan oppfattes som ny kunnskap når den kommer til en annen installasjon. Slik kompetansearbeidet er organisert i Equinor etter omleggingen til RKS, vil man kunne bedrive både *explore* og *exploit* samtidig gjennom *ambidexterity*, og på den måten oppnå synergier av kompetansearbeidet i hele forpleiningsorganisasjonen. Ifølge Cohen og Levinthal (1990) påpekes det at *absorptive capacity* er avhengig av både ekstern, ny kunnskap, og kunnskapsoverføring på tvers mellom underavdelinger og ansatte i en

organisasjon. Dette er også i tråd med det vi innledet med, om at formålet med RKS blant annet var å «styrke erfaringsoverføring og læring på tvers».

At de ansatte og ledelsen opplever at organiseringen av kompetansesarbeidet bidrar til mer systematisk og strategisk kompetansesarbeid, vil også kunne bidra til at *absorptive capacity* øker. Et av intervjuobjektene fra ledelsen onshore vektlegger også at denne organiseringen har ført til en mer systematisk kompetanseoverføring sammenlignet med tiden før endringen:

*«Med RG-modellen ble det fort til at det bare kom ut en vikar som ikke hadde noe spesiell kompetanse. De ble ikke sett og det var mange ting som ikke var bra som vi måtte ta tak i. Så det tar tid, men det er vi klar over. Man jobber seg systematisk gjennom det.» (Leder 1)*

Funnene indikerer også at kompetansesarbeidet har bidratt til effektivitet i forpleiningen, ved at kompetansehevingen blir mer effektiv gjennom å organisere gruppen på denne nye måten. Leder 4 vektlegger at organiseringen legger til rette for at de skal lykkes med informasjonsdeling:

*«Det som er for forpleiningen er at vi er veldig annerledes organisert enn veldig mange andre avdelinger, hvertfall offshore. Forpleiningen har en ledelse på alle plattformer, det er ikke plattformsjefen som er lederen. Det er de som eier plattformen da, men det blir lettere å drive på tvers fordi forpleiningen er en avdeling og enhet som er spredd over alt. ... De vet hva som skjer, det er lettere å nå ut med informasjon. Jeg synes det er lettere organisert for oss som har en egen RKS.» (Leder 4)*

For å illustrere og drøfte hvordan RKS påvirker *absorptive capacity* for de andre forpleiningsansatte og gjennom kompetansesarbeidet bidrar til og legger til rette for endring, vil vi her også se hen til funnene og sitatene som en ansatt på en fast installasjon gjorde seg når vi spurte om kompetansesarbeidet og RKS.

Intervjuobjektet stilte seg blant annet positiv til RKS-ansattes rolle og bidrag, og presiserer blant annet at «det med erfaringsoverføring er veldig viktig og bra». Erfaringsoverføring trekkes inn i andre uttalelser fra informanten, og det trekkes også frem at man ombord på den faste installasjonen jobber systematisk med forbedringer gjennom LEAN og andre metoder. Spesielt interessant angående teorien om *absorptive capacity* og hvordan erfaringsoverføringen

legger til rette for endringer, er uttalelsen som retter seg mot det å se verdien av forslag som ikke fører til endring i den aktuelle omgangen det behandles:

«Ja fordi man tar det videre, og selv om forslaget blir lukket, så har det vært oppe og diskutert, og hatt en gjennomgang på det, og det kommer argumenter i for og i mot. Det starter tankeprosesser, folk begynner å tenke litt nytt, og begynner å søke etter litt smartere løsninger.» (Ansatt på fast installasjon)

