



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE Executive MBA

STUDIEPROGRAM:
Executive Master of Business Administration

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:
Ledelse og mestring

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
Ja

TITTEL:

Effektivisering og kostnadsreduksjon - et studie av Subsea 7 sitt forbedringsprogram «ESSA»

ENGELSK TITTEL:

Efficiency improvement and cost reduction - a study of Subsea 7's improvement program
"ESSA"

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Studentnummer:

221827

.....

.....

Navn:

Angunn Skumsnes

.....

.....

Aslaug Mikkelsen

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2015

Underskrift UiS EVU:.....

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet Executive Master of Business Administration ved Universitetet i Stavanger.

Temaet i oppgaven er Lean og organisasjonsendring. Oppgavens overordnede problemstilling er: *Har arbeidet med forbedring av virksomheten blitt gjennomført i tråd med Kotters suksesskriterier for endring? På hvilken måte fremkommer Lean prinsippene i denne prosessen?*

Denne problemstillingen ble valgt ut på bakgrunn av samtaler med ansatte i Subsea 7. For leverandører innenfor oljeservice preges markedet i dag av en mangel på prosjekter og høy konkurranse. Det er derfor viktig for Subsea 7 å stadig forbedre måten ting gjøres på, for at selskapet skal opprettholde sin konkurransekraft.

Jeg vil takke min veileder, Aslaug Mikkelsen, som har bidratt med god hjelp og veiledning underveis. Takk til alle i Subsea 7 som har svart på spørsmål og stilt opp på intervju. Takk til venner og familie som har støttet meg i denne prosessen.

Stavanger, mai 2015

Angunn Skumsnes

Sammendrag

På bakgrunn av svakheter i markedet og behov for interne tiltak, iverksatte Subsea 7 i starten av 2014 forbedringsprogrammet «ESSA». Programmet baserer seg på Lean og en filosofi med navnet «ESSA». Denne filosofien går ut på å eliminere aktiviteter som skaper liten verdi, forenkle prosesser, standardisere prosedyrer og automatisere systemer. Hensikten med denne oppgaven er å undersøke om dette arbeidet har blitt gjennomført i tråd med Kotters suksesskriterier for endring, og på hvilken måte Lean prinsippene er synlige i denne prosessen. Oppgaven er gjennomført som et casestudie, og semi-strukturerte intervjuer og dokumentstudier har blitt benyttet som metoder for datainnsamling. Det ble intervjuet totalt seks personer, og i utvalget av informanter ble det fokusert på personer som har deltatt i arbeidet med «ESSA» og funksjonen «Engineering». Studiet er geografisk avgrenset til Subsea 7 i Stavanger og forbedring av selskapet ved hjelp av filosofien «ESSA».

En gjennomgang av eksisterende litteratur om Lean og organisasjonsendring, viser at Lean kan produsere en rekke fordeler for organisasjoner, som høyere produktivitet og økt effektivitet. Suksessfull implementering av Lean krever også håndtering av endring og endringsprosesser. Organisasjoner må endre seg for å overleve, men mange endringsforsøk feiler. Ved å følge stegene i modellen til Kotter kan en øke sannsynligheten for suksess.

I løpet av denne prosessen ble det iverksatt en rekke forbedringstiltak i selskapet. Mange av tiltakene var små, enkle forbedringer slik som eliminering av sløsing, som ikke krever så mye planlegging. Det er usikkert om alle forbedringstiltakene har fulgt Kotters åtte steg, men både handlingsplan, hvem som er ansvarlig og hvilke ressurser som stilles til disposisjon beskrives i de ulike «business casene». For den overordnede endringsprosessen ble det funnet dokumentasjon for alle stegene i modellen. Det viktigste funnene er at følelsen av at endringen hastet, ikke var høyt nok framme til å begynne med, og at målene for prosessen var litt uklare.

Det konkluderes med at denne endringsprosessen i store trekk følger stegene i modellen til Kotter, og at stegene i store trekk følges i den rekkefølgen de ble satt opp. Det skjedde allikevel mange endringer på en gang, og studien bekrefter at endringsprosesser er komplekse, og at det er vanskelig å oppsummere en slik prosess i enkle steg. Lean prinsippene var også synlige i endringsprosessen, spesielt prinsippene om identifisering av verdistrømmen og å skape flyt.

Innhold

Forord.....	ii
Sammendrag	iii
1. Innledning.....	1
2. Teori.....	2
2.1. Lean	2
2.2. Organisasjonsendring.....	6
2.2.1. Modell: Kotters 8 suksesskriterier for forandring	9
2.2.2. Kritikk av modellen	16
2.3. Oppsummering og forskningsspørsmål.....	18
3. Metode	19
3.1. Om Subsea 7.....	19
3.2. Case: «ESSA»	20
3.3. Design	23
3.4. Informanter	24
3.5. Datainnsamling.....	25
3.6. Analyse av data.....	26
3.7. Reliabilitet og validitet.....	27
3.8. Etikk	28
4. Resultater	29
4.1. Datastruktur	29
4.2. Har arbeidet med å gjøre forbedringer i Subsea 7, ved hjelp av filosofien «ESSA», blitt gjennomført i tråd med Kotters åtte suksesskriterier for endring?.....	30
4.3. På hvilken måte kommer Lean prinsippene til syne i denne endringsprosessen?	44
5. Diskusjon	49
5.1. Oppsummering av resultater	49
5.2. Har arbeidet med å gjøre forbedringer i Subsea 7, ved hjelp av filosofien «ESSA», blitt gjennomført i tråd med Kotters åtte suksesskriterier for endring?.....	49
5.3. På hvilken måte kommer Lean prinsippene til syne i denne endringsprosessen?	61
6. Konklusjon og anbefalinger til Subsea 7.....	64
7. Referanser	65
8. Vedlegg.....	68

Figurer og tabeller

Figur 1: Faser i en planlagt endringsprosess. Kilde: Jacobsen (2004, s. 20)	7
Figur 2: Organisasjonskart Subsea 7 Norge. Kilde: Subsea 7	20
Figur 3: Forbedringsprosess – «ESSA». Kilde: Subsea 7	21
Figur 4: Organisasjonskart Subsea 7 Norge – «Engineering». Kilde: Subsea 7	25
Figur 5: Eksempel arbeid med tiltak – Løfteplaner	45
Figur 6: Eksempel arbeid med tiltak – Oppfølging av innkjøp for fleksible rør	46
Figur 7: Eksempel produsere etter behov - Intern rapportering	47

Tabell 1: Oversikt over de syv formene for sløsing i Lean. Kilde Alukal (2003); Womack og Jones (1996, s. 15)	3
Tabell 2: Oversikt over Lean verktøy for servicebedrifter. Kilde: Allway og Corbett (2002).....	4
Tabell 3: Teoretiske perspektiver på organisasjoner. Kilde: (Busch et al., 2007).....	7
Tabell 4: Oversikt over datakilder og informanter	26
Tabell 5: Datastruktur.....	30
Tabell 6: Informantsitater: Steg 1 - Etabler en følelse av at det haster	31
Tabell 7: Informantsitater: Steg 2 – Opprett en ledende koalisjon.....	33
Tabell 8: Visjon for 2018 - Subsea 7 Norge (vist på allmannamøte i mars 2014). Kilde: Subsea 7	33
Tabell 9: Informantsitater: Steg 3 – Utvikle en visjon og en strategi	34
Tabell 10: Oversikt over godkjente forbedringstiltak - «Engineering» (status per 25.03.15).....	36
Tabell 11: Informantsitater: Steg 4 – Kommuniser visjonen.....	37
Tabell 12: Oversikt over forbedringstiltak som har blitt avvist eller satt på vent – «Engineering» (status per 25.03.15)	38
Tabell 13: Informantsitater: Steg 5 – Myndiggjør handling	39
Tabell 14: Informantsitater: Steg 6 – Generer kortsiktige gevinster.....	40
Tabell 15: Oversikt over foreslåtte forbedringstiltak – «Engineering» (status per 25.03.15).....	40
Tabell 16: Informantsitater: Steg 7 – Konsolidere gevinster og skape mer endring.....	42
Tabell 17: Informantsitater: Steg 8 – Forankre nye tilnærminger i kulturen	43
Tabell 18: Informantsitater: 1. Verdiavklaring	44
Tabell 19: Eksempel på sløsing som har blitt identifisert.....	45
Tabell 20: Informantsitater: 2. Identifisering av verdistrømmen.....	46
Tabell 21: Informantsitater: 3. Skape flyt.....	47
Tabell 22: Informantsitater: 5. Perfeksjon	48
Tabell 23: Informantsitater: 6. Lean verktøy.....	48

1. Innledning

Som følge av høye oljeinvesteringer har olje- og gassnæringen i Norge hatt en kraftig vekst de siste årene. Sysselsettingen har økt både i oljeselskapene og i den spesialiserte leverandørindustrien. Denne veksten har ført med seg en kostnadsøkning, og større kompleksitet i de ulike prosjektene (Folkestad, 2014). Denne kostnadsøkningen har sammen med en fallende oljepris bidratt til at oljeselskapene nå sitter igjen med lavere marginer. Dette har ført til en reduksjon i investeringer, og mange prosjekter har blitt utsatt eller kansellert.

I et fakta hefte om norsk petroleumssektor, som ble utgitt i mai 2014, uttalte olje- og energiminister Tord Lien at næringen må ta grep for å få kontroll på kostnadene, og kontinuerlig arbeide for å bli bedre (Oljedirektoratet og Olje- og energidepartementet, 2014). Det må arbeides smartere og mer effektivt, og satses på kunnskapsutvikling, innovasjon og ny teknologi, for å stå bedre rustet for fremtiden.

Flere oljeselskap kutter kostnader og nedbemanner. Dette er noe som gir store ringvirkninger i bransjen. Mange selskaper har varslet om oppsigelser, og i januar 2015 var det snakk om nesten 10.000 stillinger (Skarsaune, 2015). Mange av disse er i Stavanger. Statoil gjennomfører også et effektiviseringsprogram for å øke selskapets lønnsomhet, og uttaler at leverandørene vil merke at det vil settes større krav til lønnsomhet, reduserte priser, større presisjon i leveransene, økt kvalitet og treffsikkerhet på tid (Hetland og Pedersen, 2014).

I denne studien ønsker jeg å se nærmere på hvordan en leverandør innenfor oljeservice tilpasser seg endringene som nå skjer i markedet, og endrer seg for å arbeide smartere og mer effektivt. Subsea 7 er et globalt oljeserviceselskap som også operer i Norge. I starten av 2014 iverksatte selskapet sitt eget et kultur- og forbedringsprogram «Changing the game», for å redusere kostnader og øke effektivitet. «Changing the game» har to parallelle løp der den ene delen går på organisasjonsutvikling, og økt fokus på å arbeide smartere. Den andre delen går på forbedring av selskapet ved hjelp av filosofien «ESSA», som er basert på Lean. Hensikten med denne oppgaven er å undersøke om arbeidet med å gjøre forbedringer i Subsea 7, ved hjelp av filosofien «ESSA», er gjennomført i tråd med Kotters suksesskriterier for endring, og på hvilken måte Lean prinsippene er synlige i denne prosessen. Følgende problemstilling skal besvares:

Har arbeidet med forbedring av virksomheten blitt gjennomført i tråd med Kotters suksesskriterier for endring? På hvilken måte fremkommer Lean prinsippene i denne prosessen?

2. Teori

I dette kapittelet presenteres teori som anses å være relevant for oppgavens problemsstilling. Først presenteres teori om Lean, deretter teori om organisasjonsendring, inkludert modellen som viser Kotters åtte suksesskriterier for endring. Til slutt gis det en kort oppsummering av teori, og en oversikt over forskningsspørsmål.

2.1. Lean

Det eksisterer flere ulike definisjoner på Lean, men enkelt forklart er det en metode for å identifisere og eliminere elementer, som ikke skaper verdi i en prosess (Andersson, Eriksson og Torstensson, 2006). Shah og Ward (2007) har definert Lean som et integrert system der det viktigste formålet er å eliminere sløsing, og samtidig redusere eller minimere variabilitet. Sløsing defineres som enhver menneskelig aktivitet som absorberer ressurser, men ikke skaper verdi (Womack og Jones, 1996, s. 15). Lean tankegang skal være en motgift mot slik sløsing, og en måte for å «gjøre mer med mindre». Med andre ord er Lean et konsept, en prosess, og et sett med verktøy og teknikker, for å oppnå effektiv ressursallokering (Atkinson, 2004).

Lean stammer fra den japanske bilindustrien, og «Toyota production system», som ble utviklet av Toyota på 1950-tallet (Bhuiyan og Baghel, 2005). Tradisjonelt har Lean blitt benyttet av produksjonsbedrifter, men brukes nå også i andre sektorer som offentlig og tjeneste (Arlbjørn og Freytag, 2013). I en undersøkelse gjort av Bhasin (2012) kom det frem at de tre vanligste grunnene til at en organisasjon tar i bruk Lean er for å forbedre ytelsen, press fra konkurrenter og press fra kunder. De fem vanligste ambisjonene er å oppnå økt konkurransekraft, økt effektivitet, høyere produktivitet, høyere lønnsomhet og lavere produksjonskostnader.

Det finnes fem grunnleggende prinsipper innenfor Lean tankegang (Womack og Jones, 1996, s. 16-26). Det første prinsippet handler om at det er kritisk å spesifisere nøyaktig hva som skaper verdi for et produkt. Det å definere verdi kan allikevel være vanskelig. En må ha et klart syn på hva som virkelig trengs og dette må ses ut fra kundens ståsted. Varer og tjenester som tilbys, må dekke kundens behov til rett pris, til rett tid. Det å tilby feil vare eller tjeneste på den riktige måten, anses også som sløsing. Prinsippet om verdiavklaring er også relevant for servicebedrifter, da disse bedriftene også må tilpasse seg i henhold til behov og forventninger fra kunder (Abdi, Shavarini og Seyed Hoseini, 2006).

Det andre prinsippet handler om at hele verdistrømmen må identifiseres for hvert produkt. Alle aktiviteter som er involvert i å skape og produsere en bestemt vare eller tjeneste, må gjennomgås, og alle steg som ikke skaper verdi må elimineres. Aktiviteter langs verdistrømmen kan sorteres i tre kategorier: aktiviteter som virkelig skaper verdi for kunden, aktiviteter som ikke skaper verdi, men som ikke kan elimineres på nåværende tidspunkt (type 1 sløsing), og aktiviteter som ikke skaper verdi og som kan elimineres øyeblikkelig (type 2 sløsing).

I Lean finnes det opprinnelig syv former for sløsing (Womack og Jones, 1996, s. 15). Disse ble identifisert av Taiichi Ohno fra Toyota. Enkelte forfattere nevner andre former for sløsing, som produkter og tjenester som ikke møter kundens krav, og det å ikke fullt utnytte menneskers potensial (Alukal, 2003; Womack og Jones, 1996, s. 15).

Type sløsing	Beskrivelse
Overproduksjon	Produsere mer/tidligere/raskere enn det som kreves.
Defekter	Feil som må rettes.
Unødvendig inventar	Lager av varer som hoper seg opp.
Upassende prosessering	Prosessteg som faktisk ikke er nødvendige/skaper verdi for kunden.
Overdreven transport	Overdreven transport av deler og materiell.
Venting	Venting på arbeidskraft, materialer, maskiner, oppmåling, informasjon osv.
Unødvendige bevegelser	Unødvendig bevegelse av mennesker, verktøy og utstyr.

Tabell 1: Oversikt over de syv formene for sløsing i Lean. Kilde Alukal (2003); Womack og Jones (1996, s. 15)

I tabellen ovenfor vises en oversikt over de syv opprinnelige formene for sløsing (Alukal, 2003; Womack og Jones, 1996, s. 15). Slike former for sløsing finnes også på typiske kunnskapsarbeidsplasser som har mange rutinemessige aktiviteter (Staats og Upton, 2011). Mange bedrifter har prosesser som kan forbedres, og prinsippet om identifisering av verdistrømmen er derfor også relevant for servicebedrifter (Abdi et al., 2006).

Det tredje prinsippet handler om å skape flyt i prosesser, ved å strømlinjeforme gjenværende, verdiskapende aktiviteter. Aktivitetene skal flyte uten avbrytelser, og flaskehalser må derfor elimineres. Det anbefales at en arbeider kontinuerlig med et produkt til det er ferdig, istedenfor å arbeide med flere produkter samtidig. Dette skal være mer effektivt.

