

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	3
ABSTRAKT	4
1.0 INNLEDNING	5
1.1 Kort om FMC Well Intervention Services (WIS)	5
1.2 Support Engineering - Før og etter endring	7
1.2.1 Før endring	7
1.2.2 Etter endring	8
2.0 PROBLEMSTILLING OG FORMÅL	10
2.1 Avgrensning	11
3.0 TEORETISK STUDIE	12
3.1 Organisatoriske endringer	12
3.1 Håndtering av endringer	13
3.2 Endringsmotstand	15
3.2.1 Conner og endringsfasene	16
3.3 De fire fortolkningsrammer til Bolman og Deal	19
3.4 Kotters åtte faser for organisatoriske endringer	21
3.4.1 Skape en følelse av krise eller nødvendighet	22
3.4.2 Forme en sterk endringskoalisjon	22
3.4.3 Skape en visjon for endring	23
3.4.4 Formidle visjonen	23
3.4.5 Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen	23
3.4.6 Planlegge og synliggjøre tidlig suksess	24
3.4.7 Ikke ta seier på forskudd - fokus på det som gjenstår	24
3.4.8 Forankre endringen i organisasjonskulturen	24
3.5 Valg av teori	25
4.0 METODE	26
4.1 Forskningsmetode og design	26
4.2 Metodisk tilnærming	28
4.2.1 Kvalitativ metode	28

4.2.2 Kvantitativ metode.....	29
4.3 Valg av kvalitativt casestudiet	30
4.4 Metodevalgets svakheter.....	31
4.5 Oppgavens troverdighet	32
4.5.1 Reliabilitet.....	32
4.5.2 Validitet.....	33
4.6 Etske hensyn	34
4.7 Utvalg av informanter	34
4.8 Datainnsamling	35
5.0 PRESENTASJON AV INNSAMLET DATA.....	37
5.1 DEL I: Initiativ, håndtering og implementering	39
5.1.1 Intervju i forhold til WIS Management perspektiv	39
5.2 DEL II: Opplevelse, reaksjon og konsekvens	43
5.2.1 Endringsvisjon	43
5.2.2 Involvering rundt endringsprosessen	44
5.2.3 Endringsopplevelse	45
5.2.4 Reaksjoner til endringsprosessen	47
5.2.5 Notifikasjonssystemet - som konsekvens av endringen.....	48
5.2.6 Belasting av Technical Lead rollen - som konsekvens av endringen	49
5.2.7 Kommunikasjon på tvers av WIS	50
6.0 ANALYSE AV ENDRINGSPROSESSEN	52
6.1 Skape en følelse av krise eller nødvendighet	53
6.2 Forme en sterk endringskoalisjon	54
6.3 Skape en visjon for endring	56
6.4 Formidle visjonen	57
6.5 Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen.....	58
6.6 Planlegge og synliggjøre tidlig suksess	60
6.7 Ikke ta seier på forskudd - fokus på det som gjenstår	61
6.8 Forankre endringen i organisasjonskulturen	62
7.0 AVSLUTNING.....	63
LITTERATURLISTE	66
VEDLEGG.....	68

FORORD

Denne oppgaven avslutter mitt deltidsstudium på Universitetet i Stavanger. Jeg har fullført master i industriell økonomi med fordypning i prosjektledelse. Studiet har til tider vært krevende å kombinere med full stilling, men samtidig utrolig lærerikt og interessant.

Jeg vil først og fremst takke Gud, den Allmektige, for å ha tilrettelagt alle de forutsetningene som jeg ikke hadde styring over og som var nødvendige for at jeg skulle nå denne milepælen.

Det er flere jeg ønsker å takke, uten deres hjelp og velvillighet ville det ikke vært mulig for meg å gjennomføre dette arbeidet.

Jeg vil rette en stor takk til Universitetet i Stavanger som har gitt meg denne plattformen.

Jeg vil også takke min veileder, Jostein Aleksandersen, som har hatt troen på meg og fått det beste ut av meg.

Takk til min arbeidsgiver og mine kollegaer for fleksibiliteten dem har vist meg i denne perioden.

En spesiell takk til min svigersøster for å ha hjulpet meg under studieperioden og kommet bort med god mat når jeg satt i lesesalen.

Jeg er veldig takknemlig ovenfor min bror og svoger som har brukt sin dyrebare tid til å hjelpe meg med praktiske ting underveis.

En evig takk til min kone og nyfødte sønn for at dere har styrket meg til å bli en mann med mye mot.

Sist men ikke minst, vil jeg takke dem jeg aldri kan takke nok, min mor og far, for å ha gitt meg god oppdragelse og gjort meg til et velfungerende menneske i samfunnet!

Hassnain Ali, 16. juni 2013

ABSTRAKT

Denne oppgaven kaster lys på endringsprosessen som er gjennomført i FMC Well Intervention Services (WIS). Det er tre aspekter ved endringsprosessen som settes i fokus; Ledelsens håndtering av endringsprosessen, ansattes opplevelse av endringene og endringens påvirkning av samarbeidet på tvers av organisasjonen.

Opgaven er basert på kvalitativ undersøkelse utført på tvers av WIS våren 2013. Undersøkelsen har en fenomenologisk tilnærming der informantenes egne opplevelser og erfaringer står sentralt. Avdelinger som er med i undersøkelsen er Support Engineering, Operations Stavanger og RLWI fartøyet Island Frontier.

Opgaven bruker John Kotters åtte fasers modell for organisatoriske endringer og Bolman og Deals fire fortolkningsrammer som analyseverktøy. Teorigrunnlaget tilsier at endringsprosesser er tidskrevende, vanskelig å gjennomføre, og stiller store krav til ledelse.

Denne endringsprosessen er fremdeles fersk og det vil ta noe tid før man kan konkludere om endringsprosessen har levd opp til visjonen eller ikke. Empirien derimot peker i retning at endringsprosessen har vært preget av manglende kommunikasjon på tvers av avdelingene.

Forskningen gir oss en bedre forståelse av de dypt liggende strukturer som eksisterer i organisasjonen og på hjelper oss til å forstå organisasjonssamspillet. Resultatene fra forskningen kan ikke generaliseres.

1.0 INNLEDNING

1.1 Kort om FMC Well Intervention Services (WIS)

FMC Well Intervention Services (WIS) er leverandør av brønnintervensjonstjenester som effektivt bidrar til økt oljeutvinning (IOR) fra eksisterende felt. De to viktigste aktiviteter i WIS er lett brønnintervensjon (RLWI) og sidestegsboring (TTRD). Den største drivkraften bak utviklingen av disse tjenestene har vært å redusere kostnadene for offshore intervensjonsoperasjoner og øke utvinningsgraden fra modne subseafelt for kunden. Statoil, den største forbrukeren av RLWI og TTRD tjenester, har indikert at ved å øke utvinningsgraden med en prosent, gir det verdier tilsvarende 2 milliarder kroner.

RLWI har uten tvil vært den viktigste årsaken til suksessen i WIS. Utviklingen av RLWI-teknologi startet allerede på slutten av 90-tallet. FMC utførte sin første RLWI operasjon i 2003 for Statoil og siden har etterspørselen økt drastisk.

I 2005 inngikk WIS allianse med Aker Well Service og Island Offshore. Alliansen stormet inn i markedet som en integrert leverandør av RLWI tjeneste og vant langsiktige brønnintervensjon kontrakter. WIS leverer i dag sine RLWI tjenester fra tre intervensjonsfartøy: *Island Frontier*, *Island Wellserver* og *Island Constructor*.

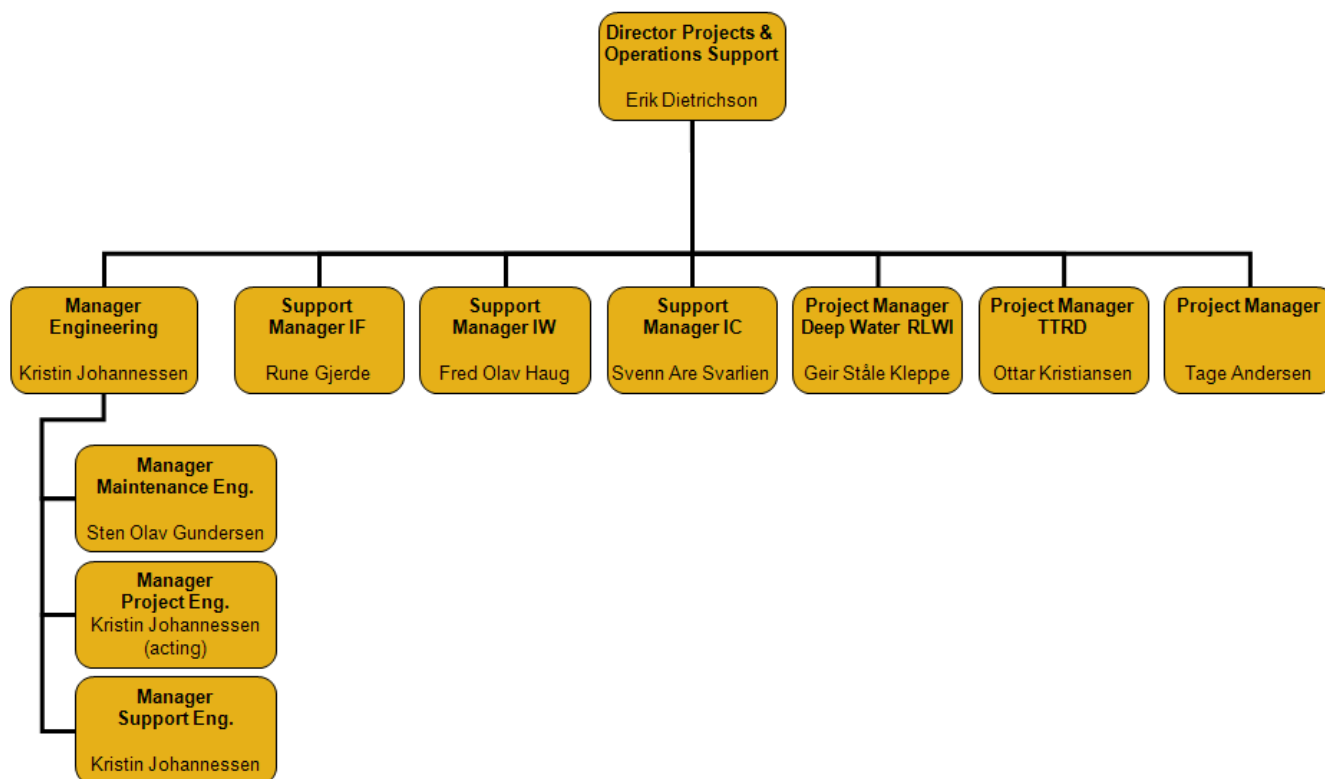
Direktøren for WIS, Bjarne Neumann, reflekterte tilbake fem til sju år og sa: *"We were struggling offshore. The technology was not the most challenging issue - that was rather building an organization that could operate it offshore and deliver reliable and robust services."*

WIS har siden utviklet til å bli en sterk organisasjon, og vokst fra å være mindre enn 10 mann i 2003 til over 160 ansatte i dag. Disse er lokalisert i Kongsberg, Asker og Stavanger. Offshore personalet tilhører imidlertid Asker kontoret.

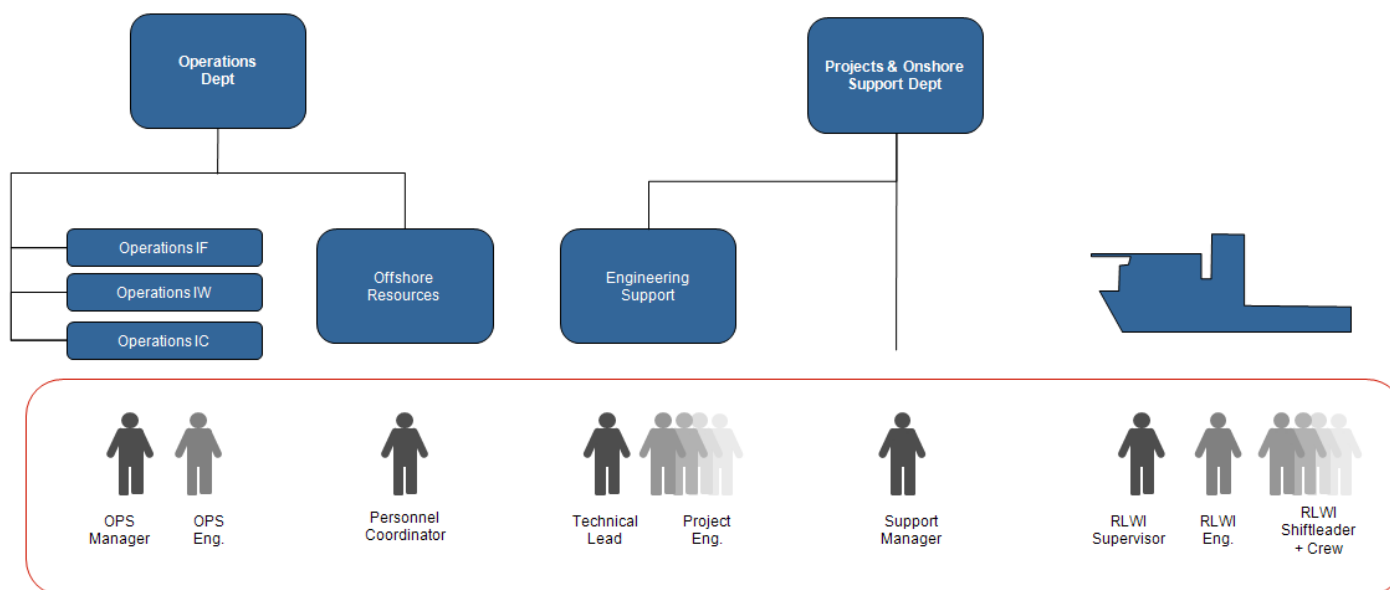
1.2 Support Engineering - Før og etter endring

1.2.1 Før endring

Manager Support Engineering rapporterte til Manager Engineering, som igjen rapporterte videre til Director Projects & Support. Før endringen var imidlertid tre av rollene, Manager Engineering, Manager Support Engineering og Manager Engineering, i en periode tildelt en og samme person. Hvert RLWI fartøy hadde en egen dedikert Support Manager som rapporterte til Manager Support Engineering. Manager Project Engineering lånte ut prosjektingeniører fra sin avdeling til hver av tre Support Managerene. Prosjektingeniørene påtok seg rollene som RLWI ingeniør og Technical Lead, og ble del av en av tre teamene: *Team Frontier*, *Team Wellserver* og *Team Constructor*.