Selv om uttalelsene til den fast ansatte kanskje ikke representerer alle ansatte i Equinor Forpleining, understreker de etter vårt syn det som synes å gå igjen i både intervjuer og interne dokumenter. Det at arbeidet med kompetanse nå er systematisert og strukturert sees på som en fordel av både ledelse og ansatte. Videre ser vi et klart bidrag og engasjement blant de ansatte for kompetanse og erfaringsoverføring, som vil kunne bidra til økt *absorptive capacity* i organisasjonen, som igjen kan fremme og kanskje også lette videre kompetansearbeid og forbedringer. At de ansatte synes å være såpass investert i og positive til endringsarbeidet vil også kunne gi Equinor Forpleining en strategisk fordel når det kommer til å implementere endringer. Vi har i litteraturen trukket frem teorier fra ulike forfattere som påpeker at tilnæringsmetode når det kommer til overføring av erfaringer og beste praksis vil være av stor betydning, noe som igjen aktualiserer problemstillinger rundt *top-down-* og *bottom-up-* betraktninger. Vi mener at litteraturen og våre funn tilsier at dersom *absorptive capacity* øker blant de ansatte, vil dette medføre større bevissthet rundt kompetansearbeidet og sin egen rolle, med hensyn til det vi omtalte tidligere i denne delen og i litteraturen om atferdsmessige endringsstrategier der ledelse og medarbeidere har et åpent samspill. Etter vår mening vil dette medføre at kompetansearbeidet får et større preg av å være *bottom-up* når det kommer til å bidra til endring, som er strategisk viktig for å lykkes med gjennomføringen av endringer. Omtalen av endringsagent- og opplæringsagentrollen og ledelsens tilrettelegging gjennom struktur og systematisk arbeid understreker viktigheten av dette: «Management fails to assist in integrating change, skills or knowledge on the job, causing confusion and frustration on both sides. Consequently, much of the change is lost» (Gilley, 2008).

Etter vår vurdering, vil opprettelsen av RKS og det systematiske kompetansearbeidet bidra til endring, og blant annet Pascal og Sternin (2005) påpeker at dersom man skal lykkes med erfaringsoverføring og beste praksis, er det viktig at de ansatte kan bidra og styre endringsarbeidet selv, og at det ikke kommer som ordrer fra ledelsen, men heller har en *bottom-*

*up*-tilnærming, hvor nøkkelen er «to engage the members of the community you want to change in the process of discovery, making them the evangelists of their own conversion experience».

Vi mener at det som er drøftet og analysert i denne delen viser at gjennom å arbeide systematisk med kompetansearbeidet, som for eksempel gjennom opprettelsen av RKS, vil man øke *absorptive capacity* i organisasjonen som helhet, noe som vil legge til rette for at endringsforslaget øker sin kvalitet grunnet hevet kompetanse, at det vil føre til større engasjement blant de ansatte, som igjen øker sjansene for å lykkes med overføring av beste praksis og gode erfaringer.

### 6.3 Analyse av Forskningsspørsmål 3

#### **Gitt at kompetansearbeidet bidrar til endring, hvordan påvirkes de ansattes rolle av dette?**

Det er glidende overganger mellom forskningsspørsmålene i oppgavene, og analysen og drøftingen i Forskningsspørsmål 1 og 2 viser at det er flere moment som har innvirkning på de ansattes rolle. Vi mener ut i fra presenterte funn og vår analyse at de ansattes rolle har blitt påvirket av kompetansearbeidet. I Forskningsspørsmål 3 har fokuset gjennom innhenting og analyse av data vært å se hvem som innehar rollen som endringsagent og opplæringsagent, eventuelt det vi har valgt å omtale som erfaringsoverføringsagent.

Som vi var inne på i Forskningsspørsmål 1, vil ledelsen kunne tre inn og ut av forskjellige roller, avhengig av situasjon og utfordring. Dette kan sees i sammenheng med litteraturen som beskrev revolusjonære og evolusjonære endringer, og balansering av dette gjennom en *ambidextrous approach*. Etter vår mening vil ikke en revolusjonær endring alltid være avhengig av å komme fra ledelsesnivå, på samme måte som evolusjonære heller ikke alltid vil komme fra ansattnivå. Det vil avhenge av situasjonen, omfanget og ikke minst hvem som opplever behovet for endringen, som like gjerne kan være de ansatte som ledelsen.

Vi mener at våre funn sett sammen med litteraturen, gir grunnlag for å hevde at rollene vil være dynamiske. Pascal og Sternin (2005) fremstiller rolleendring som en *role reversal* der «experts become learners, teachers become students, and leaders become followers. Leaders must



relinquish to the community the job of chief discoverer» (s. 9). Dette krever ifølge dem at ledelsen er i stand til å sette til side eget ego og deres identitet som *go-to guy* i form av at ledelsen er de som sitter med svarene og beslutningene. Dette vil imidlertid ikke bety at alle ledelsens oppgaver endres, men sett sammen med arbeidet i endringsprosessen vil de ifølge forfatterne ha et større fokus på å fasilitere for endringer.