Standardisering av prosesser kan også frigjøre tid til å fokusere på aktiviteter som skaper mest mulig verdi (Staats og Upton, 2011). For en servicebedrift betyr dette prinsippet å minimere forsinkelser, og stans i arbeidet (Abdi et al., 2006).

Det fjerde prinsippet handler om at produkter og tjenester må produseres etter kunden sitt behov, istedenfor å tvinge produkter på kunden. Erfaringer har vist at etterspørselen fra

kunder blir mer stabil, når kundene vet at de kan få det de trenger, når de trenger det. Servicebedrifter kan benytte dette prinsippet til å justere sin tilnærming til etterspørselen, for bedre å møte krav og forventninger fra personer de samhandler med (Abdi et al., 2006). En slik tilnærming kan redusere tvetydighet og arbeid som må gjøres om igjen.

Det femte prinsippet kalles perfeksjon, og handler om at finnes uendelige muligheter for forbedring. De fire første prinsippene beveger seg i en sirkel, og prosesser forbedres kontinuerlig etter hvert som mer sløsing avsløres. Gjennomsiktighet er viktig i et Lean system, for å lettere oppdage bedre metoder for å skape verdi. Perfeksjon er oppnådd når all sløsing er eliminert, og hver eneste aktivitet skaper verdi for kunden (Abdi et al., 2006). Perfeksjon er derimot umulig å oppnå, men en søken etter perfeksjon bidrar til å holde fokus på eliminering av sløsing. I en servicesammenheng handler perfeksjon mer om å eliminere all atferd som ikke skaper verdi. Et fokus på perfeksjon kan derimot føre til redusert fleksibilitet (Andersson et al., 2006).

For å oppnå disse prinsippene er det vanlig å benytte en kombinasjon av verktøy og teknikker (Bendell, 2006). Det å utvikle evner til å anvende verktøy og teknikker på en systematisk måte, er ifølge Allway og Corbett (2002) nøkkelen til forbedring. Verktøyene benyttes til å eliminere alt som ikke skaper verdi (Bhuiyan og Baghel, 2005). I tabellen nedenfor vises en oversikt over de vanligste Lean verktøyene som benyttes i servicebedrifter. Mange av disse ligner på verktøyene som brukes i produksjonsbedrifter (Allway og Corbett, 2002).

Verktøy	Beskrivelse
Lastfordeling	Identifisere muligheter for å endre volumet av det som må utføres, og miksen av produkter/tjenester, for å redusere kostnader og samtidig møte kundenes forventninger.
Kompleksitetsanalyse	Utvikle en forståelse av kostnadene av kompleksitet, for å redusere pris/kostnad ved å omstrukturere hvordan produktet/tjenesten produseres eller leveres.
Kartlegging av verdistrømmen	Kartlegge flyten i en prosess, for å identifisere de virkelige årsakene til dårlig operasjonell ytelse.
Gjennomstrømningsanalyse	Identifisere muligheter for å eliminere flaskehalser som begrenser flyt og øke kapasitet.
Berøringsstidsanalyse	Identifisere verdiskapende og ikke-verdiskapende del av den totale gjennomstrømningstiden, og undersøke hva det er som skjer, som ikke skaper verdi for kunden.
Linjebalansering	Justere arbeidsmengden i prosesstegene, for å bedre utførelsen, øke utnyttelsen og redusere ventetiden.
Funksjonsanalyse	Evaluer heltidsansatte gjennom ferdighetsnivåer, og gjennomføre aktiviteter for å identifisere overflødige divisjoner og svake ferdigheter.

Tabell 2: Oversikt over Lean verktøy for servicebedrifter. Kilde: Allway og Corbett (2002)

For å velge riktig verktøy, anbefaler Alukal (2003) at en først gjør en analyse av underliggende årsaker til sløsing. Eliminering av sløsing krever derimot ikke alltid noe verktøy (Womack og Jones, 1996, s. 26). Atkinson (2004) mener at istedenfor å bruke spesielle verktøy, bør en ha hovedvekt på resultater og fordeler. Bruken av verktøy og teknikker i seg selv, vil heller ikke gjøre en organisasjon Lean (Bendell, 2006). Det krever en betydelig innsats.

For en tradisjonell produksjonsbedrift kan den første runden med forbedring blant annet føre til en dobling av produktivitet, redusert gjennomsnittstid i produksjonen med 90 %, halvering av tiden det tar før et nytt produkt når markedet, redusert lagerverdi med 90 %, halvering av feil og arbeidsrelaterte skader og frigjøring av fasiliteter og utstyr (Womack og Jones, 1996, s. 27). Kombinasjonen av en radikal endring av verdistrømmen «Kaikaku», og kontinuerlig forbedring «Kaizen», kan derimot produsere endeløse forbedringer. For servicebedrifter kan Lean generere fordeler som raskere responstid, høyere kvalitet, større kreativitet, større trivsel, lavere kostnader, mindre kapitalinvesteringer, og redusert slit og frustrasjon (Allway og Corbett, 2002; Staats og Upton, 2011).

Arlbjørn og Freytag (2013) viser derimot til at Lean så langt ikke har vist evne til å forbedre selskapers konkurranseevne, og at sannsynligheten for å få noe positivt ut av Lean bare er 42 prosent. Flere hevder også at Lean prinsippene ikke egner seg for servicebedrifter (Staats og Upton, 2011). Forskning viser derimot at disse prinsippene kan benyttes i en eller annen form, i alle former for kunnskapsarbeid (Staats og Upton, 2011). Dette blir bekreftet av Arnheiter og Maleyeff (2005), som uttaler at Lean kan benyttes i enhver virksomhet der det eksisterer kunder, og aktiviteter finner sted for å tilfredsstille disse kundene.

Det har også blitt påpekt andre mangler ved Lean, som at metoden ikke tar hensyn til menneskelige aspekter, er utnyttende og skaper et høyt press mot de ansatte (Hines, Holweg og Rich, 2004). Enkelte forskere kaller også Lean for «mean» (Mintzberg, Simons og Basu, 2002; Parker og Slaughter, 1994). Mintzberg et al. (2002) viser til at restrukturering ved hjelp av masseoppsigelser, og å presse mennesker og maskiner til sitt ytterste for å oppnå bedre produktivitet, kan føre til negative konsekvenser som økt usikkerhet, utbrente ledere, sinte arbeidere, lavere lojalitet, kvalitetstap og misfornøyde kunder. Womack og Jones (1996, s. 26) understreker derimot at Lean ikke handler om å tvinge de ansatte til å arbeide hardere eller lengre dager, for å forbedre organisasjonens ytelse, men om å arbeide smartere ved å skape flyt, og produsere etter behov. Hvis Lean benyttes med kostnadsreduksjon som eneste formål, vil en aldri vinne støtte i organisasjonen (Atkinson, 2004). En er nødt til å fjerne overflødige

personer fra aktiviteter der de ikke lenger trengs, men en må finne andre måter å benytte disse ressursene på (Womack og Jones, 1996, s. 258). Hvis en allikevel er nødt til å nedbemanne, bør en gjøre dette med en gang, og etterpå garantere at ingen flere vil miste jobben som følge av Lean initiativer.

Lean er heller ikke den beste metoden for å forbedre kvalitet, og enkelte forskere anbefaler derfor å kombinere Lean med andre metoder for kontinuerlig forbedring, som Six Sigma, for å oppnå større fordeler (Atmaca og Girenes, 2013; Salah, Rahim og Carretero, 2010).

Eliminering av sløsing kan også gå ut over innovasjon, dersom tiden som trengs for å utvikle nye løsninger blir klassifisert som sløsing (Staats og Upton, 2011).

Suksessfull implementering av Lean krever også at en håndterer endring og endringsprosesser på en hensiktsmessig måte (Allway og Corbett, 2002; Bhasin, 2012). Det kan allikevel være vanskelig å oppnå de forventede resultatene fra metoder som Lean, Six sigma, balansert målstyring og Lean six sigma, da disse metodene innebærer endring på mange nivåer i organisasjonen (Bhuiyan og Baghel, 2005). Bhasin (2012) mener derfor at Lean må ses på som en forretningsfilosofi, for lettere å transformere virksomheten og høste fordeler.

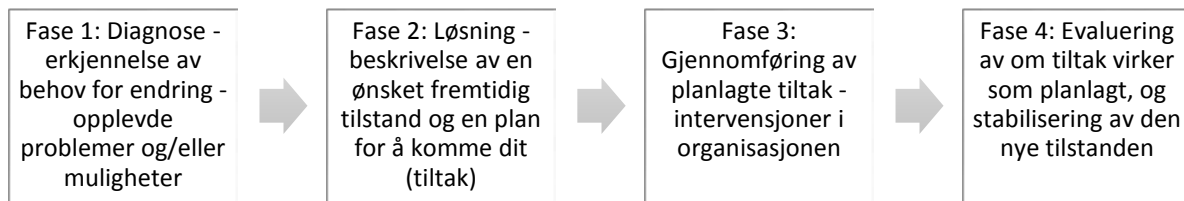
Nedenfor blir det gått nærmere inn på temaet organisasjonsendring.

2.2. Organisasjonsendring

Flere forskere uttaler at organisasjoner må endre seg for å overleve (Andersen, 1997, s. 25; Beer og Nohria, 2000; Busch, Valstad, Vanebo og Johnsen, 2007, s. 25; Melberg og Mikkelsen, 2014, s. 358). Det er stadig et behov for å forbedre produktivitet og effektivitet, og det trengs både endring og kontinuerlig forbedring (Meyer og Stensaker, 2011, s. 15).

Organisasjonsendring defineres av Van De Ven og Poole (1995) som en type hendelse, der det over tid observeres en forskjell i form, kvalitet eller tilstand i en organisatorisk enhet. Organisatorisk endring skjer som regel på bakgrunn av problemer som må løses, nye mål som må møtes, eller at endringer i omgivelsene krever endring av organisasjonen (Kotter, 1996, s. 101; Schein, 2010, s. 299). Vi kan her skille mellom planlagte og ikke-planlagte endringer (Melberg og Mikkelsen, 2014, s. 357). Planlagte endringer kjennetegnes av at en gruppe deltakere blir enige om, og beveger seg mot et felles organisatorisk mål (Van de Ven og Sun, 2011). Ikke-planlagte endringer forekommer når en organisasjon må respondere på uforutsette eksterne endringer, som endring i teknologi (Burke, 2014, s. 153). Ikke-planlagte endringer kan igjen føre til planlagte endringer (Melberg og Mikkelsen, 2014, s. 357-358).

Figuren nedenfor viser en oversikt over sentrale faser i planlagte endringsprosesser (Jacobsen, 2004, s. 20).



Figur 1: Faser i en planlagt endringsprosess. Kilde: Jacobsen (2004, s. 20)

Mange teorier knyttet til forståelse og beskrivelse av de ulike fasene i en endringsprosess, tar utgangspunkt i Lewin (1951) sin teori om at en endringsprosess beveger seg igjennom de tre fasene opptining (unfreezing), endring (changing) og frysing (refreezing) (Busch et al., 2007, s. 50). I opptiningsfasen destabiliseres organisasjonen for å kunne iverksette endringer, i endringsfasen iverksettes disse endringene, og i gjenfrysingsfasen blir nye tilnærminger etablert og organisasjonen stabiliseres (Meyer og Stensaker, 2011, s. 15; Yukl, 2013, s. 89).

Kotter (1996) er en av forfatterne som med utgangspunkt i disse fasene har utviklet en mer detaljert modell, med flere steg (Busch et al., 2007, s. 50). Modellen baserer seg på en teknisk-rasjonell endringsstrategi, og et funksjonalistisk perspektiv på organisasjoner (Melberg og Mikkelsen, 2014, s. 378). Det vil bli gått nærmere inn på denne modellen senere i dette kapittelet. De viktigste forskjellene mellom et funksjonalistisk perspektiv og et fortolkende perspektiv oppsummeres i tabellen nedenfor (Busch et al., 2007, s. 20).

Perspektiv	Funksjonalistisk	Fortolkende
Virksomhet	Rasjonelt åpent system	Naturlig åpent system
Omgivelse	Objektive	Isenesatte
Strategi	Rasjonell, intensjonell	Fremvoksende, adaptiv
Lederen	Analytiker/beslutningstaker	Meningsskapende aktør
Endringer	Strukturer, prosesser, belønninger	Virkelighetsoppfatninger, kunnskapsmønster
Endringsstrategier	Teknisk-rasjonelle	Atferdsmessige, politiske

Tabell 3: Teoretiske perspektiver på organisasjoner. Kilde: (Busch et al., 2007)

I teknisk-rasjonelle endringsstrategier skjer organisasjonsendring ved å endre strukturmønstre, organisatoriske prosesser og belønning av ny atferd (Busch et al., 2007, s. 18). Slike endringer er gjerne strategiske, og besluttet av ledelsen på høyt nivå (Melberg og Mikkelsen, 2014, s. 378). Organisasjonen velger her den løsningen som passer best, i forhold til sine ressurser og mål.

Det er derimot vanskelig å skape en større endring i en organisasjon, og de fleste endringsforsøk støter på problemer (Burke, 2014, s. 9; Kotter, 1995; 1996, s. 35; Kotter og Schlesinger, 2008). I følge Beer og Nohria (2000) feiler rundt 70% av alle endringsinitiativ, og få selskaper håndterer prosessen så vel som de ønsker. En av årsakene til dette er at de fleste endringsforsøk blir en for tung belastning, både menneskelig og økonomisk. Ledere mister fokus, og blir forvirret over spredningen i råd og anbefalinger over hva som bør endres og hvordan. Det at endringsprosessene forløper så ulikt, kan også være en forklaring på at utfallene er så forskjellige (Jacobsen, 2004, s. 46). I tillegg vil endringskontekst også ha mye å si for om en endringsstrategi vil fungere. Schein (1990) påpeker også at mange endringsforsøk sannsynligvis har mislykkes, fordi kulturelle krefter i organisasjoner har blitt ignorert. Lean krever også ofte en større kulturell endring enn mange forventer (Bhasin, 2012).

Hva kan en da egentlig gjøre for å øke sannsynligheten for suksess? Beer og Nohria (2000) mener det er viktig at ledere øker forståelsen for endring og endringsprosesser. Selve endringsprosessen kan være like viktig for resultatet, som innholdet i endringen (Melberg og Mikkelsen, 2014, s. 387). Utfallet av en endringsprosess vil sannsynligvis avhenge av ulike faktorer som endringens innhold, hvordan endringen gjennomføres, når endringen skjer, hvem som deltar i prosessen, og hvor mye innflytelse hver enkelt deltaker har (Yukl, 2013, s. 92).

En undersøkelse gjort av Sirkin, Keenan og Jackson (2005) viste at harde faktorer som endringsprosessens varighet, prosjektteamets evne til å fullføre tiltakene i tide, engasjement fra toppledelsen og ansatte som blir mest påvirket av endringen, og den ekstra innsatsen som kreves fra de ansatte, kan utgjøre forskjellen mellom suksess og fiasko. Det blir allikevel påpekt at en ikke skal ignorere myke faktorer som kultur, lederskap og motivasjon.

Beer, Eisenstat og Spector (1990) mener det trengs et bestemt tankesett for å håndtere endringer. En bør vektlegge prosessen, erkjenne at endringer er en læringsprosess og at resultatene kommer over tid, istedenfor å satse på raske løsninger. Det kan imidlertid være vanskelig å opprettholde et riktig tankesett i forhold til endringen, hvis en blir presset i forbindelse med økonomiske resultater.

Andre mener derimot at det ikke finnes en beste måte å gjennomføre endring på, og at alt avhenger av situasjonen (Burnes, 1996; Jacobsen, 2004, s. 46). Radikal endring krever også andre tilnærminger enn kontinuerlig forbedring (Burke, 2014, s. 21). Det finnes heller ingen enkle løsninger som garanterer suksess ved bruk av Lean (Bhasin, 2012).