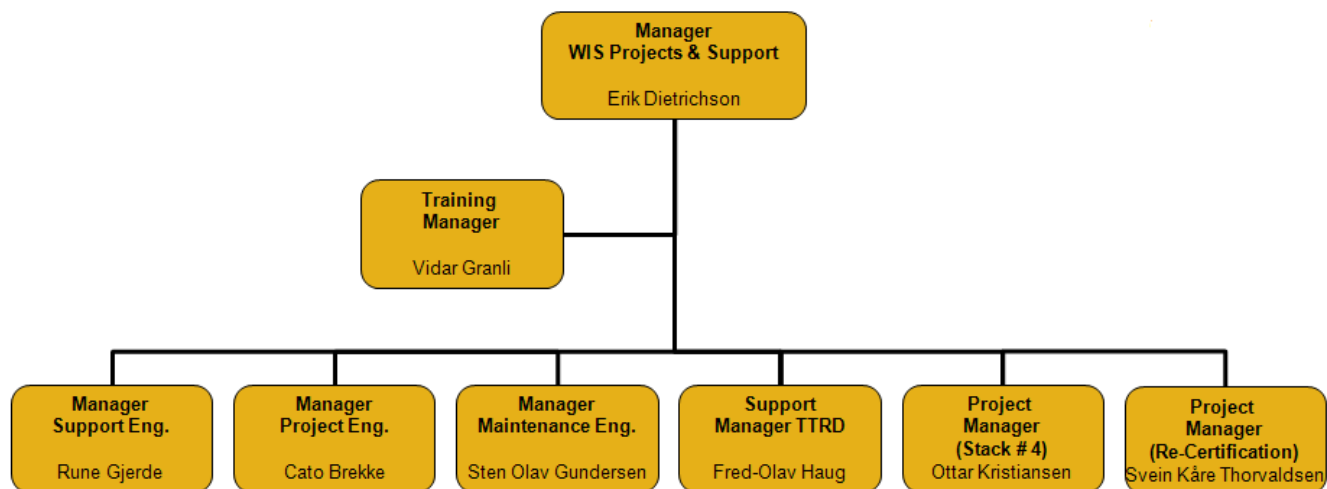
FIGUR 1: WIS Asker tidligere organisasjonskart



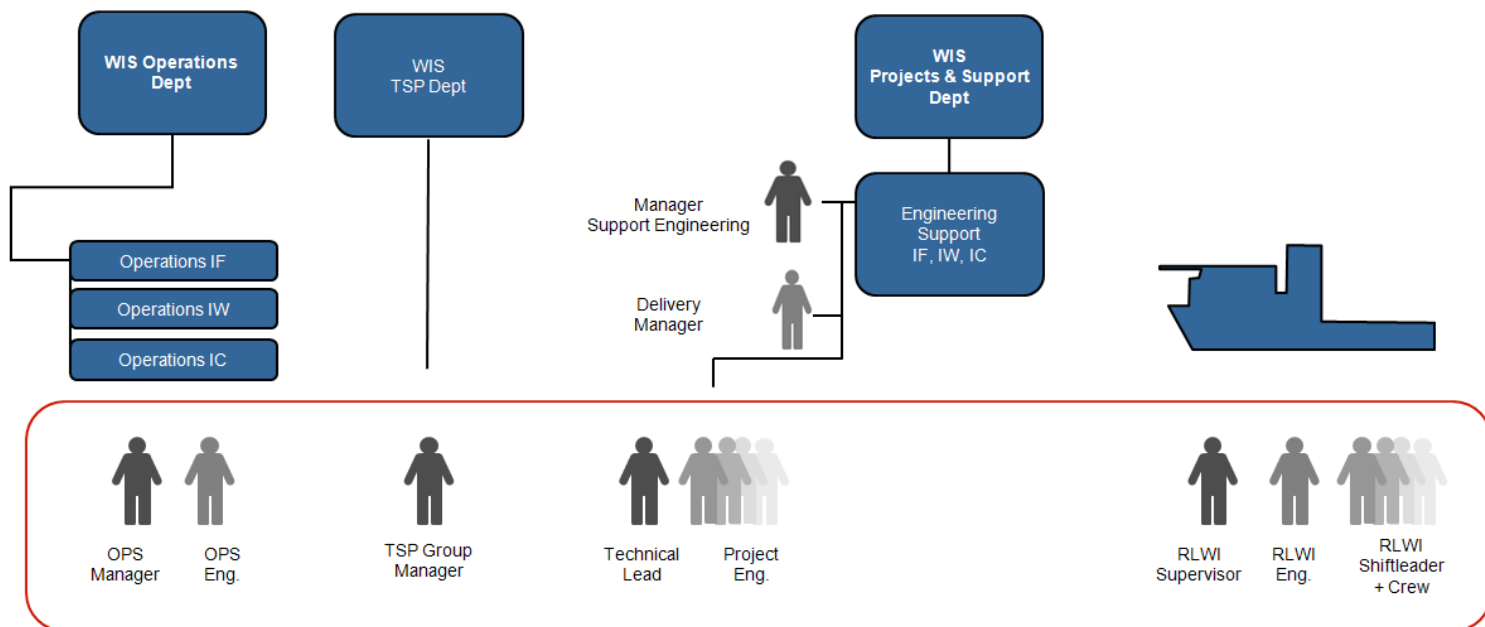
FIGUR 2: WIS tidligere struktur: Operations Stavanger, Support Engineering og RLWI fartøy

1.2.2 Etter endring

Manager Engineering rollen blir fjernet i likhet med Support Manager rollen. Manager Support Engineering får overordnet ansvar for alle tre RLWI fartøy og rapporterer direkte til Manager WIS Project & Support. I tillegg blir det opprettet en ny stilling, Delivery Manager, som skal støtte RLWI teamene med oppfølging av større prosjekter og gjøremål. Technical Lead har som konsekvens av endringen fått endret stillingsbeskrivelse med utvidet ansvar. WIS har ikke permittert eller sagt opp noen i denne prosessen. Ansatte som tidligere var i roller som nå er forsvunnet, har gått over til nye roller i avdelingen.



FIGUR 3: WIS Asker nåværende organisasjonskart



FIGUR 4: WIS nåværende struktur: Operations Stavanger, Support Engineering og RLWI fartøy

2.0 PROBLEMSTILLING OG FORMÅL

WIS er organisert med fokus på leveranse av RLWI tjenester offshore. Målet er å gi best mulig teknisk og operasjonell support til fartøyet slik at de kan utføre offshore operasjoner på en sikker og robust måte.

Support Engineering er lokalisert i Asker og gir teknisk support til fartøyet. Operations er lokalisert i Stavanger og gir operasjonell support, samtidig som de tar økonomiske beslutninger.

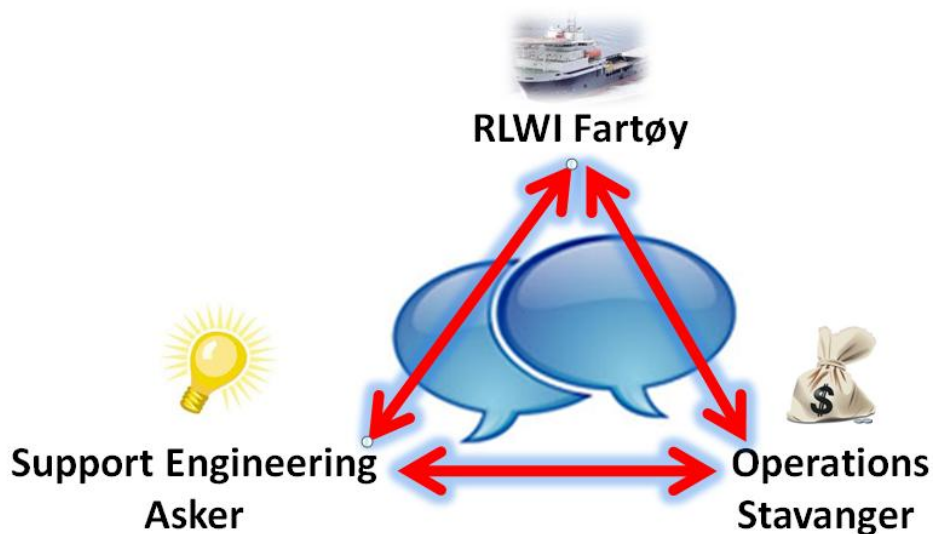
WIS er nødt til å samarbeide effektivt på tvers for å levere RLWI tjeneste i henhold til kundens krav og forventning. Måten WIS er strukturert på gjør det krevende å gå i gang med organisatoriske endringer. En endring i en avdeling vil kunne påvirke samarbeidet på tvers og resultere til at offshore operasjonen blir berørt. Det kan slå begge veier, enten positiv eller negativ.

Ledelsen i WIS har valgt å foreta organisatoriske endringer i Asker for å effektivisere organisasjonen, og følgende har Support Engineering blitt rammet. Som konsekvens av endringsprosessen er Support Manager på hvert fartøy fjernet. Manager Support Engineering har fått overordnet ansvar for de tre fartøyene, mens Technical Lead har fått utvidet ansvarsområdet.

Jeg hadde på forhånd ingen innsikt i endringsprosessen og ønsket å finne ut mer om den. Derfor har denne oppgaven til hensikt å analysere endringsprosessen i avdeling for Support Engineering i FMC Well Intervention Services (WIS).

På bakgrunn av dette lyder problemstillingen min slik;

"Ledelsens håndtering av endringsprosessen; hvordan endringen oppleveres av ansatte og dens påvirkning av samarbeidet på tvers av WIS."



FIGUR 5: Kommunikasjonsforholdet i WIS

2.1 Avgrensning

En og samme endring kan oppfattes forskjellig fra ett menneske til et annet. Derfor vil en organisatorisk endring ha ulik effekt på organisasjonssamspillet avhengig av hvordan de involverte opplever endringen. Det hadde vært veldig interessant å analysere effekten av endringsprosessen for samtlige tre fartøy og organisasjonen rundt. Grunnet manglende tid og kapasitet blir jeg nødt til å begrense oppgaven til *fartøyet Island Frontier*.

3.0 TEORETISK STUDIE

3.1 Organisatoriske endringer

Organisatoriske endringer er å organisere og arbeide på nye måter (Hennestad, 2000).

Organisasjoner består både av formelle og uformelle elementer. De formelle elementene knyttes til mål, strategi, struktur, teknologi og de uformelle elementene knyttes til organisasjonskultur og interne maktforhold (Jacobsen, 2009:190). Organisatoriske endringer omhandler et stort, komplekst og sammensatt fagfelt innenfor organisasjonsteorien. Organisatoriskendring medfører omstilling og endring, og kan på generell basis anses som ha skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter" (Jacobsen og Thorsvik, 2010:351).

De fleste virksomheter vil oppleve endringer i ulike deler av omgivelsene og det vil stilles nye krav til arbeidsmåter. Det kan skyldes både interne og eksterne forhold som er utenfor virksomhetens kontroll. Interne forhold kan være manglende motivasjon og engasjement hos ansatte, lav effektivitet og produktivitet, dårlig ledelse og styring og dårlig kompetanse- og ressursutnyttelse. Mens eksterne forhold kan være endringer i markedet, etterspørsel, konkurranse, teknologi og arbeidsmarked.

Det kan ofte være et uklart skille mellom de interne og eksterne forholdene som skaper drivkrefter for endring. Virksomheter må derfor omstille seg fra nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand for å være konkurransedyktige. Endring kan derfor sees på som planlagte eller bevisste handlinger den enkelte organisasjon forsøker å implementere gjennom gradvise prosesser.

Organisasjoner er komplekse og unike i natur og det finnes mange ulike varianter av organisasjonsendringer, eksempelvis partielle endringer, strategiske endringer, kulturelle endringer, endringer av makt og myndighet og endringer i arbeidssituasjon for den enkelte.