Som resultatkapittelet indikerer opplever RKS-ansatte et større ansvar nå etter endringen fra RG til RKS, og dette samsvarer også med at ledelsen formidler at de ønsker at ansatte skal ta mer av dette ansvaret. Med snakk om ansvar tenker vi her på ansvaret for å bidra i kompetansearbeidet og ansvar for å opptre som endrings- og opplæringsagenter. Jacobsen (2018) definerte endringsagent som en konkret aktør som er en drivkraft til endring, og videre at endringsledelse innebærer aktiviteter som endringsagenter utøver i en endringsprosess. Dette er en bred definisjon og spesifiserer ikke hvem som kan innta denne rollen, men knyttet det opp mot funn presentert i resultatkapittelet hevder vi at både ledelsen onshore, ledelsen offshore og ansatte i forpleiningen kan betegnes som endringsagenter avhengig av situasjonen. Blant annet vektlegger evalueringsrapporten at FA-ledere har et utvidet ansvar for å legge til rette for erfaringsoverføring, og at de dermed kan betegnes som endringsagenter i form av at de fasiliteter atferdsendringer. RKS-ansatte vil i større grad tre inn i en mer aktiv rolle der de er i direkte kontakt med mottakerne av forslagene til forbedring, som kanskje vil trekke mer i retning av opplæringsagent- og erfaringsoverføringsagentrolle enn endringsagent, selv om opplæringen og erfaringsoverføringen fører til endring.

Equinor Forpleining allokerer mye ressurser til RKS for å øke kompetansen til de ansatte i denne gruppen. Ønsket er at de skal opptre som opplæringsagenter gjennom å videreformidle kompetanse lært fra kurs, og som erfaringsoverføringsagenter gjennom beste praksis hentet fra de ulike installasjonene, men også endringsagenter der dette vil være naturlig. Det kan tenkes flere eksempler på at de ulike rollene kan inntre og blandes. Med utgangspunkt i beskrivelsen til RKS-ansatt 3 som snakket om bruk av maskiner, kan det tenkes at den ansatte da først henvender seg til kollegaer med oppfordring om å bruke maskinparken istedenfor å slite seg ut med manuelt fysisk arbeid. Dette vil da etter vår mening falle inn under begrepet endringsagent i en slik situasjon. Videre vil man da kunne tre inn i opplæringsagentrollen med basis i kurs og kompetanse om hvordan lære fra seg formell kompetanse, og så utføre dette med bakgrunn i sin erfaring med de samme maskinene. Med dette hevder vi at ledelsen ønsker at det er

kompetente individer som skal drive kompetansearbeidet, som er i tråd med det Gilley (2008) presenterer som viktig for å kunne tre inn i disse rollene:

*«A serious mistake is to allow unexperienced managers to act as learning and change agents  
– similar to the blind leading the blind»*

Som sitatet viser må individer som skal opptre som opplærings- og endringsagenter ha tilstrekkelig kompetanse, noe som RKS-ansatte har fått gjennom omleggingen. Selv om sitatet er rettet mot ledelsens erfaring og kompetanse, vil vi etter vår gjennomgang også hevde at det samme vil gjelde for ansatte, noe som understreker den strategiske viktigheten av å drive systematisk kompetansearbeid. Våre funn viser at RKS-ansatte har fått en mer spesialisert kompetanse, noe som også indikerer rolleendring fra å «bare være vikarer» til å bli ressurspersoner for kompetansearbeidet i hele forpleiningen.

*«Ledelsen i RKS er nøye på at du ikke bare skal ringe etter en vikar men at du skal sende en bestilling på kompetanse.» (FA-leder 3)*

Måten Equinor organiserer og styrer kompetansearbeidet i forpleiningen på er etter vår mening systematisk, noe vi også var inne på i Forskningsspørsmål 2. Systematisk kompetansearbeid i denne situasjonen vil bidra til økt *absorptive capacity*, og etterhvert som informasjonsflyten går sin gang gjennom hele forpleiningen vil de fast ansatte på installasjonene også øke sin kompetanse og *absorptive capacity*. Videre vil vi derfor påstå at de fast ansatte vil kunne opptre som opplæringsagenter, endringsagenter og erfaringsoverføringsagenter, noe som vil være til fordel for hele forpleiningen.