2.2.1. Modell: Kotters 8 suksesskriterier for forandring

Kotter (1995) har identifisert åtte vanlige feil som gjøres i en endringsprosess, og mener at færre feil kan utgjøre forskjellen mellom suksess og fiasko. Med utgangspunkt i disse feilene har han utviklet en modell med åtte steg, for å skape en større endring i en organisasjon. Disse stegene forklares nærmere nedenfor. En suksessfull endring går igjennom alle åtte stegene, og at det å hoppe over noen steg, vil aldri gi et tilfredsstillende resultat (Kotter, 1996, s. 23-24). En endringsprosess består vanligvis av flere mindre prosjekter, men både den overordnede prosessen og de mindre prosjektene må følge disse stegene. Det er også viktig at en følger stegene i den rekkefølgen de er satt opp, selv om en kan arbeide med flere steg samtidig. Kotter og Cohen (2002, s. 2) viser til at utfordringen i alle stegene er å endre personers atferd.

Steg 1: Etabler en følelse av at det haster

De mest suksessfulle bedriftene starter med å etablere en følelse av at endringen haster, blant relevante personer i organisasjonen (Kotter og Cohen, 2002, s. 3). En følelse av at det haster, er essensielt for å oppnå motivasjon og samarbeid (Kotter, 1996, s. 36). Allikevel feilet 50 % av selskapene Kotter (1995) observerte i denne første fasen. Mangel på tempo og en følelse av at endringen er nødvendig, er ifølge Lorange (1998) et hinder for implementering av strategi. Det å skape en følelse av krise, er også viktig ved bruk av Lean (Womack og Jones, 1996, s. 250). Meyer og Stensaker (2011, s. 121) hevder derimot at det å etablere en kriseforståelse ikke vil være fornuftig, hvis man ser for seg flere store endringer over tid.

Følelsen av at det haster kan økes på flere måter, og meningen er å få den nåværende tilstanden til å virke verre enn selve endringen (Kotter, 1995; 1996, s. 44). Ledelsen må formidle alvor i situasjonen, og hva som vil skje hvis endringer ikke utføres (Meyer og Stensaker, 2011, s. 12). Denne informasjonen må kommuniseres bredt og dramatisk, og noen går til og med så langt at de fabrikkerer en krise (Kotter, 1995). Dårlige resultater kan skape oppmerksomhet, mens gode resultater kan gjøre det vanskeligere å overbevise om behovet for endring (Kotter, 1995). En felles diagnose av hva som er galt, og hva som må forbedres i organisasjonen, kan også benyttes for å skape nødvendig engasjement (Beer et al., 1990). Hvis følelsen av at endringen haster er for lav, er det vanskelig å lykkes med de neste stegene i prosessen (Kotter, 1995; 1996, s. 36). Når minst 75 % av ledelsen er tilstrekkelig overbevist om at det å fortsette som før er totalt uakseptabelt, er følelsen av at det haster høy nok (Kotter, 1995).

Steg 2: Opprett en ledende koalisjon

Det neste steget er å sette sammen en gruppe med kraft nok til å lede endringen. Uten en ledende koalisjon når en ikke langt, og det å underestimere viktigheten av dette, kan føre til at endringsforsøket feiler (Kotter, 1995). Endringer krever alltid lederskap, og ikke minst ledere som ser behovet for endring (Kotter, 1995). Det er vanskelig å gjøre nødvendige endringer i organisasjonen uten sterke ledere, og toppledelsen må legge forholdene til rette for endring (Beer et al., 1990). Bhasin (2012) har funnet ut at de som var mest effektive i implementeringer av Lean, hadde en overordnet gruppe av personell som styrte prosessen.

Størrelsen på den ledende koalisjonen avhenger av størrelsen på organisasjonen (Kotter, 1996, s. 59). Størrelsen på koalisjonen vokser gjerne etter hvert, men for store selskaper bør den inneholde 20-50 personer. Toppledelsen må alltid må utgjøre kjernen i den ledende koalisjonen, og bedriftens øverste leder må støtte endringen (Kotter, 1995). Sterkt linjelederskap er også essensielt for å oppnå den kraften som er nødvendig. Fokus fra toppledelsen er også kritisk i Lean prosesser, og alle aktiviteter må være nøye ledet og tilrettelagt (Atkinson, 2004).

Endringskompetanse kan også hentes eksternt, men mange organisasjoner foretrekker å utvikle endringskompetanse selv (Meyer og Stensaker, 2011, s. 106). Beer et al. (1990) mener at det å utvikle effektive endringsledere, er like viktig som å utvikle effektive organisasjoner. Det er heller ikke et krav om at en endringsagent har detaljert kunnskap om Lean til å begynne med, men det er mulig at det trengs litt hjelp i starten, da Lean tar lang tid å mestre (Womack og Jones, 1996, s. 247-248). Den eneste måten å utvikle denne kunnskapen på er derimot å delta i forbedringsaktiviteter.

Den ledende koalisjon må arbeide sammen som et team, og det må gjøres en felles vurdering av selskapets problemer og muligheter (Kotter, 1995; Kotter og Cohen, 2002, s. 4). Det må også etableres tillit og kommunikasjon. Til sammen må den ledende koalisjonen ha de egenskapene som kreves for å lede endringen, og nøkkelegenskaper her er posisjonsmakt, ekspertise, troverdighet og lederskap (Kotter, 1996, s. 57,65; Kotter og Cohen, 2002, s. 4). Et sterkt team har de rette karakteristikkene, tillit til hverandre og et felles mål. Kvaliteten på teamene er ifølge Sirkin et al. (2005) avgjørende for suksess, og en bør frigjøre de beste ansatte. Det bør også oppmuntres til samarbeid mellom funksjoner for å oppnå synergier (Atkinson, 2004).

Steg 3: Utvikle en visjon og en strategi

Den ledende koalisjonen må utvikle en visjon, og en strategi for å nå denne visjonen (Kotter, 1995). Viktigheten av en god visjon er godt dokumentert i forskningslitteraturen, men noen hevder at implementering av visjonen er viktigere enn visjonen i seg selv (Appelbaum, Habashy, Malo og Shafiq, 2012). Visjonen må være fornuftig, klar, enkel og oppløftende (Kotter og Cohen, 2002, s. 4). Formålet er å avklare retningen for endringene, motivere personer til å iverksette riktige tiltak, og koordinere handlinger på en rask og effektiv måte (Kotter, 1996, s. 68-69). Mangel på visjon kan føre til at organisasjonen ikke oppnår noe, eller beveger seg i feil retning, da endringsinitiativene kan virke forvirrende og uforenelige (Kotter, 1995). Mangelen på klare mål er derimot vanlig. I en undersøkelse gjort av McKinsey & Company (2008) svarte en fjerdedel av respondentene at målene for endringene ikke var klart definert.

En modell for gjennomføring er viktig for å sikre en effektiv strategiimplementering (Hrebiniak, 2006). En dårlig eller vag strategi, kan derfor være et stort hinder for implementeringsarbeidet. Uten en god strategi vet ikke ledere hvilke steg de skal ta eller når, og enkeltpersoner gjør det de synes er viktig (Hrebiniak, 2006). Lean krever også en passende endringsstrategi (Bhasin, 2012). Lean kan være et stort strategisk initiativ som styres ovenfra, eller utarte seg som mindre initiativer som utvikles nede i organisasjonen (Atkinson, 2004). En må også ha en strategi for hvordan en skal utnytte ressurser som frigjøres, og en mekanisme for å prioritere forbedringstiltak (Womack og Jones, 1996, s. 255, 261). Vanlige problemer i anvendelsen av Lean er mangel på retning og planlegging (Bhasin og Burcher, 2006).

Valg av strategi kommer an på situasjonen, og avhenger av forventet motstand, initiativtakers posisjon i forhold til motstandere, spesielt med hensyn til makt, behov for informasjon og engasjement og potensiell risiko hvis endringen ikke gjennomføres (Kotter og Schlesinger, 2008). En strategi med rask implementering, en klar handlingsplan og liten involvering av andre gir mer motstand, mens en langsom endringsprosess, en mindre klar plan og stor grad av involvering gir mindre motstand. Medvirkning kan også bidra til økt endringskapasitet (Melberg og Mikkelsen, 2014, s. 360).

Lean krever engasjement fra personer på alle nivåer i organisasjonen, og det er viktig å involvere personer som arbeider med prosessen til daglig i forbedring (Atkinson, 2004). Andersen (1997) advarer derimot å involvere personer i forbedringsprosjekter, bare fordi de

ikke har noe annet, eller bedre å gjøre. Ved gjennomføring av en endringsprosess, bør en også sørge for at den daglige operasjonen ikke blir skadelidende (Sirkin et al., 2005). Hrebiniak (2006) mener at overdreven fart er skadelig, da en endringsprosess blir mer kompleks jo kortere tidshorizonten er, siden flere kritiske faktorer må tas i betraktning samtidig.

Steg 4: Kommuniser visjonen

Den nye visjonen og strategiene må kommuniseres gjennom så mange kanaler som mulig. Det er et stort behov for informasjon ved endringer, og regelmessig informasjon er veldig viktig (Meyer og Stensaker, 2011, s. 115, 116). Man kan rett og slett ikke gi for mye informasjon. Lean krever også et betydelig engasjement, og både menneskelig og finansiell forpliktelse (Bhasin, 2012). Det å skape motivasjon og engasjement rundt en endringsprosess, er utfordrende (Melberg og Mikkelsen, 2014, s. 359), og underkommunikasjon er en vanlig feil (Kotter, 1995). Kotter (1995) understreker at endringer er umulig å få til, hvis ikke en klarer å oppnå støtte fra de ansatte, og overbevise dem om at endringen er nødvendig å gjennomføre. Dette kan være vanskelig hvis nedbemanning er en del av visjonen.

Visjonen bør kunne kommuniseres på fem minutter eller mindre, og målet er å skape forståelse og engasjement (Kotter, 1995; Kotter og Cohen, 2002, s. 4). Kommunikasjonen må være troverdig, enkel, forståelig og budskapet må repeteres ofte (Kotter, 1995; 1996, s. 90). Ledelsen må være tydelig på hvorfor man gjør endringer, og hva som skal endres (Meyer og Stensaker, 2011, s. 121). Detaljer må kommuniseres så tidlig og grundig som mulig (Noble, 1999). Det må komme klart frem hvilken atferd som forventes (Schein, 2010, s. 306). Mangelfull informasjonsdeling og kunnskapsoverføring, samt uklare roller og ansvar, er faktorer som kan føre til at utførelse av strategi mislykkes (Hrebiniak, 2006).

Den mest kraftfulle måten å kommunisere visjonen på er ofte gjennom atferd (Kotter, 1995; 1996, s. 95). Den ledende koalisjonen må oppføre seg som gode rollemodeller i forhold til den atferden som forventes av de ansatte. Det som gjøres er viktigere enn det som sies, og endringsforsøkene kan undergraves ved inkonsekvente handlinger fra ledelsen. Beer et al. (1990) uttaler også at en endringsprosess kan mislykkes, dersom toppledelsen selv ikke oppfører seg på den måten som de oppfordrer andre til. Uoverensstemmelser og inkonsekvent oppførsel må tas tak i med en gang (Kotter, 1995; 1996, s. 90). Det er viktig at de ansatte ser at ledelsen støtter prosessen (Sirkin et al., 2005). Ledere må også ta seg tid til å snakke med de ansatte og svare på spørsmål (Kotter, 1996, s. 99).

Steg 5: Myndiggjør handling

Dette steget handler om å myndiggjøre en bred gruppe av personer til å handle, for å fjerne så mange barrierer for implementering av endringsvisjonen som mulig (Kotter, 1996, s. 102). Jo flere personer som involveres i dette arbeidet, jo bedre blir resultatet. Det er viktig å opprettholde troverdigheten av endringsarbeidet som helhet. Dersom hindringer ikke fjernes vil det gjøre implementeringen vanskelig (Kotter 1995). Så langt i prosessen har ikke organisasjoner mulighet for å bli kvitt alle hindringer, men de store må fjernes.

En kan møte på ulike former for motstand, og det er lett å undervurdere måten personer kan reagere på endringer på (Kotter og Schlesinger, 2008). Det er derfor viktig å vurdere mulighetene for motstand, for å velge en passende måte for å overvinne motstanden på, dersom den oppstår. Vilje til å prøve nye ting og godta endringer, er kritisk i utviklingen av en Lean organisasjon (Allway og Corbett, 2002). Dette er ikke alltid enkelt, og noen personer kan være motvillige til at prestasjonene deres hele tiden måles og evalueres.

De fire vanligste grunnene for motstand er ønsket om å ikke miste noe av verdi, en misforståelse om endringen og dens implikasjoner, en tro på at endringen ikke gir mening for organisasjonen, og en lav toleranse for endringer (Kotter og Schlesinger, 2008). I tillegg kan mangel på nødvendige ressurser eller kompetanse, føre til at ansatte ikke klarer å iverksette endringene (Meyer og Stensaker, 2011, s. 18). Endringsarbeid på toppen av eksisterende oppgaver kan også føre til motstand (Sirkin et al., 2005). Det anbefales derfor at en ikke øker den ekstra belastningen med mer enn 10 %. En vanlig feil er derimot å overbelaste ledere med de ekstra oppgavene som kreves (Bhasin, 2012). Negative erfaringer fra tidligere endringer, kan også føre til passive og resignerte reaksjoner (Meyer og Stensaker, 2011, s. 122).

Melberg og Mikkelsen (2014, s. 395) viser til at gode visjoner og klare mål, er noe som kan sikre endringsvilje. Opplevelse av rettferdighet, tillit til ledelsen og støtte fra organisasjonen, er også faktorer som kan utgjøre en forskjell (Melberg og Mikkelsen, 2014, s. 360). Schein (2010, s. 301) mener at nøkkelen for å forstå motstand, er å erkjenne at atferd som fungerer dårlig, kan være vanskelig å gi slipp på, fordi den tjener andre positive funksjoner. Kotter og Schlesinger (2008) viser til at en kan benytte virkemidler som opplæring, kommunikasjon, deltagelse, involvering, tilrettelegging, støtte, forhandling, avtaler, manipulering og tvang, for å påvirke grupper og enkeltpersoner i løpet av prosessen. Det er viktig å gi relevant opplæring, dersom nye måter å arbeide på krever ny kunnskap eller kompetanse (Schein, 2010, s. 306). Når nye ferdigheter læres, forbedres effektiviteten, og en oppnår et sterkere

engasjement i forhold til endringen (Beer et al., 1990). Ledere som nekter å endre seg, og stiller inkonsistente krav, må også tas tak i (Kotter, 1995).

Organisasjonsstrukturen må også være i samsvar med selskapets strategi (Hrebiniak, 2006). Hindringer i organisasjonsstrukturen må derfor fjernes, og personal og informasjonssystemer må tilpasses den nye visjonen (Kotter, 1995; 1996, s. 102). Smale stillingskategorier og systemer som gjør at ansatte kan velge mellom visjonen eller egne interesser, kan virke ødeleggende.

Steg 6: Generer kortsiktige gevinster

Endringer tar tid, og følelsen av at det haster kan avta etter hvert. Det er fare for at endringsforsøk mister sin drivkraft dersom det ikke blir lagt opp noen kortsiktige gevinster underveis (Kotter, 1995). En bør planlegge for kortsiktige gevinster, skape disse gevinstene og belønne personer som har gjort disse gevinstene mulige. Kortsiktige gevinster kan bidra til å holde følelsen av at det haster oppe, og øke troen på nødvendigheten av endringene (Kotter, 1995; Kotter og Cohen, 2002, s. 125). De kortsiktige gevinstene bør være synlige, entydige og klart knyttet til endringen (Kotter, 1996, s. 121-122). Målet er å vise at innsatsen er verdt det, gi positive tilbakemeldinger, hjelp til å finjustering av visjon og strategi, redusere motstand, og beholde og skaffe støtte i organisasjonen (Kotter, 1996, s. 123).

Kotter (1995) påpeker at gevinstene bør komme til syne innen 12-24 måneder, hvis ikke kan en risikere at mange gir opp og blir motstandere av endringen. Meyer og Stensaker (2011, s. 116) viser også til at vellykkete resultater tidlig i prosessen, kan antas å ha en motiverende effekt, men en skal være forsiktig med å formidle en rekke suksesshistorier, som de ansatte ikke kjenner seg igjen i.

Ved bruk av Lean bør en også starte så tidlig som mulig med å skape synlige forbedringer, og kreve umiddelbare resultater. Store kostnadsreduksjoner kan oppnås i løpet av 6-12 måneder (Womack og Jones, 1996, s. 250). Womack og Jones (1996, s. 253) anbefaler her at en starter med en aktivitet som er svært viktig for bedriften, men presterer veldig dårlig, og hvor potensialet for forbedring er stort. Beer et al. (1990) mener også at det er avgjørende å identifisere enheter med størst sannsynlighet for suksess, og starte endringen der.

