



”It takes two to Tango”

En casestudie om organisering av et QHSE team med kulturelle utfordringer

Universitetet i Stavanger.
Institutt for media, kultur og samfunnsfag.
Master i Endringsledelse.

Masteroppgave, vår 2013
Av

Caroline Stokka

Masteroppgaven er innlevert som en del av Masterstudiet i Endringsledelse ved

Universitetet i Stavanger

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vår 2013

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

“It takes two to Tango”- En casestudie om organisering av et QHSE team med kulturelle utfordringer

FORFATTER:

Caroline Stokka

VEILEDER:

Einar Brandsdal

EMNEORD/STIKKORD:

Endring, "Lille-jeg-modellen", organisering, medvirkning, kulturelle forskjeller, kultur

SIDETALL:

83 sider inkludert alt

STAVANGER: 14.06.2013

DATO/ÅR

Forord

Denne avhandlingen symboliserer slutten på et fem år langt studie ved Universitet i Stavanger. Gjennom disse årene har jeg utviklet meg på et teoretisk plan, og ikke minst på et personlig plan.

Det er mange som har bidratt til denne studien og som fortjener en takk. Jeg vil gjerne takke min veileder Einar Brandsdal for inspirerende ord, støtte og hjelp gjennom denne prosessen. I tillegg vil jeg gjerne takke informantene som stilte opp til intervju.

Jeg vil med dette også takke vennene jeg har fått gjennom disse årene ved UiS. Takk for godt samarbeid, støtte og ikke minst vennskap. Cecilie og Janne: Takk for turen til Australia! En spesiell takk til Stine og Hanne; takk for fem kjekke år sammen.

Sist men ikke minst, tusen takk til min kjære samboer Jarle for at du alltid har støttet meg og gitt meg positive kommentarer når jeg har trengt det mest. Nå er jeg endelig ferdig, og helgene tilbrakt på skolen er et tilbakelagt kapittel.

Stavanger

Caroline Stokka

Sammendrag

Studien er gjennomført i et internasjonalt selskap som driver innen olje, gass og drilling, lokalisert i Rogaland. Selskapet er et stort internasjonalt selskap, hvor organisasjonskulturen er sterkt påvirket av søreuropeisk kultur. Problemstillingen som presenteres er: ***Hvordan utvikle en ny modell for organisering av et QHSE team?*** Denne besvares i lys av tre perspektiv; *endringsledelsesperspektivet, det organisatoriske perspektivet og det menneskelige perspektivet.*

Dette er en *anvendt studie*. Fokuset ligger på selskapet, hvordan dens situasjon kan vurderes, utvikles og forbedres. På bakgrunn av dette blir referansemodellen ”lille-jeg-modellen” av Otto Ottesen (2011) brukt som utgangspunkt for å fungere som endringskonsulent.

For innhenting av data har det blitt brukt en kvalitativt analyse, i form av seks intervju med medarbeidere i og tilknytning til QHSE avdelingen.

På bakgrunn av en kartlegging av ansattes opplevelse av:

- egen arbeidsdag
- organisering av avdeling
- relasjoner i forhold og til ledelsen,

har jeg som endringskonsulent kommet frem til følgende endring jeg anbefaler at selskapet gjennomfører:

1. Ny organisasjonsmodell med nye arbeidsbeskrivelser.
2. Ukentlige møter i QHSE avdeling

Jeg har laget to SWOT analyser som er med på å klargjøre hvilke styrker, svakheter, trusler og muligheter selskapet står ovenfor. Den første analysen baserer seg på virksomhetsdiagnosen. Den andre SWOT analysen er en analyse av den nye organisasjonsmodellen, hvor det fokuseres på å styrke styrkene og redusere svakhetene i den første analysen.

Avslutningsvis i studien har jeg vurdert ”lille-jeg-modellen” sin relevans og nytte. Jeg opplevde at ved å bruke modellen kontinuerlig gjennom arbeidet med avhandlingen, har jeg

blitt oppmerksom på forhold på en helt ny måte en tidligere. Samtidig opplever jeg fremdeles utfordringen rundt å anvende konkrete teorier i praktiske situasjoner.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
1.0 INNLEDNING.....	8
1.1 BAKGRUNN OG VALG AV TEMA.....	8
1.2 VALG AV TEMA.....	8
1.3 PROBLEMSTILLING.....	9
1.4 "LILLE-JEG-MODELLEN".....	10
1.5 AVGRENSINGER.....	12
1.6 OPPBYGGING AV STUDIEN.....	13
2.0 BESKRIVELSE AV ORGANISASJON OG CASE.....	14
2.1 ANONYMISERING.....	15
2.2 INNLEDENDE FORKLARING TIL LEDELSE AV HELSE, MILJØ OG SIKKERHET.....	16
3.0 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING PÅ OMRÅDET.....	17
3.1 ENDRINGSLEDELSESPERSPEKTIVET.....	17
3.1.1 "Lille-jeg-modellen".....	18
3.1.2 En konseptuell modell for endringsledelse.....	20
3.1.3 Kurt Lewin sin tretrinns modell for planlagt endring.....	23
3.3 DET ORGANISATORISKE PERSPEKTIVET.....	24
3.3.1 Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner.....	25
3.3.1 Beste praksis.....	30
3.3.2 Inspirasjon fra andre selskaper.....	30
3.2 DET MENNESKELIGE PERSPEKTIVET.....	31
3.2.1 Medvirkning.....	31
3.2.3 Kultur - "It takes two to Tango".....	33
3.2.3 Schein- organisasjonskultur.....	33
4.0 OPERASJONALISERING AV PROBLEMSTILLING OG METODE.....	37
4.1 FORSKNINGSDESIGN.....	37
4.1.2 Hvorfor Case studie?.....	37
4.2 FORSKNINGSSTRATEGI OG VITENSKAPELIG FORANKRING.....	38
4.3 DATAINNSAMLING.....	39
4.3.1 Kvalitativ tilnærming.....	40
4.3.2 Datatyper.....	40
4.3.3 Utvalg av informanter.....	40
4.3.4 Intervju som datainnsamling.....	41
4.3.5 Gjennomføring av intervjuene.....	42
4.3.6 Resultat fra intervju.....	43
4.3.7 Datareduksjon og analyse.....	43
4.4 FELTARBEID PÅ EGEN ARBEIDSPASS.....	45
4.4.1 Relasjon og status.....	45
4.5 VALIDITET OG RELIABILITET.....	46
5.0 PRESENTASJON AV EMPIRI.....	47
5.1 ENDRINGSLEDELSESPERSPEKTIVET.....	47
5.1.1 Kunne du tenke deg en annen organisering av avdelingen?.....	47
5.1.2 Hvordan stiller du deg til en endring i avdelingen?.....	49
5.2 DET ORGANISATORISKE PERSPEKTIVET.....	50
5.2.1 Hvilke tanker gjør du deg om den sammensetningen av avdelingen slik den er i dag?.....	50
5.2.2 Hvordan opplever du myndighetsfordelingen i avdelingen?.....	51

5.3 DET MENNESKELIGE PERSPEKTIVET	53
5.3.1 <i>Hvordan oppfatter du toppledelsens engasjement og involvering i forhold til HMS?</i>	53
5.3.2 <i>I hvilken grad synes du at toppledelsen involverer sine medarbeidere?</i>	53
5.3.3 <i>Kulturelle forskjeller; vil du si at det er noe som påvirker samarbeidet i avdelingen og forholdet til ledelsen?</i>	54
6.0 ANALYSE	57
6.1 ENDRINGSLEDELSESPERSPEKTIVET	57
6.1.1 <i>"Lille-jeg-modellen"</i>	57
6.1.2 <i>SWOT analyse</i>	58
6.1.3 <i>En konseptuell modell for endringsledelse</i>	60
6.1.4 <i>Kurt Lewin sin modell for planlagt endring</i>	61
6.2 DET ORGANISATORISKE PERSPEKTIVET	62
6.2.1 <i>Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner</i>	62
6.2.2 <i>Inspirasjon fra andre selskap</i>	64
6.2.3 <i>Fordeling av arbeidsoppgaver i avdeling</i>	65
6.3 DET MENNESKELIGE PERSPEKTIVET	65
6.3.1 <i>Schein- organisasjonskultur og kulturelle forskjeller</i>	66
6.3.2 <i>HSE coordinator office</i>	69
6.3.3 <i>Environmental engineer</i>	69
6.3.4 <i>Quality Advisor</i>	70
6.3.5 <i>Compliance engineer</i>	70
7.0 SWOT ANALYSE	71
8.0 REFLEKSJONER RUNDT "LILLE-JEG-MODELLEN "	73
8.1 VIRKSOMHETSDIAGNOSE	73
8.2 JEG- DIAGNOSE	74
8.3 JEG-MÅL OG JEG- HANDLINGER – JEG -AGENDA	74
9.0 KONKLUSJONER OG VIDERE FORSKNING	76
10.0 LITTERATURLISTE	78

Figuroversikt

Figur 1 – Dagens organisasjonsmodell.....	14
Figur 2 – Lille-jeg-modellen.....	20
Figur 3 – En konseptuell for endringsledelse.....	22
Figur 4 – Kurt Lewin sin modell for endringsledelse.....	23
Figur 5 – Oppbygging av organisasjoner.....	25
Figur 6 – Enkel struktur.....	27
Figur 7 – Maskinbyråkratiet.....	28
Figur 8 – Profesjonsbyråkratiet.....	28
Figur 9 – Den divisjonaliserte form.....	29
Figur 10 – Adhocratiet.....	30
Figur 11 – Organisasjonskultur.....	34
Figur 12 – Eksempel på organiseringen av QHSE og HR avdeling.....	48
Figur 13 – SWOT analyse over dagens situasjon i avdeling.....	59

Figur 14 – Ny organisasjonsmodell for QHSE avdeling.....	68
Figur 15 – SWOT analyse.....	71

Tabelloversikt

Tabell 1 – Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner.....	26
Tabell 2 – Hovedspørsmål i intervjuguide.....	42

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og valg av tema

I en verden under stadig utvikling er det sagt at det eneste varige er endring. Avstanden mellom organisasjoner i et globalt perspektiv blir stadig mindre, og de blir i større grad påvirket av hverandre. Organisasjoner, på samme måte som levende organismer, endrer seg over tid som respons på endringer i omverden eller en annen form for påvirkning. Når et selskap går igjennom en endring eller en omstilling står de gjerne ovenfor store utfordringer, både i forhold til selve endringen og til selskapets ansatte. Endring og omstilling kan også representere en fase hvor svakheter i organisasjonen fort kan bli synlige.

Endringsledelse innebærer å tenke utvikling og forandring bygget på at medlemmene i organisasjonene er aktive og bevisst handlende i sin streben etter å nå ønskede mål (Klev og Levin 2009:25). Denne endringsstudien gjennomføres med et klart hovedfokus: ansatte, medvirkning og kultur. Endringsstudien gjennomføres for et selskap som driver innen olje, gass og drilling-industrien, hvor kontorene er lokalisert i Rogaland. Nærmere beskrivelse vil bli gitt i kapittel 2 som omhandler beskrivelse og selskap og case.

1.2 Valg av tema

I det aktuelle selskapet jeg skal ta for meg, har det nylig vært et skifte av QHSE (Quality, Health, Safety and Environment) manager. Den nye lederen oppfatter at organiseringen av avdelingen slik det er nå, fremstår som lite effektive og preges av liten vilje til samarbeid internt. Lederen fikk fire ulike modeller for organisering av QHSE team fra hovedkontoret, hvor han kunne velge den modellen som passet best til kontoret i Rogaland. Etter en vurdering av disse, var han ikke fornøyd, og ønsket et nytt forslag. Her kommer jeg inn i bildet. Med utgangspunkt i at jeg skulle levere en masteravhandling i endringsledelse, ble jeg av min leder forespurt om jeg kunne studere avdelingen. Basert på faglige kunnskaper og analyser av avdelingens virkemåte skulle jeg utarbeide en alternativ organisasjonsmodell for den.

Jeg skal i denne endringsstudien ta for meg QHSE avdelingen og foreta en kartlegging av situasjonen i avdelingen slik de ansatte opplever den. Formålet er å peke på endringsbehov, og basert på en analyse av hvordan avdelingen fungerer, foreslå konkrete endringer av struktur og arbeidsformer. Dette vil jeg gjennomføre ved hjelp av en kvalitativ analyse, i form

av en rekke intervjuer med ulike informanter, alle med sin rolle innen QHSE. Basert på datamaterialet vil jeg få et bilde over situasjonen i avdelingen slik det er i dag. På bakgrunn av dette vil jeg kunne vurdere behovet for en eventuell endring av QHSE-avdelingen.

Avslutningsvis vil jeg komme med forslag til ny organisasjonsmodell. Denne vil bygge på datamaterialet fra ansatte i og utenfor avdelingen, samt et teoretisk grunnlag fra faget endringsledelse.

Oppgaven legger til grunn tre perspektiv på endringer:

1. *Endringsledelsesperspektivet*
2. *Det organisatoriske perspektivet*
3. *Det menneskelige perspektivet*

Disse vil hjelpe oss til å forstå kritiske elementer i organisasjoner og identifisere faktorer som må ivaretas i en organisasjonsendring. Hvert enkelt perspektiv tar for seg sentrale og viktige, men samtidig forskjellige utfordringer. Samtidig er de alle uunnværlige for enhver organisasjon. I endringsledelsesperspektivet vil det bli diskutert utfordringer knyttet til gjennomføring av en endring. Det vil bli sett på arbeidsfordeling, struktur og hvorledes den enkelte informant stiller seg til en endring. I tillegg vil det bli sett på hvordan en endringskonsulent på best mulig måte kan overføre teori til konkrete praktiske situasjoner.

Det organisatoriske perspektivet fokuserer på selve organiseringen av ansatte og deres arbeidsoppgaver i avdelingen. Samtidig vil graden av myndighetsfordeling bli diskutert. I det menneskelige perspektivet blir betydningen av toppledelsens engasjement og involvering drøftet. I tillegg til at kulturelle forskjeller og organisasjonskultur blir tatt med som en utfordring og en påvirkende faktor

1.3 Problemstilling

Oppgaven vil besvare følgende problemstilling:

Hvordan utvikle en ny modell for organisering av en QHSE avdeling?

I tillegg til selve problemstillingen har det blitt formulert to forskningsspørsmål som har den

hensikt å avgrense problemstillingen, samt at de spesifiserer hva jeg som endringskonsulent vektlegger i avhandlingen.

1. *Hvordan utvikle en ny organisasjonsmodell med utgangspunkt i tre perspektiver:*

1. *Endringsledelsesperspektivet*
2. *Det organisatoriske perspektivet*
3. *Det menneskelige perspektivet*

2. *På hvilken måte opplever jeg "lille-jeg-modellen" som nyttig ved overføring av teori til praksis?*

1.4 "Lille-jeg-modellen"

I følge Ottesen og Hatteland (forelesning 21.09.2012) kan man dele masteroppgaver inn i tre hovedtyper:

1. Studenten reiser en problemstilling som blir besvart gjennom empiri. Materialet blir analysert gjennom et teoretisk perspektiv.
2. Rent teoretiske oppgaver.
3. Hvordan en virksomhet og dens situasjon kan vurderes, utvikles, forbedres, og hvordan en konkret endringsprosess kan ledes.

Denne studien er faller inn under "type 3" oppgave, en *anvendt studie*.

"Empirien vil da handle om å beskrive og fortolke virksomheten og dens omverden. Beskrivelsen og fortolkningen vil danne grunnlag for vurdering og/eller utarbeiding og begrunnelse av forslag" (Ottesen og Hatteland forelesning oppgaveseminar 21.09.2012).

Ettersom studien bærer preg av å være en *anvendt studie*, er det viktig at jeg som endringskonsulent bruker det teoretiske rammeverket jeg har ervervet meg. Dette teoretiske rammeverket bygger på utdanning, arbeidserfaring, etisk ståsted, verdier og normer, og livserfaring. En utfordring knyttet til en slik studie er å anvende teorier på konkrete praktiske situasjoner. Gjennom rollen som endringskonsulent vil jeg aktivt bruke "lille-jeg-modellen" (Ottesen, 2011).

Etter fem år på høyere utdanning ved to ulike universiteter sitter jeg igjen med et bredt teoretisk grunnlag for å ta arbeidslivet med storm! De vitenskapelige teoriene, modellene og tankemåten for å løse oppgaver teoretisk vil sitte frisk i minne den dagen jeg kaprer drømmejobben. Utfordringen derimot, *den* vil bli å bruke dette teoretiske grunnlaget i praksis.

Som nyutdannet er det ikke alltid like lett å vite hvilke ”knagger” de ulike teoriene skal henge på. Tidlig i studiet *Endringsledelse* ble vi fortalt at vi gjennom de to årene på masterutdanningen vil bli presentert for vitenskap, teorier, modeller og forskning; ”en verktøykasse” kalte de det for. Denne verktøykassen skulle vi ta med oss ut i arbeidslivet. De ulike verktøyene ville vi få bruk for i ulike situasjoner, men selv foreleserne så at det ikke ville være lett for oss å faktisk *ta i bruk* disse teoriene og metodene i konkrete praktiske situasjoner. I den sammenheng presenterte de forsamlingen med studenter for Professor Otto Ottesen og hans referansemodell; ”Lille-jeg-modellen”. Denne modellen omfatter begrepene ledelse og endringsledelse, og tar for seg problematikken rundt å overføre teori til praksis. Modellen er personavhengig, det vil si at den er avhengig av din situasjon- personlighet- historie- bakgrunn-normer og verdier- etisk ståsted- ditt behov- din nysgjerrighet (Ottesen, 2011).

En endringsleder *jeg-orienterer* vitenskapelig teori og dermed utvikler den til sin bruksteori og brukskompetanse. Når dette skjer kan modellen brukes som grunnlag for å formulere spørsmål til den tenkte teorien du forsøker å anvende i en praktisk situasjon. Ottesen (2011) har skissert tre hovedtyper spørsmål en kan anvende når en reflekterer over en teori og dens relevans og nytte i en praktisk situasjon.

1. *Har begrepene, hypotesene, modellen(e) osv. Har denne teorien overhodet med endringsledelse å gjøre? I bekreftende fall: med hvilke oppgaver og prosesser?*
2. *Hvilken nytte kan jeg som endringsleder ha av teorien når det gjelder å forstå viktige prosesser i endringsledelse? Kan den bidra til at jeg løser mine oppgaver som endringsleder bedre? Hva kan jeg bruke teorien til? Hvordan kan jeg bruke den?*
3. *Representerer teorien et alternativ eller et supplement til noe som allerede inngår i min bruksteori? Kan den eventuelt integreres med andre begreper, hypoteser, modeller osv. I min bruksteori og gi meg et mer helhetlig bilde av viktige aspekter ved endringsledelse?*

(Ottesen, 2011:45)

Denne studien har gitt meg en mulighet til å forsøke å fungere som en endringskonsulent. Selskapet har spurt etter min kunnskap på området *endring*. I mitt forsøk på å fylle denne rollen har jeg forsøkt å overføre mitt teoretiske grunnlag, over til konkrete hendelser og situasjoner. I prosessen med å reflektere over teori og praksis, og relatere teori til konkrete hendelser, har jeg benyttet referansemodellen; *Lille-jeg-modellen* av Otto Ottesen (2011). Denne modellen skildrer sentrale prosesser og oppgaver du står ovenfor som en endringskonsulent, samt at den viser hvordan du kan jobbe med å overføre teori til praksis. Nyutdannet som jeg er, har jeg allerede opplevd utfordringene ved at man skal kunne anvende teoretisk kunnskap i konkrete praktiske situasjoner. Dette kaller Ottesen (2011) for en *overføringsprosess*. Han stiller spørsmålet mange studenter har spurt om han om: hvorfor er overføring så vanskelig, og hvorfor finnes dette gapet mellom teori og praksis? (Ottesen, 2011:17). Ved å knytte sammen ulik teori og empiri, vil jeg forhåpentligvis se en sammenheng mellom hvordan ulike teorier kan anvendes i konkrete praktiske situasjoner.

1.5 Avgrensinger

Det har blitt foretatt avgrensinger i forhold til tema, innhenting av data fra både informanter og dokumenter, i tillegg til en avgrensing i forhold til teori. Tematikken i teoridelen konsentrerer seg om teori rundt de nevnte perspektiver som rammer inn studien. Det vil bli fokusert på ”lille-jeg-modellen”, betydningen av medvirkning og myndiggjøring, organisatoriske perspektiver, kulturbegrepet, samt tidligere forskning på området.

Denne studien tar for seg et tema og en utfordring som kunne hatt flere forskjellige vinklinger. Jeg har sett det ut i fra et overordnet syn hvor jeg fungerer som endringskonsulent. Det gjør jeg ut ifra de tre perspektivene jeg anser som vesentlige for å kunne besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte. I studien vil leseren kunne se at jeg fokuserer på hvordan disse tre perspektivene påvirker, og kan gi viktige innsikter ved en endring i en organisasjon.

1.6 Oppbygging av studien

Studien innleder med forord og sammendrag, og har videre følgende oppbygging:

Kapittel 1 inneholder en innledning hvor det redegjøres for bakgrunn av valg av tema, problemstilling, forskningsspørsmål. I tillegg blir det gitt en presentasjon av ”lille-jeg-modellen”. I **kapittel 2** blir det gitt en beskrivelse av selskapet og case. I tillegg til at det blir gitt en innledning til ledelse av helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid.