Uttalelser fra enkelte informanter peker i retning mot at ikke alle er like åpne for forslag for forbedringer, som kan være initiert både av RKS-ansatte, fast ansatte på installasjon, eller ledelsen. Pascal og Sternin (2005) problematiserer også dette, og hevder beste praksis er vanskelig å overføre. For at formidling av beste praksis på tvers av installasjonene skal lykkes, må de ansatte selv føle eierskap til egen atferdsendring, og ikke oppleve dette som at noen instruerer hvordan de skal opptre. Viktigheten av dette understrekes også av flere informanter, og Leder 4 hevder at «RKS må gjøre det på riktig måte, de må ikke komme her og komme her». Dette bekrefter, som nevnt flere ganger i dette kapitlet, at Equinor Forpleining ønsker en mer inkluderende struktur der ansatte selv opptre som endringsagenter rundt egen atferd. Gjennom

opprettelsen av RKS og de ansattes rolle som *busy bees* påstår vi derfor at rollen går fra passiv til sterkt involverende, noe som stemmer overens med en *bottom-up*-tilnærming.

Om det vil være snakk om en endringsagent, opplæringsagent eller som vi har foreslått, en erfaringsoverføringsagentrolle, vil være avhengig av situasjon og utfordring, samt kompetanse på det aktuelle området. At ledelsen og de ansatte, og spesielt at både RKS-ansatte og fast ansatte synes at kompetansearbeidet og erfaringsoverføringen har bedret seg, tyder på at organisasjonen har lyktes med å endre roller og struktur på en måte som har tilrettelagt for en *bottom-up*-tilnærming, som stemmer overens med det Pascal og Sternin (2005) sier om vilkår og forutsetninger for at man skal lykkes med overføring av erfaring og beste praksis.

## 7. Konklusjon

### **Fungerer Ressurs- og Kompetansesenter (RKS) som et strategisk endringsverktøy i forpleiningsorganisasjonen til Equinor?**

Vi har gjennom analysen av forskningsspørsmålet vært innom mange relevante tema som inngår i og bidrar til konklusjonen på problemstillingen for oppgaven. Som en innledning til denne oppsummeringen og konklusjonen for problemstillingen vil vi først gjenta et sitat vi trakk frem i litteraturdelen, og senere avslutte med et annet sitat, som kanskje er med på å illustrere utviklingen og endringen i tilnærming til endrings- og forbedringsprosesser i Equinor Forpleining.

*«There is no more delicate matter to take in hand, nor more dangerous to conduct, nor more doubtful in its success, than to be a leader in the introduction of changes. For he who innovates will have for enemies all those who are well off under the old order of things, and only lukewarm supporters in those who might be better off under the new» (Machiavelli)*

Sitatet fra Machiavellis utgivelse «*Fyrsten*», publisert første gang i 1532, illustrerer at det kan være en utfordrende oppgave å introdusere og gjennomføre endringer. Det er også interessant å se at ledelsesutfordringer som var aktuelle på 1500-tallet fortsatt har relevans den dag i dag. Dette sier etter vår mening noe om utfordringenes universalitet, og tross gammel kunnskap om utfordringer i forbindelse med ledelse og implementering av endringsprosesser, er dette fortsatt et område som krever en gjennomtenkt strategi og ledelse som innebærer et samspill mellom de ulike aktørene.

Vi mener tiltak som ble innført i Equinor Forpleining, blant annet gjennom å opprette RKS og å arbeide systematisk og strukturert med kompetansearbeid, har medført endringer som kan ses på som forbedringer for organisasjonen. Analysen og drøftelsen viser at ledelsen fortsatt har omfattende påvirkningskraft på kompetansearbeidet og endringskulturen gjennom at alle nyansatte stort sett begynner i RKS og at dette bidrar til basiskunnskap. Samtidig påvirker ledelsen, sammen med de ansatte, innhold i kurs- og kompetansearbeidet som stilles til disposisjon for nyansatte og eksisterende RKS-ansatte. Videre vil de også tre inn og ut av roller dersom de mener at kultur, struktur eller prosesser vanskeliggjør ønsket kompetansearbeid.

Litteraturen støtter det vi understreker i vår analyse om at omleggingen til RKS har bidratt til en systematisk innarbeiding og overføring av kompetanse og erfaring, som så bidrar til økt *absorptive capacity*, som deretter igjen bidrar videre til økt kompetanse. Denne økte kompetansen muliggjør også erfaringsoverføring på tvers av organisasjonens offshoreinstallasjoner, og legger til rette for at de ansatte kan delta i endringsarbeidet. Prosessen kan dermed betegnes som revolusjonær i form av omleggingen til RKS, men at den nå bærer preg av evolusjon når det er opprettet struktur og systematikk. Dette muliggjør ifølge vår analyse at ledelsen kan innta en mer tilbaketrukket rolle, og vil da i større grad fungere som tilrettelegger for endring og forbedring, enn som pådriver. Videre åpner dette for at de ansatte kan tre inn i rollen som agenter for endring, opplæring og erfaringsoverføring. Rolleendringen og samspillet innfører elementer av *bottom-up*-tilnærming til prosessen med kompetansearbeid. Økt kompetanse og kunnskap om systemet for endringsprosesser legger til rette for samarbeid mellom ledelsen og de ansatte. Pascal og Sternin (2005) hevder at dette medfører at de ansatte deltar aktivt i endringsarbeidet, som ifølge dem er essensielt for en vellykket overføring av beste praksis og erfaring.