Undersøkelser utført av Bhasin (2012), viser at en pilot drevet Lean strategi er relevant for å sikre en vellykket implementering, og at suksessen etterpå bør feires og offentliggjøres.

Steg 7: Konsolidere gevinster og skape mer endring

Suksessfulle endringer kan ta mange år, og før endringene har fått satt seg ordentlig i kulturen, er de skjøre og utsatt for tilbakegang (Kotter, 1995). Det er viktig å ikke erklære seier for raskt, da det å ta seieren på seieren på forskudd, kan være katastrofalt (Kotter, 1995; Kotter og Cohen, 2002, s. 5).

Når de første endringene er på plass, må en fortsette å gjøre endringer helt til visjonen er en realitet (Kotter og Cohen, 2002, s. 5). Den oppnådde troverdigheten fra de kortsiktige gevinstene, bør benyttes til å takle enda større problemer. Det bør derfor fortsettes med større og mer komplekse endringsprosjekter (Kotter, 1995). Enheter som har gjort vellykkete endringer, kan trekkes frem og benyttes som modeller for hele selskapet (Beer et al., 1990). Et vanlig problem er at Lean teknikker bare har blitt brukt på en liten del av verdistrømmen, som er lett å endre, men en må skape flyt i hele verdistrømmen (Womack og Jones, 1996, s. 252). Det finnes alltid rom for forbedring (Womack og Jones, 1996, s. 256).

Det bør også skaffes til veie, og utvikles nye medarbeidere som kan være med å implementere visjonen (Kotter, 1995). Ansatte trenger også opplæring i Lean tankegang (Womack og Jones, 1996, s. 261). Vanlige problemer er mangel på opplæring, og nok tid til å gjøre forbedringer (Bhasin, 2012). I en undersøkelse gjort av (Bhasin, 2012) svarte 30 prosent at opplæringen som ble tilbudt var utilstrekkelig.

Hyppig oppdatering på fremdrift og endringer i mål er avgjørende, og det bør kommuniseres til hele organisasjonen regelmessig, selv om ikke alle er involvert (Noble, 1999). Dette kan øke forståelsen for prosessen, gi mer støtte og virke motiverende. Det er også nødvendig med tilbakemelding om prestasjoner, for å kunne vurdere om de riktige tiltakene har blitt gjennomført (Hrebiniak, 2006).

Resterende systemer og strukturer som ikke passer med visjonen, må også tas tak i (Kotter, 1995). Kompensasjonssystemer må tilpasses, slik at personer belønnes for å gjøre de riktige tingene (Womack og Jones, 1996, s. 261). Belønning for å gjøre de gale tingene kan gjøre strategiutførelsen skadelidende. (Hrebiniak, 2006). Endringer må dokumenteres i formelle retningslinjer, prosedyrer, stillingsbeskrivelser og så videre når de er utført (Bhasin, 2012).

Steg 8: Forankre nye tilnærminger i kulturen

Til slutt må endringene forankres i organisasjonskulturen, for at de ikke skal falle bort så snart behovet for endring avtar (Kotter, 1995; 1996, s. 148). Endringene er først forankret i organisasjonskulturen når de blir «måten vi gjør ting på her» Kotter (1995). Dette kan ta fem til ti år. Womack og Jones (1996, s. 250) mener at det tar fem år å utvikle en Lean organisasjon. En Lean organisasjon krever et nytt tankesett på hvordan arbeidet utføres i organisasjonen, nye prosesser, vedvarende investering, en enorm mengde trening og en ny kultur (Staats og Upton, 2011). Alle i organisasjonen må lære seg å se forskjellen mellom verdi og sløsing, og det vil ta tid før alle automatisk benytter Lean tankegang (Womack og Jones, 1996, s. 269). Womack og Jones (1996, s. 262) advarer mot å gjøre for mange forbedringer på en gang. Dette kan gjøre årsak-virkning-analyse vanskelig, og være et hinder for læring (Hrebiniak, 2006). For mange endringer på en gang, i kombinasjon med mangel på koordinering og retning, kan gjøre det vanskelig å implementere endringer og oppnå resultater (Meyer og Stensaker, 2011, s. 14).

For å forankre endringene i kulturen må endringene ha gitt positive resultater, og ny atferd må ha produsert fordeler over en tidsperiode (Kotter, 1996, s. 156,157). Sammenhengen mellom handlinger og prestasjonsforbedringer må også synliggjøres (Kotter, 1995; 1996, s. 156). En må vise hvordan nye tilnærminger, atferd og holdninger har bidratt til å forbedre ytelsen. Dette krever kommunikasjon. Det er viktig at lederne fortsetter å støtte endringen, det gjelder også nye ledere (Kotter, 1995). Melberg og Mikkelsen (2014, s. 394) viser til at et virkemiddel for å unngå at endringer sklir ut, er å utvikle endringsvilje og endringskapasitet i organisasjonen. Prosesser for forfremmelser må være kompatible med nye tilnærminger (Kotter, 1996, s. 157). Lean krever en konsistent tilnærming til ansettelse, og en vilje til å fjerne ledere som ikke vil gi nye ideer en sjanse (Womack og Jones, 1996, s. 256, 258). Det er umulig å opprettholde overlegen ytelse, hvis en ikke fjerner overflødige personer fra aktiviteter der de ikke trengs.

2.2.2. Kritikk av modellen

Appelbaum et al. (2012) hevder at modellen til Kotter (1996) mangler evidens, og har derfor undersøkt hvor mye støtte hvert av de åtte stegene i modellen har i forskningslitteraturen. Det ble funnet støtte for de fleste av stegene isolert sett, men det ble ikke funnet noen formelle studier som dekket modellen i sin helhet. De fleste bevisene som ble funnet, peker på data

som er samlet inn av Kotter selv. Det fremkommer derimot ingen bevis på at modellen ikke er egnet til å gjennomføre endringer i en organisasjon, og det konkluderes derfor med at modellen fortsatt er et godt utgangspunkt. Appelbaum et al. (2012) påpeker at det å benytte modellen ikke bør betraktes som en garanti for suksess, men noe som kan øke sannsynligheten for å lykkes. Modellen inneholder heller ikke nok detaljer til å gi hjelp i alle scenarier. Appelbaum et al. (2012) anbefaler derfor at en benytter seg av komplementære verktøy i implementeringsfasen, for å tilpasse seg hindringer og kontekst.

Modellen til Kotter krever at en gjennomfører alle åtte stegene, og i den rekkefølgen de er satt opp. Appelbaum et al. (2012) peker på at det ikke er sikkert at alle stegene er relevante i alle situasjoner, eller mulige å gjennomføre. Meyer og Stensaker (2011, s. 121) uttaler at norske virksomheter i dag ofte må forholde seg til mange endringer på en gang, og et tradisjonelt syn på endringer, med en klar begynnelse og slutt, gir en dårlig beskrivelse av disse endringene. Organisasjonsendringer er som regel for komplekse, og ikke lineære, til at de kan summeres i enkle steg (Burke, 2014, s. 339; Higgs og Rowland, 2005). Et paradoks her er at organisasjons-endring ofte planlegges som en lineær prosess, men at selve endringsprosessen som regel ikke foregår lineært allikevel, selv om den kan følge et visst mønster (Burke, 2014, s. 10). Weick og Quinn (1999) mener mye kan tyde på at endring aldri starter eller stopper, og viser til at endringer oftere går i en spiral, eller er endeløse, enn de er lineære. I Lean foregår også forbedring kontinuerlig, og har ingen ende (Bhasin, 2012).

Bruken av teknisk-rasjonelle strategier må alltid vurderes opp mot politiske og atferdsmessige endringsstrategier (Busch et al., 2007, s. 236-237). Andre perspektiver kan være mer hensiktsmessige i enkelte situasjoner, og eksempelvis passer atferdsmessige endringsstrategier best hvis det er nødvendig med endring av atferd. I tillegg må det løpende vurderes om den valgte strategien skal komplementeres med andre strategier (Busch et al., 2007, s. 236). Mange selskaper benytter en kombinasjon av harde og myke tilnærminger til endring, med fokus på henholdsvis økonomiske og menneskelige faktorer (Beer og Nohria, 2000). Dette er nødvendig, hvis målet er å bygge et selskap som kan overleve og lykkes over tid. Disse tilnærmingene er imidlertid så ulike at det kan være vanskelig å benytte dem samtidig. Det anbefales derfor at en starter en hard tilnærming, da det er svært usannsynlig at en vil lykkes med en hard tilnærming etter en myk tilnærming (Beer og Nohria, 2000; Sirkin et al., 2005). I mange tilfeller vil også tiden en har til rådighet, være med å bestemme hvilke typer endringsprosesser som kan være mulige å gjennomføre (Jacobsen, 2004, s. 47).

2.3. Oppsummering og forskningsspørsmål

Lean kan forklares som en metode for å identifisere og eliminere elementer, som ikke skaper verdi i en prosess. Håndtert på riktig måte kan Lean produsere en rekke fordeler for organisasjoner, som høyere produktivitet og økt effektivitet. De fem grunnleggende prinsippene i Lean tankegang er verdiavklaring, identifisering av verdistrømmen, skape flyt, produsere etter behov og perfektjon. For å oppnå disse prinsippene er det vanlig å benytte en rekke verktøy og teknikker. Eksempler på Lean verktøy som benyttes i tjenestebedrifter er lastfordeling, kompleksitetsanalyse, kartlegging av verdistrømmen, gjennomstrømningsanalyse, berøringsstidsanalyse, linjebalansering og funksjonsanalyse.

Organisasjoner må endre seg for å overleve, men endring er vanskelig å få til. Rundt 70 % av alle endringsinitiativ feiler. Kotter (1996) anbefaler derfor at en følger åtte steg for å øke sannsynligheten for suksess. Disse stegene er: etabler en følelse av at det haster, opprett en ledende koalisjon, utvikle en visjon og en strategi, kommuniser visjonen, myndiggjør handling, generer kortsiktige gevinster, konsolider gevinster og skape mer endring og forankre nye tilnæringer i kulturen. Stegene skal følges i den rekkefølgen de er satt opp.

For å besvare oppgavens problemstilling om arbeidet med forbedring av virksomheten har blitt gjennomført i tråd med Kotters suksesskriterier for endring, og på hvilken måte Lean prinsippene fremkommer i denne prosessen, har følgende forskningsspørsmål blitt definert:

1. Har arbeidet med å gjøre forbedringer i Subsea 7, ved hjelp av filosofien «ESSA», blitt gjennomført i tråd med Kotters åtte suksesskriterier for endring?
2. På hvilken måte kommer Lean prinsippene til syne i denne endringsprosessen?

Studiet er avgrenset til forbedring av virksomheten ved hjelp av filosofien «ESSA», andre forbedringstiltak i selskapet ligger utenfor rammen for denne oppgaven. Studiet er også geografisk avgrenset til Subsea 7 i Stavanger.

3. Metode

I dette kapittelet presenteres først Subsea 7 og forbedringsprosjektet «ESSA», deretter blir det gjort rede for design, informanter, datainnsamling, analyse av data, reliabilitet og validitet og etikk.

3.1. Om Subsea 7

Subsea 7 S.A. er et oljeserviceselskap, som ble dannet i januar 2011, etter fusjonen mellom Acergy S.A. og Subsea 7 Inc. Selskapet har hovedkontor i London, og er en av verdens ledende entreprenører innenfor «subsea engineering» og konstruksjon. Subsea 7 har over 14 000 ansatte, og hadde i 2013 en omsetning på 6,3 milliarder dollar. Subsea 7 leverer sine tjenester til offshore energibransjen globalt, og tilbyr ulike tekniske løsninger, for å kunne utføre komplekse prosjekter, både i utfordrende omgivelser og ved ulike havdybder. Den operative strukturen er delt inn i fire territorier: «North Sea & Canada», «Brazil», «Africa, Gulf of Mexico & Mediterranean» og «Asia Pacific & Middle East». Markedssegmentene Subsea 7 opererer i, er i hovedsak: «SURF¹», «Conventional²», «Hook-up³» og «Life-of-Field⁴». Subsea 7 Norge tilhører territoriet «North Sea & Canada», som til sammen har ca. 2 300 landansatte. Dette territoriet opererer hovedsakelig innenfor segmentene «SURF» og «Life-of Field». Subsea 7 Norge har kontorer i Tromsø, Stavanger og Oslo, operasjonelle baser i Stavanger og Kristiansund, spolebase på Vigra og et støttekontor i Grimstad.

Innenfor denne bransjen skjer det endringer konstant. Subsea 7 opplever nå økt konkurranse innenfor markedene de opererer i, da både nyetablerte og etablerte selskaper fortsetter å øke sin kapabilitet. Selskapet har i senere tid vært vitne til at et økende antall av prosjekttildelinger til markedet har blitt utsatt. Forventningen om vekst i markedet på kort sikt har derfor blitt nedjustert, da trenden med høyere feltutviklingskostnader har ført til en større forsiktighet blant selskapets kunder, spesielt de internasjonale oljeselskapene.

¹ SURF: Prosjektering, innkjøp, installasjon og ferdigstillelse av «subsea» kontrollkabler, stigerør, rørledninger og strukturer.

² Conventional: Fabrikasjon og installasjon av faste plattformer og tilhørende rørledninger.

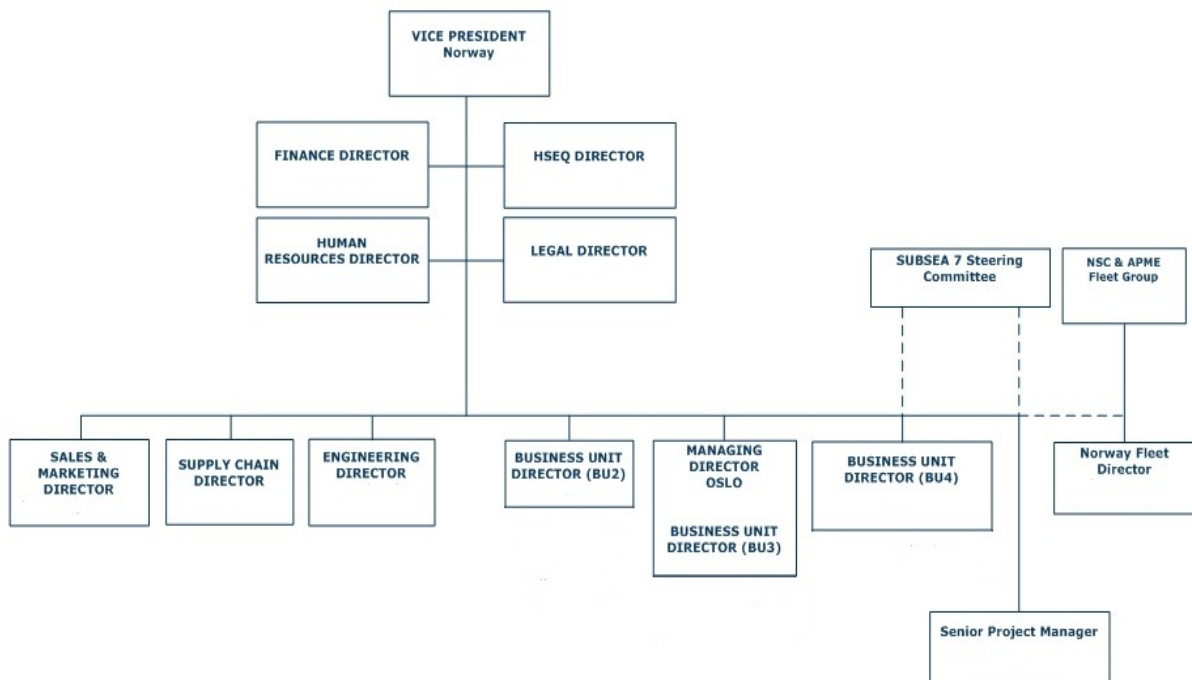
³ Hook-up: Sammenkobling av moduler på nye plattformer, og renovering av overstell på eksisterende plattformer, både faste og flytende.