I **kapittel 3** blir det teoretiske rammeverket rundt studien presentert, samt noe inspirasjon fra andre selskap ved utforming av ny organisasjonsmodell. I **kapittel 4** presenteres operasjonalisering av problemstilling og metode.

I **kapittel 5** presenteres empirien. I **kapittel 6** blir det foretatt en analyse hvor empiri og teori kobles sammen. Her blir det også foretatt en SWOT analyse, hvor jeg gjennomfører en analyse av avdelingen slik den er i dag, hvor det fokuseres på styrker, svakheter, muligheter og trusler ved avdelingen. **Kapittel 7** inneholder en ny SWOT analyse, hvor jeg analyserer den nye organisasjonsmodellens styrker, svakheter, muligheter og trusler.

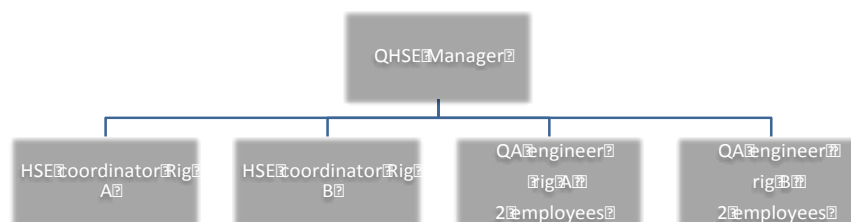
I **kapittel 8** redegjør jeg for mine tanker rundt relevansen av ”lille-jeg-modellen”. Jeg redegjør for hvordan jeg har brukt modellen kontinuerlig gjennom arbeidet med studien. I tillegg til at jeg til slutt presenterer mine tanker rundt nytten av modellen.

Avslutningsvis i studien, i **kapittel 9**, vil det bli gitt en konklusjon hvor jeg vil kort oppsummere funnene. Her vil jeg også vurdere om jeg har svart på problemstilling og forskningsspørsmålene. Samt at jeg vil presentere tanker om videre forskning på området. Til slutt, i **kapittel 9**, presenteres litteraturen som er blitt brukt for å kunne skrive denne studien.

2.0 BESKRIVELSE AV ORGANISASJON OG CASE

Denne endringsstudien foregår i et selskap som driver innen olje, gass og drilling. Selskapet er et stort internasjonalt selskap som driver virksomheter over hele verden. Kontoret i Rogaland er relativt nytt og utvides kontinuerlig. Det er omtrent 70 ansatte onshore og rundt 4000 ansatte offshore. Store deler av ledelsen er av utenlandsk opprinnelse. Dette, i tillegg til at hovedkontoret er i Sør-Europa, har satt sitt preg på organiseringen av selskapet, samt utøvelse av ledelse internt.

Studien tar for seg en mulig endring hos onshore ansatte. Ansatte i selskapet har forskjellig kulturell bakgrunn blant annet sør-europeisk, etnisk norsk og øst-europeisk. I QHSE avdelingen er det nå seks medarbeidere og en leder. Dette innebærer: to HSE koordinatører lokalisert i Rogaland som håndterer hver sin rigg, fire QA ingeniører som håndterer kvalitetsområdet på begge riggene. Disse jobber i en rotasjonsturnus, 4 uker på og 2 uker av. slik at det alltid er en QA ingeniør til hver rigg på kontoret. Avdelingen er organisert på følgende måte:



Figur 1- Dagens organisasjonsmodell

Ledelsen har gitt følgende retningslinjer som må følges når jeg skal lage en ny organisasjonsmodell:

1. Det skal ikke ansattes flere til nye stillinger. Jeg må gå ut ifra de seks stillingene som allerede eksisterer. Men jeg kan omorganisere på arbeidsområder, ansvarsområder og lignende.
2. Det skal være en HSE koordinator lokalisert der de to riggene er.

2.1 Anonymisering

Anonymitet innebærer at en ikke skal kunne koble informasjon fra denne studien til det konkrete selskapet eller den enkelte informant. I denne studien har det blitt foretatt et valg om å anonymisere selskapet og informantene. Dette er en studie med relativt få informanter, sammenlignet med en kvalitativ studie hvor antallet informanter ofte er betydelig høyere. Det blir dermed vanskelig å love full anonymitet. Det som derimot kan loves, er full konfidensialitet. Det viktig å påpeke at jeg som forsker garanterer at personopplysninger ikke vil bli spredd. Opplysninger om informantene holdes skjult for uvedkomne (Jacobsen 2005). Samtidig er det viktig å påpeke at enkeltpersoner i studien kanskje vil kunne gjenkjennes, både av dem selv og av kollegaer. Dette er en utfordring informantene var klar over.

I studien vil det bli brukt sitater fra informantene. Dette ble det opplyst om i begynnelsen av intervjuet. For å sikre at informantene ikke vil bli gjenkjent, har jeg omtalt alle som *han* og ved bruk av bokstaver.

Studien er meldt inn til personvernombudet med den hensikt at alle krav om å sikre konfidensialitet er oppnådd.

2.2 Innledende forklaring til ledelse av helse, miljø og sikkerhet

På bakgrunn av problemstillingen og konteksten denne endringsstudien finner sted i, er det viktig å presentere en innledende forklaring til betydningen av HMS-arbeid i norske virksomheter. Med en norsk kontekst følger krav og regler organisasjonen må følge.

I følge Karlsen (2010) er HMS ledelse avhengig av et bredt og godt samarbeid mellom flere parter, både i og utenfor selskapet. Medvirkning, riktig og effektiv opplæring og informasjon, tydelig ledelse og aktiv bedriftshelsetjeneste er noen forutsetninger for å lykkes med HMS-ledelse og samarbeid innenfor HMS (Karlsen 2010:81). Teori om HMS-ledelse og HMS-arbeid vektlegger god organisering, klare arbeidsområder, medvirkning, sikkerhet og systematisk forbedringsarbeid.

HMS er et internasjonalt fenomen, og blir internasjonalt omtalt som Health, Safety and Environment (HSE). I denne studien er også kvalitet innenfor dette området, og dermed vil HMS og kvalitets avdelingen heretter bli omtalt som QHSE avdelingen.

Ledelse av helse, miljø og sikkerhet er blitt en del av all strategi, ledelse og målstyring i de fleste virksomheter. I 1992 ble alle virksomheter pålagt å innføre internkontroll av HMS. Dermed møter virksomhetene utfordringer i forhold til organisatoriske virkemidler og ny kompetanse for å møte tilsynsmyndighetens krav. (Karlsen 2010, Karlsen 1997). Dersom vi går ut ifra at krav og forventinger påvirker vår atferd i forhold til handlinger, vil det dermed sies at arbeid med HMS går ut over fastsatte lov-og regelverk. HMS-arbeid i dag krever noe mer enn kun overholdelse av lov og- regelverk. Det kreves engasjement og kontinuerlig utvikling rundt HMS-arbeidet som blir utført. Selskaper som arbeider med en miljøbevisst profil vil velge leverandører og aktører med samme profil. HMS har utviklet seg og regnes i dag som viktig for selskapers omdømme. Selskaper som arbeider aktivt og systematisk med HMS kan regnes å ha et konkurransefortrinn i dagens marked (Karlsen 2010).

3.0 TEORI OG TIDLIGERE FORSKING PÅ OMRÅDET

I det følgende vil jeg gi en presentasjon av relevant teori jeg vil anvende videre i drøftingsdelen. En naturlig del av arbeidet med å fungere som endringskonsulent, er å se etter erfaringer fra andre selskaper. På bakgrunn av det, har jeg valgt å se på organiseringen av Statoil sin ”*Drilling and well north*” avdeling. Statoil er et stort internasjonalt selskap som driver innen samme bransje som det aktuelle selskapet studien tar for seg. I den sammenheng ser jeg deres organisasjonsmodell sammen med fenomenet *beste praksis*.

Teorikapittelet vil bli delt inn i de tre fortolkningsrammene som rammer inn studien:

(1) *Endringsledelsesperspektivet*, (2) *Det menneskelige perspektivet* og (3) *Det organisatoriske perspektivet*. Slike fortolkningsrammer kan vi kalle for mentale modeller eller et sett av ideer eller antakelser du tar med deg for å bedre forstå og finne frem i ”terrenget” (Bolman og Deal, 2009:35). Ved å se selskapet gjennom slike fortolkningsrammer får jeg som forsker ulike bilder av virkeligheten. Når jeg anvender fortolkningsrammene vil jeg få en dypere forståelse for hvordan organisasjonen fungerer (Bolman og Deal, 2009:43).

3.1 Endringsledelsesperspektivet

Et vesentlig moment innen studien er selve endringsledelsesperspektivet. Hvordan skal man som endringskonsulent på best mulig måte synliggjøre behovet for endring? Med endringsledelse forstår jeg tiltak og grep ledelsen foretar for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling (Busch et al. 2007:17). I dette perspektivet vil jeg først presentere ”lille-jeg-modellen” (Ottesen 2011). Deretter vil jeg påpeke at det er viktig at man i en endringsprosess forstår at endringen påvirker hele selskapet. Dette gjøres med utgangspunkt i Busch (et al, 2007) sin konseptuell modell for endringsledelse. I tillegg vil Kurt Lewin sin ”tre trinns-modell for planlagt endring” (2009) presenteres. Da den modellen tar for seg prosessene selskap og ansatte bør gå igjennom for å lykkes med endringen. Lewin sin modell blir brukt i denne studien fordi ved en eventuell implementering av den nye organisasjonsmodellen, anses det som viktig at selskapet går gjennom Lewin sine prosesser.

3.1.1 "Lille-jeg-modellen"

I prosessen når en skal vurdere behovet for endring i en organisasjon, er det viktig å nettopp *vurdere* behovet for en endring (Ottesen 2011). Ved å anvende "lille-jeg-modellen" til Ottesen (2011) blir man bevist på forhold man tidligere ikke tenkt på, eller oppfattet som en utfordring. Denne modellen:

1. *foreslår en betydning av begrepet "endringsledelse"*
2. *beskriver sentrale oppgaver og prosesser i endringsledelse, og*
3. *peker på sammenhenger mellom lederoppgavene innbyrdes og prosesser som har å gjøre med hvordan de løses.*

(Ottesen, 2011:25)

Modellen er utformet på en slik måte at forskeren må *bruke* den for å utvikle sin *brukskompetanse*. I følge Ottesen (2011) er forskeren sin brukskompetanse dens evne til å ta i bruk de teoriene vedkommende har blitt presentert for. Videre sier Ottesen (2011) at teorier er av generell karakter. Med dette mener han at de i liten grad viser deg *hvordan* du skal handle i bestemte situasjoner. For å kunne bruke teoriene i praksis, altså selve overføringen fra teori til *praktisk kunnskap*, må forskeren "jag-orientere" teoriene (Ottesen 2011). Med dette mener Ottesen (2011) at forskeren må utvikle sin egen forståelse av teoriene som kan bidra til refleksjon knyttet til konkrete praktiske situasjoner.

Jeg-orientering av en teori innebærer at

1. *du reflekterer over teoriens "mening"- eller forhold til virkeligheten, herunder*
2. *ser den i forhold til andre teorier og*
 - a. *vurderer den, og forkaster eller aksepterer den helt eller delvis og, eventuelt,*
 - b. *integrerer den (kobler den sammen) med andre teorier og dermed utvikler en mer helhetlig forståelse av endringsledelse.*

(Ottesen, 2011:25)

I følge Ottesen (2011) krever utvikling av forskerens egen bruksteori trening. Når dette er sagt, kan forskeren ikke forvente at en gjennom dette studiet skal kunne ha "løst" alle utfordringer som ligger i å anvende vitenskapelig teori i praksis. Jeg som forskeren vil kunne se denne studien som en øvelse for hvordan en videre skal kunne anvende teori i konkrete praktiske situasjoner.

I og med at selskapet har bedt meg om å komme med en alternativ modell for organisering av QHSE avdeling, vil jeg se på meg selv som endringskonsulent. Ottesen (2011) definerer endringsledelse slik:

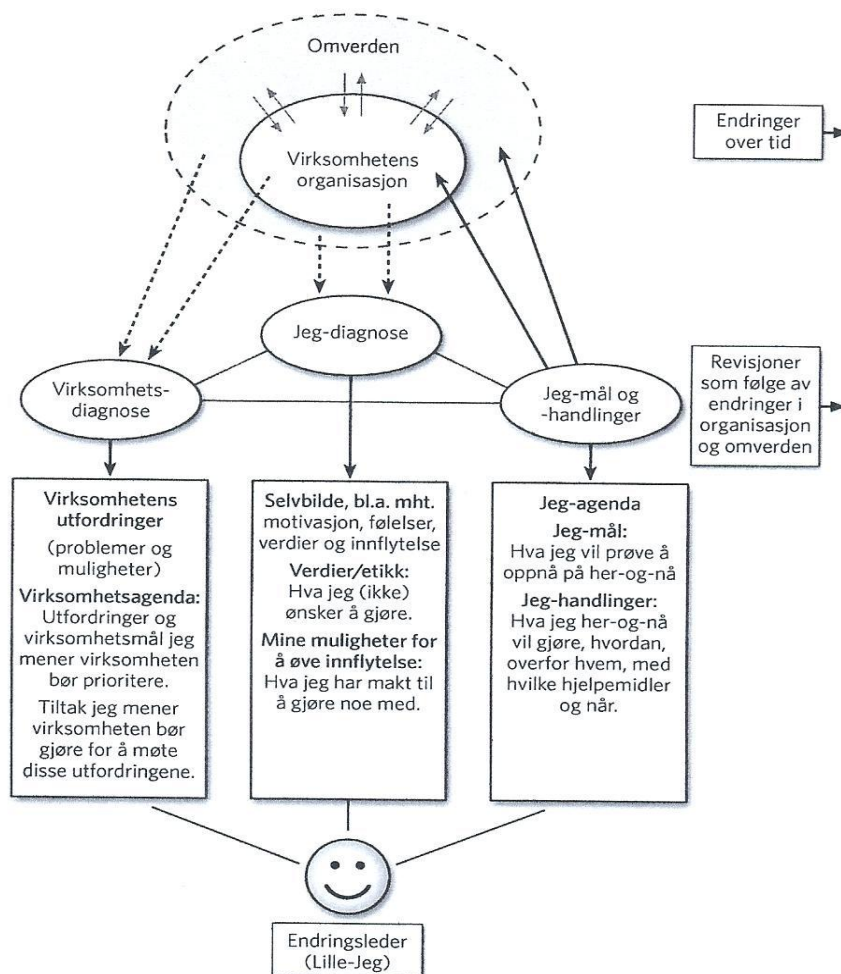
- a. *å handle for å vurderer behovet for større eller mindre endringer av en virksomhet i form av tilpasning og/eller innovasjon og i, bekreftende fall,*
- b. *å handle for at virksomheten forandrer seg for å bli mer innovativ (...).*

(Ottesen 2011:33).

I følge Ottesen (2011:34-35) vil jeg motta, vurdere og tolke informasjonen jeg får om selskapets interne og eksterne forhold. Hvor jeg videre lar disse inntrykkene og innspillene ligge som grunnlag når jeg vurderer om det foreligger et endringsbehov i selskapet.

Modellen nedenfor viser de ulike oppgavene en endringsleder har. (1) *Å stille virksomhetsdiagnose:* Gjennom å stille en virksomhetsdiagnose vil jeg som endringskonsulent identifisere og formulere utfordringer og/eller muligheter i selskapet. Dermed sitter en igjen med de endringstiltakene jeg mener selskapet bør gjennomføre for å oppnå de overordnede mål selskapet har satt seg. (2) *Å stille jeg-diagnose:* Ved at jeg opptre som endringskonsulent vil jeg danne meg et bilde av hvordan jeg ser meg selv og hvordan andre ser på meg. Altså vil jeg danne meg meninger om min egen innflytelse over selskapet. Her har også mitt etiske ståsted og mine verdier betydning for hvilke utfordringer og/eller muligheter jeg kartlegger at selskapet står overfor. (3) *Å prioritere jeg-mål og jeg-handlinger:* gjennom en agenda vil jeg måtte ha prioriterte jeg-mål- *det vil si konkrete mål som du med din egen atferd, det vil si ved å lede, vil prøve å oppnå i nærmeste framtid som et skritt på veien mot å få gjennomført endringstiltak og realisert virksomhetsmål(...)* (Ottesen 2011:41). Disse målene vil jeg oppnå gjennom jeg-handlinger.

Det er viktig å påpeke at endringsledelse foregår i en ”vekselvirkning” mellom omverden, virksomhetens organisasjon og endringsleder (Ottesen, 2011:34). Både interne og eksterne forhold er med på å påvirke meg som endringskonsulent. Det påvirker hvordan jeg tolker, mottar og vurderer inntrykk og informasjon. Sammenlagt er dette med på å danne det samlede inntrykket jeg får av organisasjonen. Altså er dette forhold som vil påvirke mitt syn på behovet for endring, og hvilke tiltak jeg oppfatter som viktig og relevante at selskapet bør gjennomføre (Ottesen 2011).



Figur 2.4 Lille-Jeg-modellen

Figur 2- Lille-jeg-modellen

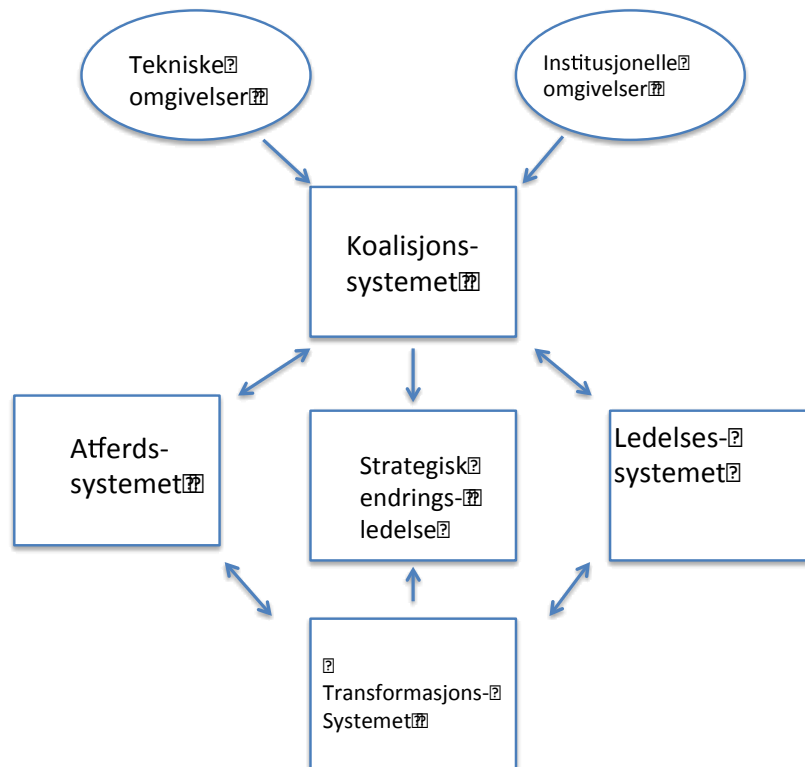
3.1.2 En konseptuell modell for endringsledelse

Det aktuelle selskapet blir sett på som en organisasjon med gjensidige aktiviteter som etableres på bakgrunn av sine omgivelser. Med dette menes at det er en kontinuerlig transaksjon mellom selskapet og dens interessenter. I tillegg til at selskapets aktiviteter blir justert i forhold til krav og forventinger i omgivelsene (Scott 1992, referert i Busch et al. 2007).

En organisasjon vil ikke utelukkende styres av endringskrefter i omgivelsene, interne forhold vil også utgjøre en betydelig endringskraft (Busch et al, 2007:27). Her står ledelsen sentralt,

og i følge Busch (2007) er det vesentlig at evnen til å utøve ledelse må forekomme på alle nivåer og i alle områder i organisasjonen. I sammenheng med å gjennomføre en endring er det vesentlig at en tar for seg alle delsystem i en organisasjon som kan være av avgjørende betydning for endringsprosessen. Busch (Busch, Johnsen og Vanebo 1993 referert i Busch 2007) presenterer en foretaksmodell som tar for seg fire delsystemer i en organisasjon som alle påvirkes og påvirker en endring.

1. *Koalisjonssystemet utgjøres av koalisjonen av interessenter som gjennom avtaler konstituerer organisasjonen, og som derfor er et politisk system* (Busch 2007:34). Her utøves det kontinuerlig makt, og organisasjonen må konstant forholde seg til politiske prosesser og krav. I tillegg representerer dette systemet et forhold mellom selskapet og dens interesser, der interessentene utgjør både tekniske og institusjonelle. Dette forholdet er regulert av kontrakter, både uformelle og formelle. Disse danner grunnlaget for målet til organisasjonen. Koalisjonssystemet utgjør et politisk system fordi de ulike interessentene har ulike interesser og krav, og fordi ressursene i selskapet er begrenset. Dette kan skape konflikter, og arena for utøvelse av makt.
2. *Transformasjonssystemet representerer den teknologi, struktur og kunnskap om er utviklet for å transformere de ressursene som er tildelt av interessentene (bidrag), over til de varer og tjenester (belønninger) som interessentene krever for å delta i koalisjonen* (Busch et al 2007:35).
3. Atferdssystemet utgjøres av alle menneskene i organisasjonen, både interne og eksterne. Deres kunnskapsmessige, emosjonelle og motivasjonelle egenskaper preger organisasjonen og dens delsystemer. Basert på dette vil det også danne seg en organisasjonskultur i organisasjonen. Denne kulturen vil skape en ramme rundt organisasjonens medlemmer og virke styrende på dens atferd. (Busch 2007)
4. Ledelsessystemet er utviklet for å sette mål mot de andre tre systemene, og for å jobbe mot måloppnåelse av systemet som helhet og alle delsystemene. Med dette kan vi dermed si at ledelse er en nødvendig funksjon i alle organisasjoner.