3.1 Håndtering av endringer

Hennestad hevder at en av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ikke fører fram, er at endringsprosessene faktisk ikke ledes (Hennestad, 2000). Endringsprosesser er ofte tidskrevende å gjennomføre og vil alltid innebære risiko for at endringen ikke går som planlagt. For at endringen skal finne plass i organisasjonen må de involverte være villige til å tenke, føle, og handle annerledes enn før. Dette er blant de største utfordringene og helt avgjørende for at en varig endring skal inntreffe. Å gjennomføre endringer stiller derfor store krav til lederskap og ledelse.

Endringsledelse handler om å skape ny virkelighet ut av eksisterende samspillet mellom mennesker i organisasjonen. Endringsarbeidet må ha en vedvarende og utholdende struktur av "small wins" for å utvikle endringskraft. Endringsledelse fordrer ikke bare lederskap og retning, men også styring, kontroll og oppfølging av selve endringsprosessen for å utvikle nye tenke- og handlemåter og få dem nedfelt i understøttende systemer (Hennestad, 2000: 314–335)

Det eksisterer to typer av krefter i enhver organisasjon; drivkrefter og motkrefter. Drivkrefter kan defineres til å være forhold som skaper en opplevelse blant noen mennesker i en organisasjon om at organisasjonen ikke fungerer godt nok, eller at den kunne ha fungert bedre (Jacobsen, 2004: 45). Motkrefter kan defineres til å være mennesker som ikke ønsker endring, som ønsker å opprettholde status quo, og som iverksetter tiltak for å hindre at endring faktisk finner sted

(Jacobsen, 2004: 215). Drivkrefter vil være de kreftene som ønsker å forandre på den nåværende tilstanden, mens motkrefter vil være de kreftene som ikke ønsker forandring og beholde den nåværende tilstanden. Det er styrkeforholdet mellom drivkreftene og motkreftene som avgjør om det blir endring eller ikke. Skal en slik situasjon transformeres til en ønsket framtidig situasjon, fordrer det ikke bare retning og lederskap. Den finner ikke veien inn i organisasjonen ved egen kraft, men må skapes (Nadler og Tushman 1990).

Endringsledelse går ut på å stimulere og aktivere drivkreftene og å håndtere og redusere motkreftene slik at endring kan skje. Motkrefter som ikke blir håndtert på korrekt måte kan resultere i mislykket endring og tapt kostnad. Det foreligger dermed ingen garanti for at en endringsprosess vil lykkes gjennom dedikert endringsledelse, men sannsynligheten for å lykkes vil øke betraktelig.

Det eksisterer mange endringsmodeller for å hjelpe ledere å implementere endring på og for å øke sjansene for vellykket implementering. Jeg velger å presentere John P. Kotters anerkjente åtte fasers modell litt senere i oppgaven.

3.2 Endringsmotstand

Jacobsen hevder at graden av motstand er avgjørende for om endringen lykkes (Jacobsen, D.I. 2004). Motstand mot endring gjør det vanskelig for organisasjoner i å tilpasse nye forhold. Det finnes mangfoldige teorier innen organisasjonspsykologi om hvorfor mennesker ikke ønsker å imøtekomme endringer. Jacobsen og Thorsvik har i sin bok, *Hvordan organisasjoner fungerer*, nevnt ti mulige årsaker til endringsmotstand:

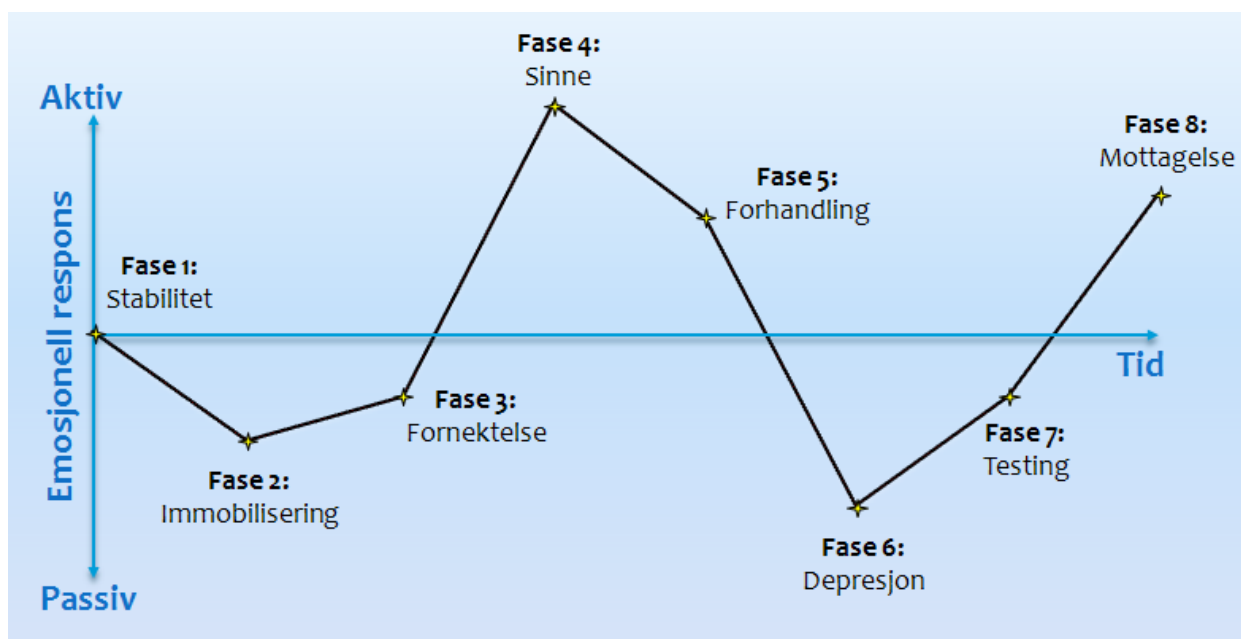
1. Frykt for det ukjent
2. Brudd på en psykologisk kontrakt
3. Tap av identitet
4. Symbolsk orden endres
5. Maktforhold endres
6. Krav om nyinvesteringer
7. Dobbeltarbeid i en periode
8. Sosiale bånd brytes
9. Utsikter til personlig tap
10. Eksterne aktører ønsker stabilitet

Endringer byr på en ny virkelighetsforståelse. I noen tilfeller vil frykt være velfundert, endringen vil faktisk ha en negativ innvirkning for den enkelte, mens i de fleste tilfeller vil målgruppen for endringen komme til å innse at endringen var for deres beste. Graden av motstand kan ha sammenheng i hvor klar og entydig endringsideen er, endringsideens tyngde, endringens omfang, tidsperspektivet på endringen og timingen av selve prosessen (Jacobsen, D.I. 2004). I de tilfeller hvor endringer ikke skaper stor motstand kan årsaken være at man har klart å

skape en forståelse for hvorfor man må endre seg eller fått formidlet en følelse av krise (Jacobsen, 2009:142).

3.2.1 Conner og endringsfasene

Daryl Conner hevder at det ikke spiller noen rolle om endring i utgangspunkt er sett på som positiv eller negativ, når folks forventninger blir betydelig brutt, vil dette resultere i motstand (Connor, 1992:131). Han har identifisert åtte karakteristiske faser mennesker passerer når de føler seg fanget i en endring de ikke ønsker å være del av og som de ikke kan kontrollere. Disse fasene blir presentert nedenfor med tilhørende figur 1 (Connor, 1992:132-135).



Figur 6: Negativ respons til endring

Fase 1 - Stabilitet

Den første fasen representerer den nåværende tilstanden eller status quo, altså tiden før endringen er kommunisert ut til organisasjonen.

Fase 2 - Immobilisering

Den umiddelbare reaksjonen forbundet med endring som blir negativ oppfattet er sjokk.

Virkeligheten av endringen er fremmed og folk er ofte ikke i stand til å forholde seg til det som holder på å skje.

Fase 3 - Fornektelse

Denne fasen preges av at endringsrelatert informasjon ofte blir ignorert eller avvist. Vanlige reaksjoner er: "dette skjer ikke meg" eller "hvis jeg overser endringen, vil den forsvinne".

Fase 4 - Sinne

I denne fasen er folk ofte veldig sårbare og fulle av frustrasjon. Disse følelsene blir som oftest delt med de menneskene som står vedkommende nært, gjerne familie og venner.

Fase 5 - Forhandling

Her vil folk starte å forhandle for å unngå negative innvirkninger av endringen. Denne fasen indikerer starten på aksept av endringen.

Fase 6 - Depresjon

På dette tidspunktet har folk endelig erkjent vekten av den negative endringen. Folk kan preges av mangel på psykisk og fysisk energi, føle seg utpekt som sydebukk og virke lite engasjert i jobben sin.

Fase 7 - Testing

Her vil folk erkjenne de begrensninger som eksisterer, men samtidig vil de utforske nye måter å redefinere målene sine på. Å ha muligheten til å gjøre suksess innenfor nye rammer, gir folk følelsen av å ha kontroll.

Fase 8 - Mottakelse

Folk vil respondere til endringen på en realistisk måte ved at de nå aksepterer endringen. Det betyr ikke nødvendigvis at endringen blir likt, men at folk vil være produktive i en ny kontekst.

3.3 De fire fortolkningsrammer til Bolman og Deal

Organisasjoner består av mennesker som arbeider sammen for felles måloppnåelse og kan være komplekse å forstå. Det eksisterer til enhver tid flere forskjellige perspektiver å betrakte organisasjonen ut i fra og som kan hjelpe en til å forstå hvordan den fungerer, hva som kan forbedres, og hvordan endringene vil kunne påvirke virksomheten. Bolman og Deal skisserer fire nyttige fortolkningsrammer som gir ledelsen flere mulige måter å vurdere en og samme utfordring på: den strukturelle rammen, human resource rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen (Bolman og Deal 2004:26). Fortolkningsrammene vil fungere som et analyseverktøy som gir ledelsen bedre oversikt over de dyptliggende strukturene i organisasjonen og et bedre utgangspunkt når organisatoriske endringer skal forstås. De fire fortolkningsrammene til Bolman og Deal gjengis kortfattet nedenfor (Bolman og Deal, 2004).

Den strukturelle rammen tar utgangspunkt i viktigheten med å ha formelle relasjoner, arbeidsroller, arbeidsprosesser og ledelseshierarkier definert for organisasjonen slik at den er tilpasset omgivelsene sine på en effektiv og produktiv måte. Dette blir ofte fremstilt ved bruk av organisasjonskart og er tilpasset organisasjonens omgivelser og teknologi. Når struktureringen av organisasjonen ikke er tilpasset nåværende situasjon vil det oppstå behov for organisatoriske endringer.

Human Resource rammen tar utgangspunkt i at organisasjon består av enkeltmennesker med følelser, behov og evner og der begge er gjensidig avhengig av hverandre. Det menneskelige aspektet står i fokus her og organisasjonen bør kunne tilby et meningsfullt og tilfredsstillende arbeid til enkeltmennesket. Ved organisasjonsendringer vil ofte mennesker føle usikkerhet og angst for å ikke mestre den nye arbeidssituasjonen.

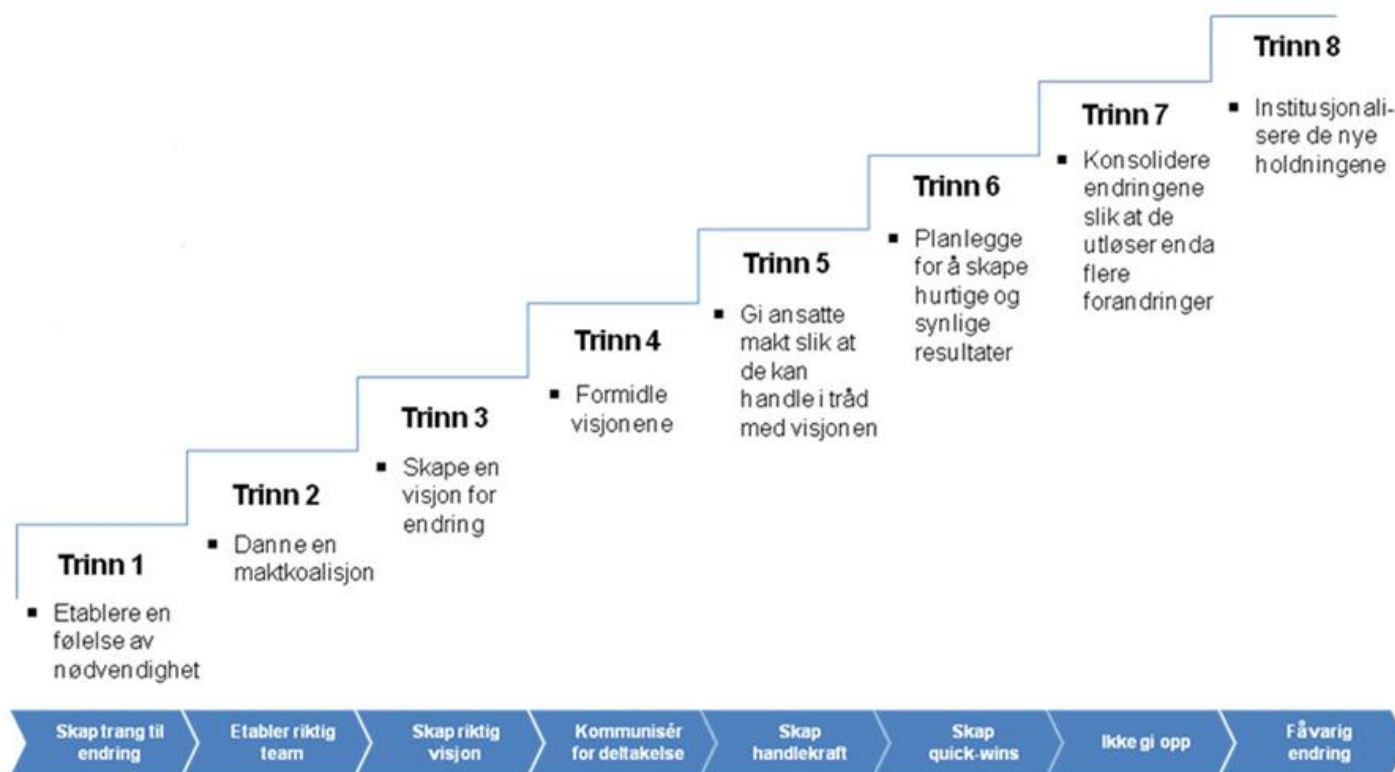
Den politiske rammen tar utgangspunkt i at organisasjon har knappe ressurser som skal fordeles.