Vi mener at våre funn i de tre forskningsspørsmålene indikerer at Equinors satsning på en egen kompetanseenheter som er en del av forpleiningsorganisasjonen har vært vellykket. Blant annet har trivselen i RKS økt, sykefraværet har gått ned både i RKS men også for forpleiningen generelt, og samarbeidet mellom ledelse og ansatte synes å medføre positive endringer for forpleiningsorganisasjonen. Dette har igjen potensiale til å øke trivselen for alle som bor og jobber ombord på offshoreinstallasjonene, som forpleiningen yter tjenester til. Etter vår mening kan blant annet samspillet og systematiseringen av kompetansearbeidet trekkes frem som noe av det som utpeker seg som i størst grad vellykket for satsingen, som har medført at aktørene ser verdien av endrings- og forbedringsarbeidet. Samtidig indikerer også våre funn at det fortsatt er utfordringer med å tre inn i det som kanskje har vært uvante roller, og samtidig klare å etterleve forventninger forbundet med disse, både fordi endringsprosessen er kontinuerlig, men også fordi den har et dynamisk preg som stiller krav til de involverte dersom en aktør ikke innfrir forventningene, frivillig eller ufrivillig. Dette vil da igjen kreve mer av andre som må fange opp utfordringen og involvere seg i prosessen.

Samspillet mellom ledelsens rolle og betydningen av at de ansatte er pådriver for endring, blir illustrert på en fin måte av sitatet fra Lao-tzu. Det er interessant og tankevekkende at et sitat fra ca. 500 år før Kristus fremdeles er relevant. Sett opp mot Machiavellis mer leder-orienterte

utgangspunkt illustrerer sitatet den retningen Equinor har tatt gjennom kompetansearbeidet. Samspillet og det systematiske kompetansearbeidet i Equinor Forpleining som vi har dokumentert i denne oppgaven bidrar etter vår mening til at RKS fungerer som et strategisk endringsverktøy i organisasjonen, både for ledelsen og for de ansatte.

*«Learn from the people  
Plan with the people  
Begin with what they have  
Build on what they know  
Of the best leaders  
When the task is accomplished  
The people all remark  
We have done it ourselves»*  
(Lao-tzu)

## 7.1 Overføringsverdi og videre forskning

Vi mener våre funn gir grunnlag for å hevde at tilnærmingen som Equinor har gjort i denne casen har overføringsverdi til andre bedrifter, fordi det illustrerer potensialet i det som ligger i å gjennomføre en endring preget av en evolusjonær tilnærming basert på samarbeid og samspill, og samtidig inkludere elementer fra revolusjonær tilnærming. Gjennom å både satse på nye områder og foredle eksisterende kunnskap og prosesser, med andre ord å gjennomføre en *ambidextrous approach*, vil man øke *absorptive capacity* i bedriften. Videre konkluderer vi at en balansering av *top-down*-tilnærming der ledelsen tar store deler av ansvaret, med en *bottom-up*-tilnærming som involverer de ansatte i større grad, vil øke sjansen for å lykkes med endringer. Dette vil avhenge av situasjonen og type endring. Videre hevder vi at disse synspunktene har overføringsverdi til ulike typer industrier og bedrifter, da det handler mer om endringsarbeidet og prosessen enn selve målet med og forutsetningen for endringen.

Equinor har en unik posisjon i norsk næringsliv og på norsk sokkel. Det å opprette en egen avdeling som skal drive kompetansearbeid i organisasjonen er muligens forbeholdt selskaper

av en viss størrelse og med god tilgang på ressurser. Det kan derfor være vanskelig for andre bedrifter å direkte overføre et identisk konsept. Likevel hevder vi at det fremdeles kan ha overføringsverdi til andre bedrifter om de utvikler en strategi tilpasset deres situasjon, og at dette kan bidra til en vellykket endringsprosess. Videre mener vi vår forskning kan ha overføringsverdi til andre industrier og organisasjoner, for eksempel til hotellbransjen, skoler og sykehus, hvor ulike former for avstandsledelse kan være aktuell, og som gjerne fokuserer på å drive kompetanseheving kombinert med endringsarbeid og effektiviseringsprosesser.