Figur 3- En konseptuell modell for endringsledelse

I modellen ovenfor vises det fire ulike systemer, i tillegg til at prosessene mellom delsystemene er skissert inn. Selve prosessene mellom de fire delsystemene er av stor viktighet i forbindelse med endringsledelse. Ettersom de viser at endringer i enkelte system sprer seg over til de andre systemene og skaper en gjensidig avhengighet (Busch 2007).

”Endringsledelse innebærer å arbeide med alle delsystemene (...)- med sikte med å skape en organisasjon som er i stand til å ivareta og utvikle sitt eksistensgrunnlag” (Busch 2007:38). Et viktig moment i denne sammenheng er fokuset på at alt inngår i en større helhet. Det viktig å være bevisst på at endringsledelse er en integrert prosess hvor problemområder får fokus, men samtidig blir satt inn i en større sammenheng (Busch 2007). Modellen i sin helhet viser hvor kompleks en organisasjon er, og derfor hvor vanskelig det kan være å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Med dette som grunnlag er det viktig at den endringen som vil bli lagt frem etter gjennomføring av denne studien, også har fokus rettet mot andre delsystemer. I studien kommer det frem at flere av utfordringene selskapet står ovenfor ikke er unikt for

denne ene avdelingen, men en gjenganger i selskapet. Dette er noe jeg som ansatt der selv kan stå innenfor. Dermed blir flere av utfordringene som blir påpekt aktuelt å belyse i andre avdelinger, og dermed i selskapet i sin helhet.

3.1.3 Kurt Lewin sin tretrinns modell for planlagt endring

Kurt Lewin sin modell for planlagt endring (2009) kan virke som enkel modell, men den tar for seg de grunnleggende elementene som bør erkjennes og vurderes i et selskap for å lykkes med en endringsprosess. Modellen faller inn under det vi kaller for ”planlagt tilnærming til organisasjonsendring”, eller Organization Development (OD). OD bygger på et sett av verdier, antagelser og etikk som vektlegger mennesket og demokratiet.

Lewin har på bakgrunn av egen forskning funnet åtte hovedgrunner til hvorfor endringsprosesser ikke blir vellykket. Basert på dette har han laget en modell som tar for seg tre prosesser som må gjennomføres stegvis.

Lewin sine tre faser i en endringsprosess



Figur 4 – Kurt Lewin sine tre faser i en endringsprosess

I fase 1) er det viktig at ansatte får en forståelse av at en endring er nødvendig. En må først og fremst forsikre de ansatte om at endring vil finne sted og forberede de på at en endring faktisk berører dem, altså en *opptining* av den nåværende situasjonen. Det er viktig at det foreligger en felles; forståelse, kommunikasjon og begrepsbruk. 2) Selve *forandringen*, eller endringen, skjer her i fase nummer to. 3) I siste fase forsikrer en seg om at endringen blir permanent og virksomhetens *fryses* i den tilstanden. Her skal også den nye tilstanden opprettholdes og stabiliseres (Klev og Levin, 2009:46).

Dersom en virksomhet ikke følger prosessene stegvis som modellen viser, vil virksomheten i følge Lewin (1997) møte motstand mot endringen fra de ansatte. Fordi ansatte, for best mulig mottagelse av endring, har behov for å gå gjennom alle de tre fasene stegvis. Det er vesentlig at alle ansatte gjennomgår de følelsesmessige forutsetningene fase 1 setter, for å i det hele tatt kunne gå over i fase 2. I slutten av studien vil vi kunne vurdere om de ansatte er klar for en endring eller ikke. Altså vil en basert på denne studien kunne vurdere om medarbeiderne er klar for fase 2, som er selve endringen. I enhver endringsprosess møter man på motstand mot endring. Selve motstanden mot endringen trenger ikke nødvendigvis være negativt. Ettersom en debatt rundt endringen kan resultere i ny informasjon og kunnskap. Samtidig er det viktig å påpeke at mye motstand mot endring kommer av frykt for noe nytt, samt usikkerheten. I følge Kristin Engh er *"Motstand mot endring er først og fremst en reaksjon på måten man blir behandlet på. Årsaken til motstand er altså som regel for dårlig håndtering av endringsprosessen"* (forelesning 17.04.2011). Det handler altså om den enkeltes ansatte opplevelse av endringen. På bakgrunn av dette oppleves Lewin sin tre trinns modell som svært relevant når man som endringskonsulent tilrettelegger endringsprosessen.

3.3 Det organisatoriske perspektivet

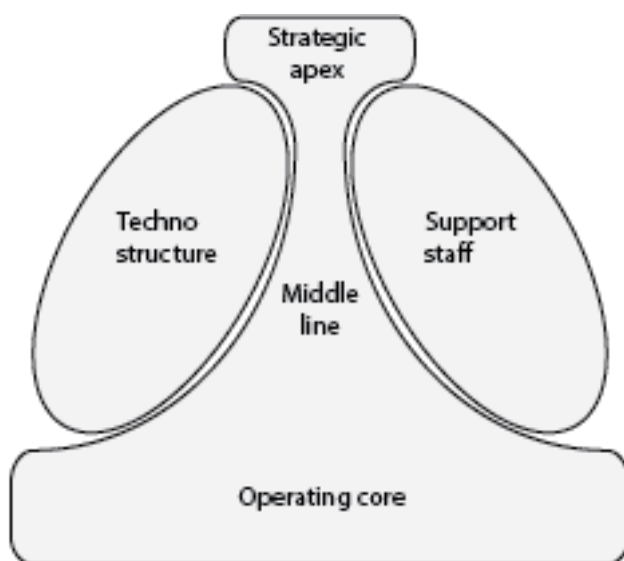
I det følgende vil det bli presentert teori som omhandler strukturen i selskaper. Dette blir sett gjennom Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner. En viktig faktor i sammenheng med strukturen i selskapet, er graden av myndighetsfordeling. Dette vil bli tatt med som en påvirkende faktor til de ulike strukturene. Det vil også bli presentert andre organisasjonsmodeller som anvendes som en inspirasjonskilde. Disse modellene vil bli sett sammen med beste praksis som fenomen.

3.3.1 Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner

Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner er basert på en modell av organisasjoner som består av fem grunnleggende deler:

- *Operating core*; de som utfører produksjonsoppgavene
- *Support staff*; de som utfører støttearbeid slik som renhold, kantine, forskning og lignende.
- *Techno structure*; de som analyserer og planlegger arbeidet
- *Strategic apex*; Toppledelsen, de med overordnet ansvar for selskapet

(Mintzberg,1983)



Figur 5 – Oppbygging av organisasjoner

Mintzberg hevder at det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom menneskene i selskapet og selve selskapet. Strukturen skapes gjennom handlingene og atferden til menneskene. Samtidig som atferden til menneskene blir påvirket av strukturen, da den setter rammer for atferden. Altså, det eksisterer en avhengighet mellom struktur og handlingene til menneskene. Menneskene sine sosial relasjoner og posisjoner i selskapet påvirker de beslutninger som blir tatt. Avhengigheten mellom menneskene er med andre ord strukturert, og må settes i sammenheng med hvilken strukturell posisjon den enkelte ansatte har (Karlsen, G. R, 2010).

Organisasjonsstrukturen i selskapet påvirker hvordan HMS-arbeidet forløper. I det følgende vil jeg ta for meg Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner. Utgangspunktet til Mintzberg er at det finnes sentrale funksjoner og strukturelle elementer ved utformingen av

organisasjonen som kan gjenfinnes i alle organisasjoner, men måten de settes sammen på varierer. De fem ulike konfigurasjonene tar alle for seg de samme elementene, men hvordan elementene vektlegges, kombineres og integreres er forskjellig fra hver konfigurasjon. Modellen gir et analytisk bilde av elementene og deres funksjoner i selskapets struktur (Karlsen, G.R, 2010).

Strukturell konfigurasjon	Viktigste koordineringsmekanisme	Viktigste strukturelle element	Type desentralisering
<i>1. Enkel struktur</i>	Direkte veiledning	Toppledelse	Vertikal og horisontal sentralisering
<i>2. Maskinbyråkrati</i>	Standardisering av arbeidsprosesser	Teknostruktur	Begrenset horisontal desentralisering
<i>3. Profesjonsbyråkrati</i>	Standardisering av kunnskap	Operasjonsskjeve	Vertikal og horisontal desentralisering
<i>4. Den divisjonaliserte form</i>	Standardisering av utfall	Linjeledelse	Begrenset vertikal desentralisering
<i>5. Adhocrati</i>	Gjensidig tilpasning	Støttefunksjoner	Selektiv desentralisering

Tabell 1 – Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner (Karlsen, G.R, 2010:187)

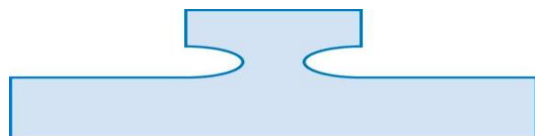
Det strukturelle elementet er viktigst for selskapet, da det drar selskapet i forskjellige retninger alt avhengig av hvilket strukturelt element som er viktigst for at selskapet når sine mål (Karlsen, G.R, 2010:187). I hver av de ulike organisasjonsstrukturene eksisterer det en avhengighet i hvordan en organisasjon er organisert, hvordan beslutningsmyndigheten er fordelt og hvordan arbeidsmiljøet formes og dermed kan endres.

”Definisjoner på myndiggjøring innebærer større grad av involvering i driften av organisasjonen og knytter seg til at ansatte på alle nivå får tilgang på kunnskap, tillit og myndighet til å bruke sin egen dømmekraft for å ta viktige beslutninger” (jf. Spreitzer, 1996: 484).

Jeg forstår det som at myndiggjøring bygger på tillit mellom leder og medarbeider. Glew (1995) hevder myndiggjøring kun kan utvikles på grunnlag av lengre tids medvirkning. Myndiggjøring kan dermed oppfattes som en form for medvirkning, noe du får etter en lengre periode med tillit fra ledelsen. En vil da, etter lengre tid, oppnå tillit, delegering av ansvarsområder og økt involvering (Cabrera og kolleger, 2003). Medarbeidere som har stor grad av myndighet opptrer som ansvarlige og selvstendige. De har blitt gitt en mulighet til å ta beslutninger på områder de har kompetanse til. Dette kan man si dreier seg om innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon. I det følgende vil det presenteres et kort sammendrag om de ulike strukturene sett sammen med blant annet graden av myndighetsfordeling.

1. Enkel struktur

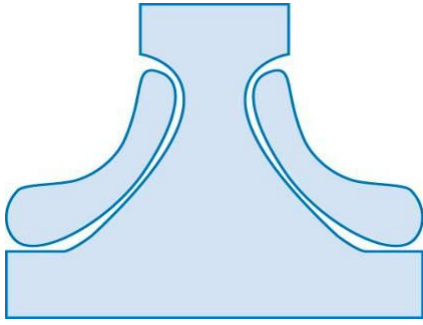
I selskaper som har *enkel struktur* oppleves beslutningsmyndigheten i stor grad å være sentralisert til lederen. Denne strukturen er ofte preget av hierarkisk organisering. Dette forsterkes ofte ved at lederen gjerne har spesiell autorisasjon, som for eksempel mestersertifisering. Dette virker som en forsterkende faktor overfor medarbeiderne. Her resulterer det ofte i sterk delegering av oppgaver fra en leder med stor grad av egenkontroll. (Karlsen, G.R, 2010).



Figur 6 – Enkel struktur

2. Maskinbyråkratiet

I maskinbyråkratiet tar teknostrukturen kontroll over beslutningsmyndigheten. Med dette menes at det utarbeides standarder for hvordan arbeidsprosesser skal foregå. Dermed blir det begrenset grad av desentralisering av beslutningsmyndighet. Arbeidsfordelingen er ofte preget av høy grad av spesialisering og kontroll. Her har også toppledelsen betydelig formell og uformell makt. Også her er strukturen preget av hierarkisk organisering. Alle avgjørelser ligger hos toppledelsen, og rapportering skjer vertikalt. Det opereres med klare skiller mellom linjeledelse og støttefunksjoner. Dermed kan vi si at myndighetsfordelingen er sterkt sentrert hos ledelsen. (Karlsen, G.R, 2010)



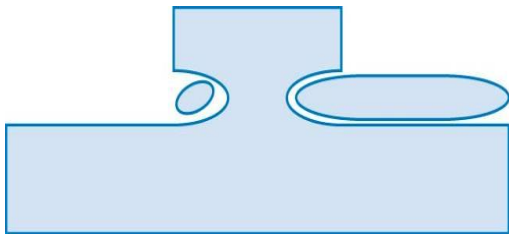
Figur 7 – Maskinbyråkratiet

3. Profesjonsbyråkratiet

I profesjonsbyråkratiet er standardisering av kunnskap den primære koordineringsmekanismen. Den enkelte ansatte som rekrutteres til selskapet er ofte høyt utdannet og er gjerne spesialist på sitt arbeidsområde. Den får ofte bred kontroll på egen arbeidsdag og eget arbeid. Profesjonsbyråkratiet har en sterk desentralisert struktur. I en slik struktur ligger mye av ansvaret hos den enkelte ansatte. Samtidig som det har blitt lagt sterke føringer og premisser for hvordan selskapet skal bli styrt.

Sannsynligheten for at det dannes negative arbeidsmiljøer er relativt stor, ettersom implementering av for eksempel ny HMS-rutine foregår i autonome strukturer. Med dette menes at alle avgjørelser må først godkjennes på toppen av hierarkiet.

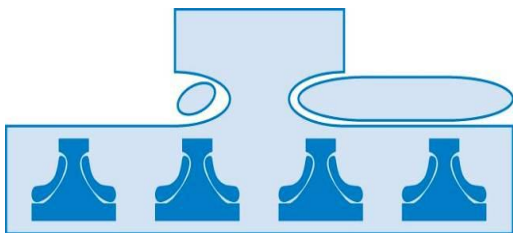
”Ledelse og strategidannelse i profesjonsbyråkratiet kan ofte by på problemer, ettersom operasjonsskjernens spesialkompetanse også strekker seg inn i avgjørelser på egne fagfelt. Derfor er det notorisk vanskelig å lede profesjonsbyråkratier, fordi spesialistene er ledere for sine egne fagfelt og derfor agerer autonomt fra ledelse i organisasjonen”(Karlsen, G.R, 2010: 102).



Figur 8 – Profesjonsbyråkratiet

4. Den divisjonaliserte form

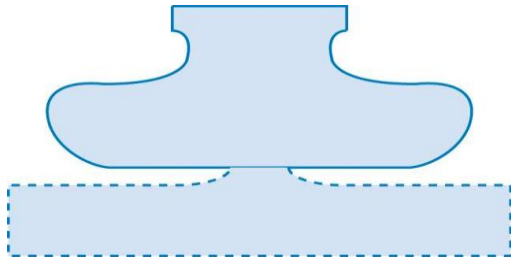
Den divisjonaliserte form preges av en sterk toppledelse med flere produksjonslinjer under seg. Altså en inndeling i divisjoner. Dette gjøres ved å standardisere utfallet av produksjonen og sørge for at linjeledelsen utfører kontroll med denne (Karlsen, G.R, 2010:89). Selskapet er gjerne bygget opp av flere resultatenheter kalt divisjoner. Divisjonene blir styrt av linjeledere, derfor har linjeledere stor autonomi. De rapporterer til toppledelsen, som igjen tar alle strategiske avgjørelser. Linjelederne har frihet til å ta interne grep i sin divisjon for å nå de strategiske målsetningene toppledelsen har satt. Oppsummert kan man si at toppledelsen lager målsetninger, mens linjelederne realiserer disse. Kontroll fra toppledelsens side utøves gjennom rapporteringssystemer. Den divisjonaliserte formen kan skape utfordringer i forhold til implementering av for eksempel HMS relaterte prosesser og rutiner. Etersom linjelederen ikke har fokus på annet enn midler som skal realisere kvantifiserbare resultater. Løsningen her kan være å opprette egne HMS-funksjoner, gjerne gjennom teknostrukturen. Dermed delegerer toppledelsen ansvar til et høyere strukturelt nivå enn det linjeledelsen befinner seg på (Karlsen, G.R, 2010:113-117).



Figur 9 – Den divisjonaliserte form

5. Adhocratiet

I adhocratiet kjennetegnes strukturen av støttefunksjoner, som får delegert beslutningsmyndighet. Strukturen preges av liten grad av formalisering av atferd. Den er desentralisert, både vertikalt og horisontalt. Ansatte oppleves som svært selvstendige i utførelsen av sine arbeidsoppgaver, og det oppleves som lite behov for kontroll fra ledelsen sin side. Selskaper kjennetegnes her av å være ”organiske”, konstant i bevegelse og fremstår som tilpasningsdyktige. Det vektlegger ansattes kompetanse og kunnskap, og det forventes at alle ansatte kan bidra til problemløsningen. Derfor smelter operasjonskjernen, toppledelsen, linjeledelsen og støttefunksjonen sammen ved behov. Dette skaper en avhengighet mellom enhetene (Karlsen, G.R, 2010:117-119). Implementering av rutiner og prosesser faller i stor grad på toppledelsen.



Figur 10 – Adhocratiet

3.3.1 Beste praksis

Hva legges i *beste praksis* i petroleumsbransjen? I følge Energi Norge ¹ fremstår beste praksis som:

- *En allment akseptert metode eller prosess som over tid fører til gitte resultater.*
- *I beste praksis ligger et kontinuerlig forbedringspotensial og utviklingsarbeid*
- *Beste praksis er ofte brukt på områder hvor ingen spesifikk metodikk er på plass.*

Beste praksis er et sett med anbefalte handlinger for å oppnå ønsket resultat. I sammenheng med å anvende ”lille-jeg-modellen”, og ved å opptre som en endringskonsulent, er det viktig og relevant å se studiet i sammenheng med andre selskapers organisering av tilsvarende avdelinger.

3.3.2 Inspirasjon fra andre selskaper

Ved å reflektere og bli inspirert over Statoil sin ”*Drilling and well north*” avdeling, vil den nye organisasjonsmodellen til selskapet bygge på et godt grunnlag. Statoil sin avdeling er en stor avdeling som dekker flere prosjekter i nord- Norge. Deres avdeling blir valgt som inspirasjon ettersom de arbeider innen samme felt, og deres avdeling ser ut til å fungere. Ved å se hvordan de har organisert sin QHSE avdeling, kan kanskje noen elementer også anvendes her.

I Statoil operer de med medarbeidere som er spesialister innen hvert sitt arbeidsområdet. Med dette menes at de har :

- En QHSE manager

¹ <http://www.energinorge.no/>

- En *helse, miljø, sikkerhet og kvalitets ingeniør* (HMSK-ingeniører) på hver av sine prosjekter, utgjør totalt 8 ingeniører.
- To til tre miljøkoordinatorer som dekker alle prosjektene.
- Tre til fire safety coacher som rullerer offshore på alle prosjektene.

En slik oppbygging av avdelingen er mulig hos Statoil da det er avdeling bestående av mange medarbeidere. I selskapet hvor denne avhandlingen befinner seg, er det ikke mulighet til å utvide antallet medarbeidere i avdelingen. Dermed begrenser det muligheten til å ha ansatte som alle har sine spesialiserte arbeidsområder.

Organisering av QHSE avdeling er gjerne beste praksis for Statoil. Derimot er det ikke sagt at det samme er *beste praksis* for selskapet jeg skriver for. Det vil allikevel være mulig å bli inspirert av en slik organisasjonsmodell, og ta ut relevante elementer og anvende det i den nye organisasjonsmodellen. Utgangspunktet om å dele avdelingen inn i spesifikke arbeidsområder er inspirasjon som blir tatt med i utformingen av den nye modellen.

3.2 Det menneskelige perspektivet

Innen det menneskelige perspektivet vil det redegjøres for betydningen av medvirkning hos ansatte i selskapet. I sammenheng med gjennomføring av en endring ligger nøkkelen til en vellykket endring i *menneskene*. På bakgrunn av dette vil kulturelle forskjeller bli et naturlig element innen det menneskelige perspektivet. Det vil bli gjort rede Schein (2010) sitt syn på organisasjonskultur. Hvordan man oppfatter organisasjonskultur har betydning for måten en forsøker å endre eller direkte å endre den.

3.2.1 Medvirkning

Medvirkning er gjennom norsk lovverk en demokratisk plikt og rettighet². I tillegg til å være en rettighet og en plikt, ønskes det å se på medvirkning fra medarbeidere som mulighet til økt innflytelse i en endringsprosess. Da medvirkning oppfattes som forutsetning for å lykkes med endring. Medvirkning oppfattes også som et viktig element for arbeidsmotivasjon, læring og utvikling (Karlsen 2010). I følge Koren og Lindøe (2008) er det arbeidstakerne som kjenner sitt eget arbeidssted og arbeidsmiljø, og som dermed har de beste forutsetninger for å kunne

² Arbeidsmiljøloven av 2005 kap 1 og 4. Internkontrollforskriftens § 4-5.

bidra i endringsprosessen. En faktor som står sentralt i studien er utgangspunktet om at selskap må ta hensyn til menneskene for å få til en suksessfull endring.