Her vil det være forskjellige aktører med forskjellige interesser, kunnskap, verdier og overbevisninger som ønsker makt og påvirkningsmuligheter. Organisasjonsendringer kan følgende forårsake konflikter mellom de som tjener og taper på endringen. De som taper på endringen vil motsette seg selve endringsprosessen.

Den symbolske rammen tar utgangspunkt i at det er kulturen som binder organisasjonen sammen og skaper samhold mellom mennesker gjennom felles normer, verdier og overbevisninger. I denne fortolkningsrammen er det viktig å forstå at at en og samme begivenhet i organisasjonen kan oppfattes forskjellig fra ett menneske til et annet. Det er essensielt her hva begivenheten, som kan være en organisasjonsendring, uttrykker fremfor hva den fører til i praksis.

3.4 Kotters åtte faser for organisatoriske endringer

John P. Kotter er tidligere professor ved Harvard Business School og blir regnet som "leadership guru" innenfor endringsledelse. Han har utarbeidet åtte faser for gjennomføring av organisatoriske endringer basert på hans egne erfaringer og oppfatninger fra næringslivet. Disse åtte fasene presenterer han i artikkelen, "*Why Transformation Effort Fails (1995)*", i Harvard Business Review og blir senere anmeldt i hans bok, "*Leading Change (1996)*". De åtte fasene vist i figur 7 blir redegjort for i dette kapittelet.



Figur 7: Kotters åtte faser

3.4.1 Skape en følelse av krise eller nødvendighet

Som oftest er ikke mennesker motiverte for forandring. Når en person er tilfreds med nåværende situasjon, vil ikke vedkommende kunne se behovet for endring. For at endring skal skje er det viktig at sentrale personer i organisasjonen virkelig ønsker forandring. Å skape kriseforståelse eller følelse av nødvendighet kan hjelpe til å motivere folk til endring. Ledelsen må forsøke å kartlegge potensielle fallgruver og forsøke å danne ulike scenarier av fremtiden. Det vil være lurt av ledelsen å ha åpen og ærlig samtale om hvor organisasjonen befinner seg og videre gi overbevisende argumenter for det som må endres i organisasjonen for å imøtekomme fremtiden. Hvis mange nok folk begynner å snakke om foreslått endring, kan den prekære situasjonen utvikle og spre seg selv. Videre mener Kotter at det er viktig at omtrent 75 % av ledelsen oppfatter endringen som nødvendig, ellers vil det kunne oppstå store problemer videre i endringsprosessen.

3.4.2 Forme en sterk endringskoalisjon

For at folk i organisasjonen skal bli overbevist om at endringen er nødvendig, er det viktig med sterk lederskap og synlig støtte fra sentrale personer i organisasjonen. Det er mulig å finne effektive endringsledere i hele organisasjonen, disse trenger ikke nødvendigvis å følge det tradisjonelle hierarkiet og kan bli valgt for sin autoritet, kompetanse, ressurser, kunnskap eller ferdigheter. For å lede endring må en koalisjon eller team av innflytelsesrike mennesker som har nødvendig makt og støtte til å gjennomføre prosessen. Det kan også være lurt å involvere folk fra ulike avdelinger og nivåer i organisasjonen for å ha en god miks av folk. Ledelsen må videre delegere ansvar til samtlige involverte og gi disse eierskap. Mange endringer mislykkes nettopp fordi en sterk nok koalisjon ikke er etablert.

3.4.3 Skape en visjon for endring

Endringsprosesser kjennetegnes ofte ved kaos og forvirring, som både er kostbart og tidskrevende. Det vil ikke være tilstrekkelig av ledelsen å snakke om endring til folk. Dette vil ikke motivere folk til handling. Snarere må de ha en klar forståelse av hva endring innebærer, hvorfor den er nødvendig, hvordan den vil påvirke og hvordan organisasjonen skal komme dit. En klar visjon kan hjelpe folk til å forstå hvorfor dem blir bedt om å tenke og gjøre ting annerledes. Visjonen motiverer og samler folk rundt det nye fremtidsbildet.

3.4.4 Formidle visjonen

Det ledelsen foretar etter at visjonen er skapt er avgjørende for suksess. For at endring skal ta form i hele organisasjonen er det vesentlig at visjonen blir tydelig kommunisert og forstått. Det er ikke tilstrekkelig å kalle folk til informasjonsmøter. En kjent metafor som blir brukt er "Walk the Talk". Dette innebærer at ledelsen må være gode rollemodeller for endringen, demonstrere den type atferd som de ønsker fra andre og benytte enhver anledning til å kommunisere endringen.

3.4.5 Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen

Suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved involvering av et stort antall folk. Jo flere folk som er involvert, desto bedre. Folk må få lov til å prøve nye tilnærminger, komme med nye ideer og få tildelt myndighet. Det er viktig å bli kvitt alle store hindringer for at endringen skal kunne implementeres og for at organisasjonen begynne å handle i tråd med den nye visjonen. Det vil være lurt å se på organisasjonsstruktur, stillingsbeskrivelser, ytelse og kompensasjonssystemer for å sikre at disse er i samsvar med visjonen. Gjennom hele endringsprosessen er det viktig at ledelsen og endringskoalisjonen handler strategisk og eliminerer barrierer som oppstår underveis for å føre prosessen i en positiv retning.

3.4.6 Planlegge og synliggjøre tidlig suksess

Kotter hevder at en tidlig smak av suksess vil gi folk pekepinn på hvordan fullstendig gjennomføringen av visjonen vil være, og vil bidra til å holde folks motivasjon oppe ved å vise at endringen har en nytteverdi. Ledelsen må se etter muligheter for å synliggjøre "small wins" og samtidig belønne de folkene som bidrar aktiv med dette. Den første kortsiktige seieren bør imidlertid planlegges slik at den kan markeres innen det første året.

3.4.7 Ikke ta seier på forskudd - fokus på det som gjenstår

Mange endringsforsøk mislykkes fordi seieren tas på forskudd. Det er viktig å synliggjøre tidlig suksess, men dette er slettes ikke nok. Ledelsen må arbeide med å endre strukturer og prosesser som ikke passer inn med visjonen. Det hele handler om kontinuerlig fremdrift av endringsprosessen ved å analysere forbedringspotensialet.

3.4.8 Forankre endringen i organisasjonskulturen

Endring blir først forankret når den blir en del av organisasjonskulturen. Verdiene som støtter visjonen bør være synlige i den daglige driften. Det er videre viktig å fremheve koblingen mellom endringstiltakene og økt effektivitet av organisasjonen. Hvis ikke dette blir gjort, vil folk forsøke å finne en kobling på egenhånd. Dette vil gi rom for misoppfatning av hele endringsinitiativet, og vil helle vann over det harde arbeidet. Ledelsen må benytte enhver anledning til å kommunisere fremdrift og suksesshistorier fra endringsprosessen til organisasjonen.

3.5 Valg av teori

Det finnes mange teorier og modeller for hvordan organisasjoner bør lede endringer. Mange av dem inneholder mye likt, mens det er noen som er litt annerledes. Jeg mener imidlertid at teorien til Kotter er grundig og praktisk anvendbar. Kotter er anerkjent for sitt arbeid nettopp fordi teorien hans er populær og mye brukt i næringslivet. Gjennom åtte fase modellen gir Kotter et veikart for hvordan organisasjoner bør håndtere og oppnå endringer ved å bygge på hvert trinn. Han drøfter videre potensielle fallgruver som kan hindre endringsprosessen, og forklarer hvordan ledelsen kan unngå disse.

Følgende har jeg valgt å bruke John P. Kotters åtte faser som analyseverktøy for denne oppgaven. Jeg supplerer Kotters teori med Bolman og Deals fire fortolkningsrammer der jeg mener det blir aktuelt.

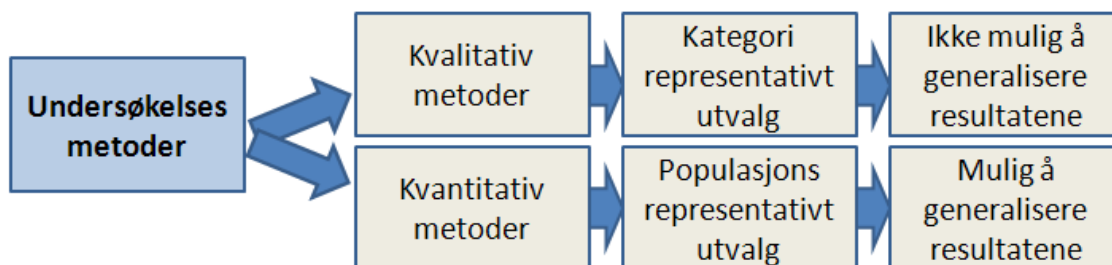
4.0 METODE

4.1 Forskningsmetode og design

I dette kapitlet redegjøres det for oppgavens forskningsmetode og design. "En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder." Tranøy (1986:196).

Forskningsmetode refererer til en standardisert oppsett av teknikker for å tilegne vitenskaplig kunnskap. Dette innebærer blant annet; hvordan gjøre gyldige observasjoner, hvordan analysere innsamlet data, og hvordan generalisere denne dataen (Bhattacharjee, 2012:5).

Valg av forskningsmetode for en undersøkelse vil være avhengig av problemstillingen.



Figur 8: Forskningsmetoder

Forskningsdesign er en prosess som kobler sammen forskningsspørsmål, empiriske data og forskningskonklusjoner (Blaikie, 2000), og innebærer en dialog mellom:

- Egne interesser: svært viktig å ha interesse for noe en skal jobbe intens med
- Tilgjengelig teori; viktig at noen har skrevet om noe som gir relevans
- Data; kvalitative eller kvantitative data?
- Metodevalg; skal avspeile hva en søker å få svar på
- Faglig relevans; kan funnene generaliseres?

Forskningsdesign er overordnet valg av metode og teori, men innebærer også valg av teori og metode. Arbeidet med forskningsdesign er altså en kontinuerlig prosess og som ikke vil være ferdig før oppgaven nærmer seg slutten.

4.2 Metodisk tilnærming

Det finnes innenfor samfunnsforskningen to hovedtyper forskningsmetodiske tilnærminger; kvalitative og kvantitative. "Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger" (Ian Dey, 1993:10).

4.2.1 Kvalitativ metode

"Qualitative research is empirical research where the data are not in the form of numbers."

(Punch, 1998: 4).

Kvalitativ forskningsmetode bygger på menneskelige fortolkninger (hermeneutikk) og erfaringer (fenomenologi). Ved bruk av denne metoden analyserer forskeren datamateriale samlet inn ved hjelp av intervjuer og observasjoner. Ofte kan det også være aktuelt å foreta dokumentanalyser. Formålet med en slik forskning er å innhente nyanserte beskrivelser fra informantens livsverden (Kvale, 2006). Metoden er innsiktsgivende og brukes når forskeren skal forsøke å finne ut hvordan mennesker opplever omgivelsene sine og hvordan de begrunner sine handlinger. Denne form for datainnsamling stiller store krav til forskerens analytiske evner og personlig kunnskap om sosiale konteksten der dataen blir innsamlet. (Bhattacharjee, 2012 : 113) Kvalitativ metode er et nyttig verktøy dersom forskeren ønsker å studere en problemstilling som hun ikke har mye kunnskaper om på forhånd. Forskeren ønsker å få svar på spørsmål som starter med "hvordan, hvorfor og hvem".

Kvalitativ forskningsintervju kan være enten være en semistrukturert eller en ustrukturert tilnærming. Kvale definerer semistrukturert intervju: *"It has a sequence of themes to be covered, as well as suggested questions. Yet at the same time there is an openness to changes of sequence*

and forms of questions in order to follow up the answers given and the stories told by the subjects" (Kvale, 1996, s.124). Forskeren har i forkant av intervjuet fastlagt intervjuguide og formulert spørsmålene. Men, forskeren er ikke fastlåst til å holde seg til disse da han kan nyansere spørsmålene i forhold til informasjon som måtte dukke opp fra informanten. Denne fleksibiliteten vil gi forskeren mulighet til å fange opp momenter som han ikke har reflektert over på forhånd. Mens det ustrukturerte intervju ikke er fastlagt på forhånd og selve formen vil minne om en alminnelig samtale.