Etter å ha studert omleggingen fra RG til RKS i Equinor Forpleining har vi fått et større innblikk i kompleksiteten forbundet med endringsarbeid, samt ulike mekanismer som spiller en rolle i slike prosesser. For videre forskning kunne det vært interessant å se hvilke effekter det hadde ført til om organisasjoner ikke bare kurser en utvalgt del av arbeidsstyrken, men lar flere ansatte delta på kurs. I tillegg kunne en sett nærmere på selve effektene av endringer, i form av direkte målinger, og se hvilke områder endringer har størst effekt på. Det kunne også vært interessant å utføre en kost/nytte-analyse for å vurdere ressursbruk opp mot kompetansetiltak for å måle effekten og sammenhengen. Til slutt mener vi at det kunne vært interessant å gjøre en studie på kompetansearbeidet i Equinor etter hvert som prosessen har gått sin gang, for å undersøke eventuelle andre effekter enn det vi har identifisert gjennom vårt arbeid, siden endringen er relativt ny.

# Litteraturliste

- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Brunson, N. og J.P. Olsen (1993). *The reforming organization*. London: Routledge.
- Busch, T., E. Johnsen, S.J. Valstad og J.O. Venebo (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T, Læg Reid, J., Roness, P., & Røvik, K. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cohen, E. A., (2017). *Strategy*. Encyclopædia Britannica, inc.  
<https://www.britannica.com/topic/strategy-military>
- Conger, J.A. (2000). Effective Change Begins at the Top. I M. Beer & N. Nohria (Red.). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School.
- Cohen, Wesley M., & Levinthal, Daniel A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. (Technology, Organizations, and Innovation). *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Dalland, O. (2017) *Metode og oppgaveskriving 6.utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag as.
- De Wit, B. (2017). *Strategy: An international perspective (6th ed.)*. Andover: Cengage Learning.
- Gilley, J. W. (2001). *The manager as change agent: A practical guide for developing high-performance people and organizations*. Cambridge, Mass: Perseus Pub.
- Gilley, J.W., & Gilley, A. M. (2008). *Beyond the learning organization: Creating a culture of Continuous Growth and Development Through State-of-the-Art Human Resource Practices*. New York: Basic Books.



- Greiner, L. (1972). EVOLUTION AND REVOLUTION AS ORGANIZATIONS GROW. *Harvard Business Review*, 50(4), 37.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Hiller, M. (2013). Top Down Versus Bottom Up in International Development Assistance. Grin: Verlag.
- Jacobsen, D. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, Astrid. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. (1995). LEADING CHANGE: WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Lai, L. (2004). Strategisk kompetansestyring (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlag.
- Levinthal, D., March, J., & Schendel, Dan. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2016). Strategisk HRM og endring i organisasjoner. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1* (296-330). Oslo: Cappelen Damm.

- Mikkelsen, A. (2016). Hva bør ledere og HR-medarbeidere vite om motivasjon? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (33-45). Oslo: Cappelen Damm.
- Mork, O. J., Hansen, I. E., & Giske, L. A. (2016). Hvordan kombinere praktisk og teoretisk kunnskap – og dermed skape hurtige innovasjoner? *Idunn*. 129-146.  
<https://doi.org/10.18261/9788215027623-2016-07>
- Nonaka, I. (1991). THE KNOWLEDGE-CREATING COMPANY. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Northhouse, P.G. (2013). *Leadership. Theory and practice*. Sixth Edition. London: Sage.
- Oreg, S., A. Michel og R.T. By (2013). *The psychology of organizational change. Viewing change from the employee's perspective*. New York: Cambridge University Press
- O'Reilly, Charles A., III, & Tushman, Michael L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future.(Symposium)(Report). *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Pascale, Richard Tanner, & Sternin, Jerry. (2005). Your company's secret change agents. *Harvard Business Review*, 83(5), 73-81.
- Pascale, R., Sternin, J., & Sternin, M. (2010). *The Power of Positive Deviance How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Poole, M. (2000). *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research*. New York: Oxford University Press.
- Porter, Michael E. (1996). What is strategy? (management strategy). *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow: Pearson.

Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.

Van de Ven, A.H., & Poole, M.S., (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, vol. 20, 510-540.

Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T., & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation? *Strategic Organization*, 16(3), 352-369.