Betydning av medvirkning blir påpekt av regjeringen, arbeidstilsynet, arbeidsmiljøloven og gjennom Norges Offentlige Utredninger (NOU):

”Et godt arbeidsmiljø, gode og trygge arbeidsforhold, gode muligheter til opplæring og kunnskapsutvikling, og derigjennom en mer effektiv arbeidskraft, kan oppnås gjennom gode samarbeidsrelasjoner internt i virksomheter og en styrking av arbeidstakers opplevelse av å være med å utforme sin egen arbeidsplass og arbeidssituasjon”³.

I følge Arbeidstilsynets hjemmesider⁴ er *”hensiktsmessig organisering av arbeidet, klare ansvarsforhold, godt samarbeid, ryddige lokaler, sikre produkter og forbrukertjenester (det som gir kvalitet i arbeidet og bedre resultater”*.

”Vidt definert kan en si at (..) medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje” (NOU 1985: 65-66 Videreutvikling av bedriftsdemokratier).

I følge arbeidsmiljøloven av 2005, skal arbeidsgiver sørge for blant annet medvirkning under en omstillingsprosess, jf. § 4-2, (3). 3) *Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.*⁵

I sammenheng med HMS-arbeid vil medvirkning ha to ulike vinklinger:

1. Medvirkning som en rettighet og et instrument for ansatte.
2. Medvirkning som et virkemiddel for å oppnå bedriftsspesifikke mål.

I arbeidsmiljøloven av 2005 er medvirkning formulert som både en plikt og en rettighet den enkelte arbeidstaker er underlagt og besitter. Dette blir også underbygget av IK-HMS

³ <http://www.regjeringen.no/pages/2469736/PDFS/NOU201020100001000DDDPDFS.pdf>

⁴ <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78629>

⁵ <http://www.lovdatabasen.no/all/tl-20050617-062-004.html#4-2>

forskriften. (Karlsen 2010). Medvirkning som *virkemiddel* har fått mer fokus i den senere tid. Det kan brukes for å dempe eller avverge konflikter. I tillegg til at medvirkning fra medarbeidere kan gjøre identifiseringsarbeidet i forhold til kilden til HMS-problemer lettere. Økt medvirkning kan også føre til økt produktivitet gjennom for eksempel ledelsessystemer (HRM, lærende organisasjon ol) som forutsetter medvirkning. Medvirkning fra ansatte gjennom for eksempel verneombud, arbeidsmiljøutvalg og tillitsvalgte vil til slutt utgjøre en ressurs for virksomheten (Karlsen 2010:83-85).

3.2.3 Kultur – "It takes two to Tango"

Metaforen; "it takes two to Tango", synes å være passende i denne studien. På 1880 tallet i Buenos Aires i Argentina møtte lokalbefolkningen slaver fra Afrika og velstående europeere. Hvor hver av dem hadde med seg sine kulturelle tradisjoner, blant annet dans. De ulike dansene viste seg å være ganske så forskjellige, afrikanerne sin dans viste seg å være intuitiv og frigjort, europeerne sin dans var preget av rutine og struktur, mens de lokale latin amerikanernes dans var mer preget av lidenskap. Hva skjedde så når disse menneskene møtes til dans? Jo, resultatet ble til slutt det vi kan kalle for dansen Tango; strukturert, lidenskapelig og intuitiv⁶. Denne metaforen kan anvendes som et grunnlag for inspirasjon hvor man står ovenfor en integrering av to eller flere forskjellige kulturer.

3.2.3 Schein- organisasjonskultur

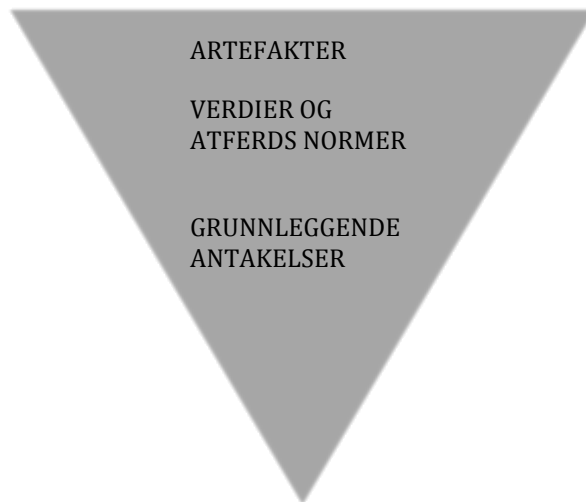
Schein (1985) definerer organisasjonskultur som:

"(Organisasjonskultur er) et mønster av grunnleggende antagelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene."

(Schein 1985, i: Jacobsen og Thorsvik 1997:103)

I denne definisjonen kan de forstås som om organisasjonskultur eksisterer på tre nivåer, slik som fremstilt i figuren nedenfor:

⁶ <http://www.mangfoldsportalen.no/arbeidsmiljo/Hva-skjal-til-for-a-lykkes-med-integrering/Hva-skjal-til-for-a-lykkes-med-integrering/>



Figur 11 – Organisasjonskultur

1. Artefakter er synlige, men vanskelige å tyde. De kan lettere forstås i lys av de andre nivåene.
2. Verdier og atferds normer. Fremstår i større grad som eksplisitt og tydelig. Strategier, mål og filosofi. Verdier ligger sterkt forankret i kulturen og kommer til uttrykk gjennom artefaktene. Normer utgjør de uskrevne reglene som legger føringer for den enkeltes atferd og handlingsmønster.
3. Grunnleggende antakelser består av grunnleggende oppfattelser hos individet, slik som tanker, trosoppfatning og følelser. Disse blir ofte tatt for gitt. De er etablerte og selvinnløsende overbevisninger og regler.

(Schein 1987)

Organisasjonskulturen i selskapet påvirker de ansattes og ledelsens utførelse av arbeidsoppgaver, samt takling av utfordringer og problemer (Brown 2006). Det er også viktig å påpeke at organisasjonskulturen lever i samspill med helheten i selskapet; dens strategi og struktur og selve forretningsplanen. Dersom noe oppleves som vanskelig å måle, utfordringer som er uklare etc. er ofte organisasjonskulturen en lett forklaringsfaktor (Enehaug og Thune 2007).

Schein (2010) hevder at en felles organisasjonskultur er noe som naturlig vokser fram i en

gruppe som forsøker å mestre problemer med en ekstern tilpasning og intern integrasjon. Med intern integrasjon menes blant annet et felles språk og felles begrepsapparat (Schein, 2010). Fells organisasjonskultur vil kunne gi selskapet et godt grunnlag for utvikling av felles sosiale spilleregler, og dermed en solid plattform for å kunne takle utfordringer de møter. En kan endre organisasjonskulturen ved at man inkorporerer felles verdier i artefaktene (Schein 2010). På den måten blir felles verdier en del av de grunnleggende oppfattelsene som ligger til grunn hos ethvert individ. Schein argumenter for at det er viktig å *forstå* organisasjonskulturen som eksisterer *før* en setter i gang med endringstiltaket (Schein 2010).

Kultur- noe en organisasjon har eller er?

Det kommer frem av Schein sine argumenter at han anser kultur som et sosialt fenomen som kan ledes, og eller, manipuleres. Med andre ord: han ser på kultur som noe en *har*. Ser en derimot på kultur som en *er*, vil en ha vanskeligheter med noen av Schein sine argumenter om endring av kultur. Skillet mellom *er* og *har* er relevant for hvordan vi oppfatter mulighetene til å styre og forandre organisasjoner, og hvordan vi kan få innsikt i hvordan de virker (Strand, 2010).

I det første synet; kultur som noe en *er*, antar man at organisasjoner i seg selv er kulturen. Man oppfatter kulturen som sosialt konstruert, hvor felles oppfatninger og antakelser blir betraktet som fakta. For å få innsikt i kulturen må vi sette oss inn i den, og vurdere alle forhold vi oppfatter som uttrykk for kultur. Dersom en ser på kultur som noe en *er*, vil en oppleve vanskeligheter med å endre kulturen. Fordi man ser på kultur som grunnleggende for mennesket, og fordi kultur er noe som allerede er i mennesket før en for eksempel trer inn en organisasjon. Derfor er det innen en slik tankegang ikke rom for dominerende aktører som ønsker å bruke kulturen som et styringsinstrument (Strand, 2010). Dersom vi går ut i fra at kultur er noe en *har*, oppfatter en kultur som noe som kan skilles ut fra organisasjonen (Strand, 2010). Dermed blir kultur som et objekt som er åpent for analysering, påvirkning og manipulering. Det er viktig å forstå skillet mellom de to betydningene. Da det har relevans for hvordan man skal takle selskapets utfordringer etter arbeidet med denne studien. Ved å få på plass hvordan selskapet tenker om kultur; er det noe de *har* eller *er*, setter det utgangspunktet for videre arbeid med de utfordringene som kommer frem i virksomhetsdiagnosen.

Organisasjonskulturen er helt avgjørende for driften av selskapet, både internt og eksternt. Et viktig internt moment er forholdet mellom ledelsen og ansatte. Hvordan utøver toppledelsen

ledelse? Selznick (1957) hevder at ledelse innebærer at man skaper et felles verdigrunnlag i selskapet. At man velger ut noen nøkkelverdier og skaper en sosial struktur rundt dem. Kulturen i selskapet påvirker lederen like mye som lederen påvirker kulturen (Strand 2010). Dette vil dermed sette grenser for hvor mye en kan endre ved kulturen. Det lederen kan gjøre er å se på sitt eget verdigrunnlag. Ved å endre sitt eget verdigrunnlag mot en mer felles forståelse, vil dette påvirke flere enheter nedover i organisasjonen.

4.0 OPERASJONALISERING AV PROBLEMSTILLING OG METODE

Thus, the task is not so much to see what no one yet has seen, but to think what nobody yet has thought about that which everybody see.

Arthur Schopenhauer⁷

I det følgende vil det presenteres en redegjørelse for den metoden som ble valgt for å innhente data for å kunne besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte. Dette innebærer en gjennomgang for *hva* jeg har innhentet av data, *hvordan* jeg gjennomførte datainnsamlingen, samt styrker og svakheter som kan diskuteres rundt de valgte metoder. Avslutningsvis vil det bli tatt stilling til studiens validitet og reliabilitet. Først og fremst vil jeg minne leseren om *hensikten* med studien.

4.1 Forskningsdesign

Problemstillingen er formet av min interesse og nysgjerrighet for endringsledelse i praksis. I tillegg til at den bygger på selskapets ønske om at en tredjeperson kan se avdelingen med ”nye øyne”. Som også, på bakgrunn av kartlegging av situasjonen i avdelingen i dag, kan presentere en ny organisasjonsmodell for QHSE avdelingen.

På bakgrunn av hensikten med studien og problemstillingen, anser jeg en *case studie med formål å kartlegge situasjonen i QHSE avdelingen*, som mest egnet for studien. I det følgende vil jeg forklare og begrunne hvorfor jeg anser en case studiet som riktig valg for dette forskningsprosjektet.

4.1.2 Hvorfor Case studie?

”Case” kommer av det latinske *casus* og understreker betydningen av det enkelte tilfellet (Andersen1997:8). Yin (2009) lister opp tre forhold hvor alle må være tilstede for at man kan kalle studien en case studie: (a) *Hvordan problemstillingen blir formulert*. Dersom problemstillingen er et *hvordan* eller *hvorfor* spørsmål, retter man seg mot bruk av casestudie, historie og eksperimenter som forskningsmetoder. (b) *Omfanget av kontroll og tilgang en forsker har over faktiske atferdsmessige hendelser*. I case studier er det foretrukket at en studerer nåtidige hendelser, hvor atferd ikke kan manipuleres. (c) *Graden av fokus på nåtiden*

⁷ <http://www.ks.no/PageFiles/23900/fossaskaret.pdf>

i motsetning til historiske studier. I en case studiet er det i følge Yin (2009) to kilder for bevis som gjør at casestudier skiller seg fra tradisjonelle historiske studier: (1) direkte observasjon av hendelser som blir studert og (2) intervjuer av personene involvert i de aktuell hendelsene (Yin 2009:8-13). Basert på Yin (2009) sine tre forutsetninger for hva som kan kalles en case studie, vil jeg si at denne studien er i overensstemmelse med Yin sine krav.

Jeg ønsker med min datainnsamlingsmetode å skaffe nok innsikt i avdelingen til å kunne presentere en ny organisasjonsmodell. Målet er ved studiens slutt å ha så mye informasjon som mulig om avdelingen; dens utfordringer i forhold til kulturforskjeller, deres organisering og tanker om en mulig endring. Hilstad (2001⁸) sier at: *innsikt i en organisasjonsenhet, dennes kultur og verdier over et tidsrom, vil kunne gi forståelse for lokale prosesser og særtrekk i denne enheten. En case-studie gjør det mulig å innhente mange detaljer om "virkeligheten" i organisasjonen.*

4.2 Forskningsstrategi og vitenskapelig forankring

I følge Blaikie (2010) er valg av forskningsstrategi noe av det viktigste i en forskningsstudie. Vi kan si at det hovedsakelig er fire ulike forskningsstrategier som kan anvendes for å logisk besvare forskningsspørsmål; *induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv.*

Den induktive forskningsstrategien starter med innsamling av data for å deretter kunne utvinne generaliseringer gjennom en induktiv logikk. Altså; vi observerer virkeligheten og trekker deretter slutninger på basis av observasjonen, og vi foretar en induksjon. Samtidig kan vi ikke være sikre at det vi observerte er hele sannheten. Den deduktive forskningsstrategien legger vekt på hypotesetesting basert på teori, og det er gjennom en slik "prøve og feile prosess", at kunnskap om den sosiale verden fremsettes. I den retroduktive forskningsstrategien er forklaring oppnådd gjennom å lokalisere de rette underliggende strukturene eller mekanismene som er ansvarlige for å produsere den observerte regulariteten, og ved å identifisere den konteksten det skjer i (Blaikie 2010:19). Blaikie (2010) sin forståelse av den abduktive forskningsstrategien går ut på at den har som mål å beskrive og forstå sosiale prosesser ved hjelp av sosiale aktørers motiv og forklaringer. Forskeren skal altså tolke sosiale fenomen som allerede er tolket av aktørene. Disse individuelle motivene og handlingene, lekmanforklaringene, må abstraheres slik at de kan anvendes i tekniske

<http://folk.uio.no/solveiel/Oppgaven/node7.html>

forklaringer. Dette skal danne en basis for forståelse og forklaring. Jeg vil med et abduktivt utgangspunktet se på et empirisk fenomen, som i denne sammenheng er selve situasjonen i dagens QHSE avdeling. Deretter vil jeg etter innhenting av data relatere empirien til en teori eller tolkningsramme, som til slutt vil lede til en ny antakelse om hendelsen (Langhelle, forelesning 05.09.2012).

Altså kan man si at studien ligger nærmest en abduktiv forskningsstrategi, men at den tar med seg deduktive elementer, siden jeg i utgangspunktet valgte klare teoretiske perspektiver som er følgende for hva jeg ser og ikke ser etter i empirien. Denne forskningsstrategien krever et kjennskap til forskningsfeltet, men at man samtidig kan løfte forståelsen opp og over i en ny sammenheng som vil gi ny innsikt (Danemark et al. 1997). I følge Dey (Dey, 2004:91 jf. Forelesning Langhelle 05.09.2012) vil abduksjon relatere en observasjon til en teori og dette vil følges opp av tolkning. Han sier videre at i en abduktiv forskningsstrategi blir teori anvendt sammen med en observasjon for å produsere en tolkning av noe spesifikt. Hvor resultatet viser en rimelig tolkning, heller en en logisk konklusjon slik den deduktive forskningsstrategien gjør. I abduktiv forskningsstrategi kommer man med en konklusjon som er rimelig forutsatt at vi (1) har en empirisk hendelse, (2) vi relaterer denne til teori eller tolkningsramme og (3) som leder til en ny antakelse om hendelsen (Danemark et al 1997:145).

På bakgrunn av overnevnte drøfting vil jeg si at en abduktiv forskningsstrategi, med utgangspunkt i Danmark, er en naturlig tilnærming for mitt forskningsprosjekt. Når jeg skal se datainnsamling sammen med relevant teori i det organisatoriske perspektivet, vil det komme sterkt frem at dette er en *anvendt studie*.

4.3 Datainnsamling

I metodelitteraturen skilles det hovedsakelig mellom kvantitative og kvalitative metoder. Hvor de to ulike formene for forskning interesserer seg for ulike sider ved sosiale fenomener (Aase og Fossåskaret 2007). Ved bruk av kvantitative metoder refereres det ofte til tallmateriale som er målbart. Hvor resultater ofte fremstilles, og gjerne sammenlignes, ved hjelp av grafer, tabeller eller andre statistiske fremstillinger.

(Kvalitative metoder retter oppmerksomheten mot) *meningsdimensjonen ved sosiale fenomener, deres karakter og innholdsmessige egenskaper (...). Det vil alltid være en oppgave for samfunnsvitenskapene å bidra til en dypere forståelse av sosiale fenomener enn det som har med omfang og utbredelse å gjøre. Den oppgaven forsøker forskeren å løse gjennom bruk av kvalitativt orienterte metoder.*

(Aase og Fossåskaret 2007:13)

4.3.1 Kvalitativ tilnærming

I arbeidet med å kartlegge situasjonen i QHSE avdelingen på bakgrunn av ansattes meninger og oppfattelser av samarbeidet internt, ble kvalitativ metode et naturlig valg. For å innhente primærdata har jeg valgt å benytte intervju. I tillegg til at jeg har brukt stillingsbeskrivelser som sekundærdata, for en bredere forståelse. Stillingsbeskrivelser fikk jeg tilgang til av leder for avdelingen.

4.3.2 Datatyper

Blaikie (2010) presenterer tre hovedtyper data; (1) primærdata som er hentet inn av forskeren, (2) sekundærdata som er hentet inn av noen andre og (3) tertiærdata som er sekundær data som allerede er analysert av noen andre. I sammenheng med hvilken type innhenting av data en velger å anvende, bør en tenke på den avstanden en får til data ved metodevalg av datainnhenting. Bakgrunn for dette er for å sikre at metodene for innsamling og analyse av data er riktig valgt, og at teknologien, i hovedsak maskinvare og programvare er tilgjengelig, dersom du for eksempel skal benytte deg av kvantitativ metode og har behov for programmet SPSS (Blaikie, 2010). I denne studien er det blitt brukt primær data som blir hentet inn av forskeren.

4.3.3 Utvalg av informanter

Valg av datakilder er en kritisk fase i forskningen. Prosessen med å velge mennesker, hendelser eller elementer, og hvordan data skal bli samlet inn ut ifra det, kan være vanskelig (Blaikie 2010). Innsamling av data kan foregå fra en hel populasjon eller fra for eksempel enkelte medlemmer eller elementer. Noen typer forskning har ikke behov for å generalisere til en populasjon, derfor kan være aktuelt å bruke *ikke tilfeldig utvalg* (Blaikie 2010). I forhold til denne studien har det aldri vært et behov for å generalisere funnene. Derfor blir det aktuelt å bruke *ikke tilfeldig utvalg*. I prosessen hvor jeg skulle velge nøkkelinformanter rådførte jeg

meg med leder av avdelingen og samt HR- leder i selskapet. Denne metoden kalles etter Blaikie (2010) ”snøball innhenting”. Dette er en metafor for en innsamlingsmetode av data om bygger på nettverkinnsamling. Denne metoden brukes blant annet i situasjoner når det usikkert hvem du skal kontakte videre for mer informasjon (Blaikie 2010). Informantene som ble intervjuet ble valgt ut på grunnlag av deres funksjon i og til QHSE avdelingen.

Jeg sendte ut en forespørsel via mail om å få intervju de aktuelle informantene. I mailen gjorde jeg kort rede for tema, problemstilling, hovedområder for studien og at jeg ønsket å bruke båndopptaker. Av totalt tolv forespørsler, svarte seks informanter positivt på forespørselen og ønsket å være med i studien.

Før intervjuene startet gjorde jeg det klart at all datamaterialet som ble samlet inn skulle anonymiseres, slik at ingen enkeltpersoner ville kunne gjenkjennes i det endelige resultatet. I tillegg spurte jeg om tillatelse til å bruke sitater og utdrag fra intervjuene. Intervjuene ble gjennomført på møterom i selskapets lokaler, altså både informantenes og forskerens hjemmebane.

I og med at studien tar sikte på å kartlegge situasjonen i avdelingen var utvalget av informanter strategisk. Totalt i avdelingen er det seks ansatte, jeg intervjuet fire informanter som dekket HSE og QA. Samt at jeg intervjuet to informanter med tilknytning til avdelingen som jeg og leder for avdelingen anså som vesentlige informanter på bakgrunn av nettopp deres relasjon til avdelingen. De to informantene representerer teknisk avdeling og hovedkontoret i Sør-Europa.

4.3.4 Intervju som datainnsamling

Jeg benyttet en intervjuguide som var delt inn etter de tre perspektivene. Under hvert perspektiv var det noen hovedspørsmål som ble stilt. Under disse var det flere underspørsmål som ble stilt som oppfølgingsspørsmål for blant annet klarering av svar. Dette følte jeg fungerte bra, da jeg hadde muligheten til å tilpasse spørsmålene etter svarene de ulike informantene ga meg. Hovedspørsmålene er skissert i tabellen nedenfor.