4.2.2 Kvantitativ metode

"Quantitative research is empirical research where the data are in the form of numbers" -
(Punch, 1998: 4)

Ved bruk av kvantitativ metode har forskeren den fordelen at han tar sikte på å forme informasjon om til målbare enheter, som vil gi muligheten til å bruke innsamlet data til å foreta regneoperasjoner, som det å finne gjennomsnitt og prosenter av større mengde. (Dalland, 2000 : 72)

Kvantitativ metode er velegnet der forskeren har en antagelse om et fenomen eller sammenheng som han ønsker å måle hyppighet eller omfang av. Forskeren setter opp en hypotese og samler inn data ved hjelp av spørreskjema med fastsatte svaralternativer eller ved hjelp av eksisterende statistikk. Det er vanlig i denne sammenheng å bruke mange informanter som alle besvarer like spørreskjema. Forskeren tester hypotesen som ble satt opp for å se om dataen styrker eller svekker hypotesen. Resultatene kan som oftest generaliseres hvis utvalget er representativt.

4.3 Valg av kvalitativt casestudiet

En casestudie forteller noe unikt, spesiell eller interessant om et individ, organisasjoner, prosesser, programmer, naboeer, institusjoner og andre hendelser. (Yin, 2003). Casestudier beskrives som en forskningstilnærming som egner seg spesielt godt for forskningsspørsmål der vi har lite forhåndskunnskaper og spørsmålene preges av "hva, hvorfor og hvordan", eller når vi skal studere "her og nå" fenomener i det virkelige liv og vi ikke kan manipulere og kontrollere variablene. Felles for alle casestudier er at studieobjektet er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2005). En casestudie passer fint når en ønsker å tilegne seg dypere forståelse av en spesiell hendelse, og ikke er interessert i å teste teorier eller generalisere funn. "Det som særpreger casestudier er at fokus for analysen rettes mot en eller flere enheter som representerer studiens "case(s)" " (Thagaard, 2002:47).

Formålet med denne oppgave er å analysere en konkret endringsprosess og få frem dybdekunnskap om ledelsens håndtering og de ansattes opplevelse av den konkrete endringen. Jeg har lite forhåndskunnskaper om selve endringsprosessen og det er ønskelig å få innsikt i selve prosessen ved hjelp av et lite utvalg informanter i WIS.

Etter hvert som problemstillingen ble klarere falt valget av oppgavens forskningsdesign naturligvis på kvalitativt casestudiet.

Det er videre hensiktsmessig å benytte semistrukturert forskningsintervju som metode for datainnsamlingen, da jeg ønsker å ha temaer og intervju spørsmål klare i forkant av intervjuene. Forforståelse er en mye brukt begrep i hermeneutikken. Det innebærer at forskeren kan bringe sin forforståelse og erfaring med seg inn i intervju spørsmålene og tolkningen av informantens svar. I min rolle som forsker trenger jeg å være ekstra observant på at min forforståelse ikke

påvirker mine fortolkninger, da jeg selv er ansatt i WIS. Jeg forsøker etter beste evne å være objektiv og lar mine opplevelser, erfaringer og relasjoner ligge til side.

Det blir ut i fra min problemstilling ikke nødvendig å finne statistiske sammenhenger og generalisere funnene som blir gjort, dermed blir kvantitativ forskningsmetode helt uaktuelt å ta i bruk.

4.4 Metodevalgets svakheter

Svakhetene ved en kvalitativ tilnærming oppstår ved innsamling og tolkning av data, noe som stiller store krav til forskerens objektivitet og analytiske evner. Siden jeg selv har opplevd endringene på lik linje med resten av avdelingen, vil det være fare for den subjektiviteten som ligger i min bakgrunn og den oppfatning jeg har av endringsprosessen. Min subjektive for forståelse kan forårsake at min egen opplevelse av endringsprosessen preger resultatene.

Kvalitativt forskningsmetode preges av et lite utvalg informanter som forteller om sine erfaringer. Selv funnene ikke kan generaliseres, kan man likevel observere noe allment i ett hvert intervju som kan være aktuelt for andre. Det vil ikke være mulig å gi konkrete svar og si hvor representative resultatene er.

Kvaliteten på den innsamlede dataen vil være preget av hvilken grad forsker tolker eller feiltolker dataen som samles inn, eller om informanten feiltolker spørsmålet. Dataen kommer i form av ord og meninger gjennom "face to face" intervjuer og er krevende å bearbeide. En stor utfordring ved kvalitativ undersøkelse er å avgjøre om den innsamlede dataen er riktig og om denne utkonkurrerer alternative forklaringer.

4.5 Oppgavens troverdighet

Kvalitative og kvantitative undersøkelser skal forsøke å gi oss troverdig kunnskap og derfor må oppfylle kravene til realibilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Forskeren vil til enhver tid ønske at undersøkelsen skal ha høyest mulig realibilitet og validitet.

4.5.1 Reliabilitet

Reliabiliteten sikter til nøyaktigheten i de ulike operasjonene tilknyttet innsamlingen av data (Hellevik, 1995). Praktisk sett betyr det at enhver forsker som utfører samme forskningen, skal kunne komme frem til samme forskningsresultatet. For kvalitative undersøkelser vil det derimot være vanskelig å oppnå høy realibilitet. Slike undersøkelser er ofte tilknyttet dynamiske forhold der forsker og undersøkelsesenheter vil kunne forandre seg og menneskers tolkning av andres livsverden vil kunne være forskjellig fra person til person. Det vil derfor være hensiktsmessig å inkludere direkte sitater og kildehenvisninger.

Under forskningsprosessen var jeg bevisst på at reliabiliteten måtte ivaretas. Dette ble gjort ved at jeg tok personlig kontakt med potensielle informanter og fortalte kort hensikten med oppgaven og spurte om de var interessert i å la seg intervju. Formålet med oppgaven ble igjen presentert i forkant av intervjuet slik at informanten visste hva intervjuet skulle handle om og kunne forberede seg heretter. Intervjuene ble utført med nøkkelpersoner på tvers av WIS, dette for å kunne se selve endringsprosessen og virkningen av denne. Med nøkkelpersoner menes både dem som var initiativtakerne til selve endringsprosessen og dem som var påvirket av denne endringen.

Intervjuspørsmålene var forsøkt formulert klare og tydelige.

Jeg anser med dette reliabiliteten som ivaretatt så langt dette er mulig.

4.5.2 Validitet

Validitet sier noe om hvor mye forskningsresultater korresponderer med sannheten. Den avhenger av hva som er målt, om dette er de egenskapene problemstillingene gjelder. Validiteten betegner altså datas relevans for problemstillingen i undersøkelsen (Hellevik, 1995:159). Denne forskningen går ut på å analysere endringsprosess i WIS. Informantene i undersøkelsen er mine kollegaer som jeg har relativ god kjennskap til. Et potensielt faremoment ved å foreta undersøkelser på egen arbeidsplass er at en kan påvirke informantene gjennom måten spørsmålene formuleres basert på ens forforståelse av prosessen og presse frem områder som informantene ikke har ønsket å komme inn på. Dette kan resultere til at selve analysen bærer preg av at forskeren ser verden ut fra sine egne erfaringer. Jeg har vært bevisst på følgende faremoment og prøvd å være subjektiv ved å utelukke førende spørsmål eller ved å legge min oppfatning til grunn i analysen av innsamlet data. Jeg hevder selv at jeg har lykket med det og analysen er kun foretatt på bakgrunn av den informasjonen jeg har mottatt fra informantene. Et annet potensielt faremoment ved å foreta undersøkelser på egen arbeidsplass er at informantene ikke ønsker å dele sannheten om sine erfaringer og opplevelser til en kollega. Informantene var godt informert om undersøkelsens hensikt i forkant av intervjuene, og informantene inneforstod at deres bidrag vil føre til en bedre forståelse av endringsprosessen i WIS. Jeg føler at intervjuene foregikk på en god og fortrolig måte, der alle fikk god tid til å snakke for seg og uttrykke sine meninger. Jeg merket ikke antydninger til at noen holdt tilbake viktig informasjon, men dette er noe forsker aldri kan garantere. Intervjuene ble tatt opp på bånd og notater ble tatt underveis.

Jeg anser validiteten som ivaretatt så langt det er mulig i denne undersøkelsen.

4.6 Etiske hensyn

Enhver forskning må overholde juridiske retningslinjer og etiske prinsipper. For kvalitativt undersøkelse betyr det at informantene føler seg trygge på å dele informasjon, og at informasjonen som de deler ikke har negative konsekvenser i etterkant.

Alle informanter ble kontaktet i forkant av intervju og informert om oppgavens hensikt, slik at informantene frivillig kunne ta standpunkt til om det var ønskelig å la seg intervju. Oppgavens formål ble igjen fortalt som en del av innledning til selve intervjuet. Jeg spurte om samtykke i at intervjuene kunne bli tatt opp på bånd og har lovet alle at opptakene skal slettes når intervjuet er ferdigbehandlet. Jeg har også fortalt at samtalene er konfidensielle, og skal kun brukes i forbindelse med oppgaven.

Jeg anser etiske hensyn som ivaretatt så langt det er mulig i denne undersøkelsen.

4.7 Utvalg av informanter

Hensikten med oppgaven var å få innsikt i endringsprosessen i WIS. Det var ønskelig å finne ut hovedsaklig hvordan ledelsen har håndtert endringsprosessen, hvordan endringen oppleves av forskjellige roller i WIS og hvordan endringen påvirker samarbeidet med Operations i Stavanger og RLWI fartøyet Island Frontier. Jeg ønsket representasjon fra både ledelsen og de uten lederansvar, og endte opp med å intervju følgende:

Ledelsen i WIS:

- Manager Project & Support
- Manager Support Engineering / Support Manager (tidligere)
- Manager Engineering (tidligere)

Team Frontier - Support Engineering:

- Technical Lead Island Frontier
- RLWI Engineers

RLWI fartøy Island Frontier:

- RLWI Supervisors

Operations Stavanger:

- Operations Manager Island Frontier

4.8 Datainnsamling

Innsamling av data foregikk ved hjelp av personlige intervjuer. Formålet med intervjuene var å samle inn tilstrekkelig informasjon for å få innsikt i endringsprosessen. Jeg foretok 10 personlige intervjuer i tidsperioden mellom mars og juni 2013. Hvert intervju hadde varighet mellom 30 og 45 minutter. Intervjuspørsmål var laget på forhånd og var formulert som åpne spørsmål, hvor informanten kunne svare fritt fra sitt ståsted. Intervjuene foregikk som semistrukturerte. Dette gav meg muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål der det følte nødvendig.

Intervjuspørsmål rettet mot ledelsen i WIS ble hovedsaklig basert på Kotters åtte fasers teori og hadde som formål å forstå ledelsens håndtering av endringsprosessen. Intervjuspørsmål til resten var formulert med hensyn til deres roller i WIS og var ment å gi innblikk i hvordan endringsprosessen opplevdes. De fleste intervjuer ble tatt opp på bånd etter samtykke fra informantene. Jeg manglet teknisk utstyr for å gjennomføre opptaket offshore, men sørget for å lage gode notater underveis. Informantene ble opplyst om at opptaket slettes i etterkant og ingen hadde noe i mot at samtalene ble tatt opp på bånd. Jeg tok kontakt med potensielle informanter i

god tid før planlagt intervju og informerte om hensikten med oppgaven og spurte om de var interessert i å la seg intervju på frivillig basis. Alle intervjuene ble utført i rolige omgivelser der vi kunne sitte uforstyrret gjennom hele intervjuet. Jeg benyttet offshore oppholdet i uke 12 og 13 til å foreta intervju med to av tre RLWI Supervisors. På kontoret i Asker inviterte jeg samtlige informanter, i tidsperioden mellom uke 15 og 23, til intervju via Outlook. Jeg reiste med fly til Stavanger i uke 22 for å intervju Operations Manager for Island Frontier.

5.0 PRESENTASJON AV INNSAMLET DATA

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene som kom frem gjennom intervjuene. For å forenkle presentasjon av innsamlet data velger jeg å dele opp i to deler; *DEL I Initiativ, håndtering og implementering* og *DEL II Opplevelse, reaksjon og konsekvens*.

I *DEL I* presenterer jeg funnene fra intervju med ledelsen i WIS Asker. Jeg har valgt intervju spørsmålet som overskrift og prøvd å gjengi svarene som en oppsummering.

I *DEL II* presenterer jeg fenomener som fremhever seg under intervjuene med resten av WIS organisasjonen. Jeg gjengir sitater fra intervjuene og kobler de opp til den kategorien jeg føler er mest beskrivende for den konteksten informanten mente de skulle være i.

Jeg har videre valgt å se på funnene fra fire ulike perspektiver. Jeg plasserer informantene i en av disse kategoriene ut i fra deres rolle og tilhørighet til avdeling.