⁴ Life-of-Field: Inspeksjon, vedlikehold og reparasjon av «subsea» infrastruktur

Hovedfokus til Subsea 7 er å levere gode prestasjoner til sine kunder. For å klare å levere kostnadseffektive løsninger arbeider Subsea 7 tett sammen kundene, og vil fremover ha et enda større fokus på effektivitet og teknologi. Det er viktig for Subsea 7 å stadig forbedre måten ting gjøres på, for å opprettholde sin konkurransekraft. Kontinuerlig forbedring er altså essensielt for selskapets vekst og suksess, og skal bidra til at selskapet når sine mål. Subsea 7 sine verdier sikkerhet (safety), integritet (integrity), innovasjon (innovation), ytelse (performance) og samarbeid (collaboration) styrer alt selskapet gjør, og skal være basisen for fremtidig suksess.

(Informasjonen om Subsea 7 er hentet fra selskapets hjemmeside:

<http://www.subsea7.com/en/about-us.html> og selskapets årsrapport 2013 (Subsea 7, 2013)).



Figur 2: Organisasjonskart Subsea 7 Norge. Kilde: Subsea 7

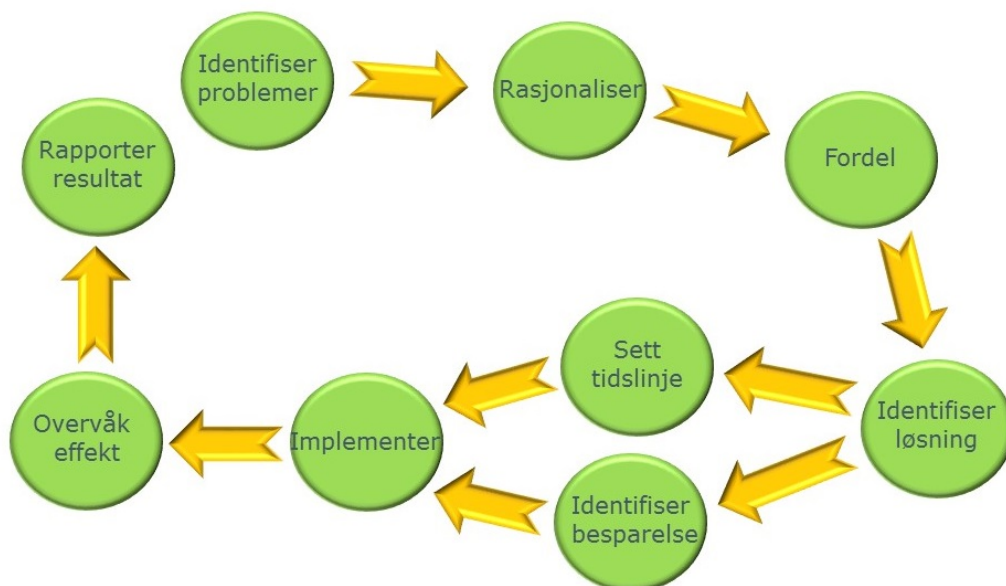
3.2. Case: «ESSA»

På bakgrunn av endringer i markedet ble forbedringsprogrammet «ESSA» iverksatt i Subsea 7 Stavanger og Aberdeen, i februar 2014. Initiativet kom fra ledergruppen, og målet var å styrke selskapets konkurransevne.

«ESSA» står for «Eliminate» (eliminere), «Simplify» (forenkle), «Standardize» (standardisere), «Automate» (automatisere). Programmet tar utgangspunkt i en filosofi med samme navn, som går ut på å strømlinjeforme prosesser og fjerne ineffektivitet. Filosofien er

adoptert fra Shell, og baserer seg på Lean. Tanken er at ved å eliminere aktiviteter som skaper liten verdi, forenkle prosesser, standardisere prosedyrer og automatisere systemer, vil en frigjøre tid til å fokusere på det som skaper verdi for selskapet. Nøkkelen er å benytte egen erfaring til å vite hvor en skal lete etter forbedringer, og gjøre mange små tiltak som krever lite, eller ingen investering og kan iverksettes raskt. Dette kan bidra til å eliminere sløsing og redusere kostnader. Denne filosofien kan være til hjelp i arbeidet med å forbedre prosesser, og for å sortere og kategorisere problemer. Stegene som utføres ved forbedring av prosesser er: definering av prosessen, måling av ytelse, analyse av hva som driver ytelsen, forbedre prosessen ved å fjerne unødvendige steg, effektivisere de nødvendige stegene og sikre at forbedringen er fullt integrert.

Figuren nedenfor viser en oversikt over prosessen i «ESSA».



Figur 3: Forbedringsprosess – «ESSA». Kilde: Subsea 7

I Subsea 7 Norge er «ESSA» en del av kultur og forbedringsprogrammet «Changing the game». «Changing the game» har to parallelle løp, der den ene delen går på forbedring av selskapet ved hjelp av en filosofi basert på Lean («ESSA»). Den andre delen går på organisasjonsutvikling og økt fokus på å arbeide smartere. Programmet ledes av HR, og ble i utgangspunktet satt til å vare i et år.

Analyser som var blitt gjort, viste at det var muligheter for forbedring i selskapet, på grunn av budsjettoverskridelser i mange av prosjektene. Mye av dette relaterte seg til overskridelser på timer knyttet til prosjektledelse og teknisk arbeid. Prosjektleder startet derfor med å avholde

flere intervjuer for å kartlegge årsakene til disse problemene. Intervjuene avdekket mangel på kostnadsfokus, lite kjennskap til budsjetter og mangel på kommersiell forståelse.

For å identifisere områder for forbedring ble det først avholdt en workshop i funksjonene «HR» og «Sales & Marketing». Deretter ble «ESSA» presentert for de ansatte på et allmannamøte i mars 2014. Etter dette møtet ble det avholdt en dialogkafe, med en felles brainstorming i kantinen, der alle ansatte ble oppfordret til å komme med forbedringsforslag. De ansatte ble involvert for å skape engasjement og eierskap i organisasjonen, og 778 forbedringsforslag ble registrert. Disse forslagene ble deretter sortert, og distribuert ut til relevante funksjoner i selskapet. Funksjonene valgte deretter ut de forbedringsforslagene de ønsket å gå videre med.

Forbedringsforslagene ble også brukt som en basis for en rekke mindre workshoper i organisasjonen. I workshopene har sentrale problemområder blitt diskutert, og hvert problem har blitt kategorisert ved hjelp av filosofien «ESSA». Fra hver workshop ble det valgt ut tre forbedringsforslag en skulle gå videre med, basert på kriteriene om at forbedringen skulle ha høy effekt, og være lett å implementere.

For hvert forbedringstiltak har det blitt opprettet et «business case», hvor det er beskrevet hvorfor og hvordan dette problemet skulle håndteres. Deretter har de relevante «business casene» blitt godkjent, og for hvert «case» har det blitt utnevnt en teamleder som skal være ansvarlig for å følge opp det aktuelle tiltaket. En person fra hver funksjon ble også utnevnt til å være en del av selskapets nye forbedringsnettverk, og kontaktperson/koordinator for forbedringsarbeidet i den aktuelle funksjonen.

Fra denne runden ble til sammen over 40 ulike forbedringstiltak identifisert. Disse tiltakene har vært basert på direkte kostnadsreduksjoner, prosessforbedringer, avdelingsstrukturer, organisering og samarbeid. Alle tiltak og tilhørende mål, har blitt registrert i et «ESSA register», for å kunne måle fremgang og resultater. Funksjonen «Engineering» har i tillegg sitt eget «ESSA register», hvor tiltakene følges opp i møter annenhver uke. Forbedringstiltakene har her blitt organisert etter høy, medium og lav prioritet, effekt og innsats som kreves for implementering.

Noen av tiltakene har allerede blitt implementert, og har vært enkle og raske å implementere, mens andre har vært mer utfordrende og krevd mer tid. Resultatene fra ulike tiltakene har blitt presentert i kvartals vise HR møter av de ulike teamlederne. En av selskapets kunder har også krevd jevnlig statusrapporter fra programmet.

3.3. Design

Valg av design avhenger i stor grad av oppgavens problemstilling (Busch, 2013, s. 52).

Undersøkelsen i denne oppgaven er gjennomført som et enkelt casestudie. Caset er deskriptivt, og teoretisk fortolkende. Casedesign er et naturlig valg når det er et fenomen som skal forstås innenfor en kontekst (Busch, 2013, s. 55,56). Det er derfor relevant for alle som ønsker å studere et fenomen i en organisasjon. Styrken i et casestudie ligger i forståelse, og forklaring av handlinger og prosesser (Andersen, 2013, s. 25). En ulempe er at et casedesign kan gi utfordringer med å overføre resultatene til andre situasjoner (Busch, 2013).

Jeg har her benyttet en kvalitativ metode for datainnsamling, da kvalitative data gjør det lettere å gå i dybden på en problemstilling (Busch, 2013, s. 53). Kvalitative data er også vanlig i casestudier (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004, s. 82). Metodene som er benyttet er kvalitative forskningsintervjuer og dokumentstudier.

Intervjuer

Intervjuer er en av de mest brukte metodene for å samle inn kvalitative data (Johannessen et al., 2004, s. 140). Hensikten med intervjuene har her vært å fremskaffe utfyllende informasjon om forbedringsprogrammet «ESSA», for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Intervjuene var semi-strukturerte, da dette gir en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen et al., 2004, s. 143). En viss form for standardisering av intervju spørsmålene har vært nyttig, for å lettere kunne sammenligne svarene, og analysere dataene. Samtidig ønsket jeg å beholde fleksibilitet, for å kunne komme med oppfølgingsspørsmål, og tilpasse rekkefølgen på spørsmålene underveis. Fordelen med å benytte intervjuer er at de er målrettede, og kan gi god innsikt i et tema (Yin, 2009, s. 102). En svakhet kan være at mye avhenger av hvor godt informantene klarer å huske, og uttrykke seg muntlig (Johannessen et al., 2004, s. 140).

Intervjuguide

Som utgangspunkt for intervjuene har jeg utarbeidet en intervjuguide. Dette anbefales ved bruk av semi-strukturerte intervjuer (Dalen, 2011, s. 26; Johannessen et al., 2004, s. 141). I tråd med anbefalinger fra Dalen (2011, s. 26) er intervjuguiden utarbeidet slik at den dekker de viktigste områdene jeg ønsker å belyse, og at spørsmålene er relevante i forhold til oppgavens problemstilling. Jeg har her tatt utgangspunkt i beskrevet teori, og modellen Kotters åtte suksesskriterier for endring. Jeg har laget spørsmål for hvert steg i modellen, og mer spesifikke spørsmål om hvordan arbeidet med forbedringstiltakene har foregått.

Spørsmålene er enkle og korte, og det er i hovedsak benyttet åpne spørsmål. Ledende spørsmål er forsøkt unngått. Etter råd fra Johannessen et al. (2004, s. 147,148), er det benyttet både spørsmål som er beskrivende, og spørsmål som oppfordrer til refleksjon. I forkant av intervjuene utførte jeg også et prøveintervju, for å sjekke om spørsmålene var forståelige og for å sjekke tidsbruk.

Dokumentstudier

I tillegg til intervjuer valgte jeg også å benytte dokumentstudier, for å skaffe bakgrunnsinformasjon om Subsea 7, og utfyllende informasjon om «ESSA». Informasjon fra dokumenter er relevant i de fleste casestudier (Yin, 2009, s. 101). Fordelen med dokumenter er at de kan inneholde detaljer om situasjoner og hendelser, og at de kan gjennomgås flere ganger (Yin, 2009, s. 102). Ulemper er at det kan være vanskelig både å finne dokumentene, og å få tilgang til dem (Yin, 2009, s. 102).

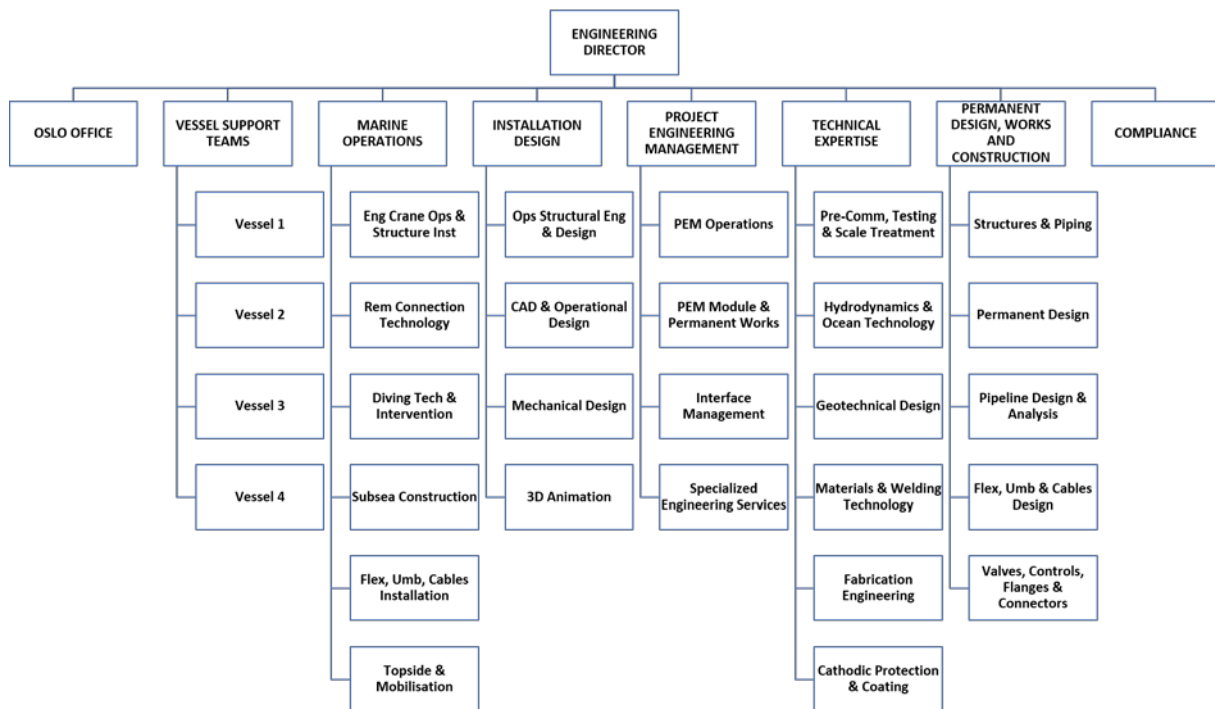
3.4. Informanter

Utgangspunktet for utvelging av informanter til intervjuene har i denne studien vært hensiktsmessighet, for å kunne svare på oppgavens problemstilling, i tråd med råd fra Johannessen et al. (2004, s. 107).

Informantene er valgt ut strategisk, og målgruppen for studien har vært personer fra Subsea 7, som har vært involvert i forbedringsprogrammet «ESSA». Et kriterium for utvelgelse har vært at informantene skal ha deltatt aktivt i dette forbedringsarbeidet. Jeg har valgt å fokusere på funksjonen «Engineering», på grunn av det er her det har blitt arbeidet mest systematisk med de ulike forbedringstiltakene. Dette ble også anbefalt av prosjektleder for «ESSA» / «Changing the game».

«Engineering» er den største funksjonen i Subsea 7 Norge, og har ca. 350 ansatte. Det er også den funksjonen som har størst verdiskaping i selskapet. I «Engineering» har ca. ti til femten personer vært med på å lede arbeidet med «ESSA». Jeg ble tipset om personer fra denne funksjonen som kunne være aktuelle for intervju, og valgte ut fem av disse. Jeg valgte også å intervju prosjektleder for å sikre større bredde i besvarelsen.

Figuren nedenfor viser organisasjonskartet for funksjonen «Engineering».



Figur 4: Organisasjonskart Subsea 7 Norge – «Engineering». Kilde: Subsea 7

3.5. Datainnsamling

De utvalgte informantene ble først kontaktet på e-post, der de ble orientert om forskningsprosjektet, og deres rolle som deltagere. Informantene ble bedt om å gi et skriftlig samtykke på om de var villige til å delta på et intervju. Det ble også informert om at samtalen ville bli tatt opp på bånd, at datamaterialet ville bli behandlet konfidensielt og at alle data ville bli anonymisert.