Endringsledelsesperspektivet	Det organisatoriske perspektivet	Det menneskelige perspektivet
Kunne du tenke deg en annen organisering av avdelingen?	Hvilke tanker gjør du deg om den sammensetningen av avdelingen slik den er i dag?	Hvordan opplever du toppledelsens engasjement og involvering i forhold til HMS?
Hvordan stiller du deg til endring i avdelingen?	Hvordan opplever du myndighetsfordelingen i avdelingen?	I hvilken grad synes du at toppledelsen involverer sine medarbeidere?
	Opplever du at det er enighet i avdelingen når det kommer til fordeling og utførelse av arbeidsoppgaver?	Kulturelle forskjeller; vil du si at det er noe som påvirker samarbeidet i avdelingen og forholdet til ledelsen?

Tabell 2 – Hovedspørsmål i intervjuguide

Hensikten med spørsmålene var å få frem opplysninger rundt den enkeltes rolle i avdelingen, dens tanker om organiseringen slik den var, eventuelle tanker omkring en endring av avdelingen, ledernes tilstedeværelse, samt deres tanker om samarbeid innad i avdelingen.

4.3.5 Gjennomføring av intervjuene

Jeg intervjuet leder av avdelingen først, for å ha et bedre grunnlag til å utforme mer konkrete spørsmål til de andre informantene. Etter hvert som jeg gjennomførte intervjuer så jeg det som nødvendig at noen av spørsmålene ble endret underveis og tilpasset den enkelte og noen ganger på bakgrunn av det en tidligere informant hadde svart. Intervjuene varte alt i fra 40 minutter til 1,5 timer. Underveis i noen av intervjuene så jeg det som viktig å spørre informanten; ”forstod jeg deg riktig når du sa..”. Dette gjorde jeg for å unngå misforståelser dersom jeg oppfattet noen av svarene som utydelige. Ettersom jeg er ansatt i selskapet selv, har det vært anledning til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Jeg har i tillegg opplevd flere ganger i etterkant av intervjuene at noen informanter har stoppet meg i gangen for å tilføye noe de hadde glemt å si.

Når det skulle planlegges gjennomføring av hvert intervju var det noen problemstillinger det måtte tas hensyn til. På bakgrunn av informantenes arbeidsplasser og ikke minst møtevirksomhet, måtte tid og sted tilpasses den enkelte. I og med at jeg selv jobber i

selskapet, ble ikke dette den største utfordringen, da det opptil flere ganger skjedde at intervju ble flyttet på samme dag fordi møter ble utsatt, møter ble plutselig avtalt og lignende. Dette ble ikke et problem for meg og mine informanter, da de var villige til å stille opp ”på sparket” ved noen anledninger.

Ettersom selskapet er et internasjonalt selskap, er det naturlig at noen av informantene snakket engelsk. Dette viste seg å bli noe utfordrende, da jeg som intervjuer synes det til tider var vanskelig å ordlegge meg rett i forhold til spørsmålene. Enkelte ganger følte jeg at poenget mitt ikke kom korrekt frem og ble mistolket av informanten. Her kan også kulturelle forskjeller spille en rolle, noe som vil tas opp igjen i drøftingsdelen.

4.3.6 Resultat fra intervju

Sammenlagt resulterte intervjuene med de ulike informantene et rikt datamateriale, som ble et godt grunnlag for studien. Datamaterialet var informativt, men samtidig komplekst. Til tider var det vanskelig å jobbe med, da jeg flere ganger satt med svært motstridene meninger jeg på forhånd ikke hadde trodd skulle være så utfordrende. Gjennom våren 2013 har flere i avdelingen har sagt opp. Dette har påvirket studien, både positivt og negativt. Positivt i den forstand at flere av informantene til tider har vært veldig ærlig. Dette vil jeg si påvirker studiens validitet. Samtidig som det skapt noen vansker i forhold til tilgjengeligheten av informantene som har sagt opp, da flere har tatt ut ferie etc. Studien bygger på medvirkning fra ansatte i og utenfor avdelingen, alle med relasjon til QHSE.

4.3.7 Datareduksjon og analyse

Det endelige elementet av en forskningsstudie er de spesifikasjonene og begrunnelsene for metodene som skal brukes for å redusere og analysere data. Metoder for datareduksjon transformerer rådata til en form hvor de kan bli analysert (Blaikie, 2012). Hsieh og Shannon (2005) beskriver tre tilnærminger som benyttes for å tolke betydningen av innholdet fra data: *conventional content analysis*, *directed content analysis* og *summative content analysis*. Ulik forskning krever ulikt forskningsdesign og ulik analyseteknikk. Spørsmålet om hvilken av de tre teknikkene overfor som best egner seg for forskningen, bør vurderes ut i fra den teoretiske og den subjektive interessen som forskeren har, og ikke minst problemstillingen og forskningsspørsmålene studien stiller (Hsieh og Shannon, 2005).

Conventional content analyse er generelt ofte brukt i studier der målet er å beskrive et fenomen, og passer best å bruke når det eksisterer begrenset teori eller forskningslitteratur om

fenomenet. Forskningen starter med observasjon, og deretter koder forskeren datamaterialet gjennom analysen. Fordelen med en slik analyse er å skaffe seg direkte informasjon ved å studere deltakerne, uten å ha dannet seg oppfatninger på forhånd, verken til kategorier eller teoretiske perspektiver. En utfordring knyttet til denne type analyse er at man ikke får en komplett forståelse av hele studien, og at man ikke klarer å identifisere nøkkelkategorier i forhold til kategorisering av data (Hsieh og Shannon 2005).

I *directed content* analyse er målet å gyldiggjøre eller å utvikle det teoretiske rammeverket rundt studien. Eksisterende teori eller forskning kan hjelpe oss å fokusere på problemstillingen. Det kan skaffe oss informasjon om forholdet mellom variablene våre, og det kan hjelpe til med kodingen av datamaterialet. Selve kodingen kan skje før og fortløpende gjennom selve dataanalysen, hvor selve kodningen stammer fra både datamaterialet og i fra teori. Funnene du gjør med en slik analyse vil gi støtte til teorien jeg anvender og diskusjonen i studien. Dette vil gi validitet ved at det henvises til koder og eksempler fra teorien eller tidligere forskningen om emnet. Hovedstyrken til denne typen analyse er at eksisterende teori kan bli støttet og utvidet gjennom din forskning (Hsieh og Shannon 2005).

I den *summative content analysis* vil identifisering av nøkkelbegrep før og gjennom dataanalysen være en vesentlig oppgave for videre forståelse. Dette kan gi meg som forsker en basiskunnskap i nøkkelbegrep informanter bruker, og kan gi gode fordeler i forhold til forskningen videre. Disse nøkkelbegrepene kan være hentet fra meg som forsker, eller fra litteraturen (Hsieh og Shannon 2005).

På grunnlag av overnevnt klargjøring av analysemetoder anså jeg det som relevant å anvende elementer fra alle de ulike analysemetodene. Etter flere timer med intervju satt jeg igjen med et stort transkribert materialet. Dette var noe uoversiktlig, men gjennom å redusere og kode data fikk jeg kategorisert svarene etter de tre perspektivene som ligger til grunn for oppgaven. I sammenheng med at denne studien er en *anvendt studie*, utviklet jeg det teoretisk rammeverket fortløpende gjennom analysen av rådata. På den måten så jeg fortløpende gjennom kategoriseringen av data, hvilken teori som kunne relateres til de ulike perspektivene. I tillegg identifiserte jeg nøkkelbegrep før og gjennom analysen av datamaterialet. Dette inkluderte begreper som; kultur, endring og myndighetsfordeling.

Når jeg reduserte rådata til analyserbare data kunne jeg *bruke* data på en mer konkret og målrettet måte. Noe som gav meg god oversikt over variasjonen i datamaterialet. Dersom jeg ikke hadde redusert datamaterialet, er sannsynligheten stor for at jeg hadde gått glipp av informasjon.

4.4 Feltarbeid på egen arbeidsplass

Det finnes både fordeler og ulemper ved å forske på egen arbeidsplass. Et slikt forskningsprosjekt krever refleksjon og bevissthet gjennom hele prosessen. Min kjennskap til informantene, og omvendt, oppfattet jeg som en positiv effekt for studien. Jeg hadde kjennskap til konteksten, informantene og utviklingen som har vært i QHSE avdelingen over en periode. I tillegg til at jeg har opplevd at data har alltid vært lett tilgjengelig, da det kun har vært en dør i mellom meg og informantene. Ulemper ved å forske på egen arbeidsplass er også til stede. Det at jeg selv jobber i selskapet gjør at jeg blir en del av empirien, samt at noe av teksten som blir skrevet kan ha blitt farget av mine egne oppfatninger om situasjonen. Dette er noe jeg som forsker må ta hensyn til når det er snakk om studiets validitet og reliabilitet. Ettersom jeg er på vakt etter slike ”fallgruver”, vil jeg ikke si at det svekker studiet i sterk grad. Jeg er oppmerksom på at det kan forekomme slike fallgruver, samt at jeg gjør leseren oppmerksom på disse.

4.4.1 Relasjon og status

For at forskeren skal kunne samhandle med andre kreves det at hun etablerer en relasjon til dem hun vil studere. Relasjoner etableres mellom statuser i statusnett, som gjør det mulig for samhandlingspartene å stille rolleforventninger til hverandre (Fossåskaret og Aase 2007:61).

Ettersom jeg er ansatt i selskapet det forskes på vil dette si at jeg allerede har etablert relasjon til informantene. Informantene jeg intervjuet er en del av QHSE teamet, mens jeg som forsker er en del av HR teamet. Linton (1936) sier *at den klassiske definisjonen av status er en sosial posisjon som det er knyttet et sett av rettigheter og plikter til* (Fossåskaret og Aase 2007). I tillegg til at de fleste statuser også er forbundet med uformelle normer. I følge Fossåskaret (forelesning 08.11.2012) er det viktig å identifisere faktiske statuser i feltet vi studerer, ettersom det er forskjellige statuser som kan ligge tett i tett i feltet. På bakgrunn av dette stiller vi altså forventinger og krav til hverandre, som er bakgrunn for all sosial samhandling mellom mennesker (Fossåskaret og Aase 2007). Når en forsker i eget felt, vil det si at en bytter roller, fra yrkesrolle til forskerrolle. Under en slik studie som dette kan en møte

på utfordringer med å gå fra *lokal status* til *forsker status*. Jeg har vært ansatt i selskapet i en deltidstilling fordi jeg fremdeles studerer. På bakgrunn av dette har jeg opplevd at de fleste kollegaene mine er inneforstått med at jeg fremdeles er student. Dermed oppfatter jeg ikke at dette skifte av rolle og status var særlig problematisk.

4.5 Validitet og reliabilitet

Kontinuerlig gjennom dette studiet har jeg vært opptatt av å oppnå troverdighet. Det første kriteriet for å oppnå høy troverdighet i et studiet, er validitet. Validitet handler om å få frem mest mulig sannhet i forskningsresultatet (Boolsen, 2007). Validitet dreier seg om gyldigheten til datamaterialet, den problemstillingen og de forskningsspørsmålene som skal besvares. Den er lav dersom det viser seg at jeg besvarer noe annet enn det problemstillingen og forskningsspørsmålene tilsier (Grønmo, 2004). I en kvalitativ studie, hvor intervju med enkeltpersoner er benyttet for innsamling av data, mener jeg at det at jeg tillot at intervjuene skled ut til en viss grad har gitt meg som forsker mer valide data. I samtlige intervju bærer intervjuet mer preg av en samtale, hvor vi *snakker* om situasjonen til QHSE avdelingen. I noen tilfeller vil jeg hevde at enkelte informanter til en viss grad betrodde seg til meg. De snakket åpenlyst om utfordringer i avdelingen og hvordan de opplevde ledelsens tilstedeværelse. Ikke minst opplevde jeg at de fleste av informantene gav uttrykk for at en endring i avdelingen vil bli tatt godt imot

Reliabilitet blir ofte oversatt til pålitelighet, hvor pålitelig er datamaterialet ditt, hvor presis er informasjonen du har fått, og har du lyktes i å gjennomføre analysen uten feil og mangler (Repstad 2007). Datamaterialet blir sett på som svært pålitelig dersom andre forskere oppnår de samme resultatene om de gjennomfører det samme forskningsopplegget. Påliteligheten øker ytterligere dersom det er samsvar mellom denne studien og andre forskningsprosjekt med samme data (Grønmo, 2004). I denne studien er det ikke sikkert at en annen forsker vil få de samme svarene for informantene. Det at jeg selv jobber i selskapet oppfatter jeg som en påvirkningsfaktor i forhold til ærligheten hos informantene. Ettersom dette er en anvendt studie, har aldri målet vært å generalisere funnene. Fokuset har heller ligget på selskapet; dets utfordringer, muligheter og utviklingspotensial. Med dette sagt, vil jeg si at datamaterialet er pålitelig i den forstand at informasjonen er presis, og studien er blitt gjennomført uten feil og mangler. Studien fremstår som ikke *svært* pålitelig, i den forstand at jeg tror en annen forsker hadde fått et annet datamaterialet.

5.0 PRESENTASJON AV EMPIRI

I dette kapitlet vil de empiriske funnene presenteres. Resultatene er gruppert etter hovedspørsmål som ble brukt i intervjuguiden. Hovedspørsmålene er igjen gruppert og tematisert etter de tre perspektivene som allerede rammer inn studien. Under de fleste hovedspørsmålene ble det spurt oppfølgingsspørsmål for å skape klarhet og forståelse, samt at i enkelte tilfeller ønsket jeg at informantene utdypet svarene mer. Ettersom det har blitt valgt å anonymisere selskapet og informantene på beste mulig måte, vil informantene bli henvist til som bokstaver fra A til F.

5.1 Endringsledelsesperspektivet

5.1.1 Kunne du tenke deg en annen organisering av avdelingen?

Informantene svarer noe ulikt på dette spørsmålet. Samtlige hadde en formening om hvordan de mente avdelingen burde vært organisert. Dette baserte de på egen tidligere yrkeserfaring, samt inspirasjon fra andre selskaper innen samme bransje.

A: ”Jeg ser for meg en avdeling hvor vi er like mange ansatte, men hvor forskjellen ligger i arbeidsområder. Jeg vil tro det blir bedre dersom hele avdelingen har sine områder de er spesialiserte på. For eksempel: en QHSE manager, en person på QA, en safety advisor, en environmental ingeniør og to HMS koordinatorene som håndterer hver sin rigg. Dette er basert på det jeg har sett i andre selskaper. Og det bør være gjennomførbart i forhold til toppladelsen, ingen ekstra personer til avdelingen”.

En av informantene påpekte et viktig poeng da vi snakket om dette temaet.

B: ”Du som endringsleder kan fordele arbeidsoppgaver og lage organisasjonskart så mye du vil, men alt avhenger av personene i avdelingen. Deres personligheter. Dersom du ikke har de rette personene til de rette posisjonene, dersom du ikke har de rette ferdighetene til den enkelte posisjon, da har du ingenting. (...) Det er viktig å kartlegge markedet når det kommer til tilgjengeligheten av mulige medarbeidere i markedet, før du går for en løsning med spesialister på hvert område. Går vi først inn for en slik løsning vil vi slite med finne de riktige personene. Du ender opp med å lage ideelle stillinger til personer som ikke finnes. Du vil ikke ha mulighet til å fylle dem.”

Informantens poeng er viktig. Det er viktig å ta hensyn til enkeltpersonene ved organisering av ny organisasjonsmodell: deres kunnskap, kompetanse på feltet og deres personlighet. Dette er alle faktorer som vil påvirke avdelingen. Ved å lage en ny organisasjonsmodell for selskapet kan jeg risikere at det ikke finnes personer med den kompetansen som kreves.

Informant C påpeker at perioden avdelingen er inne i nå, er preget av mye endringer. Samtidig som vedkommende påpeker at avdelingen må bli flinkere å jobbe som et team. På den måten vil de kunne overføre kunnskap mellom seg på en helt annen måte en før.

C: ”Jeg mener de må jobbe som et team, da vil de kunne overføre kunnskap mellom seg på en bedre måte. Den ene riggen er ny, og kan lære mye av den andre som allerede har vært i drift lenge. Akkurat nå er vi inne i en periode med mye endringer, utskifting av medarbeidere.. men i fremtiden vil det bli bedre. ”

Enkelte av informantene har lang erfaring innen bransjen, og har dermed sett flere ulike organiseringer av avdelinger, både gode og noen ikke fullt så gode. En av informantene har jobbet i flere ulike selskap, internasjonalt og nasjonalt, og kom i intervjuet med sine tanker om hvordan han så for seg at det kunne fungere her. Hans forslag baserte seg på følgende:



Figur 12 – Eksempel på organisering av QHSE og HR avdeling

En QHSE og HR manager med alt overordnet ansvar, hvor vedkommende vil ha tid og mulighet til å koordinere avdelingen. I tillegg til å delegere ansvar og beslutningsmyndighet nedover i avdelingen til lederne av de ulike avdelingene. Vedkommende påpekte også at i andre selskaper er det gjerne en egen *compliance manager*, eller i hvert fall en *compliance engineer*. Denne personen vil kun jobbe mot regelverk. Samtidig som vedkommende passer

på at selskapet til enhver tid overholder regelverket, og tar all oppfølging i forhold til audits (revisjoner) og avvikshåndtering. Det ble påpekt av samtlige informanter at det var et stort behov for *compliance engineer* i selskapet.

Med svarene fra spørsmål 1 og 2 fra informantene og retningslinjene fra ledelsen, må jeg vurdere hva som vil fungere som hensiktsmessig i avdelingen når det kommer til arbeids- og ansvarsområder. Det kommer frem i intervjuene at det hadde vært hensiktsmessig med flere ansatte i avdelingen. I den sammenheng har jeg retningslinjer fra ledelsen som jeg må følge, og dermed vil ikke en utvidelse av avdelingen la seg gjøre. Det jeg derimot ser som hensiktsmessig er å forsøke å omorganisere de stillingene som allerede er på plass. Dette gjøres ved at de ansatte blir spesialiserte på hvert sitt arbeidsområde. Ettersom flere i avdelingen har valgt å si opp, innebærer det at flere stillinger må fylles. Med dette utgangspunktet har selskapet nå en mulighet til å se etter kandidater med de spesifikasjonene som trengs til hver stilling. Denne nye organisasjonsmodellen vil bli beskrevet nærmere senere i avhandlingen.

5.1.2 Hvordan stiller du deg til en endring i avdelingen?

På spørsmål om hvordan de stiller seg til en endring, svarte alle informantene at de var positiv til en endring. Enkelte påpekte at det hadde noe å si *hvordan* endringen ble gjennomført. I tillegg var det viktig for samtlige at de ble hørt på dersom det skulle skje en endring.

A: *"Jeg sett for meg å endre avdelingen siden jeg begynte her. Har fremmet ulike forslag til ledelsen også, men har blitt avvist."*

D: *"Jeg stiller meg positiv til en endring i avdelingen. Men da må den forekomme som en prosess, slik at det ikke bare er noe som trykkes ned over hodene våre. Det er mange endringer her kontinuerlig, men det er ikke alle som er like vellykkede. Men en endring hvor man oppnår mer motivasjon, mer samarbeid og mer effektivitet, det kan jeg absolutt ikke se meg negativ til. Det er veldig velkomment."*

Sitatene ovenfor demonstrerer åpenheten for ending. På dette grunnlaget kan en si at ansatte i avdelingen er åpne for en endring, og det virker som de er innforstått med at en endring faktisk kommer til å påvirke dem og deres arbeidsdag.

5.2 Det organisatoriske perspektivet

5.2.1 Hvilke tanker gjør du deg om den sammensetningen av avdelingen slik den er i dag?

Svarene fra informantene er relativt samkjørte, de er alle enige om at slik det er i dag fungerer det dårlig. Samtidig som det er noe uenigheter i forhold til hvilke tiltak og endringer som burde gjennomføres.

A: *"Organiseringen slik den er i dag er ikke tilstrekkelig. Kravene fra klienter, myndigheter og oppfølging innen HMS gjør at vi ikke er nok folk. Vi har blitt for små."*

B: *"Det er ok noen dager, mens andre dager fungerer det ikke. Men vi må se om det flere ansatte selskapet faktisk trenger, eller om vi kan omorganisere de vi allerede har"*.

D: *"Underbemanna. Alt for travelt. Enten må det ansettes flere eller må en omorganisere på arbeidsoppgaver. "*

C: *"Det burde vært et integrert team som håndterte riggene. I tillegg til ansatte lokalt innen HSE på hver rigg. Det mener jeg ville fungert bedre for selskapet"*.

E: *" Vi er sterkt underbemannet i alle avdelinger. Det resulterer i at alt vi gjør blir halvgjort"*.