De fire perspektiver med tilhørende informanter er listet nedenfor:

WIS Management perspektiv:

- Manager WIS Project & Support
- Manager Support Engineering (tidligere Support Manager)
- Manager Engineering (tidligere)

Support Asker perspektiv:

- Technical Lead Island Frontier
- RLWI Engineers

RLWI Fartøy perspektiv:

- RLWI Supervisors

Operations Stavanger perspektiv:

- Operations Manager Island Frontier

Følgende fremstilling av funn mener jeg gir et godt utgangspunkt til å forstå endringsprosessen fra ulike perspektiver som eksisterer i WIS, og samtidig vil være korrekt i henhold til min valgte problemstilling: ***"Ledelsens håndtering av organisatoriske endringer; hvordan endringen oppleves av ansatte og dens påvirkning av samarbeidet på tvers av WIS."***

5.1 DEL I: Initiativ, håndtering og implementering

5.1.1 Intervju i forhold til WIS Management perspektiv

Hva var årsaken til denne endringen?

Support Engineering var organisert noe uryddig og førte til en uklarhet i fordeling av ansvar, myndighet og rolle mellom Technical Lead og Support Manager. For Operations Manager i Stavanger, som er i daglig kontakt med WIS Support Asker, kunne det virke uklart hvem av disse som var primær kontakt. Det var ønskelig at Technical Lead skulle få litt mer inngrep og ansvar i operasjonen.

Det var videre behov for å utnytte Manager Engineering rollen på en bedre måte innad i organisasjonen. Det ble stilt spørsmål om å ha en leder over flere ledere var nødvendig. Det ble oppfattet som RLWI ingeniørene ikke ble utnyttet godt nok ved perioder med veldig travelt på et fartøy og mindre travelt på annet fartøy. Det var derfor et ønske om at RLWI ingeniørene kunne jobbe mer på tvers av fartøyene og operasjoner. Hensikten var også å gjøre ingeniør rollen mer attraktiv, ved å deligere mer ansvar og involvere i større grad i den daglige driften av operasjonen.

Erik Didrikson og Kristin Johanessen, som var initiativtakerne til endringsprosessen, hadde diskutert ideen om endringsbehovet i over et år før implementering. Situasjonen i WIS opplevdes ikke som krise til tross for at tingenes tilstand ikke var helt optimalt. Det følte behov for å effektivisere organisasjonen og å få på plass en forenklet og mer klar organisasjonsmodell etter hvert som avdelingene vokste. Alle lederne i WIS ble informert om endringsprosessen, og det var ikke motstand fra lederne.

Ble det skapt en endringskoalisjon?

Ledergruppen i WIS med Cato Brekke, Sten Olav Gundersen, Rune Gjerde, Svein Kåre Thorvaldsen, Ottar Kristiansen og Fred Olav Haug ble invitert til heldagssamling på Leankollen våren 2012. Der ble det holdt en presentasjon for ledergruppen. Formålet med samlingen var å se nærmere på fordelene og ulempene ved hvordan WIS var organisert og hvordan man kunne optimalisere organiseringen. Det var enighet og villighet blant ledergruppen om å foreta endringen for å effektivisere organisasjonen. Etter en lang prosess med mye diskusjoner med forskjellige typer stakeholdere, kom man frem til et forslag til organisasjonskart.

Ble det utviklet en klar visjon for å nå målene?

Visjonen for endringen er mye av de samme årsakene som også var bakgrunnen for å sette i gang endringsprosessen og er allerede blitt redegjort for under punkt 1. Visjonen innebærer bedre samhandling på tvers av fartøy - effektivitet og klarhet - gjøre organisasjonen litt enklere å forstå for Operations og RLWI fartøy. Mens den overordnede visjonen var å gi god support.

Hvordan ble visjonen kommunisert til resten av organisasjonen?

Ledergruppen ble informert internt om visjonen på heldagssamlingen. Men, det ble ikke gjort noe for å kommunisere visjonen til resten av organisasjonen. Eneste man kan utpeke er oppdaterte organisasjonskart som var tilgjengelig for alle på sharepoint. Det innrømmes imidlertid at en bedre jobb burde bli gjort med å kommunisere visjonen ut i organisasjonen, og spesielt med tanke på Operations i Stavanger og RLWI fartøyet.

Ble medarbeiderne rustet til å handle med den nye visjonen?

Det nye organisasjonskartet frigjorde ressurser i organisasjonen. Det ble en intern enighet mellom ledelsen og Support Managers, Rune Gjerde og Svein Kåre Thorvaldsen, om hvilken

rolle disse skulle få etter omorganiseringen. Rune gikk fra å være Support Manager for fartøyet Island Frontier til å bli Support Engineering Manager. Svein Kåre gikk fra å være Support Manager for begge fartøyene Island Wellserver og Island Construcor til å bli Project Manager for resertifisering av MKI og MKII systemene. Disse stillingene ble altså ikke utlyst.

Det ble en gjennomgang med Technical Lead som fikk endret ansvarsområde gjennom oppdatert stillingsbeskrivelse. Dette var for å klargjøre rolle og ansvar, og skjedde i god tid før endringen ble implementert.

På RLWI ingeniør nivå ble det ikke foretatt nok, da endringen ikke ble ansett som en stor endring i de daglige oppgavene til RLWI ingeniørene.

Ble det planlagt kortsiktige seiere underveis?

Det har ikke vært markering for dette.

Hvordan sikret og støttet dere opp om de oppnådde endringene i etterkant?

På den uformelle siden har dette foregått gjennom samtaler og møter der det ble gjort forsøk med å forklare organisasjonen. På den formelle siden ligger man litt etter, men planen er at det skal det jobbes med business prosessene til Well Intervention Services. Dette er et overordnet prosessverk som må stemme overens med den organisasjonen man har og hvordan man ønsker å jobbe. Det skal være en gjennomgang av disse prosessene og disse skal bli oppdatert, slik at "kart og terreng" henger sammen. Videre skal det kjøres en kampanje slik at folk blir bevisst på business prosessene som eksisterer. Det har allerede blitt gjort mye arbeid på gjennomføring av prosjekter og det skal også ses på hvordan support leveres. Men, det har gått sakte.

Hvordan forankret dere den nye organisasjonsformen i kulturen?

Organisasjonen begynner å bli kjent og folk vet stor sett hvor de hører hjemme og vet noe om intensjonen bak endringene. Men, man har ikke fått det til helt. Det har ikke skjedd en ordentlig forankring for å nå de målene man har planlagt og det er et stykke igjen å gå.

5.2 DEL II: Opplevelse, reaksjon og konsekvens

Jeg starter med en overordnet beskrivelse av kategorien før jeg ser nærmere på fenomenet ut i fra ulike perspektiver basert på data fra informantene. Funnene vil ha nyanser som berører flere kategorier, men jeg har forsøkt å koble det opp til den kategorien jeg føler er mest beskrivende for den konteksten informanten mente det skulle være i.

5.2.1 Endringsvisjon

Samtlige informanter ble spurt om de visste visjonen for endringen. Technical Lead var tydelig den som var best informert. RLWI ingeniørene hadde hørt om endringen når den var besluttet, men var ikke godt nok informert om visjonen. RLWI fartøy og Operations Stavanger var lite informert om visjonen.

Support Asker perspektivet:

En informant som er Technical Lead sier: *" Det var snakk om den gangen at vi skulle få et singel point ledd mellom operasjon i Asker og operasjon i Stavanger...skulle få en bedre kommunikasjon mellom Operasjon i Stavanger og Asker..."*

En informant som er RLWI ingeniør sier: *"Jeg husker ikke hva målet var eller forutsetning for å endre...før var det uklart om jeg spør Support Manager og Technical Lead..."*

RLWI Fartøy perspektivet:

En informant som er Supervisor sier: *"Hvorfor er Support Manager fjernet?...dumt å ikke vite den oppriktige tanken bak endringen...Vet ikke visjonen eller målsetningene..."*

En annen informant med samme bakgrunn sier: *"Hører ryktene...Følte noe var på gang...Men, visste ikke hva det var...Vi er ikke med i endringsprosessen..."*

Operations Stavanger perspektivet:

En informant som er Operations Manager sier: *"Jeg hørte at det skal bli en endring i Asker, en struktur endring, men jeg fikk ikke greie på hva det gjaldt..."*

5.2.2 Involvering rundt endringsprosessen

Technical Lead var eneste som var involvert i endringsprosessen i den grad at han fikk muligheten til å kommentere endringene. RLWI ingeniørene fikk vite om endringene når beslutningen om allerede var tatt. RLWI fartøyet har savnet involvering og kommunikasjon fra ledelsen. Operations Stavanger ble hintet om endring i strukturen, men ble ikke involvert.

Support Asker perspektivet:

En informant som er Technical lead sier: *"Vi ble tatt inn til et møte hvor vi kunne komme med våre ønsker om hvordan vi ønsket det burde være...det gikk på hvordan vi skulle organisere oss internt i Asker...Vi fikk være med å diskutere litt, men når det skulle settes to streker under svaret var vi ikke med selvfølgelig..."*

En annen informant som er RLWI ingeniør sier: *"Det bare skjedde, ikke mye info rundt endringene..."*

RLWI Fartøy perspektivet:

En informant som er Supervisor sier: *"Endringer byr på utfordringer med tanke på kommunikasjon...Det har vært mangel på involvering og mangel på kommunikasjon..."*

En annen informant med samme bakgrunn sier: *" Vi er ikke med i endringsprosessen...Savner ledere som er synlige og tar initiativ for å være synlige..."*

Operations Stavanger perspektivet:

En informant som er Operations Manager sier: *"Det ble nevnt at en strukturendring var på gang, men ikke noe mer enn det...Jeg spurte ikke mer heller..."*

5.2.3 Endringsopplevelse

Technical Lead føler uheldig mye arbeidsbelastning etter at Support Manager ble fjernet.

Årsaken forklares til å være manglende operasjonsingeniør i Stavanger og ikke selve endringen.

Både Technical Lead og RLWI ingeniørene har positiv opplevelse av endringen i Asker. RLWI fartøyet er ikke begeistret og opplever endringen som en svekkelse. Operations Stavanger opplever den negativ.

Support Asker perspektivet:

En informant som er Technical lead sier: *"Frontier har vært i unntakssituasjon i og med at Stavanger har manglet operasjonsingeniør... endringen merkes ganske godt nå først når Support Manager er tatt bort...det er spesielt tilfelle..."*

En informant som er RLWI ingeniør sier: *"Det som er mest positiv med endringen at man før ikke gikk til Manager Engineering for operasjonelle greier...Men nå føler jeg det er lettere å gå til Manager Support Engineering..."*

Videre sier den samme informanten: *"... Support Manager og Technical Lead rollene blir slått sammen på en måte...så blir det litt mer ansvar på RLWI Ingeniør.. det er bra å være involvert.."*

En annen informant som er RLWI ingeniør *"Hørt mye om samarbeid på tvers av båtene, men har skjedd lite...Spesielt mellom MKI og MKII har det ikke skjedd mye..."*

RLWI Fartøy perspektivet:

En informant som er Supervisor sier: *"Hverdagen var mye mer robust tidligere...robustheten har vi mistet ut av....noe som ikke føles men merkes! "*

Videre sier den samme informanten: *"Det er blitt mer å gjøre på land...Beslutningsprosesser tar lengre tid nå...Support biten har vært Asker sin styrke, som er blitt svakere, og Stavanger har ikke tatt den biten..."*

Operations Stavanger perspektivet:

En informant som er Operations Manager sier: *"En person mindre til å ta oppgaver som kan gjennomføres, og det betyr mer på oss andre...Jeg mangler operasjonsingeniør i Stavanger...Vi på Frontier har så mange uløste saker, og det blir flere og flere med tiden...potensiale for at det skjer feil er større vil jeg påstå som en konsekvens...Jeg opplever endringen som negativt..."*

5.2.4 Reaksjoner til endringsprosessen

Support Asker er glad for å få en leder har forståelse for operasjon og er tilgjengelig. RLWI fartøyet er ikke glad for endringen, men har samtidig en forståelse for at endringen fremdeles er veldig fersk. Operations Stavanger var fornøyd med tingenes tilstand slik de var før endring, og er mer skeptisk enn optimist.