## Interne dokumenter fra Equinor

Equinor (2016). Beslutningsnotat Kompetansebygging i RKS.

Equinor (2016). Global People Survey - Rapport 2016. DPN JOS CA AS RESOURCE COORDINATION.

Equinor (2016). MANDAT Styrking av fag og kompetansebygging i RKS.

Equinor (2017). Global People Survey. DPN JOS CA A2 RESOURCE AND COMP. CENTRE

Equinor (2017). Ledelsesgjennomgang RKS - februar 2017.

Equinor (2018). Evalueringsrapport "Styrking av fag og kompetansebygging i DPN JOS CA RKS"

Equinor (2018). Global People Survey. DPN JOS CA A2 RESOURCE AND COMP. CENTRE

Equinor (2019). Global People Survey. DPN JOS CA A2 RESOURCE AND COMP. CENTRE

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

### **Samtykkeerklæring vedrørende intervju**

#### *Beskrivelse av forskningen*

Vi er to studenter, Morten Skjelbreid og Kristin Vold, fra Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger som denne våren skriver vår masteroppgave. Prosjektet vårt har endringen fra RG til RKS i Equinor som tema, med vekt på kompetanseheving og erfaringsoverføring. Som en del av prosjektet skal vi undersøke ledelsens rolle før, under og etter endringen, kompetansehevings betydning i endringen, i tillegg til mulige forskyvninger av roller.

For å finne data til å besvare problemstillingen har vi valgt å intervjuer både ledere onshore, ledere offshore, RKS-ansatte og forpleiningsansatte som er fast på en installasjon. Spørsmålene vil være tematiserte, og hovedsakelig dreie seg om din egen opplevelse rundt endringen.

På Universitetet i Stavanger får vi veiledning av førsteamanuensis Thomas Laudal som ved behov kan kontaktes på tlf. 416 32 313 eller ved mail [thomas.laudal@uis.no](mailto:thomas.laudal@uis.no).

#### *Frivillig deltakelse*

All deltakelse er frivillig. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet om ønskelig, i tillegg til å trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet.

Til informasjon ønsker vi å benytte lydopptak. Opptakene skal kun brukes til transkribering slik at det skal være lettest mulig for oss å huske opplysningene fra intervjuet. De vil bli slettet når oppgaven er ferdig.

#### *Anonymitet*

All informasjon anonymiseres og slettes etter bruk. Informasjonen som blir innhentet under intervjuet vil ikke kunne tilbakeføres til deg. Vi er underlagt taushetsplikt og opplysningene vil bli behandlet strengt konfidensielt.

I forkant av intervjuet ber vi deg om å signere denne samtykkeerklæringen for deltakelse i forskningsarbeidet vårt. Ved å signere denne bekrefter du at du har forstått informasjonen og ønsker å delta i intervjuet.

#### *Samtykke*

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta.

---

Sted/dato

---

Signatur

## Vedlegg 2: Intervjuguide ledelsen

1. Hvordan har din rolle som leder endret seg etter at strategiendringen ble gjennomført?
2. Hvordan oppfatter du RKS-ansatte sin rolle før og etter strategiendringen?
3. Har dere opplevd effekter av endringen som ikke var forutsett?
4. Opplever dere utfordringer med at ledelsen sitter på land og at medarbeiderne er offshore? Hvordan påvirket dette gjennomføringen av strategiendringen?
5. Opplever du at kompetansenivået er høyere blant både RKS-ansatte og forpleiningsansatte som er faste på installasjonene nå etter at prosjektet er gjennomført?
6. Opplever dere at RKS tar ansvar for egen kompetanseheving? Er det de selv som foreslår nødvendige endringer i arbeidsmetoder, utstyr etc., eller har ledelsen ennå en stor rolle her?
7. Har det skjedd en endring for FA-leders rolle og funksjon offshore?
8. Ligger den formelle beslutningsmyndigheten ennå hos ledelsen, eller har dette blitt overført til RKS-ansatte?
9. På hvilken måte tilrettelegger ledelsen for at RKS-ansatte skal lykkes med erfarings- og kompetanseoverføring? (videreformidle kunnskap fra eksklusive RKS-kurs som et eksempel)
10. Hvordan håndterer dere utfordringer RKS-ansatte kan oppleve rundt lokal praksis på installasjonene?
11. Gjør dere noe for at RKS-ansatte lettere skal bli akseptert av de fast ansatte på installasjonene?
12. Hvilke fordeler mener dere at forskyvningen av ansvar fra ledelsen og til RKS-ansatte bringer med seg?
13. La oss si at oppgavene til RKS er å identifisere nødvendige endringer, drive erfaringsoverføring av beste praksis til de forskjellige installasjonene, og videreføre kompetanse lært via kurs og workshop. Hvilke av disse oppgavene mener du RKS gjør mest og minst av?
14. Hva er etter din mening den største endringen omleggingen har medført?
15. Om du skulle nevnt noen negative sider med RKS, hva ville det vært?
16. Hva vil du si er den største fordelen rundt kompetanse- og erfaringsoverføring fra RKS?
17. Vi opplever at denne strategien der organisasjonen kurser 10% av arbeidsstyrken som igjen skal videreføre kompetansen er unik, og at en ikke finner tilfeller av dette i andre organisasjoner. Hva tenker du om dette?