F: *"I avdelingen er vi samme antall ansatte siden 2008, men dersom vi sammenligner det teamet med teamet i dag, vil jeg si at det har skjedd dramatiske endringer siden 2008. (...)Vi har mange audits og inspeksjoner vi må gjennomføre, dette er veldig mye arbeid og krever mye jobbing. Uheldigvis er i samme antall mennesker i avdelingen. "*

Ut i fra blant annet svarene ovenfor må jeg som endringskonsulent vurdere om det foreligger et behov i forhold til rekruttering, eller om det kan være tilstrekkelig å omrokere de seks medarbeiderne som allerede er ansatt i avdelingen. I og med at det stilles retningslinjer fra ledelsen vedrørende ny ansettelse, er dette retningslinjer jeg må ta til etterretning i den nye organisasjonsmodellen. Som nevnt tidligere har flere ansatte i avdelingen sagt opp sin stilling

i løpet av våren 2013. Dette gjør at arbeidet med å rekruttere nye ansatte til nye stillinger i avdelingen blir mer håndterlig, enn å måtte omorganisere de som allerede hadde vært i avdelingen.

5.2.2 Hvordan opplever du myndighetsfordelingen i avdelingen?

Et viktig moment når det kommer til tillit mellom ansatt og leder, er graden av myndighet en ansatt opplever å ha. Svarene fra informantene var noe forskjellige. Tre av informantene er av den oppfatning at myndighetsfordelingen er skjevt fordelt, i og med at alt bestemmes utenfor deres mening. Mens en er fornøyd med sin egen beslutningsmyndighet. Det blir også trukket frem at selve myndighetsfordelingen står klart på papiret, mens at selve praksisen er annerledes.

A: *”Beslutninger blir ofte tatt etter klokken 16. Har opplevd flere ganger at: ”dette ble avgjort i går kl 19.00, og siden du ikke var her, ble du ikke informert”. (...) Jeg kan komme med så mange forslag jeg bare vil, men til slutt er det andre mellomledere som bestemmer.”*

B: *”Jeg mener jeg kan ta beslutninger når det kommer til HSE området. Selvfølgelig blir det annerledes dersom det er finansielle begrensinger innen de beslutningene.”*

C: *”På papiret er det klart definert hvem som har beslutningsmyndighet, men problemet oppstår når dette skal utføres i praksis. ”*

F: *”Vi i QA har en annerledes arbeidsbeskrivelse, så for oss fungerer det. Men i HSE er det nok ikke like klart. Selv om det er klart på papiret er det noe som ikke er like klart i praksis. ”*

D: *”Vi har veldig lite beslutningsmakt. Alt bestemmes på toppen.”*

Jeg forstår det som at myndiggjøring bygger på tillit mellom leder og medarbeider. Glew (1995) hevder myndiggjøring kun kan utvikles på grunnlag av lengre tids medvirkning. Myndiggjøring kan dermed oppfattes som en form for medvirkning, noe du får etter en lengre periode med tillit fra ledelsen. En vil da, etter lengre tid, oppnå tillit, delegering av

ansvarsområder og økt involvering (Cabrera og kolleger, 2003). Med andre ord; myndighetsfordeling oppfattes som grunnleggende for forholdet mellom leder og medarbeider. Dermed oppfattes det som et forhold som må være på plass i et hvert ansettelsesforhold. Ut i fra svarene til informantene, oppleves det ikke å være på plass hos alle.

5.2.3 Opplever du at det er enighet i avdelingen når det kommer til fordeling og utførelse av arbeidsoppgaver?

Svarene på dette spørsmålet ga meg som forsker noen interessante svar. Til nå har det vært et klart skille mellom de som jobber innen helse, sikkerhet og miljø og de som jobber innen kvalitet. Gjennom intervjuene kunne det oppfattes som om selve avdelingen var delt i to grupper, med leder av avdelingen og HSE koordinatorene på den ene siden, og QA på den andre. Svarene på spørsmål om arbeidsfordeling mellom HSE og QA, forsterket dette inntrykket. Ut i fra svarene kan en si at informantene er enige om at det ikke finnes noe godt fungerende samarbeid mellom QA og HSE. Men at det er ulike svar på hvorfor det er tilfellet.

A: *"Nei. Arbeidsfordelingen er skjevt fordelt. Fordi HSE må jobbe innen QA og HSE, mens QA kun jobber med QA. Når jeg ber noen fra QA om hjelp vet du ikke om det noen gang vil bli gjort".*

C: *"QA har konkrete arbeidsoppgaver. De som jobber innen QA har lang arbeidserfaring, og noen ganger kan det oppfattes som om andre i avdelingen ikke vet alltid hva en QA person kan bidra med. Du kan si at ikke alle som jobber i avdelingen blir utnyttet like godt. Flere ganger blir de ikke spurt om å bli med. Kanskje det er fordi de glemmer hva de kan. Dette er en området som absolutt kan forbedres".*

F: *"Jeg savner mer samarbeid. Dersom vi kan samarbeide mer på tvers på arbeidsområder i avdelingen kan vi dele erfaringer og praksis med hverandre. Deling av erfaring, kunnskap og informasjon er viktig og verdifullt".*

5.3 Det menneskelige perspektivet

5.3.1 Hvordan oppfatter du toppledelsens engasjement og involvering i forhold til HMS?

På bakgrunn av egen observasjon og svar fra informantene, ble det tidlig observert en forskjell i arbeidsmåter, væremåter, holdninger, verdier og etisk ståsted hos medarbeidere i selskapet. Altså det ble observert en kulturell forskjell i selskapet. Ettersom store deler av toppledelsen er av en annen kultur enn den etnisk norske, anså jeg det som nødvendig å spørre ansatte om hvordan de opplevde deres engasjement og involvering i forhold til HMS- arbeid. Svarene opplever jeg som preget av at enkelte informanter har sagt opp og at noen er av en annen kultur enn etnisk norsk.

B: "Toppledelsen ser at det er et gap i avdelingen slik situasjonen er nå. Han ser at det ikke fungerer slik det er nå, og derfor involverer han seg selv. I hvor mange andre selskaper opplever du at CEO stepper inn i QHSE manager stillingen? Ikke ofte. Dette viser at ledelsen tar ansvar og det er bra. Jeg ser mer og mer involvering fra lederne og det er bra, men det er ikke løsningen.

D: "De involverer seg jo ikke. De sier det bare er snakk om rapportering. Det er jo bare å oppfylle krav og når du har det er du ferdig med det."

E: "Involvering? Igjen, det er totalt fraværende. Det er ingen forståelse for hvordan vi operer i Norge, hvordan vi fokuserer på sikkerhet i forhold til andre land."

F: "vel... jeg har ikke svar på dette. Mitt eneste svar er at folk slutter, så jeg personlig er ikke fornøyd."

Tre av sitatene viser klar mangel på involvering, engasjement og forståelse fra ledelsen sin side. Mens en av informantene fremstår som fornøyd.

5.3.2 I hvilken grad synes du at toppledelsen involverer sine medarbeidere?

Under gjennomførelsen av intervjuene og i etterkant så jeg en klar utfordring selskapet står ovenfor: mangel på medvirkning. Dette studiet tar tak i et område selskapet fremstår som svak på. Alle sitatene beskriver en hverdag på kontoret uten noen form for medvirkning. Ved

spørsmålet: *i hvilken grad syns du selskapet involverer sine ansatte*, var svarene klare fra alle informanter:

D: *"På en skala fra 1-100, er det lov til å gå i minus? Medvirkning i dette selskapet kan du se langt etter"*.

A: *"Selskapet har en lang vei å gå når det kommer til medvirkning og involvering av ansatte. Dette har også med kultur å gjøre. Noen av våre nye landsmenn har den forståelsen av at man skal informere ansatte etter at avgjørelsen er blitt tatt. Dette er deres forståelse av medvirkning"*.

E: *"Medvirkning? Totalt fraværende"*.

B: *"Selskapet er litt svake på involvering og medvirkning av ansatte. I en perfekt verden går det begge veier når det kommer til kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, det skjer også her, men ikke regelmessig"*.

5.3.3 Kulturelle forskjeller; vil du si at det er noe som påvirker samarbeidet i avdelingen og forholdet til ledelsen?

A: *"Nye ansatte fra andre land har ikke problemer med norsk regelverk. De er veldig fokusert på å følge regelverket. Men det ligger en utfordring i forhold til det å ha navnet sitt på ting. For eksempel: dersom vi har en audit vil ingen ha ansvar for denne, de vil ikke ha navnet sitt der, for det betyr at du er ansvarlig."*

D: *"Ute på riggen har offshorearbeiderne funnet en felles forståelse. Så kulturforskjeller trenger ikke å være et stort problem. Så lenge vi er åpne for at her skal vi jobbe sammen, og dette skal vi få til, så kan folk være så forskjellig de bare vil. Men på kontoret er det annerledes. Her sitter du bare å venter på angrep på nesten hvert møte du går på. Men det er mot nordmenn, ikke de søreuropeiske. De står sammen, de blir passet på, nesten holdt i hånden. Det er jo veldig feil"*.

"Kulturforskjeller finnes det løsninger på, så lenge du er åpen for endringer. Dette gjelder ikke bare HMS, men generelt om hvordan man skal behandle mennesker. Jeg

ser at når det kommer "ny spirer" fra Sør-Europa blir de tatt under vignene og fulgt opp. Mens vi nordmenn, dersom vi gjør en feil blir vi angrepet fra toppen med en gang. Så det er... jeg vet ikke om det kan kalles rasisme, men det er store forskjeller i hvordan mennesker blir behandlet her. Kulturforskjeller fører ikke automatisk til en slik forskjellsbehandling."

"Min kultur er mer preget av samarbeid. Jeg mener det skal være samme eierforhold til det arbeidet vi utfører. Det jeg har fått bekreftet etter å ha jobbet med mennesker fra Sør-Europa og Øst-Europa, er at de tenker på arbeidet de gjør som "sitt" og nåde de som kommer å prikker bort i det. De får et veldig personlig forhold til det arbeidet de gjør. De er veldig dyktig med det de jobber med, så jeg skal ikke bare sitte her å kritisere. Men ser vi på kultur og det som skaper splid og problemer så er det relevant. "Jeg gjør mitt, så får du gjøre ditt. Og resultatet av det er i hvertfall ikke mitt problem", en slik holdning er det som ligger til grunn her."

"La meg gi deg et eksempel: vi hadde et tilfelle hvor vi skulle evaluere en hendelse, etter at det var kommet fra myndighetene om at dette måtte evalueres. Det første de sa var at dette er bare tull. Prosedyrene er på plass, det er bare enkeltpersoner som ikke har klart å bruke de riktig. Det er liksom: pass på ditt og angrip andre" så har du i hvertfall ditt på det rene. Den sterkeste vinner. Personlig liker jeg ikke en slik holdning. Utfordringen for selskapet er helheten. Noen ser på målene, andre på midlene. (...) Det er sterke personligheter som er flinke til å overstyre andre hvis de ikke har ben i nesen. Jeg tenker at vi skal ikke akseptere hva som helst av måter å bli behandlet på. Og folk aksepterer det ikke, de slutter".

Jeg opplever disse utdragene fra det ene intervjuet som svært dekkende på temaet; kulturforskjeller, og graden det påvirker selskapet. Denne informantene forteller om tilfeller hvor forskjeller i holdninger, verdier og kunnskap til HMS kommer sterkt frem. I petroleumsbransjen, er det stort fokus på HMS og regelverk. Derfor er det viktig med kunnskap om reglene og kompetanse om hvordan disse skal brukes. Dette er noe selskapet må jobbe kontinuerlig med, for å kunne være ettertraktet og for å i det hele tatt kunne operere innen olje og gass industrien. Selskapet består av en ledelse hvor flere er av en annen kultur enn etnisk norsk, dette mener jeg underbygger behovet for en *compliance engineer*. Ettersom

denne bransjen krever oppfølging og oppdatering av regelverk kontinuerlig, anser jeg det som svært nyttig at selskapet har en egen person som håndterer dette.

En annen informant påpeker utfordringen med å samarbeide med den sør-europeiske kulturen. Spesielt i forhold til å ha et fungerende samarbeids med en ledelse som sitter i annet land.

E: "Den Østeuropeiske måten å jobbe på opplever jeg ingen problemer med, den Søreuropeiske derimot... Det er noe med når hovedkontoret skal involveres, det er ikke noe system på det. Min sjef sitter i Sør-Europa, men det er ikke noe klart system på hvor ofte eller når jeg skal rapportere til han. "

6.0 Analyse

6.1 Endringsledelsesperspektivet

Endringsledelsesperspektivet fokuserer på ansatte i avdelingen, deres tanker om en eventuell endring og om de er åpne for endring. Informantenes svar på dette vil bli sett sammen med ”lille-jeg-modellen” og selve *diagnostiseringen* av virksomheten. En fullstendig refleksjon rundt modellen vil bli gitt i kapittel åtte. For å klargjøre styrker og svakheter ved avdelingen, anses det som riktig å benytte en SWOT analyse. Busch sin konseptuell modell for endringsledelse trekkes inn for å få en helhetlig forklaring av hvordan endring påvirker en hel organisasjon. I tillegg til Kurt Lewin sin modell for endringsledelse trekkes inn for å forklare stegene en virksomhet bør gå gjennom i endringsprosess. Lewin sin modell trekkes inn med tanke på videre arbeid med implementering den nye organisasjonsmodellen.

6.1.1 ”Lille-jeg-modellen”

Gjennom denne studien fungerer jeg som endringskonsulent som skal fremme et forslag til ny organisasjonsmodell for QHSE avdelingen. I begynnelsen av arbeidet med avhandlingen var det viktig at jeg som endringskonsulent så på virksomhetens utfordringer, problemer og muligheter, og ut i fra det stilte en *virksomhetsdiagnose*. Gjennom en slik diagnose foreligger det et utgangspunkt for å *vurdere* om det er et behov for endring i selskapet. Dersom det foreligger et behov for endring, er det viktig å tenke i retning av at selskapet skal bli mer innovativ. Etter gjennomføring av intervjuene opplevde jeg et klart behov for endring. Alle informantene stilte seg positiv til en endring innad i avdelingen. I forhold til de ansattes egne forslag til hvordan de mente de ville vært hensiktsmessig å organisere en ny organisasjonsmodell har jeg hørt på, og tatt til etterretning, deres erfaringer og meninger. Enkelte informanter kom med konkrete forslag til hvordan de ville organisert avdelingen. Dette var blant annet basert på yrkeserfaring fra andre selskap. En av informantene påpekte at det var viktig å tenke over hver enkelt person i avdelingen. Altså at en fokuserer på den enkeltes kunnskap, erfaring, utviklingsmulighet og kompetanse på sitt arbeidsområde. Ved å legge dette til grunn for utforming av ny organisasjonsmodell vil en gjerne ha større mulighet for å gjennomføre en vellykket implementering.

Gjennom å stille en virksomhetsdiagnose identifiserer jeg de utfordringer selskapet står ovenfor. Virksomhetsdiagnosen som blir stilt er tredelt:

- Mangel på en felles arena for kunnskapsutveksling mellom medarbeidere i avdelingen, samt mellom leder og medarbeider
- Mangel på felles kulturelle normer
- Mangel på sosiale spilleregler, forståelse av ulike situasjoner og hvilken atferd som er akseptert.

6.1.2 SWOT analyse

For å få en oversikt over indre og ytre styrker og svakheter selskapet står overfor velger jeg å benytte en SWOT analyse. SWOT analysen tar utgangspunkt i virksomhetsdiagnosen (svakheter), og ser dette sammen med muligheter, trusler og styrker ved selskapet. De fire bokstavene representerer; *strengths*, *weakness*, *opportunities* og *threats*. Ved å benytte seg av et slikt verktøy vil en kunne få en fullstendig oversikt, og dermed bedre kunne vurdere selskapet i sin helhet. Verktøyet brukes for å vurdere selskapet, slik dens situasjon er i dag, for å få et bedre utgangspunkt for vurdering og gjennomføring av en endring. Når en ser på styrker (S) ved selskapet, kartlegger en de ressursene og egenskapene selskapet besitter. Svakheter (W) representerer de hindrene selskapet kan møte på ved for eksempel gjennomføring av en endring. Når en kartlegger styrker og svakheter ved selskapet ser en på ”her og nå situasjonen” i selskapet. Videre ser man på muligheter (O) og trusler (T) i fremtiden⁹.

⁹http://www.ogbedreskaldetbli.no/metoder_verktoy/Verktoykasse/Forankre_og_organisere_forbedringsarbeidet/SWOT-analyse

	Styrker	Svakheter
Interne	<ul style="list-style-type: none"> - Kulturelt mangfold - Kunnskapsrike medarbeidere - Positiv tilendring innad i avdeling 	<ul style="list-style-type: none"> - Mangel på en felles arena for kunnskapsutveksling mellom medarbeidere i avdelingen, samt mellom leder og medarbeider - Mangel på felles kulturelle normer - Mangel på sosiale spilleregler, forståelse av ulike situasjoner og hvilken atferd som er akseptert. - Dårlig samarbeid internt i avdelingen
Eksterne	Muligheter	Trusler
	<ul style="list-style-type: none"> - Oppfylle krav fra kunder. Som vil resultere i et bedre samarbeidsforhold. - Bedre oppfølging av lov og regelverk ved å ha en compliance engineer 	<ul style="list-style-type: none"> - Svekket samarbeid med kunder - Svekket omdømme i bransjen - Lite tilpasningsdyktige forhold til endringer i omgivelsene

Figur 13 – SWOT analyse over dagens situasjon i avdeling

Styrkene til avdelingen er viktig å få frem i en slik analyse. Avdelingen består av dyktige medarbeidere som sitter på et bredt kompetanse- og kunnskaps område. Avdelingens medlemmer har ulik kulturell bakgrunn, noe som bringer mangfold til avdelingen og selskapet. Som det kommer frem i presentasjonen av empirien er alle i avdelingen positiv til en endring. Samtidig står avdelingen ovenfor flere utfordringer knyttet til nettopp de kulturelle forskjellene. Det foreligger liten forståelse for hverandre, den enkeltes arbeidsoppgaver, hvilke sosiale spilleregler som er akseptert og mangel på felles kulturelle normer. Dette er momenter som er en del av virksomhetsdiagnosen, og noe avdelingen må jobbe med.

Etter å ha kartlagt styrker og svakheter, ser jeg på muligheter avdelingen kan oppnå ved å gjennomføre en endring. Senere i kapitlet vil leseren se forslaget til ny organisasjonsmodell. På bakgrunn av den vil en kanskje kunne oppnå mulighetene som står oppstilt i SWOT analysen. Truslene som står oppstilt representerer trusler jeg oppfatter at avdelingen står fremfor i dag.

6.1.3 En konseptuell modell for endringsledelse

Toppledelsen har noen retningslinjer jeg må ta høyde for når jeg skal lage en ny organisasjonsmodell. Det vil si at avdelingen skal fortsatt bestå av seks medarbeidere + leder. I tillegg retter de to operatørene som borer med selskapets to rigger et ønske om at en HSE koordinator er lokalisert der riggen er. Selskapet utgjør en organisasjon som er avhengig av sine omgivelser. Ønsket fra de to operatørene er en del av selskapets omgivelser, og derfor må deres ønske tas til etterretning ved organisering av ny organisasjonsmodell.

Ved implementering og gjennomføring av en endring er det viktig at en ser *hele* organisasjonen og dens delsystemer. Det er vesentlig at en forstår hvordan de ulike systemene påvirker hverandre, og er avhengig av hverandre. I sammenheng med en gjennomføring av en slik endringsprosess som er tenkt her, er det viktig at en tenker helhetlig. I den forstand at en tenker gjennom hvordan en slik endring vil påvirke alle delsystemer, og selskapet i sin helhet.

I det følgende trekker jeg inn Busch (Busch, Johnsen og Vanebo, 1993, referert i Busch, 2007) sin presentasjon av en konseptuell modell som tar for seg fire delsystemer i selskap som påvirker og påvirkes av endring. Modellen blir sett opp i mot det aktuelle selskapet;

- (1) Koalisjonssystemet består her av operatørene, lov-og regelverk og interne retningslinjer. I denne studien er det blitt foretatt begrensinger, og oppmerksomheten rettes mot krav fra operatører. De ønsker en lokal HSE koordinator lokalisert ved riggene. Koalisjonssystemet er et system hvor det utøves makt gjennom reguleringer i kontrakter, både formelle og uformelle. Her har selskapet fått ønsker fra operatører som må tas til etterretning ved utforming av ny organisasjonsmodell.
- (2) Transformasjonssystemet representerer blant annet strukturen i selskapet som er utviklet for å transformere varer og tjenester, bidrag til belønninger, som interessentene krever for å delta. Innenfor dette systemet finner vi alle blant annet alle strukturer som gjør dette mulig. I dette selskapet blir operatørene som borer med selskapets rigger av vesentlig betydning når det kommer til strukturer som bidrar til driften av selskapet.
- (3) Menneskene er en naturlig del av selskapet. Deres kunnskap, emosjoner og motivasjoner påvirker selskapet og ikke minst menneskene i den. Basert på dette er det blitt skapt en organisasjonskultur som påvirker selskapet og dens medlemmer. Dette vil bli nærmere diskutert under det menneskelige perspektivet.

- (4) Ledelsessystemet utgjør en nødvendig del av ethvert selskap. I sammenheng med dette studiet anses det som relevant og viktig å påpeke betydningen av nettopp ledelse. Studien har fokusert på ledelsens myndighetsfordeling, graden av medvirkning og engasjement og involvering i forhold til HMS-arbeid.