Support Asker perspektivet:

En informant som er Technical Lead sier: *"Min leder må være informert om hva vi holder på med...nå kan vi få hjelp...det er veldig positivt...!"*

En informant som er RLWI ingeniør sier: *"Jeg så fornuften i å endre...positiv med en leder som sitter rett over gangen og ikke ved ledelsen..."*

En annen informant med samme bakgrunn sier: *"Ikke store endringer...en annen person å forholde seg til...raskere vei, positivt...!"*

RLWI Fartøy perspektivet:

En informant som er Supervisor sier: *"Veldig fersk disse endringene...Vi er ikke blitt bedre...Support biten er blitt vesentlig dårligere...Jeg er ikke glad...!"*

En annen informant med samme bakgrunn sier: *"Dette er et rykk tilbake...men jeg sier: kom sterkere tilbake, da er det ikke negativt!...Hvis endringen medfører mer synlighet så betyr det positivt for crewet...!"*

Operations Stavanger perspektivet:

En informant som er Operations Manager sier: *"Jeg blir litt bekymret med engang for at her kommer det endring på en formel som virker veldig bra...det kan gå begge veier...jeg var ikke bare positiv..."*

5.2.5 Notifikasjonssystemet - som konsekvens av endringen

Notifikasjonssystemet føles mer tidskrevende for alle sammen RLWI fartøyet merker at det ikke lenger er kontinuitet i notifikasjonsmøtene og det tar lengre tid å få svar på ting. Operations Stavanger opplever også at det tar lenger tid å lukke notifikasjoner

Support Asker perspektivet:

En informant som er Technical Lead sier: *"Det oppleves veldig tungvint å sette notifikasjoner over til Project Engineering, da krever det så enorm mye oppfølging for å få notifikasjon gjennom systemet innenfor rimelig tid..."*

En informant som er RLWI ingeniør sier: *"Merkes at det er litt mindre tid i organisasjonen til å løse notifikasjoner..."*

RLWI Fartøy perspektivet:

En informant som er Supervisor sier: *"Beslutningsprosesser tar lengre tid nå...Ikke viktig om notifikasjoner sendes til Technical Lead eller Support Manager, så lenge man får svar..."*

En annen informant med samme bakgrunn sier: *"Ikke en organisasjon til å ta oppgavene fra crewet ombord båten når disse meldes til Asker...Ikke kontinuitet i notifikasjonsmøter, det er negativt..."*

Operations Stavanger perspektivet:

En informant som er Operations Manager sier: *"Større byrde for Technical Lead nå å ha notifikasjoner det stjeler verdifull tid fra Technical Lead til å støtte operasjonen...Som en konsekvens vil det gå lengre tid før notifikasjoner lukkes og mulighet for å lukkes på feil premiss..."*

5.2.6 Belasting av Technical Lead rollen - som konsekvens av endringen

Technical Lead har fått utvidet ansvar som innebærer eierskap av notifikasjonssystemet. Det mangler operasjonsingeniør i Stavanger, dermed blir Technical Lead rollen uheldig mye belastet etter at Support Manager er borte. Både RLWI fartøyet og Operations Stavanger mener denne belastningen av Technical Lead rollen er uheldig og svekker operasjonen på sikt.

Support Asker perspektivet:

En informant som er Technical Lead sier: *"Jeg sitter i spesiell situasjon...Det mangler operasjonsingeniør i Stavanger...Når vi tok vekk Support Manager og erstattet det med en Delivery Manager som skal fungere for alle båter, så mister du den direkte linken...og en del av funksjonene til Support Manager ble flyttet over på Technical Lead og pluss da at Technical Lead måtte ta tak i alle tingene som Support Manager hadde holdt i når det gjaldt operasjon...da blir det vel mange oppgaver for en Technical Lead..."*

En informant som er RLWI ingeniør sier: *"Technical Lead har mer å si, men også mye å gjøre, kanskje litt for mye...Spørs hvor mye Delivery Manager kan avlaste Technical Lead?..."*

RLWI Fartøy perspektivet:

En informant som er Supervisor sier: *"Technical Lead har dårlige forutsetninger og forventer at dette svekkes oss på sikt..."*

En annen informant med samme bakgrunn sier: *"Technical Lead må få tid til å bli varm i trøya, hvertfall ett år...Mye å ta tak i...Support Manager hadde mye makt og myndighet, dette er forsvunnet nå..."*

Operations Stavanger perspektivet:

En informant som er Operations Manager sier: *"Større byrde for Technical Lead nå å ha notifikasjoner...At han kan jobbe med notifikasjoner er greit, men at han skal prioritere, deligere og lukke, det stjeler verdifull tid til å støtte operasjonen..."*

5.2.7 Kommunikasjon på tvers av WIS

RLWI ingeniørene føler at de nå er mer involvert i operasjonelle ting enn tidligere. Det oppleves positivt å være i stand til å videreformidle viktige operasjonelle opplysninger til offshore personalet. Det kan føles for noen at Operations Stavanger har fått større beslutningsmyndighet etter at Support Manager er borte. RLWI fartøyet føler seg svakere uten en Support Manager som kan avklare misforståelser umiddelbart. Operations Stavanger opplever mer kontakt med Technical Lead. Det innebærer at ting må settes på hold når Technical Lead ikke er tilgjengelig.

Support Asker perspektivet:

En informant som er RLWI ingeniør sier: *"...blir mer operasjonell snakk nå på morgenmøtene...før kunne det bli mer prosess og organisasjonssnakk med Support Manager..."*

En annen informant med samme bakgrunn sier: *" Crewet spør oss om ting de ikke føler blir gjort, og enkelte ganger vet vi nesten ingenting selv...Du føler ansvar for å svare...Det er bra å være involvert, da han man følelse av det som skjer...det har man tidligere slitt med mellom båten og land..."*

En annen informant som er RLWI ingeniør sier: *" Det føles som Stavanger har fått mer å si og større myndighet..."*

RLWI Fartøy perspektivet:

En informant som er Supervisor sier: *" Med Support Manager kunne misforståelser avklares med en gang...Han kunne tenke og klemme ut løsninger...føler vi er svakere nå! "*

Operations Stavanger perspektivet:

En informant som er Operation Manager sier: *" Mye mer kontakt med Technical Lead nå enn da vi hadde Support Manager...Nå er det større sjanse for å ikke snakke med Technical Lead når jeg trenger han...Det resulterer til at du må sette ting på hold..."*

6.0 ANALYSE AV ENDRINGSPROSESSEN

Jeg vil her se på funnene mine i lys av den presenterte teorien, og på følgende vis prøve å kaste lys over problemstillingen i undersøkelsen: "***Ledelsens håndtering av endringsprosessen; hvordan endringen oppleves av ansatte og dens påvirkning av samarbeidet på tvers av WIS***"

Jeg har valgt Kotters åtte faser som overskrift siden drøftingen vil være strukturert rund Kotters åtte faser for organisatoriske endringer. Kotters teori vil bli supplert med Bolman og Deals fire fortolkningsrammer der jeg mener dette er nødvendig.

Jeg tar utgangspunkt i ledelsens håndtering av endringsprosessen, det vil si *Del I Initiativ, håndtering og implementering* og trekker inn momenter fra *DEL II Opplevelse, reaksjon og konsekvens*. På denne måten får vi et bedre utgangspunkt til å analysere endringsprosessen i helhetlig forstand.

Det oppstår ofte sentrale og grunnleggende føringer i endringsprosessene som spiller en viktig rolle for flere av funnene, og som er relevante under flere av temaene. Noe som kan føles som en gjentakelse av det som er sagt tidligere, men det viser hvordan noen av endringene er styrende og berører mange ulike fenomener, samtidig og hver for seg. Dette er en del av det komplekse ved endringsprosesser, da både de små og store endringene vil påvirke helheten.

6.1 Skape en følelse av krise eller nødvendighet

Kotter hevder at hvis folk er tilfreds med nåværende situasjon, vil ikke folk se behovet for å endre. Det kan derfor være lurt å skape en følelse av krise eller nødvendighet, for å motivere folk og få aksept for endringen.

Det virker ikke som WIS var i en direkte krisesituasjon, men det var et behov for å utnytte ressursene mere effektivt og samtidig få en forenklet og mer klar organisasjonsmodell.

Endringsideen ble presentert åpen og ærlig for ledergruppen i WIS, og den ble ikke møtt med motstand på dette nivå.

Mye tyder på at initiativtakerne har fokusert og brukt mye tid på forbedring av de strukturelle forholdene i organisasjonen. Nødvendigheten med endringen er kommunisert til lederne. Det at ledelsen og lederne ser nødvendigheten med endring, betyr nødvendigvis ikke at alle i organisasjonen vil se den automatisk. Imidlertid mener jeg den symbolske rammen til Bolman og Deal er velegnet for å forstå hva endringen uttrykker fremfor hva den fører til i praksis.

Jeg ønsker å se på utsagn fra Operations Stavanger og RLWI fartøyet for å belyse mitt poeng:

"...her kommer det endring på en formel som virker veldig bra...", "dette er et rykk tilbake..." og "Support Manager er fjernet...men hvorfor?..."

Det fremgår ut fra funnene at offshorepersonalet og operasjonsavdeling i Stavanger var tilfreds med den gamle organisasjonsstrukturen og ikke i stand til å fatte behovet for endringen. Ved å skape en følelse av "krise" eller nødvendighet med endringsprosessen og formidle den utover i "WIS hierarkiet", kunne slike reaksjoner ha vært forhindret.

6.2 Forme en sterk endringskoalisjon

Kotter hevder for at folk i organisasjonen skal bli overbevist om at endringen er nødvendig, er det viktig med sterk lederskap og synlig støtte fra sentrale personer i organisasjonen. Videre mener Kotter at det kan også være lurt å involvere folk fra ulike avdelinger og nivåer i organisasjonen for å ha en god miks av folk.

Jeg får en forståelse av at det er Manager Project & Support og Manager Engineering som ledet hele endringsprosessen, mens dem involverte ledergruppen i WIS Asker for diskusjon og innspill. Denne ledergruppen som består av sentrale personer i WIS betrakter jeg som endringskoalisjon i denne prosessen. Den har hatt en viktig signaleffekt for endringsprosessen, uten denne koalisjonen ville endringsprosessen skapt mye bryderi i WIS Asker. I denne fasen ser jeg at spesielt en fortolkningseamme gjør seg gjeldene. Human resource rammen mener organisasjonen bør kunne tilby et meningsfullt og tilfredstillende arbeid til enkeltmennesket. Dette mener jeg er ivaretatt siden endringen innebar at mange takket "ja" til nye stillingsbeskrivelser.

Videre ser jeg at RLWI ingeniørene ikke ble involvert i endringsprosessen, men tiltross har dem en positiv oppfatning av prosessen. En inforant sier: *"Jeg så fornuften i å endre...positiv med en leder som sitter rett over gangen og ikke ved ledelsen..."*, mens en annen sier: *"Ikke store endringer...en annen person å forholde seg til...raskere vei, positivt...!"* Jeg mener det er en sammenheng mellom positive oppfatningen av prosessen og endringens praktiske betydning for RLWI ingeniørene. Dem fikk en ny leder å forholde seg til, Manager Support Engineer, som var tidligere Support Manager for Island Frontier og har god forståelse av RLWI operasjon.

Videre merker jeg at oppfatning av endringen for Operations i Stavanger og RLWI fartøyet er helt forskjellig fra WIS Support. En informant sier: "*Endringer byr på utfordringer med tanke på kommunikasjon...Det har vært mangel på involvering og mangel på kommunikasjon...*", mens en annen informant sier "*Vi er ikke med i endringsprosessen...Savner ledere som er synlige og tar initiativ for å være synlige...*"

Det kommer til synet at det har vært manglende informasjon fra ledelsen og fraværende støtte fra sentrale personer i deres respektive avdelinger rundt endringene i Support Engineering.

Endringen har helt klart påvirket deres hverdag. Det merkes at håndteringen av endringsprosessen med hensyn til offshore og operasjon har ikke vært tilfredstillende.

6.3 Skape en visjon for endring

Kotter hevder det ikke vil være tilstrekkelig av ledelsen å snakke om endring til folk. En klar visjon kan hjelpe folk til å forstå hvorfor dem blir bedt om å tenke og gjøre ting annerledes. Folk må ha en klar forståelse av hva endring innebærer, hvorfor den er nødvendig, hvordan den vil påvirke og hvordan organisasjonen skal komme dit

Ledelsen har en klar formening om årsakene til endringen, og det er disse årsakene som former visjonen. Dette innebærer: *bedre samhandling på tvers av fartøy, effektivitet og klarhet og gjøre organisasjonen litt enklere å forstå for Operations og RLWI fartøy*. Mens den overordnede visjonen er: "Å GI GOD SUPPORT".

6.4 Formidle visjonen

Kotter hevder det endringsledelsen foretar etter at visjonen er skapt er avgjørende for suksess.

For at endring skal ta form i hele organisasjonen er det viktig at visjonen blir tydelig kommunisert og forstått.

Visjonen for endringen ble kommunisert til ledergruppen i WIS Asker. Manager Project & Support skal også ha informert Manager Operations om visjonen og endringsplanene. Det blir ikke nevnt at det ble foretatt noe spesifikt for å kommunisere visjonen til resten av organisasjonen, annet enn å oppdatere organisasjonskart som var tilgjengelig for alle på sharepoint. Det innrømmes imidlertid at en bedre jobb burde bli gjort med å kommunisere visjonen ut i organisasjonen, og spesielt til Operations i Stavanger og RLWI fartøyet.

Fra funnene som er blitt gjort er det tydelig at RLWI ingeniørene kjenner lite til visjonen. Mens for Operations i Stavanger og RLWI fartøyet er visjonen helt ukjent. En informant sier: "*Endringer byr på utfordringer med tanke på kommunikasjon...Det har vært mangel på involvering og mangel på kommunikasjon...*", mens en annen informant sier: "*...dumt å ikke vite den oppriktige tanken bak endringen...Vet ikke visjonen eller målsetningene....*"

Det er er uheldig for endringsprosessen at folk som er rammet av endringene ikke blir informert om visjonen. Det gir rom for misoppfatning av endringsprosessen som kan medføre til endringsmotstand. Motstand mot endring gjør det vanskelig for organisasjoner i å tilpasse nye forhold og kan være årsak til at en endringsprosess mislykkes.

Her burde ledelsen gjøre en bedre jobb for å kommunisere visjonen ut til resten av organisasjonen. Det er ikke tilstrekkelig å oppdatere organisasjonskart og håpe at folk i organisasjonen skal fange opp den oppriktige tanken bak endringen.