### Vedlegg 3: Intervjuguide RKS-ansatte

**Introduksjon:** Hvor lenge har du jobbet i RKS? Hvor mye vet du om endringen fra RG til RKS? Hvordan ble RKS presentert for deg da du begynte?

1. Hvordan oppfatter du selv din rolle som RKS-ansatt?
2. Er din rolle mer eller mindre styrt av ledelsen onshore etter omleggingen fra RG til RKS? På hvilken måte?
3. Opplever du nå et større ansvar som RKS-ansatt enn før prosjektet ble gjennomført?
4. Er du som RKS-ansatt med på å bestemme hvilken type kurs som skal arrangeres? Kommer dere med forslag, og blir dere hørt av ledelsen?
5. La oss si at oppgavene til RKS er å identifisere nødvendige endringer, drive erfaringsoverføring av beste praksis til de forskjellige installasjonene, og videreføre kompetanse lært via kurs og workshop. Hvilke av disse oppgavene mener du RKS gjør mest og minst av?
6. Hvordan påvirkes arbeidssituasjonen din av at ledelsen sitter onshore og du jobber offshore?
7. I hvilken grad påvirkes "RKS-oppgavene" dine av at du ikke har en fast leder offshore fra tur til tur?
8. Opplever du utfordringer knyttet til at du reiser fra installasjon til installasjon?
9. Hvordan blir du som RKS-ansatt tatt imot på installasjonene?
10. Har det skjedd en endring for FA-leders rolle og funksjon offshore?
11. Hva er den største utfordringen når det kommer til videreformidling av kunnskap lært og gjennomgått via kurs, erfaring og beste praksis hentet fra ulike installasjoner?
12. Føler du at det er tilstrekkelig med tid til å utføre erfarings- og kompetanseoverføring?
13. I hvilken grad føler du at ledelsen offshore tilrettelegger for at du skal kunne videreformidle kompetanse, erfaring og beste praksis hentet fra ulike installasjoner?
14. I hvilken grad føler du at ledelsen onshore tilrettelegger for at du skal kunne videreformidle kompetanse, erfaring og beste praksis hentet fra ulike installasjoner?
15. Når det kommer til kompetansedeling i små drypp, for eksempel en-til-en-samtale ved heisen, opplever du at dette skjer ofte? Og opplever du at denne metoden for kompetansedeling fungerer?

16. Om du skulle nevnt noen negative sider med RKS, hva ville det vært?

17. Hva vil du si er den største fordelen rundt kompetanse- og erfaringsoverføring fra RKS?

## Vedlegg 4: Intervjuguide ansatte på fast installasjon

1. I hvilken grad kjenner du til endringen fra RG til RKS, og har du vært involvert i endringsprosessen?
2. Hva er din opplevelse rundt endringen fra RG til RKS?
3. Hvordan blir RKS-ansatte og arbeidet deres mottatt på installasjonene?
4. Opplever du at erfaringsoverføringen RKS utfører resulterer i bedre arbeidsforhold?
5. Opplever du at ledelsen offshore tilrettelegger for at RKS-ansatte skal nå frem med sin kompetanse- og erfaringsoverføring?
6. I hvilken grad føler du at du som forpleiningsansatt på en fast installasjon kan bidra med identifisering av nødvendige endringer? Blir bidragene dine hørt?
7. Hva vil du si er den største utfordringen rundt kompetanse- og erfaringsoverføring fra RKS?
8. Om du skulle nevnt noen negative sider med RKS, hva ville det vært?
9. Hva vil du si er den største fordelen rundt kompetanse- og erfaringsoverføring fra RKS?