I følge Busch (Busch, Johnsen og Vanebo, 1993, referert i Busch, 2007) innebærer er endringsledelse at en jobber med alle delsystemene i selskapet. Systemene presentert ovenfor eksemplifiserer kompleksiteten ved å gjennomføre en endring. Som Bush (Busch, Johnsen og Vanebo, 1993, referert i Busch, 2007) påpeker er det viktig at problemområdene får den oppmerksomheten de behøver. Samtidig som det er viktig å se endringen i en større helhet. Da endringen vil påvirke selskapet som helhet. Som leseren vil kunne se videre i analysen, kan problemområdene til avdelingen også kjennes igjen i flere andre avdelinger. Ved å gjennomføre en endring i nevnte avdeling, vil en kanskje kunne anvende noe av de samme tiltakene i andre avdelinger.

6.1.4 Kurt Lewin sin modell for planlagt endring

Under det ene intervjuet ble det påpekt et viktig poeng fra informanten. Vedkommende påpekte at en endring var ”hjertelig velkommen”, dersom den ”ikke blir trødd ned over hodene til folk”. I følge Lewin er det derfor viktig å gjøre en endringsprosess til en nettopp en *prosess*. Lewin påpeker at det er viktig at selskaper som planlegger å gjennomføre en endring gjennomfører den gjennom tre faser: *unfreeze*, *change* og *refreeze*. På bakgrunn av denne studien oppfattes det som om vi kan si at ansatte i avdelingen er klar for en endring. Det som gjenstår etter at denne studien presenteres for ledelsen i selskapet, er selve endringen. Om selskapet velger å gjennomføre den endringen som blir foreslått her, vil gjenstå å se. At det skjer en eller annen form for endring i avdelingen er helt klart.

De to gjenstående fasene i Lewin sin modell er viktig å gjennomføre stegvis. Ettersom ansatte allerede er i fase 1, er det naturlige å bevege seg over i fase 2 snarlig. For å avslutte en slik endringsprosess, er det viktig at ansatt går gjennom fase 3 til slutt. At en faktisk fryser den tilstanden i avdelingen som gjenstår etter en endring.

6.2 Det organisatoriske perspektivet

På spørsmålet om hvilke tanker de hadde om organiseringen i avdelingen slik den er pr. dags dato, var informantene relativt samkjørte. Underbemannet, for stort arbeidspress på den enkelte medarbeider og uorganisert, var stikkord som preget svarene fra informantene. Virksomhetsdiagnosen legger til grunn tre utfordringer selskapet står ovenfor. Dette, sammen med informantenes svar på om de var åpne for en endring, gjør at det kan konstateres et behov for endring i avdelingen.

Ved å se selskapet gjennom det organisatoriske perspektivet, blir det fokusert på selve strukturen til selskapet. Strukturelle forhold utgjør her arbeidsfordeling og myndighetsfordeling. I det følgende vil selskapet bli sett gjennom Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner. Dette gjøres fordi det anses som vesentlig å kartlegge hva som er artsbestemmende for dette selskapet. Altså det bidrar til forståelse av hvordan strukturen påvirker og virker bestemmende for atferden om utøves av ansatte i selskapet. I tillegg vil det bidra til en forståelse av koordineringsmekanismer og strukturvalg som bør gjennomføres som endring.

6.2.1 Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner

Når en skal se hvordan organiseringen av avdelingen fungerer i dag, er det interessant å se dette i sammenheng med Mintzberg sine fem organisasjonskonfigurasjoner. Mintzberg hevder at det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom strukturen til organisasjonen og handlingene til menneskene. Derfor oppfatter jeg det forholdet som vesentlig å ta til etterretning når en skal lage en ny organisasjonsmodell. Ved å reflektere over hvilken av de fem konfigurasjonene det aktuelle selskapet havner inn under, vil en gjerne lettere kunne identifisere hvilken organisasjon jeg studerer. I tillegg til at en vil kunne forstå hvilke strukturvalg og koordineringsmekanismer som bør gjøres for å bedre organisasjonen.

Ut i fra Mintzberg sin inndeling av de ulike konfigurasjonene oppfatter jeg profesjonsbyråkratiet som mest likt det aktuelle selskapet. Alle medarbeiderne som nå er en del av avdelingen sitter enten med lang utdanning, erfaring eller begge deler. De har alle bred kompetanse og kunnskap på sitt felt. Dermed utgjør de viktig strukturelt element for avdelingen. I følge Mintzberg ligger mye av kontrollen og beslutningsmyndighet hos den enkelte ansatt i profesjonsbyråkratiet. Det oppleves ikke som tilfellet her. I de fleste

intervjuene kom det frem at ansatte opplevde at all beslutningsmakt og kontroll ligger hos toppledelsen. Av de informantene jeg intervjuet var det kun en som oppfattet dette annerledes. Vedkommende følte selv at han hadde nok beslutningsmakt.

Mintzberg påpeker også at det innen denne konfigurasjonen er en relativt stor fare for at det kan oppstå negativt arbeidsmiljø som blir preget av rivalisering, konflikter og samarbeids og styringsproblemer. Etter gjennomførelsen av intervjuene satt jeg igjen med en oppfattelse av at det var en "oss" mot "dem" holdning i forhold til toppledelsen.

Det jeg sitter igjen med etter en refleksjon over struktur og koordineringsmekanismer i selskapet, er en oppfattelse av at deler av profesjonsbyråkratiet er allerede på plass. Samtidig som det mangler en vesentlig del; *den desentraliserte kulturen*. Det kommer frem av intervjuene at det er mangel på beslutningsmakt hos den enkelte ansatt. Dette medfører også liten kontroll over egen arbeidsdag og eget arbeid. Ved at jeg har reflektert over hvilken type organisasjon jeg studerer, har jeg kunne identifiserer områder som selskapet bør utbedre. Disse refleksjonene er et viktig bidrag når jeg skal utforme en ny organisasjonsmodell. Leseren vil se at i den nye modellen er det gjort endringer i struktur, samtidig som det oppfordres til økt medvirkning og beslutningsmyndighet hos den enkelte ansatt.

Myndighetsfordeling

Som en del av tillitsforholdet som bør være til stede mellom en leder og medarbeider finner vi graden av myndighetsfordeling. I følge Spreitzer (1996:484) innebærer myndiggjøring blant medarbeidere at de får en større grad av involvering i driften av organisasjonen. De vil kunne oppleve kontroll og innflytelse over egen arbeidssituasjon. Noen av informantene påpekte at myndighetsfordelingen i avdelingen er klart formulert i prosedyrene, men at det utarter seg annerledes i praksis. Enkelte informanter sa at all beslutningsmakt ligger hos toppledelsen.

Et eksempel på myndighetsfordeling er på hvilket klokkeslett beslutninger blir tatt.

Resultatene fra intervjuene viste blant annet at kulturforskjeller skaper splid i avdelingen, også når det kommer til beslutninger. En av informantene påpekte at beslutninger ofte blir tatt etter klokken 16, og at vedkommende da ikke får deltatt i diskusjonen. Den norske kulturen er preget av medarbeidere som gjerne begynner mellom sju og ni om morgningen, og går hjem mellom tre og fem på ettermiddagen. Medarbeidere fra den Søreuropeiske kulturen begynner gjerne mellom åtte-ti. Forskjellen mellom de to kulturene er at det råder en oppfatning hos de

Søreuropeiske at man skal ikke gå hjem før sjefen går. Dette skaper en del vanskelige situasjoner på kontoret da flere av de Søreuropeiske ikke har familien sin her, om de har det, er ofte kvinnene hjemmевærende. Dette gir dem en mulighet til en større fleksibilitet, enn hos de etniske nordmennene i mange tilfeller.

6.2.2 Inspirasjon fra andre selskap

I arbeidet med å utforme en ny organisasjonsmodell for en avdeling, hadde det vært nyttig om det fantes en fasit som jeg kunne implementert med et klart svar om dette er rett. Det er ikke tilfellet. Derfor anser jeg det som viktig og relevant å se hvordan andre selskaper innen samme bransje har organisert sin QHSE-avdeling. I følge Energi Norge heter det at *beste praksis er en metode eller prosess som over tid fører til resultater*. Ved presentere en ny organisasjonsmodell håper jeg at dette er noe som kan ha positiv påvirkning *over tid*.

I Statoil har de spesialiserte medarbeidere innen hvert felt. Dette er noe jeg ser behov for i vår avdeling. Ved å spesialisere den enkelte medarbeider på hvert sitt område, vil det forhåpentligvis gi klarere og mer definerte arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Samt at flere informanter savnet mer samarbeid på tvers av avdelingen. Ved å spesialisere den enkelte ansatt innen sitt arbeidsområde vil det kanskje bli et klarere skille i avdeling i forhold til hvem som jobber med hva. Dette kan gjerne bidra til bedre samarbeid og effektivitet.

I tillegg til å lage en organisasjonsmodell hvor de ansatte jobber som spesialist på sitt felt, ser jeg et behov for å ha en *compliance ingeniør*. En av informantene presenterte et organisasjonskart fra et selskap han kjenner til, hvor de operer med en slik stilling. Dette er noe som også ble påpekt av samtlige av informantene. Å ha en egen person som håndterer revisjoner, avvikshåndtering og oppdatering av lov og regelverk, vil være nyttig for selskapet. Da flere av dem som jobber på kontoret kommer for kortere perioder fra hovedkontoret for å bistå i prosjekter og travle perioder. Dette skaper noen utfordringer i forhold til kontinuiteten i arbeidet med revisjonene og avvikshåndteringen. Jeg håper at ved å ha en egen person som håndterer dette området, vil det lette arbeidsmengden til andre i avdelingen. I tillegg til at selskapet vil forhåpentligvis oppleve en helt annen oppfølging i forhold til revisjoner og lov- og regelverk.

6.2.3 Fordeling av arbeidsoppgaver i avdeling

Under hvert intervju stilte jeg spørsmål om informantene følte det var enighet i avdeling når det kom til fordeling av arbeidsoppgaver. Basert på svarene fikk jeg den oppfattelsen av at avdeling var delt i to, QA på en side og HSE på den andre. Gjennom intervjuene kom det frem at det råder en del misforståelser rundt QA sin posisjon og arbeidsområde i avdelingen. HSE oppfatter at QA ikke alltid utfører de arbeidsoppgaver de blir spurt om, mens QA ikke føler at de får bidra med den kunnskapen de sitter med. Dette peker på utfordringer når det gjelder enighet og forståelse om hvilke arbeidsområder hver enkelt medarbeider skal arbeide innen. Det oppfattes som om det ikke er tilstrekkelig samarbeid og forståelse for hva andre i avdeling gjør.

Dette er med på å begrunne mitt valg om mer spesialiserte arbeidsområder for den enkelte. Da jeg oppfatter det som en mangel at ansatte i avdelingen ikke føler de får bidra med sin kompetanse og erfaring. En av informantene påpekte at det var mangel på en arena for utveksling av erfaring og kompetanse. Som et tiltak på denne utfordringen, ser jeg det som nyttig at avdelingen setter i gang en rutine med ukentlige møter. Dette er et tiltak som ble etterspurt av flere i avdeling.

6.3 Det menneskelige perspektivet

Ved å se selskapet og dets ansatte gjennom en menneskelig perspektiv vil en kunne se på forholdet mellom den enkelte medarbeider og organisasjonen. Fokuset vil ligge på den enkelte ansattes oppfatninger og opplevelser av samarbeidet i avdelingen. I tillegg vil det fokuseres på opplevelsen av medvirkning og mulighet for å ta beslutninger. I dette perspektivet vil også utfordringer knyttet til kulturelle forskjeller trekkes inn. Dette vil bli sett i sammenheng med hvordan de kulturelle forskjellene påvirker selskapet og samarbeidet mellom ansatte. I den sammenheng blir organisasjonskultur trukket inn i diskusjonen som en påvirkende faktor i sammenheng med kulturelle forskjeller. I organisasjonskulturen finner vi grunnleggende elementer som menneskesyn, virkelighetsoppfatninger, normer, verdier og etisk ståsted. Dermed vil vi se at utfordringer i avdelingen kan relateres tilbake til grunnleggende kulturelle forskjeller for hva som er den rette måten å forholde seg til mennesker, organisere og lede organisasjoner på.

6.3.1 Medvirkning

Norsk lovverk fremmer en hverdag for norske arbeidstakere som blant annet er preget av en arbeidstakers opplevelse av å være med å utforme sin egen arbeidsplass og arbeidssituasjon. I følge NOU (1985:65-66) innebærer medbestemmelse at ansatte får en viss innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten. I intervjuene med informantene var det ikke tvil om deres meninger angående involvering og medvirkning på arbeidsplassen. Det ble påpekt av samtlige informanter at medvirkning var totalt fraværende, og at selskapet hadde en lang vei å gå når det gjaldt medvirkning og involvering av medarbeidere.

Som allerede gjort rede for, er det klart at selskapet vil gjennomføre en endring uavhengig om dette endringsforslaget blir gjennomført. Spørsmålet blir om de velger denne organisasjonsmodellen. Uavhengig av hvilken organisasjonsmodell de velger å gjennomføre, er det vesentlig at medarbeiderne får bidra med sine innspill til en endring. Aml¹⁰ påpeker at arbeidsgiver skal sørge for blant annet medvirkning under en omstillingsprosess, for å ivareta et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Videre blir det det påpekt i litteraturen at medarbeiderne er de som har et godt utgangspunkt og de beste forutsetninger for å kunne bidra i prosessen. Dersom selskapet skulle velge denne organisasjonsmodellen vil de allerede være et godt stykke på vei når det gjelder involvering av medarbeiderne.

6.2.3 Schein- organisasjonskultur og kulturelle forskjeller

En av selskapets største utfordringer er knyttet opp mot de kulturelle forskjellene i selskapet. Intervjuene bar preg av at informantene opplevde at det var en forskjell i arbeidsmåte, væremåte, holdninger og verdier til ansatte og toppledelsen. På spørsmål om toppledelsens engasjement og involvering i forhold til HMS-arbeid, var svarene forskjellige. Enkelte opplevde toppledelsens engasjement som høyt, mens andre opplevde det som totalt fraværende. Det kan virke som om informantene vektlegger forskjellige forutsetninger for hva som er en god, involverende og engasjerende toppledelse. Dette kan trekkes opp mot kulturelle forskjeller. Informanten som opplevde toppledelsens involvering og engasjement som tilfredsstillende var av en annen kultur en etnisk norsk.

¹⁰ Arbeidsmiljøloven av 2005, § 4-2, (3) *Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.*

Fra en endringskonsulents synspunkt oppleves det å være stor strid mellom ansatte fra ulike kulturer. I et av intervjuene ble det fortalt at vedkommende opplevde forskjellsbehandlingen i selskapet som *rasisme*. Dette peker på klare utfordringer som må tas alvorlig.

En viktig faktor som må inkluderes i diskusjonen rundt kulturelle forskjeller er hvordan selskapet overordnet velger å integrere seg selv i landet de er lokalisert i. I følge selskapet selv er de et internasjonalt selskap. De er lokalisert med kontorer over hele verden.

Utfordringen ligger i at alle selskapene uavhengig av hvor de er lokalisert er gjennom styrt av en Søreuropeisk ledelse, og måten å jobbe på. Prosedyrer og rutiner kommer opprinnelig fra hovedkontoret i det Søreuropeiske landet. På bakgrunn av dette blir det svært vanskelig å tilpasse seg det landet, og den kulturen de befinner seg i. En endring selskapet kan gjennomføre i arbeidet med å skape en felles kultur og sosiale spilleregler vil være å tilpasse prosedyrer og rutiner i større grad til landet de er lokalisert i. Dette vil bidra til en større felles arena for å møte og takle kulturelle utfordringer.

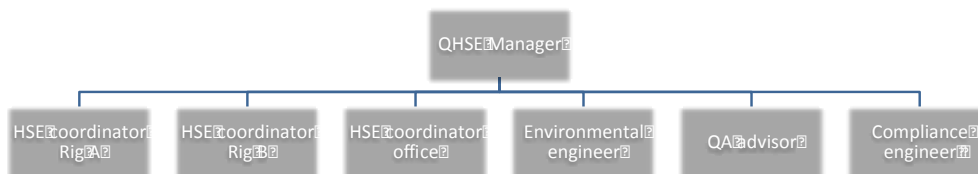
Samtidig som informantene påpeker forskjeller, utfordringer og problemer ved de kulturelle forskjellene i selskapet, var samtlige positiv til at de skal kunne fungere med ulike kulturer. En av informantene trakk offshore arbeiderne ut som et eksempel. Vedkommende fortalte om en "felles forståelse" som preget offshore arbeiderne. Dette kan ha med at arbeidsstillingene, arbeidsbeskrivelsene og instruksjonene i større grad er klarere og definerte der, enn hos onshore arbeidere. I den sammenheng kan det gjerne bli bedre ved at det fremmes et endringsforslag med endringer der hver ansatt har mer spesifiserte arbeidsområder, og hvor arbeidsoppgavene er klart definert. Kanskje man vil på den måten kunne finne en felles kulturell forståelse onshore også? Slik metaforen; "It takes two to Tango" fortalte, det finnes en felles løsning med elementer fra hver kultur.

6.3 Tiltak- Ny organisasjonsmodell

På bakgrunn av overnevnte presentasjon av empiri og relevant teori, samt selve analysen, anser jeg det som tilstrekkelig informasjon for å kunne presentere en ny organisasjonsmodell. Den nye organisasjonsmodellen bygger på:

- informantenes oppfatninger om hva de mener vil fungere; økt *medvirkning*, *myndighetsfordeling* og *kompetanseutveksling*
- retningslinjer fra ledelsen i forhold til nye stillinger
- krav fra omgivelser
 - o operatører
- tidligere praksis fra selskaper innen samme bransje, sett sammen med beste praksis

Den nye organisasjonsmodellen vil bli seende slik ut:



Figur 14 – Ny organisasjonsmodell for QHSE avdeling

I tillegg til å presentere en ny organisasjonsmodell, anses det som viktig å presisere arbeidsoppgaver til den enkelte medarbeider. Nedenfor vil en kunne se arbeidsoppgaver og stillingsbeskrivelser til hver stilling presentert i organisasjonskartet.

6.3.1 HSE coordinator platform A and rigg B

Helse, miljø og sikkerhets koordinatorene for rigg A og B, vil være lokalisert der riggene er.

De vil ta hånd om alt HSE arbeid relatert til riggene. Dette innebærer blant annet:

- Forsikre seg om at alle aktiviteter utføres på linje med selskapets HSE policyer, rutiner og praksis
- Rapportere til QHSE manager
- Delta i utvikling av selskapets HSE policyer, rutiner og praksis
- Bidra i vedlikehold og oppdatering av dokumentasjonssystemet innen avdelingen
- Ha daglig kontakt med klient og offshore arbeidere
- Assistere riggleder på områder relatert til HSE
- Ha ukentlig kontakt med HSE koordinator på kontor
- Delta aktivt i revisjoner

6.3.2 HSE coordinator office

Det vil også være en HSE koordinator som skal fungere som kontaktperson for HSE

koordinatorene for riggene. Vedkommende skal blant annet:

- Assistere HSE koordinatorene for riggene ved behov
- Ha ukentlig kontakt med HSE koordinatorene
- Forsikre seg om at alle aktiviteter utføres på linje med selskapets HSE policyer, rutiner og praksis
- Rapportere til QHSE manager
- Delta i utvikling av selskapets HSE policyer, rutiner og praksis
- Bidra i vedlikehold og oppdatering av dokumentasjonssystemet innen avdelingen
- Assistere leder av avdelingen ved behov
- Delta aktivt i revisjoner

6.3.3 Environmental engineer

- Lage og oppdatere miljømessige budsjetter
- Konsekvensutredninger, inkludert miljørisiko og aspekt vurderinger
- Gi råd og støtte andre disipliner og administrasjon for å sikre overordnet miljøvennlig tekniske løsninger
- Fremme og utvikle miljøledelse
- Bistå i arbeidet med å utvikle løsninger for miljøutfordringer selskapet i olje og gass industrien møter på.
- Rapportere til leder av avdeling ukentlig

- Rapportere til riggledere ukentlig
- Bistå i vedlikehold og oppdatering av dokumentasjonssystem innen avdelingen
- Delta aktivt i revisjoner

6.3.4 Quality Advisor

- Forsikre at alle saker som omhandler kvalitet og kvalitetsstyringssystem onshore og offshore er i samsvar med ISO kvalitetsstandarder, kvalitetspolicys og klientens krav.
- Delta i utvikling av prosedyrer og rutiner
- Delta i revisjoner av selskapets styrende dokumenter innen QHSE
- Delta aktivt i revisjoner
- Delta i videreutvikling av prosedyrer, både onshore og offshore
- Planlegge og gjennomføre interne revisjoner
- Ansvar for distribusjon og implementering av dokumentasjon og prosedyrer som omhandler kvalitet
- Ansvar for opplæring og trening av offshore ansatte relatert til kvalitet
- Støtte og bidra toppledelsen i kvalitetsrelaterte oppgaver, onshore og offshore
- Evaluere riggenes fremtreden innen kvalitet- KPI rapport
- Støtte og delta andre funksjoner ved tredjeparts revisjoner og/eller interne revisjoner innen kvalitet

6.3.5 Compliance engineer

- Lage prosedyrer og retningslinjer for å sikre at statlige forskrifter, lov og regelverk overholdes både internasjonalt og nasjonalt
- Koordinere informasjon mellom avdelinger
- Oppdatere informasjon som omhandler lov- og regelverk og forskrifter
- Kontroll på arkiv som inneholder regulatoriske registreringer fra myndighetene
- Ansvar for all korrespondanse mellom selskap og myndighetene
- Overvåke oppgaver knyttet til offentlige kontrakter, herunder utviklingen i arbeidet og at tidsfrister overholdes
- Ansvarlig, sammen med leder av avdeling, overfor auditer som gjennomføres. Både interne og eksterne

7.0 SWOT analyse

SWOT analysen presentert i dette kapitlet representerer en analyse av den nye organisasjonsmodellen som er blitt presentert. Denne SWOT analysen skal styrke styrkene i den forrige SWOT analysen og redusere svakhetene. Truslene i den nye SWOT analysen går på hva som kan undergrave den nye organisasjonsmodellen og hva som kan hindre gjennomføring av den.