6.5 Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen

I denne fasen har endringsprosessen kommet såpass langt at forholdene må tilrettelegges for ansatte til å arbeide i tråd med den nye visjonen. Kotter mener at suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved involvering av et stort antall folk. Jo flere folk som er involvert, desto bedre. Folk må få lov til å prøve nye tilnærminger, komme med nye ideer og få tildelt myndighet.

Det ble opprettet nytt organisasjonskart i henhold til den nye visjonen, og det nye organisasjonskartet frigjorde ressurser i organisasjonen. Ledelsen har bevisst involvert de som var direkte berørt og gitt dem påvirkningsmulighet i endringsprosessen. Det er rimelig å anta at følgende tiltak har bidratt til økt motivasjon for endring i WIS Asker. På RLWI ingeniør nivå ble det ikke gjort mye for å ruste disse til å utføre en bedre jobb, da endringen ikke ble ansett som en stor endring i de daglige oppgavene til RLWI ingeniørene.

Operations Stavanger og RLWI fartøyet var heller ikke involvert og fikk ingen oppfølging. Det har imidlertid ført til at Support Asker oppleves som en svekket organisasjon. En informant har sagt: *"Vi er ikke blitt bedre...Support biten er blitt vesentlig dårligere...Jeg er ikke glad...!"*, mens en annen kommentar lyder: *"Ikke en organisasjon til å ta oppgavene fra crewet ombord båten når disse meldes til Asker..."*

Når ledelsens visjon og målsetning med denne endringsprosessen var å gi bedre support til RLWI operasjon, er det opplagt at man i denne endringsprosessen kunne gjort ting noe annerledes. Det kan virke som ledelsen har fokusert vel mye på ledergruppen i WIS Asker, og muligens oversett viktigheten med involvere folk fra flere nivåer både fra Operations Stavanger og RLWI fartøy.

Vi ser i denne fasen at den strukturelle rammen og human resource rammen gjør seg gjeldene. Innenfor den strukturelle rammen må ledelsen tilpasse strukturen til endringene, noe man har gjort ved å opprette nytt organisasjonskart og nye stillingsbeskrivelser. Innenfor human resource rammen må man ta det menneskelige hensynet. Dette er blitt delvis gjort føler jeg. Ledelsen har involvert dem som direkte blir berørt av endringen i WIS Asker, mens utelatt Operations Stavanger og RLWI fartøyet. Det er også mulig å anta at den politiske rammen ble brukt for å diskutere når hvilken stilling folk skulle ha etter omstruktureringen.

6.6 Planlegge og synliggjøre tidlig suksess

Kotter hevder at en tidlig smak av suksess vil bidra til å holde folks motivasjon oppe ved å vise at endringen har en nytteverdi. Ledelsen må se etter muligheter for å synliggjøre "small wins" og den første kortsiktige seieren bør planlegges slik at den blir feiret i løpet av det første året.

Det er ikke blitt foretatt noe fra ledelsens side for å markere korte seiere underveis.

Jeg vil her trekke frem en kommentar som belyser viktigheten med å fremheve suksess. En informant sier: *" Dette er et rykk tilbake...men jeg sier: kom sterkere tilbake, da er det ikke negativt!..."*, mens en annen sier: *"En person mindre til å ta oppgaver som kan gjennomføres, og det betyr mer på oss andre..."* Det er naturlig at endringer kan føles som et rykk tilbake, men når gevinsten av endringen blir synlig, vil det holde motivasjonen til folk oppe, slik at den enkelte medarbeider ikke gir opp før endringen er ferdig implementert. Jeg mener Operations Stavanger og RLWI fartøy ikke har de samme forutsetningene som WIS Asker til å se gevinsten av endringen. Det vil være uheldig for endringsprosessen å la Operations Stavanger og RLWI fartøy seile sin egen sjø.

6.7 Ikke ta seier på forskudd - fokus på det som gjenstår

Kotter påstår at ledelsen må arbeide med å endre strukturer og prosesser som ikke passer inn med visjonen. Det hele handler om kontinuerlig fremdrift av endringsprosessen ved å analysere forbedringspotensialet.

Ledelsen har fått på plass oppdatert organisasjonskart. Det jobbes med business prosessene, som er overordnet prosessverk i WIS. Disse prosessene tilpasses den organisasjonen man har og hvordan man ønsker å jobbe. Det er planlagt å kjøre en kampanje slik at folk blir bevisst på business prosessene som eksisterer. Ledelsen skal også se på hvordan organisasjonen leverer support. Selve endringen innebærte også enkelte endringer i kontorlandskap i Asker. En informant sier: "...*positiv med en leder som sitter rett over gangen og ikke ved ledelsen...*".

Denne fasen handler om å sikre og støtte de oppnådde endringene. Jeg mener at ledelsen her har handlet i tråd med Kotters anbefaling når det gjelder organisasjonskart og prosessverk, men at selve prosessen har gått noe tregt.

6.8 Forankre endringen i organisasjonskulturen

Kotter mener at en endring blir først forankret når den blir en del av organisasjonskulturen. De verdiene som støtter visjonen bør være synlige i den daglige driften. Det er viktig å fremheve koblingen mellom endringstiltakene og økt effektivitet av organisasjonen.

Dette er relative ferske endringer og det vil ta tid før man får se de store resultatene. Ledelsen innrømmer at det ikke har skjedd en ordentlig forankring for å nå de målene man har planlagt og at det er et stykke igjen å gå.

Visjonen innebærer blant annet bedre samhandling på tvers av fartøy. RLWI teamene har i alle år jobbet mer eller mindre som individuelle team med egen Support Manager som har vernet om sine interesser. Den nye organisasjonsmodellen innebærer at RLWI teamene får en felles leder, Manager Support Engineering, som vil se helhetlig på teamene og sjonglere med ressursene på tvers av fartøyene. For at endringen skal lykkes må visjonen være synlig i RLWI teamenes atferd i følge Kotter.

En informant sier: *"Hørt mye om samarbeid på tvers av båtene, men har skjedd lite...Spesielt mellom MKI og MKII har det ikke skjedd mye..."*

Her mener jeg ledelsen bevisst må tilrettelegge for samarbeidet på tvers av RLWI teamene hvis man ønsker å lykkes med denne visjonen. Det kommer til å bli en utfordring med tanke på MKI og MKII system. Den største utfordringen slik jeg oppfatter den, blir imidlertid å vise gevinsten av endringsprosessen til Operations Stavanger og RLWI fartøyet, som ikke ser samme fornuften med endringen som WIS Asker gjør.

7.0 AVSLUTNING

Jeg vil avslutningsvis forsøke å trekke noen konklusjoner og anbefalinger fra det teoretiske og empiriske grunnlaget.

Både teorigrunnlaget og empirien peker i retning av at endringsprosesser er både tidskrevende og vanskelig å gjennomføre. For at endringen skal inntreffe må de involverte være villige til å tenke, føle, og handle annerledes enn før. Det stilles derfor store krav til lederskap og ledelse ved organisatoriske endringer.

Fra funnene er det åpenbart at WIS Asker har gode forutsetninger til å se positiv effekt av endringsprosessen. Endringen har resultert til en klarere organisasjonsstruktur og samtidig har Support Engineering fått en ny leder som har operasjonell forståelse.

Ledelsen har handlet i tråd med Kotters teori ved å involvere nøkkelpersoner fra WIS Asker og gitt dem påvirkningsmuligheter. Dette mener jeg har hatt en positiv signaleffekt og bidratt til at endringsprosessen er godt mottatt i Asker.

Selv om ledelsen har lyktes med mye i Asker, gjenstår det fremdeles å få synlig samhandling på tvers av fartøyene. Kotter hevder at endringen først lykkes når visjonen er synlig i måten det jobbes på til daglig. Her mener jeg at ledelsen trenger å tilrettelegge og følge opp tiltaket, slik at visjonen blir synlig i måten RLWI teamene jobber på i fremtiden.

Måten WIS er strukturert på gjør det krevende å gå i gang med organisatoriske endringer.

Operations Stavanger og RLWI fartøyet har ikke de samme forutsetningene som Support Engineering for å se nytteverdien av endringsprosessen i Asker. En organisatorisk endring i Support Engineering kan derfor kunne slå uheldig ut på samspillet mellom disse tre avdelingene.

Dette er imidlertid et risikomoment som kan ha konsekvenser ikke bare for endringsprosessen, men for måten WIS utfører sine offshore operasjoner på.

Teorigrunnlaget viser at kommunikasjon i endringsprosesser har en innvirkning på utfallet av endringsprosessen og for organisasjonen gjennom endringsmottakers holdninger og atferd i prosessen. Funnene bevitner at endringsprosessen har vært preget av manglende kommunikasjon på tvers av avdelingene.

Det fremgår fra empirien at ledelsen har ikke gjort et tilstrekkelig arbeid med verken å formidle formålet med endring eller involvere Operations Stavanger og RLWI fartøyet med i endringsprosessen. Ledelsen har hatt stor fokus på de strukturelle forholdene i WIS Asker og mulig oversett virkning av endringene på tvers av organisasjonen.

Operations Stavanger og RLWI fartøyet mangler følgende tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon og opplever endringsprosessen som negativ. De føler å ha mistet robustheten og effektiviteten etter at Support Manager rollen er fjernet. Kotters anbefalinger med å formidle visjonen og involvere folk fra forskjellige avdelinger og ulike nivåer, mener jeg er gyldige her.

Det som har hendt er fortid. Jeg mener ledelsen må ta lærepenge og foreta praktiske grep for å synliggjøre nytteverdien av denne endringsprosessen til Operations Stavanger og RLWI fartøyet. Dette vil være i tråd med Kotters anbefaling og vil bidra med å støtte den endringsprosessen som allerede er godt i gang. Første skritt i riktig retning vil være kommunikasjon og synlighet.

Endringsprosessen er fremdeles fersk og det vil ta noe tid før man kan konkludere om endringsprosessen har levd opp til visjonen eller ikke. Når det skal vurderes om endringsprosessen har vært vellykket eller mislykket, er det viktig at man ser helhetlig på virkningen av endringen på tvers av organisasjonen.

Det må bemerkes at resultatet av denne forskningen er unik og kun gjeldene for Island Frontier. Resultatene kan dermed ikke generaliseres. Jeg vil påstå at denne forskningen gir oss en bedre forståelse av de dypt liggende strukturer som eksisterer i organisasjonen og på hjelper oss til å forstå organisasjonssamspillet. Det er mulig at organisasjonen rundt de to andre fartøyene, Island Wellserver og Island Constructor, opplever endringsprosessen helt annerledes. I så måte trengs det mer forskning på området.

LITTERATURLISTE

- Bhattacharjee, A. (2012) *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*, Florida: University of South Florida Tampa Bay Open Access Textbooks.
- Blaikie, N. (2000) *Designing Social Research*, Cambridge: Polity Press.
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2004) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, 3. utgave, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Connor, D. (1992) *Managing at the Speed of Change- How resilient managers succeed and prosper where others fail*, West Sussex: Wiley.
- Dalland, O. (2000) *Metode og oppgaveskriving for studenter*, 3. utgave, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Dey, Ian (1993) *Qualitative Data Analysis*, London: Routledge.
- Hellevik, O. (1995) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, B.W. (2000) Implementing Participative Management, IN: *Journal of Applied Behavioural Science*, 36(3), 314–335, London: Sage Publications.
- Holter H. og Kalleberg R. (2002). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, 2. utgave, Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2009) *Organisasjonsendring og endringsledelse*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2010) *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2007) *Leading Change - Why transformations efforts fail*, Boston: Harvard Business Press.
- Kotter, John P. (1996) *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.

Kvale, S. (1996) *InterViews- An introduction to Qualitative Research Interviewing*, California: Sage Publications.

Kvale, S. (2006) *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Nadler, D.A. og Tushman, M.L. (1990) *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*, 32, Berkely: California Management Review.

Punch, K. (1998) *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, London: Sage Publications.

Thagaard, T. (2002) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*, 2.utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Tranøy, K.E. (1986) *Vitenskapen - samfunnsmakt og livsform*, Oslo: Universitetsforlaget.

Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjugal - WIS Management

Del I: Presentasjon av prosjektoppgaven

Del II: Intervjuspørsmål

1. Hva var årsaken til denne endringen?
2. Ble det skapt en endringskoalisjon?
3. Ble det utviklet en klar visjon for å nå målene?
4. Hvordan ble visjonen kommunisert til resten av organisasjonen?
5. Ble medarbeiderne rustet til å handle med den nye visjonen?
6. Ble det planlagt kortsiktige seiere underveis?
7. Hvordan sikret og støttet dere opp om de oppnådde endringene i etterkant?
8. Hvordan forankret dere den nye organisasjonsformen i kulturen?
9. Hva ville du ha gjort annerledes?
10. Har endringsprosessen vært vellykket?

Vedlegg 2: Intervjumal - WIS ansatte

Del I: Presentasjon av prosjektoppgaven

Del II: Intervjuspørsmål

1. Vet du årsaken og visjonen for endringen?
2. Ble du informert om endringen? Når?
3. Var du involvert i prosessen? På hvilken måte?
4. Hva var din reaksjon til endringen?
5. Hva er din opplevelse av endringsprosessen?
6. Hva har endret seg?
7. Har endringen hatt praktisk betydning for deg? Hvordan oppleves denne?
8. Hvordan har endringen påvirket kommunikasjon i WIS?