Det ble gjennomført totalt seks intervjuer over en periode på to uker. Intervjuene ble gjennomført i Subsea 7 sine lokaler på Forus, og hadde en varighet på ca. en time. Etter disse seks intervjuene følte jeg at jeg hadde oppnådd en metning, da det fremkom lite ny informasjon i de siste intervjuene. Det ble derfor ikke sett på som hensiktsmessig å foreta flere intervjuer. Intervjuguiden ble brukt som støtte underveis, men denne ble ikke fulgt slavisk. Under intervjuene benyttet jeg opptaksutstyr, da dette anbefales sterkt ved gjennomføring av kvalitative intervjuer, for å ta vare på informantens egne uttalelser (Dalen, 2011, s. 28). Opptak av intervjuer gir også et best mulig grunnlag for senere bearbeiding, tolkning og analyse av datamaterialet (Dalen, 2011, s. 96).

I tillegg til intervjuene samlet jeg også inn dokumenter fra selskapets hjemmeside og intranett. Jeg fikk også noen av dokumentene tilsendt på e-post. Tabellen nedenfor gir en oversikt over datakilder og informanter.

Datakilder	Hva/hvem	Når	Hvorfor
Semi-strukturerte intervjuer	Totalt 6 informanter ble intervjuet. Informanter fra "Engineering": Direktør, endringskoordinator og 3 avdelingsledere. Andre informanter: Prosjektleder for "ESSA" / "Changing the game".	Januar 2014 (uke 4 og 5)	Skaffe utfyllende informasjon om "ESSA"
Dokumentstudier	Informasjon om Subsea 7 fra selskapets hjemmeside, Subsea 7 årsrapport 2013, presentasjoner om "ESSA", oversikt over forbedringsforslag, nøkkelord problemer, eksempel på "ESSA business case", oversikt over forbedringstiltak, eksempel prioriteringsliste, eksempel på informasjon fra infoskjermer og nyhetsbrev, oversikt over ferdige tiltak 2014.	Over hele perioden	Kombinere med intervjuer for bakgrunnsinformasjon om Subsea 7 og utfyllende informasjon om "ESSA"

Tabell 4: Oversikt over datakilder og informanter

3.6. Analyse av data

Etter at datainnsamlingen var gjennomført, ble intervjuene først transkribert. Deretter har dataanalysen blitt gjort i tråd med anbefalinger fra Gioia, Corley og Hamilton (2013).

Det ble først utført en åpen koding, der hvert enkelt intervju ble kodet på grunnlag av ord, uttrykk, eller vilkår som brukes av informantene. Disse kodene kalles førsteordenskoder. Når alle intervjuene var kodet i førsteordenskoder, ble likheter og forskjeller mellom disse kodene studert. Førsteordenskodene som uttrykte det samme ble slått sammen i førsteordens kategorier, fortsatt med beskrivelser basert på språk som benyttes av informantene. Etterpå ble førsteordens kategoriene organisert inn i teoretiske temaer, såkalte andreordenstemaer, for å kunne forklare teoretisk det som skjer. Deretter ble andreordenstemaene organisert i aggregerte dimensjoner, som tilsvarer et overordnet teoretisk rammeverk. Til slutt ble førsteordens kategoriene, andreordenstemaene og de aggregerte dimensjonene satt sammen til en datastruktur som viser koblingen mellom de ulike kodene.

For å strukturere og analysere dataene benyttet jeg det kvalitative dataanalyseprogrammet «QSR NVivo 10». Bruk av dette programmet gjorde det enklere å holde oversikt over dataene, og å lage en datastruktur ved hjelp av indekstrær basert på kodingen.

3.7. Reliabilitet og validitet

Pålitelighet (reliabilitet) er knyttet til målekvalitet, og om vi kan stole på dataene som er samlet inn (Busch, 2013, s. 62). Pålitelighet er her styrket ved å gi en inngående beskrivelse av selskapet, forbedringsprogrammet «ESSA» og metode som er benyttet i denne studien, etter anbefalinger fra Johannessen et al. (2004, s. 227). Bruken av åpne spørsmål i intervjuene svekker imidlertid studiens reliabilitet, da dette vil gjøre det er vanskelig å fremskaffe de samme funnene på nytt ved gjentakelse av undersøkelsen.

Validitet knytter seg til om vi «måler det vi tror vi måler» (Johannessen et al., 2004, s. 227). Troverdighet (intern validitet) er her styrket ved å benytte to metoder for datainnsamling, intervju og dokumentstudier. Bruk av båndopptaker ved intervjuene, og transkribering av dataene, sikrer også at funnene kan etterprøves. For å styrke validitet av tolkning og sikre at innholdet kommer frem slik det var ment, er det også benyttet mange sitater fra informantene. Informantene anses også å være representative for deltakerne i forbedringsprogrammet «ESSA», da disse har ulike stillinger i selskapet, og har hatt ulike roller i dette forbedringsarbeidet. Troverdighet kunne ha vært styrket ytterligere ved å benytte flere informanter, og flere metoder for datainnsamling. Bruk av en intervjuguide der spørsmålene er relevante for oppgavens problemstilling, og spørsmål som gir informantene mulighet til å komme med utfyllende svar, øker studiens validitet. Åpne spørsmål gjorde derimot at det kom frem noe irrelevant informasjon, i noen tilfeller svarte heller ikke informantene på spørsmålene slik de var ment. Det anses ellers at informantene har vært ærlige i svaret på spørsmålene. Troverdighet er styrket ved å tilbakeføre hovedpunkter fra resultatene til prosjektleder for «ESSA», for å få bekreftet funnene. Bruk av dataprogrammet Nvivo i arbeidet med dataene har også bidratt til å øke validitet, da dette har gitt meg mulighet for å sjekke eget datamateriale (Dalen, 2011, s. 97).

Overførbarhet (ekstern validitet) er knyttet til om resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til lignende situasjoner (Busch, 2013, s. 62). Casestudier stiller svakere når det gjelder overførbarhet, da de kun går i dybden på noen få enheter (Andersen, 2013, s. 14). Formålet med denne studien har vært å skaffe utfyllende informasjon om et avgrenset fenomen, og gjøre en teoretisk generalisering. For å styrke overførbarhet er funnene fra datainnsamlingen koblet mot teoretiske begreper, og funnene har blitt diskutert opp mot eksisterende teori.

3.8. Etikk

Alle forskere må forholde seg til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2004, s. 89). Etiske problemstillinger kan oppstå i forbindelse med datainnsamlingen, og kvalitative forskningsopplegg stiller spesielle etiske krav (Johannessen et al., 2004, s. 89,135).

Denne studien er innmeldt til personvernombudet for forskning (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS), og det er mottatt en tilbakemelding om at prosjektet tilfredsstillende oppfyller kravene i personopplysningsloven. Alle informantene har også mottatt et informert samtykke, hvor de har signert på at de var villige til å delta på et intervju. Alt forskningsmaterieell har blitt behandlet konfidensielt, og datamaterialet har blitt anonymisert. Lydopptak og navnelister vil bli slettet etter at sensur for oppgaven er falt, og senest innen 31.08.2015. Uttalelser fra enkeltpersoner vil ikke kunne gjenkjennes i rapporten, men det har allikevel vært vanskelig å ivareta intern konfidensialitet i selskapet på grunn av en beskrivelse av utvalgte informanter.

Grunnet undersøkelse på egen arbeidsplass, kan forholdet til virksomheten til dels ha påvirket hva som er blitt undersøkt, og kan også ha hatt en viss innvirkning på hvordan resultatene har blitt tolket.

4. Resultater

I dette kapittelet presenteres resultater fra datainnsamlingen. Det vil først bli gitt en oversikt over datastruktur, deretter presenteres resultatene per forskningsspørsmål.

4.1. Datastruktur

Tabellen nedenfor viser hvordan dataene har blitt strukturert, for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Kolonne 1 viser en oversikt over førsteordens kategorier, kolonne 2 viser tilhørende andreordenstemaer, og kolonne 3 tilhørende aggregerte dimensjoner.

1. ordens kategorier	2. ordens temaer	Aggregerte dimensjoner
Kotter's 8 suksesskriterier for endring		
Det har kommet en urgency inn i dette etter hvert Dette er basert på signaler fra kunder Vi har behov for å endre oss	1.1 Bakgrunn og følelse av at endringen haster	Steg 1 - Etabler en følelse av at det haster
Allmøte til å begynne med	1.2 Kommunikasjon av hastedbudskapet	
Komme med forslag	1.3 Diagnose av hva som må forbedres	
Det har blitt rullet nedover i organisasjonen Eie prosessen selv Inntrykk av at det er støttet helt fra toppen Manglende fokus fra toppleder	2.1 Ledende koalisjon	Steg 2 - Opprett en ledende koalisjon
Det er viktig å ha noen som følger det opp Vi har jevnlig fokus på det Vi har ting gående med andre	2.2 Samarbeid og oppfølging	
Det er konkrete mål Usikker på det overordnede målet	3.1 Visjon og mål	Steg 3 - Utvikle en visjon og en strategi
Det er snudd opp ned Mangel på retning Finne lavt hengende frukt Venter til de som skal gjøre tiltakene er ledig Vi bruker "ESSA business case"	3.2 Strategi	
Folk bruker ikke intranett Snakke om "ESSA" og fokusområder Vanskelig å skape entusiasme rundt eliminering Tonet ned fokus på forbedring på grunn av nedbemanning	4.1 Kommunikasjon av visjonen	Steg 4 - Kommuniser visjonen
Være ansvarlig og synlig Oppfordre folk til å komme med ideer	4.2 Kommunikasjon via atferd	
Utnyttet en stor organisasjon Vi har ikke hatt noe opplæringsprosess	5.1 Myndiggjøring	Steg 5 - Myndiggjør handling
Skeptisk til "ESSA" i starten Får stort sett gjennomslag på det lokalt Seigere prosess å få igjennom globalt Utfordring med forandring De er ulikt i de ulike funksjonene	5.2 Motstand	
Viktig å vise at det skjer noe	6.1 Planlegge og skape kortsiktige gevinster	
Gulrot for første ferdige "ESSA case"	6.2 Belønning for kortsiktige gevinster	Steg 6 - Generer kortsiktige gevinster

Forventer ikke at vi ser så veldig store resultater ennå Frigjør tid, men sparer ikke penger Vanskelig å kvantifisere besparelsen	7.1 Resultater	Steg 7 - Konsolidere gevinster og skape mer endring
Det blir dokumentert Disiplinlederen forteller om de nye retningslinjene Status kommuniseres på skjermene og i disiplinmøter	7.2 Tilbakemelding og dokumentasjon av endringer	
Forbedringspotensial i andre avdelinger Håper det er en langvarig ting Klarer ikke å utnytte potensialet ennå Tvinge frem et sterkere samarbeid	7.3 Skape mer endring	
Endrer så mange ting samtidig at det ikke blir langvarig Dette er ting vi skal ta videre Promotert suksessfulle historier Regner ikke med prosessforbedringer sklir ut Vanskelig å få varig endring når en har tidspress	8.1 Forankre endringer	Steg 8 - Forankre nye tilnærminger i kulturen
Fokus på budsjetter og godt nok Folk kan bruke for mye timer på å ikke bruke timer Håper folk føler at det er verdt å si i fra	8.2 Nye holdninger	
Folk er vant med endring av arbeidssituasjonen	8.3 Endringskapasitet	
Lean		
Stadig økende forventning Gjøre ting godt nok Kundene er opptatt av resultatet	1.1 Definere verdi	1. Verdiavklaring
Få bort venting Korte det ned Vanskelig å kutte vekk	2.1 Eliminere sløsing	2. Identifisering av verdistrømmen
Gjøre det sånn hver gang	3.1 Standardisering	3. Skape flyt
Deler av det hindrer kontinuerlig forbedring i å skje Kontinuerlig endring hele veien Kontinuerlig forbedring er forbannelsen til bransjen	5.1 Kontinuerlig forbedring	5. Perfeksjon
Det har ikke blitt presentert noe verktøy	6.1 Verktøy	6. Lean verktøy

Tabell 5: Datastruktur

4.2. Har arbeidet med å gjøre forbedringer i Subsea 7, ved hjelp av filosofien «ESSA», blitt gjennomført i tråd med Kotters åtte suksesskriterier for endring?

Steg 1: Etabler en følelse av at det haster

«ESSA» ble iverksatt på bakgrunn av at ledelsen i Subsea 7 i januar 2014 så tegn på svakheter i markedet, med færre prosjekter og mindre ordretilgang. Informantene var enige om at det var behov for endring, både i Subsea 7 og i industrien generelt. Dette var basert på situasjonen i markedet og signaler fra kunder. Mange nevnte at denne følelsen har blitt forsterket etter hvert som tiden har gått, slik som markedet og oljeprisen har utviklet seg. På allmannamøtet i mars 2014 ble det først gitt en oversikt over markedssituasjonen av administrerende direktør, deretter ble «ESSA» introdusert for de ansatte av prosjektleder. Prosjektleder fortalte her hva «ESSA» gikk ut på, og det ble vist et klipp fra filmen «Any Given Sunday», hvor en trener

(Al Pacino) holder en motivasjonstale for et amerikansk fotballag, for å skape motivasjon og illustrere hva selskapet skulle gjøre. Slik kom også navnet «Changing the game». Fra dialogkafeen som ble avholdt etter allmannamøtet, mottok «Engineering» ca. 220 forbedringsforslag. I tillegg hadde de en egen liste internt i «Engineering» hvor de registrerte forbedringsforslag fortløpende.

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «Steg 1- Etabler en følelse av at det haster». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «1.1 Følelse av at endringen haster», «1.2 Kommunikasjon av hastebudskapet», og «1.3 Diagnose av hva som må forbedres».

Steg 1 - Etabler en følelse av at det haster	
1.1 Følelse av at endringen haster	
Det har kommet en urgency inn i dette etter hvert	<i>Det har kommet en "urgency" inn i dette på grunn av oljeprisen, på grunn av sånn som markedet har utviklet seg. Men som en sånn leverandørindustri, så får det jo egentlig ikke noe trykk og fres bak en sånn uttalelse fra kundene før du merker det på kroppen da. Så det har vi da gjort gradvis mer og mer, og da får du på en måte en oppvekker at ja, her er det jo faktisk behov for å gjøre reduksjoner, gjøre ting mer effektivt.</i>
Dette er basert på signaler fra kunder	<i>Det er jo litt basert på signalene som kundene også har gitt i media, og i møter med oss og da, hva de ser at industrien må redusere kostnadene med. Tror ikke de har lagt fingrene imellom der, hva de forventer, og alt sånn som det. Egentlig er det mer et slags påtrykt behov i fra våre kunder. De forteller det at nå må dere ta dere sammen og redusere på kostnadene.</i>
Vi har behov for å endre oss	<i>Hele industrien har jo endret seg, og det betyr at vi som selskap må jo endre oss i takt med det som industrien gjør. Det er jo ganske opplagt at vi har et behov for å endre oss, i form at vi må også være med på denne leken, og kostnadsreduksjoner, for ellers er jo ikke vi attraktive. Så jeg kan ikke si at jeg møter noen til daglig nå som ikke er i full forståelse med at det er behov for endring, både i Subsea 7, sånn altså som her, men hele industrien generelt.</i>
1.2 Kommunikasjon av hastebudskapet	
Allmøte til å begynne med	<i>Ja prosjektleder har fortalt oss litt om tanken bak, og hun har jo rullet det ut til oss da og hun rullet det jo ut til hele bedriften i et sånn allmøte til å begynne med. Så det ble jo klargjort der hva som var hovedintensjonen. Budsjet og penger og sånne ting det vet jeg ikke, men jeg husker jo veldig godt, eller jeg skjønnte jo grunntanken bak det, at nå må vi ta tak, og bransjen sett under ett var blitt for dyre, og her måtte vi ta grep da, for å bidra til å dempe den utviklingen som har vært de siste årene. Så hadde jo den townhallen i mars i fjor, og der var jo denne Al Pachino, "Any given Sunday" filmen, som er at det, "changing the game" er en motivasjonstale med Al Pachino. Og så ble på en måte, sånn kom navnet, så det er jo litt det vi skal gjøre.</i>
1.3 Diagnose av hva som må forbedres	
Komme med forslag	<i>Vi begynte jo med en sånn stor brainstorming der det var en presentasjon av konseptet, og så var det da litt sånn brainstorming i grupper da nede i kantinen husker jeg. Der vi satt i grupper, og var med litt sånn tilfeldige folk som satt seg rundt bordet og så brain stormet vi litt på forslag da, der vi sendte inn forslag på ting vi kunne jobbe med. Og da var det litt sånn fritt frem da, da var det nesten som dumping av ideer og frustrasjon, og sånne ting. De spurte ikke bare oss, men de spurte alle i hele bedriften, og da kommer du ned til alle detaljene som folk føler på kroppen, som nødvendigvis ikke noen et hakk opp føler på kroppen. I tillegg så gikk vi jo forholdsvis bredt ut i "Engineering" og spurte hver enkelt ingeniør om å komme med forslag der de følte at det kunne gjøres ting, så der og dukket det opp veldig mye som vi kunne ta videre.</i>

Tabell 6: Informantsitater: Steg 1 - Etabler en følelse av at det haster

Steg 2: Opprett en ledende koalisjon

Listen med forbedringsforslag ble distribuert ut til de ulike funksjonene, og etterpå har det vært direktørene for hver funksjon sitt ansvar å ta tak i denne listen. Avdelingsledere og disiplinledere har blitt involvert i dette arbeidet. I tillegg ble det utnevnt en kontaktperson/ endringskoordinator per funksjon. Prosjektleder sin rolle i denne prosessen har vært å legge til rette for identifisering av forbedringstiltak, sikre fokus på de rette tiltakene og skape engasjement i organisasjonen. Det har bare blitt benyttet intern kompetanse i dette arbeidet.