	Styrker	Svakheter
Interne	<ul style="list-style-type: none"> - Fremdeles fokusere på positive virkninger av det kulturelle mangfoldet - Kunnskapsrike medarbeidere med økt medvirkning og beslutningsmyndighet - Klarere arbeidsområder og bruk av sin ekspertise i en større grad - Ukentlige møter og arenaer for kunnskapsutveksling og samarbeid 	<ul style="list-style-type: none"> - Vil ta lang tid for å se virkninger av endringen - Fare for at flere slutter i avdelingen - Fare for at ansatte i avdeling ikke opplever endringen som vellykket - Fare for at endringen ikke blir gjennomført
Eksterne	Muligheter	Trusler
	<ul style="list-style-type: none"> - Oppfylle krav fra kunder. Som vil resultere i et bedre samarbeidsforhold. - Bedre oppfølging av lov og regelverk ved å ha en compliance engineer 	<ul style="list-style-type: none"> - For mye kontroll og styring fra hovedkontoret - Toppledelsen ser ikke samme behov for endring i avdelingen.

Figur 15– SWOT analyse

Den nye organisasjonsmodellen vil styrke samarbeidet mellom ansatte i avdelingen, ved blant annet ukentlige møter og klarere arbeidsområder. Styrkene ved den nye organisasjonsmodellen vil forhåpentligvis gi selskapet gode muligheter til å utvikle forholdet med kundene, samt at de vil oppleve en bedre oppfølging av lov og regelverk. Samtidig er det flere svakheter som kan hindre en vellykket gjennomføring av modellen. En slik endring som blir presentert i denne studien, vil ta lang tid å gjennomføre, og se virkninger av den. Jeg frykter at ansatte i avdeling vil si opp sin stilling, før en kan se de positive virkningene av

modellen. I tillegg er det en risiko for at organisasjonsmodellen ikke vil bli implementert, ettersom det oppfattes av meg som forsker at toppledelsen ikke ser det samme behovet for en endring i avdelingen som ansatte i avdelingen selv gjør.

Selskapet er et internasjonalt selskapet som er preget av et stort kulturelt mangfold. Dette er en positiv styrke ved selskapet, men samtidig er selskapet sterkt preget av kulturen fra hovedkontoret i Sør-Europa. Dette medfører en mangel på forståelse av hva HMS og kvalitetsarbeid i denne bransjen krever i Norge. I tillegg er kontoret i Rogaland under strenge retningslinjer fra hovedkontoret, slik at man forhindres i å utvide antallet medarbeidere i avdelingen. Ved å implementere organisasjonsmodellen med arbeidsbeskrivelsene presentert i kapittel i seks, mener jeg at man vil kunne utvikle avdelingen i en positiv retning. I tillegg vil selskapet ha en bedre mulighet til å holde seg oppdatert på lov-og regelverk, i og med at den nye organisasjonsmodellen inneholder en *compliance engineer*. Sammenlagt vil dette resultere i at selskapet vil kunne håndtere truslene de møter, på en helt annen måte en før. Dette er selvsagt et tidkrevende arbeid, men ved å implementere den nye organisasjonsmodellen med spesialiserte medarbeidere innen hvert sitt arbeidsområde, vil det være en begynnelse.

8.0 Refleksjoner rundt "lille-jeg-modellen"

8.1 Virksomhetsdiagnose

Gjennom å stille en virksomhetsdiagnose identifiserer jeg de utfordringene selskapet står ovenfor. Det kom frem i analysen at virksomhetsdiagnosen var tredelt:

- Mangel på en felles arena for kunnskapsutveksling mellom medarbeidere i avdelingen, samt mellom leder og medarbeider
- Mangel på felles kulturelle normer
- Mangel på sosiale spilleregler, forståelse for ulike situasjoner og hvilken atferd som er akseptert.

Dette utgjør grunnlaget for virksomhetsagendaen, som omhandler de utfordringene og målene jeg som endringskonsulent mener virksomheten bør prioritere. Gjennom den nye organisasjonsmodellen som ble presentert i kapittel seks, kommer det frem hvilke endringer jeg mener virksomheten bør gjennomføre for å møte de utfordringene de står ovenfor.

Under gjennomførelsen av intervjuene ble jeg oppmerksom på at alle informantene spurte etter en felles arena for kunnskapsutveksling. De påpekte at dette var en mangel i avdelingen. De hadde ingen organiserte møter hvor de gikk sammen å kartla hvilke arbeidsoppgaver den enkelte står ovenfor, utveksling av kompetanse og lignende. Ved å ha for eksempel et møte hver uke vil en kanskje oppnå:

- bedre forståelse for dens andre arbeidsoppgaver og hverdag
- kunne utveksle erfaringer
- oppnå bedre samarbeid
- utvikle en felles forståelse for hverandre

Da spurte jeg informantene om det hadde vært aktuelt å organisert et møte en dag hver uke, var alle positive til tiltaket. På bakgrunn av dette vil jeg tro at man kan oppnå utvikling av relasjoner, oppbygging av tillit, samordning av aktiviteter og ervervelse av kunnskaper og deling av erfaringer (Ottesen, 2011). Ukentlige møter betrakter jeg som en begynnelse i arbeidet med å utvikle mer samarbeid og utvikling av en felles kultur med felles forståelse for de sosiale normene som burde være til stede i avdelingen. I følge Wadel (referert i Ottesen 2011, kapittel 3) vil en her kunne møte på utfordringer knyttet til den organisasjonskulturen som allerede preger selskapet. Samtidig håper jeg med dette tiltaket at man kanskje kan oppnå

en bredere forståelse for hverandres arbeid, og ikke minst en arena for læring og kunnskapsutveksling. Tiltaket om felles, jevnlig møter, vil komme i tillegg til den nye organisasjonsmodellen som også utgjør et konkret endringstiltak. Organisasjonsmodellen blir et tiltak sammen med de nye arbeidsbeskrivelsene som er utviklet for hver stilling.

Gjennom å stille en virksomhetsdiagnose blir jeg som endringskonsulent oppmerksom på å identifisere, formulere og prioritere utfordringer selskapet står ovenfor. Begrepene i teoriene gir meg de redskapene jeg trenger for å kunne oppfatte og begrepsfeste de utfordringene selskapet tidligere ikke har vært så oppmerksom på. Gjennom denne avhandlingen kan jeg dele min bruksteori; min forståelse av teoriens relevans i praksis, med andre.

8.2 Jeg- diagnose

Under en kartlegging av hvilke utfordringer et selskapet står overfor, er det viktig å ta i betraktning at man som enkeltperson stiller opp med sine etiske verdier, motivasjon og innflytelse, for de tiltakene som burde/burde ikke, gjennomføres. Når jeg stilte virksomhetsdiagnosen; var jeg bevisst på mitt etisk ståsted og mine verdier? På bakgrunn av min kulturelle bakgrunn som etnisk norsk, vil jeg tro at min refleksjon rundt virksomhetsdiagnosen er preget av det. Det kan tenkes at under og etter intervjuene har jeg som etnisk norsk, identifisert meg i større grad med informantene som er av samme bakgrunn. Dette er en faktor som må tas med i beregningen av studiets gyldighet og relevans.

8.3 Jeg-mål og jeg- handlinger – Jeg -agenda

Utfordringene, målene og tiltakene kartlagt under virksomhetsdiagnosen danner grunnlaget for min *jeg-agenda*. De legger føringer for formulering til jeg-mål og jeg-handlinger. Jeg- mål innebærer de målene jeg som endringskonsulent ønsker å oppnå med endringen. Jeg-handlinger innebærer hva jeg *her og nå* ønsker å gjøre, for å oppnå og realisere tiltakene, altså min *jeg-agenda* (Ottesen, 2011).

For å oppsummere har jeg som endringskonsulent kommet frem til to endringstiltak jeg anser som nødvendige for selskapet å gjennomføre:

- Tiltak nr.1: felles møte for alle ansatte i QHSE avdelingen en dag i uken
- Tiltak nr.2: implementering av ny organisasjonsmodell med nye arbeidsbeskrivelser

Bakgrunnen for tiltak nr. 1 er at jeg ser at det foreligger et behov for kunnskapsutveksling og deling av erfaring. Tiltaket skal gi de ansatte mer kunnskap som i neste omgang kan påvirke samarbeidet mellom dem, i tillegg til at jeg håper det kan påvirke utviklingen av en felles kultur. Dette, i tillegg til den nye organisasjonsmodellen, mener jeg at arbeidsfordelingen mellom hver enkelt ansatt vil bli klarere. Ved bedre klarhet i hva den enkelte medarbeider gjør, og en bredere arena for utveksling av kunnskap og erfaring mener jeg at avdelingen vil kunne bevege seg i retning av en felles kultur med sosiale regler alle er innforstått med.

Denne studien har fokusert på ”del 1” av modellen, selve utredningsfasen av selskapets utfordringer og muligheter. I den delen har jeg satt en virksomhetsdiagnose på virksomheten, samt at jeg har vurdert og reflektert over min egen innflytelse på det arbeidet. Den resterende ”del 2” gjenstår enda, selve implementeringsfasen, altså jeg-mål og jeg handlinger. Denne delen innebærer selve implementeringsfasen; hva vil jeg prøve å oppnå her og nå, hva vil jeg gjøre, hvordan, overfor hvem og med hvilke hjelpemidler (Ottesen 2011). Et moment som vektlegges i arbeidet med ”selge inn” den nye organisasjonsmodellen til toppledelsen er at den bygger på medvirkning fra ansatte i avdelingen. Da jeg spurte ansatte om deres opplevelse vedrørende medvirkning, var svaret klart fra alle informanter at det var totalt fraværende. I anledning av denne studien har toppledelsen en mulighet til å lese om en kartlegging av ansattes opplevelse av egen arbeidsdag. Studien utgjør samlet sett en dekkende kartlegging, innen rammene som har blitt satt. Vedørende implementeringsfasen anser jeg det som en ny fase. En slik fase krever mer ressurser og tid, noe det ikke finnes mer av i sammenheng med denne studien. På bakgrunn av det, vil jeg foreslå implementeringsfasen som en problemstilling for en ny masteroppgave.

9.0 KONKLUSJONER OG VIDERE FORSKNING

Denne studien har konsentrert seg om å lage en ny organisasjonsmodell for QHSE avdelingen. Jeg har lagt fokus på å gjennomføre studien ved å se den i lys av tre perspektiv; endringsledelsesperspektivet, det organisatoriske perspektivet og det menneskelige perspektivet. Dette har bidratt til å ramme inn studien, i forhold til metode, teori og analyse.

Ved gjennomføring av studien har jeg ved flere anledninger opplevd å måtte ta valg hvor det har gått ut over etiske verdier i forhold til egen arbeidsplass. Jeg opplevde intervju hvor informantene var veldig ærlige, og gav gode beskrivelser av sin opplevelse av egen arbeidsdag. Hvor mye av dette jeg skulle ta med i studien opplevde jeg som vanskelig til tider. Balansegangen mellom akademia og etiske valg i forhold til studie på egen arbeidsplass er noe jeg ville vurdert i en større grad dersom jeg skulle gjennomført denne studien en gang til.

Vedørende besvarelse av problemstilling vil jeg si at jeg kontinuerlig gjennom studien har besvart denne. Jeg spurte om hvordan man kan lage en ny organisasjonsmodell med utgangspunkt i tre perspektiv. Gjennom perspektivene og bruk av "lille-jeg-modellen" har en ny organisasjonsmodell blitt presentert. Denne modellen bygger på kartlegging av ansattes meninger og oppfattelser av avdelingen. Den bygger også på et teoretisk grunnlag og inspirasjon fra andre selskap. Til sammen utgjør den et grunnlag for å endre arbeidsområdene til ansatte i avdelingen mot spesialiserte medarbeidere.

Ved at SWOT analysen har blitt brukt som et verktøy for å belyse selskapets styrker, svakheter, muligheter og trusler, har gjort studien mer oversiktlig. Kapittel sju inneholder en SWOT analyse som analyser den nye organisasjonsmodellen som presenteres. Sammenlagt gir begge analysen grunnlag lettere å se *hele* selskapet.

Avhandlingen har ikke rettet seg mot utfordringen i forhold til overholdelse av lov og regelverk. Dette, sammen med selve implementeringsprosessen av endringsforslaget fremmet i denne studien, kunne blitt noen utfordrende og interessante masteroppgaver.

Det kunne også vært interessant å følge en slik implementeringsprosess av denne typen organisasjonsmodell. I tillegg kunne det vært interessant å sett om organisasjonsmodellen førte til endringer i avdelingen, og gjerne sett om noen av holdepunktene kunne blitt overført

til andre avdelinger. Som det kommer frem av overnevnt drøfting står selskapet overfor utfordringer knyttet til følgende momenter; mangel på felles kultur og sosiale regler.

Vedrørende "lille-jeg-modellens" nytteverdi vil jeg si at den har fått meg til å se på selskapet og dens utfordringer på et mer dyptliggende nivå. Ved å reflektere over problematikken rundt å stille en virksomhetsdiagnose har jeg sett utfordringer, problemer og muligheter i nye vinkler. Jeg har sett diagnosen ut i fra et teoretisk perspektiv, fra menneskene i avdelingen sitt perspektiv og ikke minst mitt eget ståsted. Modellen påpeker betydning av deg selv, dine verdier og etiske ståsted. Dette bidro til at jeg reflekterte over egen påvirkning da jeg stilte virksomhetsdiagnosen. Sammenlagt vil jeg si at dette har påvirket studiens i en positiv retning.

Samtidig opplevde jeg det vanskelig å konkret bruke teorier i praktiske situasjoner. Jeg synes fremdeles at overføringen av min brukskompetanse er vanskelig. Nå er jeg relativt ny i spillet, så dette vil jeg tro er noe som kontinuerlig utvikles på et personlig plan. Bare i løpet av disse to årene på masterstudiet vil jeg selv si at jeg i større grad kan relatere tanker, oppfatninger og handlinger til mitt teoretiske grunnlag. Jeg håper dette er et steg i riktig retning.

10.0 Litteraturliste

- Aase, T.H og Fossåskaret, E. (2007) *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Andersen, S. S (1997) *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget
- Blaikie, N (2010) *Designing Social Research*. 2. Utgave
UK: Polity Press
- Bolman, L.G og Deal, T.E (2009) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 4. Utgave
Oslo: Gyldendal Akademisk
- Boolsen, W (2007) *Kvalitative analyser, forskningsprosess, människa, samhälle*.
Malmö: Gleerup
- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G. & Wetten, D.A. (2006) *Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, nr. 2 side 99-106.
- Busch, T. Et all. (2007) *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*.
Oslo: Universitetsforlaget
- Cabrera, E.F, Ortega, J og Cabrera, A (2003): *An exploration of the factors that influence employee participation in Europe*.
Journal of world business, 38: 43-54
- Danemark, et al. (1997) *Genralisering, vetenskapeliga slutledningar och modeller för forklarande samhällsvetenskap*. Fra Danemark et al. (1997), *Att förklara samhället*.
Lund: Studenlitteratur
- Enehaug, H. og Thune, T. (2007) *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007 Oslo.
- Engh, Kristin. Forelesning 17.04.2011
- Fossåskaret, Erik. Forelesning 08.11.2012
- Grønmo, S.(2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*.
Bergen: Fagbokforlaget
- Hsieh, H.F og Shannon, S.E (2005) *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*.
Qualitative health Research. Vol. 15, No. 9, 1277-1288.
- Jacobsen, D. I og Thorsvik, J (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave.
Høyskoleforlaget.

- Jacobsen, D. I og Thorsvik, J (1997) ”*Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*” Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, G. R (2010) *Det regulerte arbeidsmiljø*. Kap. 8: ” Implementering av HMS i et differensiert arbeidsmiljø”, s. 182-213.
Universitetsforlaget
- Karlsen, J. E (2010) *Systematisk HMS-arbeid. Ledelse for organisatorisk bærekraft*. Oslo: Høyskoleforlaget
- Karlsen, J. E (2001) *Metoder for HMS-regulering*. 6 Opplag 2010.
Oslo: Cappelen Forlag AS.
- Karlsen, J. E (1997) *Ledelse av Helse, Miljø og Sikkerhet*. 3. Utgave 2010.
Bergen: Fagbokforlaget
- Klev, R og Levin, M (2002) *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2 Utgave.
Bergen: Fagbokforlaget
- Langhelle, Oluf. Forelesning 05.09.2012
- Linton, R (1936) *The study of man*.
New York
- Mintzberg, H. (1983): *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*.
New Jersey: Prentice Hall.
- Ottesen, O (2011) *Ledelse Å bruke Teori i praksis*. 1. Utgave
Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Ottesen, O og Hatteland, Ø 21.09.2012. Forelesning på oppgaveseminar.
- Repstad, P (2007) *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*.
Oslo: Universitetsforlaget
- Schein, E.H (2010) *Organizational culture and leadership*. 4. Utgave.
The United States of America: Jossey- Bass
- Schein, E.H (1987) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?*
Oslo: Mercuri media forlag.
- Selznick, P (1957) *Leadership in administration: A sociological interpretation*.
New York: Harper & Row
- Spreitzer, G.M (1996) *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment*.
Academy of Management Journal 1996. Vol.39.No.2.483-504.
University of Southern California.

Strand, T (2010) *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. Utgave.
Bergen: Fagbokforlaget

Yin, R.K (2009) *Case Study Research. Design and Methods*. 4 Utgave.
Thousand Oaks:SAGE, Inc

Internettsider

Hilstad, S.E: 2001 hentet fra <http://folk.uio.no/solveiel/Oppgaven/node7.html>
lastet ned 29.03.2013

<http://www.energinorge.no/>
lastet ned 16.05.2013

<http://www.regjeringen.no/pages/2469736/PDFS/NOU201020100001000DDDPDFS.pdf>
lastet ned 17.02.2013

<http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78629>
lastet ned 17.02.2013

<http://www.lovdata.no/all/tl-20050617-062-004.html#4-2>
lastet ned 1.04.2013

<http://www.mangfoldsportalen.no/arbeidsmiljo/Hva-skal-til-for-a-lykkes-med-integrering/Hva-skal-til-for-a-lykkes-med-integrering/>
lastet ned 25.04.2013

<http://www.ks.no/PageFiles/23900/fossaskaret.pdf>
lastet ned 28.03.2013

http://www.ogbedreskaldetbli.no/metoder_verktoy/Verktoykasse/Forankre_og_organisere_forbedringsarbeidet/SWOT-analyse
Lastet ned 9.06.2013

Forespørsel om tilgang til data i forbindelse med Masterstudie i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger

Jeg er masterstudent ved Universitet i Stavanger på studiet Endringsledelse, og skriver for tiden den avsluttende masteroppgaven. Teamet for oppgaven er hvordan jeg som endringsleder på best mulig måte kan utvikle en ny modell for organisering av et team i en virksomhet.

I studien ønsker jeg å kartlegge ansattes opplevelse og mening av QHSE teamet. Deretter vil jeg presentere en ny modell for best mulig organisering av teamet, på bakgrunn av opplysninger jeg har fått av dere.

Min problemstilling er:

Hvordan utvikle en ny modell for organisering av QHSE avdeling?

På bakgrunn av dette trenger jeg din hjelp. Jeg ønsker å stille deg noen spørsmål som kan hjelpe meg i denne prosessen. Spørsmålene jeg kommer til å stille vil dreie seg om forventinger til QHSE teamet, arbeidsfordeling og lignende. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Jeg vil gjerne sette av ca 1 time, men dette er noe vi kan bli enige om.

Det er frivillig å bli med og du har mulighet til å trekke deg uten å måtte begrunne dette nærmere. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkelt personer vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er innlevert, innen utgangen av 2013.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Ta gjerne kontakt dersom det ønskelig med ytterlige opplysninger.
Håper på positivt svar.

Med vennlig hilsen

Caroline Stokka

Request for access to data related to the Master's Program in Change Management at the University of Stavanger

I am a master student at the University of Stavanger, studying Change Management, and I am currently writing the final thesis. The study discusses how to manage change in the best possible way, to be able to develop a new model for a QHSE team.

My research question is:

How to develop a new model for the organization of QHSE department?

On this basis, I need your help. I want to ask you some questions that may help me in this process. The questions I will ask will be about expectations for QHSE team, division of work assignments etc. I would like to use a tape recorder and take notes while we talk. I would like to allocate about 1 hour, but this is something we can agree on.

It is voluntary to join and you have the opportunity to withdraw without having to explain this further. The information will be treated confidentially, and no individuals will be recognized in the final task. The information anonymous and recordings are deleted when the task is submitted by the end of 2013.

The study is reported to the Data Protection Official for Research (Personvernombudet).

Please contact me if it desirable to have further information.
Hoping for a positive response.

Sincerely,

Caroline Stokka