Informantene hadde inntrykk av at denne prosessen var støttet helt fra toppen. Det kom imidlertid frem at det har vært manglende fokus fra toppleder.

Ledelsen for «Engineering» har også hatt jevnlige møter der de har snakket om «ESSA» og diskutert fremdrift. «Engineering» har mest rene ingeniørprosesser, men har også samarbeid med andre funksjoner/avdelinger på noen av forbedringstiltakene.

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «Steg 2 – Opprett en ledende koalisjon». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «2.1 Ledende koalisjon» og «2.2 Samarbeid og oppfølging».

Steg 2 - Opprett en ledende koalisjon	
2.1 Ledende koalisjon	
Det har blitt rullet nedover i organisasjonen	<i>Det har vært direktørene som har tatt det i sine funksjoner, og direktøren for "Engineering" har hatt en person til å koordinere det, og så har han jobbet gjennom disse personene som rapporterer direkte til seg.</i> <i>Det er jo direktøren for "Engineering" som har spilt det ut da, men jeg har hatt en del av disse presentasjonene, og egentlig så er det jo dytta ned ansvar til alle "department managere", og det er blitt rullet nedover i organisasjonen og til disiplinlederne. Så det er ikke noe sånn solojobb dette her.</i>
Eie prosessen selv	<i>Jeg har ikke tro på å dure inn med konsulenter, eie det selv og ta det litt om gangen.</i> <i>Jeg ville ikke ha gått ut eksternt om jeg gjorde det igjen, jeg ville fortsatt ha eid prosessen selv.</i>
Inntrykk av at det er støttet helt fra toppen	<i>Ja, vi har jo ikke snakket så mye med administrerende direktør kanskje, men vi har jo alltid fått inntrykk av at det er støttet helt fra toppen da.</i> <i>Ja, altså, det er ingenting å si på "Engineering direktøren" sitt fokus på "ESSA", det er jo hvis jeg skal si noe, så er det i overkant og ikke i underkant.</i> <i>Jeg tror ikke prosjektleder hadde hatt mulighet til å ha den stillingen hun har, hvis ikke ledelsen hadde sett at dette var viktig.</i>
Manglende fokus fra toppleder	<i>Det som skjedde var jo at direktøren vår visste at han skulle over i en annen jobb, vi skulle ned i en nedbemanning, han hadde hodet sitt helt andre steder og kommuniserte det ikke inn i ledergruppen.</i>
2.2 Samarbeid og oppfølging	
Det er viktig å ha noen som følger det opp	<i>Så jeg tror det er veldig bra at vi har investert litt ressurser i å holde trøkket oppe da. At sånn som endringskoordinator har listen, han pusher litt på progress og han pusher på timer. Sånt som det tror jeg har vært en suksessfaktor.</i> <i>Så tror jeg at det er litt viktig at man har noen som følger det opp, at du har noen som etterspør fremdrift, at du har noen som hele tider er litt på, at det blir litt som et virkelig prosjekt, for ellers så tror jeg det kan skli ut veldig langt i tid.</i>

Vi har jevnlig fokus på det	<p>Og også det at vi har hatt en jevnlig fokus på det. Annenhver uke så er dette et tema på ledermøtene. Så er endringskoordinator med på de møtene, og prosjektleder er med på de møtene, og så hjelper det å holde fokuset oppe og å tvinge fremdrift.</p> <p>Vi har våre "Engineering Management" møter hver onsdag hvor vi diskuterer, og har diskutert dette her. Så sånn sett har vi hatt diskusjoner frem og tilbake på hvordan vi skal gjøre det i de møtene. Vi har og egne, hva er det en gang i måneden, eller noe sånn som det, en egen bolk i det møtet hvor vi snakker "ESSA" og diskuterer fremdriften på det, hva som skal skje. Så etter alle de møtene, så er jo alle samstemte da, sånn at vi har en stemme utad på det som er den samme, egentlig gjennom alt.</p>
Vi har ting som gående med andre	<p>Ja, på noen av casene så gjør vi det, egentlig ikke på de som jeg har hatt ledelsen på da, men vi har jo ting gående med "SCM", og vi har ting gående med "Cost" og "Project Services", så vi har ting som går med andre.</p> <p>Så vi har felles caser som går på "Project services" og "Engineering" som sånn sett er ferdig, som gikk i 2014. Vi har et case med "Engineering" og "Kvalitet" som er godkjent, og som er sparket i gang og så har vi et case på "Engineering" og "SCM", som er 60-70 % ferdig nå.</p>

Tabell 7: Informantsitater: Steg 2 – Opprett en ledende koalisjon

Steg 3: Utvikle en visjon og en strategi

Det kom ikke frem at det har blitt utarbeidet en spesifikk visjon for «ESSA». Da «ESSA» ble introdusert på allmannamøtet i mars 2014, ble det derimot vist en oversikt over selskapets visjon for 2018. Nedenfor vises en oversikt over denne.

Land	Beskrivelse av hvor vi vil være
Norge	<p>Nummer 1 Subsea kontraktør i markedsandel og lønnsomhet</p> <p>Kostnadsbasen vår er lavere eller lik våre konkurrenter</p> <p>Vi er våre kunders langsiktige entreprenør valg</p> <p>Vi har konsekvent prosjektleveranse</p> <p>Vi har den beste prosjektporteføljen</p> <p>Vi når vårt resultatmål</p> <p>Vi har den beste sikkerhetsstatistikken i Norge</p> <p>Vi er den klare og etablerte lederen i Nord-Norge</p>

Tabell 8: Visjon for 2018 - Subsea 7 Norge (vist på allmannamøte i mars 2014). Kilde: Subsea 7

Noen av informantene nevnte at det var konkrete mål med denne endringsprosessen, men dette ble ikke kommunisert ut til de ansatte. Grunnen til det var at ledelsen begynte å se konturen av en nedbemanning. Det var et skrekksenario som lå der, som de ikke visste omfanget av. Dette kan forklare at noen synes målene var uklare.

På grunn av tidligere mislykkede endringer i selskapet, ble det valgt en strategi med mer involvering av ansatte. En av informantene mente det burde ha vært gjort annerledes. Noen mente også at det manglet en strategi for hvilke forbedringsprosjekter som skulle prioriteres, mens andre uttalte at det har vært en sortering for å finne «lavt hengende frukt». Informantene uttalte at de har ventet til de som skulle arbeide med tiltakene har vært ledige, og at eksterne

prosjekter har blitt prioritert først. For hvert forbedringstiltak ble det utarbeidet et «business case», som inneholdt tittel, årsak, målsetting, estimert besparelse, nødvendige aksjoner, ansvarlige, tidsfrister, ressurser, prosjektkostnader, interessenter, barrierer/risiko og en beskrivelse av hvordan forbedringen skulle måles.

Steg 3 - Utvikle en visjon og en strategi	
3.1 Visjon og mål	
Det er konkrete mål	<p>Det var å få en reduksjon i antall ansatte på 10 %. Det var jo på den måten vi ville se at vi hadde klart å bli mer effektive, hvis vi klarte å få samme type jobb gjennom færre mennesker. Så ideen var egentlig at det var konsulentene som skulle tas ut i hovedsak, og at en ikke skulle erstatte de som sluttet, og at en skulle og se på om det var noen naturlig avgang i form av pensjonering og sånn. Det var ikke ment å være en nedbemanningsprosess, den kom jo senere.</p> <p>Ja det er jo uttalt at vi skal spare..nå tar ikke jeg igjen akkurat hva den prosentsatsen var og alt sånn som det da, men det finner jeg med å grave litt i det. Så ja, det er konkrete mål.</p>
Usikker på det overordnede målet	<p>Det vet jeg ikke, hva som var det overordnede målet med "ESSA". Vi har jo hele tiden hatt mål i "Engineering" da om å spare driftskostnadene våre, men det har jo ikke vært helt knyttet opp mot "ESSA" da. "ESSA" har vært en av mange ting.</p> <p>Nei, det er ikke kommunisert til meg hvert fall, at vi har et "target" som skal bort. Dette kom under ifra og opp, det begynte med denne dialogkafeen da.</p>
3.2 Strategi	
Det er snudd opp ned	<p>Tidligere hadde de et "top-down" drevet initiativ som het "TAQL", og det fikk aldri fotfeste blant folk flest. Så da var det, kan en prøve å drive dette andre veien med at det blir "bottom-up" i stedet? Der en skaper engasjement folkene som faktisk er nærmest oppgaven og lettest kan endre.</p> <p>Hele greien er jo snudd opp ned, det er snudd sånn at det er kastet ut, referert til den kafeen. Det er jo det ultimate beviset på å snu det opp ned, i forhold til hva jeg mener hadde gjort det. Du bare starter "kick-off'en" og ber alle sammen komme opp med ideer, istedenfor å snu det helt opp ned, og ta "kick-off'en" ved å sette seg ned blant lederne å si at "hvor er det de virkelige skoene trykker?"</p>
Mangel på retning	<p>Ja det var ledelsen som tok initiativet til disse, vi må få ned kostnader, men akkurat hvordan det skulle gjøres, det var det ingen føringer på.</p> <p>Det eksisterer ingen som helst syn på at det faktisk er en overordnet strategi, om skal vi prioritere den slags prosjekter, eller den slags prosjekter.</p>
Finne lavt hengende frukt	<p>Vi har hatt en dialog i ledergruppen på hva som må til for å få til dette her, altså hvor mye innsats og hvor mange timer. Vi har prøvd å sette opp timeestimer på hva som må til for å gjennomføre de enkelte tiltakene, så er det gjort en kost-nytteverdi av innsatsen for å gjennomføre det, og basert på det så har vi gjort en utvelgelse.</p> <p>Det var en sortering på å prøve å finne "lavt hengende frukt", at vi med små middel kan spare mye. Man ser på de som er lettest å ta, og så begynner man der.</p>
Venter til de som skal gjøre tiltakene er ledig	<p>Jeg har ikke satt noen harde krav til ferdigstilling, fordi det ligger litt i sakens natur at vi får ledige ressurser nå og da, og det nytter ikke bare å ha ledige ressurser, det må jo være de rette folkene.</p> <p>Vi vil at rett folk skal gjøre disse oppgavene. Det skal være rett folk med rett kompetanse, sånn at det blir gjort skikkelig en gang for alle. Det skal ikke være en måte for noen å skrive timer på en kost kode, bare for de ikke hadde noe annet å gjøre.</p> <p>Det er jo en grunnleggende ting at prosjektarbeid blir prioritert først, og hvis det det kommer inn en jobb i mellom, så blir jo dette satt på hold. Førsteprioritet er alltid prosjekt.</p>
Vi bruker "ESSA business case"	<p>Jeg kan si at det er bare snakk om å definere problemet, bli enige om at det er behov for en endring, og så er det den kreativiteten til å lage endringen, så har en det. Det å formalisere det på et ark sånn som vi gjør nå, som er et veldig enkelt ark, det er nok, det er positivt. Flere verktøy hadde gjort det negativt, mener jeg.</p> <p>Nei, det vi bruker er en "template" som de skal fylle ut på en "ESSA-case". Så blir det jo et "business case", og da har det jo et budsjett med hvor mange timer, og hvilke personer som skal arbeide med det og aksjoner. Og siden blir det da evaluert, og blir det da godkjent i sin helhet, så blir det kommunisert tilbake.</p>

Tabell 9: Informantsitater: Steg 3 – Utvikle en visjon og en strategi

I tabellen ovenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «Steg 3 – Utvikle en visjon og en strategi». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «3.1 Visjon og mål» og «3.2 Strategi».

Fra alle forbedringsforslagene som kom inn, valgte «Engineering» i starten ut 15 forbedringstiltak. Etter den tid har det kommet flere til på listen, og per 25.03.15 hadde de 22 godkjente tiltak. I tabellen nedenfor vises en oversikt over disse.

Tiltak	Handling	BUSINESS CASE status
Standardisering av MDR (dokumentregister)	Forhånds definere obligatoriske og sannsynlige dokumenter per disiplin, per produkt. Er alle prosjektspesifikke dokumenter nødvendige? Kan vi bruke standarddokumenter i tilbudsfasen? Fjerne dokumentet TOP (teknisk operasjonsplan) fra anbudsdokumentene, det anses å være unødvendig.	Ferdig
Orcaflex til å gjøre analyser for termineringstilnærming for fleksible rør	Utvikle metode for å benytte Orcaflex, for å standardisere og forenkle analyser for termineringstilnærming for fleksible rør.	Ferdig
Oppfølging av innkjøp for fleksible rør (dokumenter)	Kritisk evaluering av oppfølging av innkjøp for fleksible rør.	Ferdig
Optimalisere analyse for strukturinstallasjon	Vi ser behov for å optimalisere og strømlinjeforme analyse for strukturinstallasjon	Ferdig
Tegninger vs. skisser	Dekk layout, rigging prosedyre inkludert AutoCad vs. Inventor. Utfordre kunde på å fjerne ett ark pr. prosedyre for tegningsnummer.	Ferdig
Løfteplaner	Engineering vs. offshore ressurser, verdiskaping, Skille enkle løft fra konstruerte løft. Vurdere å redusere antall løfteplaner, f.eks. bruke generiske løfteplaner for løft av containere hvor det er relevant. Utfordre behovet for løfteplaner, forenkle løfteplanprosessen.	Ferdig
Program for design av sugeanker, Geo7	For tiden finnes det flere Excel-regneark for å bestemme anker størrelse, beregne dybde for gjennomtrenging, kapasitet, gjenfinning, krav til sugetrykk osv. Utvikle et verktøy som skal brukes i Subsea 7.	90% utført
Bevissthet om timebudsjetter	Informere aktuelle personer, og sørg for at det nye s-kurve verktøyet brukes. Undersøk rutiner for oppfølging.	90% utført
Pakkeingeniørprosess	Avklare roller og ansvar mellom leder for SCM (styring av forsyningskjede) og pakkeingeniør, i teamet for oppfølging av anskaffelser. Definere roller og ansvar for grensesnitt ingeniør i matrise.	90% utført
Beslutningstaking	Milepæler for frysing av design. Riktige beslutningstakere. Designprosess, gjennomgang av design. Over-engineering, levere det som er "godt nok". Modell for tidlig fase av prosjektet, for å sikre at beslutninger tas før generell opptrapping av ressurser.	90% utført
Sjekkprosess for tegninger	Gjennomgå sjekkprosess for tegninger, for å undersøke om det finnes muligheter for forenkling.	90% utført
SoP	SoP (angivelse av formål) bør komme med risikovurdering, slik at en ikke trenger å gjøre risikovurdering hver gang det brukes. Standard maler for varsling av mobilisering, sørg for at oppgave planer offshore er forenklet nok. Utfordre ledelse av endring offshore. VST (støtteteam for fartøy) bør ha en sjekkliste for teknisk vurdering med alle produkt grensesnitt, og en standardisert mal for rapportering og bekreftelse av gjennomførbarhet for fartøyet.	75% utført
Festing til sjøs	Standardisering, tabulere standard analyser. Analyser er for tunge. Tidlige analyser, definisjon per case.	75% utført
Installasjonsanalyse fleksible rør	Standardisering og optimalisering, forenkle analyser, bruke erfaring fra tidligere prosjekter, standardisere analyser for overdekking/spoler/strukturer, utfordre krav fra kunder på prosjektspesifikke analyser.	75% utført
Grad av inspeksjon og krav til dokumentasjon fra leverandører for fabrikasjon av fleksible rør (strategi for oppfølging av fabrikasjon)	Etablere en standardisert arbeidsmetode for Subsea 7 Norge	50% utført
Gjenbruk av ventiler	Gjenbruke ventiler fra PLR'er (piggsuser) (50% av PLR kostnaden er i ventiler, og samme type ventiler trengs på hver PLR).	50% utført
ROV sjakler, kroker og kurver	Øke bevisstheten om foretrukket type ROV (fjernstyrt undervannsfartøy) utstyr, med sikte på å redusere operasjonell tid og nedetid.	25% utført

Modulbaserte avstandsstangssystemer for spoler	Sett opp et modulbaserte avstandsstangssystem for spoler som trenger minimale tilpassing mellom prosjekter.	Godkjent
Optimalisere installasjonsprosedyre for strukturer	Vi ser behov for å optimalisere og effektivisere installasjonsprosedyre for strukturer.	Godkjent
Optimalisere installasjonsprosedyrer for fleksible rør og kontrollkabel	Vi ser behov for å optimalisere og effektivisere installasjonsprosedyrer for fleksible rør og kontrollkabel.	Godkjent
Ingeniørarbeid for overflatebehandling og kvalitetsstrategi	Etablere en standardisert arbeidsmetode for Subsea 7 Norge	Godkjent

Tabell 10: Oversikt over godkjente forbedringstiltak - «Engineering» (status per 25.03.15)

Steg 4: Kommuniser visjonen

Det har vært diskusjoner rundt denne prosessen i lengre tid, og budskapet har blitt repetert i møter, i «Engineering forum» og i prosjekter. «ESSA» har også blitt promotert på intranett, via nyhetsbrev, og på skjermer rundt omkring i bygget. Informantene uttalte at de har prøvd å være synlige for sine ansatte, følge retningslinjer og oppfordre de ansatte til å komme med forbedringsforslag. I september 2014 ble det informert om at det ble nedbemanninger i selskapet som følge av en forverring av markedssituasjonen. Denne nedbemanningsprosessen varte til rundt desember 2014. Dette har ikke påvirket arbeidet med forbedringstiltakene nevneverdig, men det gjorde at kommunikasjonen rundt «ESSA» ble tonet veldig ned.

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «Steg 4 – Kommuniser visjonen». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «4.1 Kommunikasjon av visjonen», «4.2 Kommunikasjon via atferd».

Steg 4 - Kommuniser visjonen	
4.1 Kommunikasjon av visjonen	
Folk bruker ikke intranett	<i>Det ligger litt på "Changing the game" (intranett), men folk er ikke proaktive i søking av informasjon, så dermed må du fore det til de på en annen måte. Men hvis du ser på skjermene, så er det litt sånn "completede ESSA-initiativ", men de er tunge å lese.</i> <i>Men vi ser jo at folk bruker ikke intranett. Det er kanskje noen, men.. Så de stedene der jeg opplever at jeg på en måte har hatt mest suksess, det er vel gjennom denne "Norway news letter". Der vet jeg hvert fall at de har en evig påminnelse om det.</i>
Diskusjoner rundt prosessen	<i>Vi har jo hatt veldig mye diskusjoner rundt denne prosessen, i egentlig lengre tid. Så vi har tatt det opp i allmannamøter, vi har tatt det opp i disse "Engineering forum" som vi har, og vi har tatt det opp, altså det har jo vært disse "town-hallene" som administrerende direktør har hatt tidligere og også på prosjektnivå.</i> <i>Altså vi har for alle mine folk, som er de tekniske lederne i alle prosjektene, der har vi jo snakket veldig nøye igjennom hva som er de viktige fokusområdene for Subsea 7 fremover, med å holde disse budsjettene og bli rimeligere på det vi gjør, og at vi ikke leverer mer enn det som er nødvendig. Altså "godt nok" er jo det prinsippet som, mantraet, nesten som alle har nå da. Det er ikke en sjel i "Engineering" nå som ikke vet hva det dreier seg om.</i>

Vanskelig å skape entusiasme rundt eliminering	<i>"ESSA" er jo egentlig bare et kategoriseringsverktøy, og veldig vanskelig å skape noe "nå skal vi eliminere". Du kan ikke skape noe særlig energi eller noe entusiasme rundt det.</i>
Tonet ned fokus på forbedring på grunn av nedbemanning	<i>Nå i fjor høst når vi hadde et sånn nedbemannings-spøkelse som hang tungt over oss, så valgte vi å tone ned fokuset på de forbedringsinitiativene, fordi at det følte rett å gjøre det da.</i> <i>Kommunikasjonen rundt "ESSA" sluttet når nedbemanningen kom, på grunn av en ikke skulle se det i sammenheng. For det ville på en måte bli veldig vanskelig å jobbe videre med "Changing the game" / "ESSA" / endring hvis folk på en måte forbinder det med en nedbemanningsprosess, og så skal de da bidra.</i>
4.2 Kommunikasjon via atferd	
Være ansvarlig og synlig	<i>Det er jo å være ansvarlig i alle de forespørsler som kommer, og følge dette her reiseregulativet med type billetter som blir satt ut og sånne generelle ting sånn som teambuilding. Vi har ikke fokus på de tingene i det hele tatt, men det må jo da kompenseres på andre måter ved at en har en god dialog, at folk forstår at de blir sett allikevel. Så det er jo det jeg gjør da. Jeg må jo være mer aktiv med kommunikasjonen og synlig for de som rapporterer til meg.</i> <i>Nei jeg har prøvd å promotere det så mye jeg kan, promotere det i møtene mine, og så har jeg prøvd å holde fokus på de sakene som vi har hatt da, og kjørt de sakene og prøvd å holde tidene og hatt litt "trøkk" på det. Så det er jo på den måten, og kommunisere det ofte og snakke om "ESSA".</i>
Oppfordre folk til å komme med ideer	<i>Hvis det kommer problemer opp da, så kanskje passe på å nevne det da, "ja kanskje du skulle ha sett på, kanskje dette er en "ESSA-sak", kanskje du kunne ha gjort noe her liksom." "Kan ikke du foreslå det, og se om du kan..", og oppfordre folk til å komme med ideer.</i>

Tabell 11: Informantsitater: Steg 4 – Kommuniser visjonen

Steg 5: Myndiggjør handling

I «Engineering» har både ledere og ansatte vært involvert i arbeidet med forbedringstiltakene. Det har blitt benyttet personer internt i Oslo og Stavanger, og personer i andre regioner hvis det var behov for en spesiell fagkompetanse. Informantene uttalte at «ESSA» er litt selvforklarende, og at det har ikke blitt gjennomført noe spesifikk opplæring.

Det kom også frem at flere var litt skeptiske til «ESSA» i starten, og noen uttalte at det hang sammen med tidligere mislykkete endringsprosesser i selskapet. Flere av informantene uttalte at det ikke har vært så mye motstand lokalt, og at de stort sett har vært enige. Noen nevnte at det har vært tilfeller hvor de ikke har fått gjort alt de ønsket i et forbedringstiltak. Andre nevnte at det ofte er utfordring med forandringer, og at noen har vært mer villige til å gjøre endringer enn andre. Dette har vært litt ulikt i de ulike funksjonene, og innad i den enkelte funksjon. Endring i prosedyrer og så videre som er felles for hele selskapet, har også vært vanskeligere å få gjennomslag for.

Noen tiltak har også blitt avvist eller satt på vent, enten for at de ikke falt inn under «ESSA-kriteriene», eller at de var for tunge til å ta på seg. I tabellen nedenfor vises en oversikt over disse tiltakene.

Tiltak	Handling	BUSINESS CASE status
Veggykkelse på spoledede rør	Vurdere risiko vs. gevinst ved å redusere veggykkelse på spoledede rør i forhold til forskrifter.	Avvist
VIV studie	Beskrive metodikk for VIV (virvelinduserte vibrasjoner) vurdering, med sikte på å redusere konservatisme.	Avvist
Kost koder	Implementere globalt system. Microsoft project. Etablere en metode for realistisk budsjettering av timer for prosjektledelse og teknisk arbeid, for å være i stand til å forutse faktisk kostnad. Ovenfra og ned tilnærming (sammenligningsgrunnlag, timer i %), eller nedenfra og opp, standardisering.	Avvist
Klargjøring av ansvar og roller	Redusere arbeidsbelastning på ingeniører. Utvide bruk av tekniske assistenter, bedre definisjon for arbeidsoppgavene til teknisk assistent. Få tekniske assistenter til å formatere og presse dokumenter gjennom livssyklusen. Få Dokumentkontroll til å ta mer ansvar på dokumentkontroll/dokumentkontrollsystem. Bli enig om "som-utført-dokumenter" i forkant, og sørge for at det ikke blir liggende til prosjektet er ferdig.	Avvist
Internt utstyr	Online system for utstysdefinisjon (EDF). Sørg for at brukbart utstyr fra prosjekter får et nummer i ERP systemet, og blir inkludert i system for utstysdefinisjon. Forbedring av database for internt utstyr, enkel database for utstyr tilgjengelig i huset. Rigging: bevissthet rundt lager av rigging utstyr, bedre online system for å plukke elementer, både interne og eksterne.	Avvist
Fartøybevegelse	Samle og sammenlign prosjektdata med modeller/Rao's (statistikker).	Avvist
Optimalisert akselerasjoner - festing til sjøs	Forbedre metoder for beregning av akselerasjoner i forbindelse med festing til sjøs.	Avvist
Ytelse for AHC kraner	Aktiv hiv kompenserte (AHC) kraner - hvordan å implementere effekten i designprosessen?	Avvist
Bunt på myk leire	Fastsett ingeniørstandarder slik at vi kan by på bunter med rør også på myk leire.	Avvist
Oppnådde resultater	Tilgang til dokumenter fra tidligere prosjekter. Lage skrive beskyttet mappe som alle kan få tilgang til. Beste praksis database for hver disiplin (mappe/intranettside - spesifikasjoner, prosedyrer, analyse).	På vent
SDC (enkel disiplin sjekk) og IDC (inter disiplin sjekk)	Leverandørdokumenter (prioritering av omfang i forhold til gjennomgåelse), klarhet om roller og prosesser for interne dokumenter. Identifisere personell for enkel disiplin sjekk.	På vent

Tabell 12: Oversikt over forbedringstiltak som har blitt avvist eller satt på vent – «Engineering» (status per 25.03.15)

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «Steg 5 – Myndiggjør handling». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «5.1 Myndiggjøring», «5.2 Motstand».

Steg 5 - Myndiggjør handling	
5.1 Myndiggjøring	
Utnyttet en stor organisasjon	<p>Og da ser vi jo at noe av det er knyttet til et helt spesielt fagfelt, noe er av mer strategisk art, noe er kanskje organisatorisk endring, eller endre samarbeid. Og da hadde vi mulighet til å utnytte en ganske stor organisasjon til å si, dette er et område som passer veldig godt for deg å jobbe med, og dette er noe som passer fint inn i din gruppe.</p> <p>Ja, på noen av forslagene så er det jo folk i disiplinene som faktisk må være de som er den utførende delen da, så i aller høyeste grad så mener jeg at de er involvert. For noen av de avsluttede "ESSA-casene" er gjort i sin helhet av personell i disiplinene, ikke lederne, men folk i disiplinene.</p>
Vi har ikke hatt noe opplæringsprosess	<p>Nei, vi har ikke satt de på skolebenken eller noe sånn, men det vi har gjort er at vi har plukket bevisst ut folk som vi har tro på, som har naturlig interesse av det. Noen ganger så bruker vi folk internt her, her i Stavanger og Oslo altså, andre ganger så vil det engasjere folk i andre regioner hvis det er en spesiell fagkompetanse som trengs, men vi har ikke hatt noe sånn opplæringsprosess.</p> <p>Endringsledelse er jo faktisk en egen modul på noen av de lederkursene, så sånn sett så har du jo opplæring da. Det har du. Men jeg tenkte mer på "ESSA", at du har jo ikke noe verktøy der sånn sett. Det er jo litt sånn selvforklarende da.</p>

5.2 Motstand	
Skeptisk til "ESSA" i starten	<p><i>Det er bare det samme initiativet med et annet navn som har vært her før. Og det initiativet, og alle andre fremtidige initiativ og tilsvarende, lider av fiaskoene til de som har vært før. Ja, altså fra min tid i Acergy så har det i hvert fall vært to sånne, med to ulike navn, som egentlig er akkurat det samme. Begge to er jo en dundrende fiasko. Alle som har den hukommelsen, det første de sa med en gang "ah, her kommer dette igjen, får se når tid dette blir en fiasko."</i></p> <p><i>Jeg var jo i utgangspunktet litt skeptisk når jeg hørte om det første gangen. "ESSA liksom, ok..hva er dette for noe?" Men så måtte du komme litt i gang med det, og du måtte liksom jobbe litt med det før du faktisk innså at dette er jo faktisk ganske bra.</i></p>
Får stort sett gjennomslag på det lokalt	<p><i>Internasjonalt så har vi jo ikke nødvendigvis løst alt da. Og av til har vi måttet justert resultatet litte grann da, men her lokalt så får vi stort sett gjennomslag på det, fordi at igjennom "business casene", og gjennom det å diskuterer frem en "ESSA-sak", så er det såpass forankret i ledelsen at det skal mye til at en ikke får igjennom ting, fordi vi har sett at her er det en stor fordel med å forandre ting da.</i></p> <p><i>Det er jo ikke veldig store kontroverser i de tingene, det er jo fornuftige ting og folk forstår ganske lett, enkelt at dette er jo faktisk lurt da. Det er alltid litt motstand på noen ting der, men der er vi jo stort sett veldig lojale mot den felles oppfatningen som gruppen er blitt enig om å følge da.</i></p>
Seigere prosess å få igjennom globalt	<p><i>Men noen av initiativene strekker seg jo ut i den globale, eller i gruppe, til grupper, og da er det en veldig mye seigere prosess å få igjennom. Og der en har måttet gjort noen kompromisser for å nå så langt som vi følte vi kunne. Så jeg ser jo at det har kostet en del slit i fra de som har vært involvert i de casene.</i></p> <p><i>Det å bruke tegninger eller skisser i prosedyrene våre har skapt ganske mye debatt frem og tilbake. Og vi er ganske klar på hva vi vil i Norge da, og det er nok litt på tvers av hva gjerne UK ønsker, for det er forskjeller i måten vi gjør ting på. Men det har vært mye debatt rundt det, brukt mye tid og krefter på det da. Men jeg tror vi har kommet til et godt kompromiss da som gjør at Norge kan forenkle prosessene litt selv om andre regioner ikke ønsker å forenkle det.</i></p>
Utfordring med forandring	<p><i>Det som jeg ser, det er at det er jo alltid utfordringer med forandringer, fordi at folk er jo av og til litt sånn motstander av forandring, de ser kanskje ikke umiddelbart hva som er fordelene. Så av og til så er det faktisk en stor utfordring bare det å få igjennom en forandring, selv om den er veldig bra, og positiv og vi kan spare penger.</i></p> <p><i>Ja det gjør man jo alltid, alle vil jo være med å forbedre hele tiden helt til det rammer de selv, og at de må endre på måten de gjør ting. Jeg tror naturlig innstilling er at sånn har vi alltid gjort det, og sånn skal vi fortsette å gjøre det, virker det.</i></p>
Det er ulikt i de ulike funksjonene	<p><i>Jeg tror det er veldig ulikt i de ulike funksjonene, innad i de ulike funksjonene og i de ulike subkulturene som er her. Enkelte kulturer er veldig modne i å forbedre, altså de forbedrer seg selv. De anser det å gjøre ting på nye måter som er bedre enn den gamle måten som en helt naturlig del av sin jobb. Mens andre kulturer de er... gammeldagse, eller det fremstår som en stor motvilje til å gjøre noe endringer.</i></p>

Tabell 13: Informantsitater: Steg 5 – Myndiggjør handling

Steg 6: Generer kortsiktige gevinster

«Engineering» hadde i slutten av mars 2014 seks ferdige tiltak, og flere tiltak som nærmet seg ferdig (ref. tabell 10). Totalt i selskapet ble det i løpet av 2014 implementert 40 forbedringstiltak. Flere av disse har vært enkle, raske forbedringer, som å forenkle prosedyrer, samle informasjon, gjenbruk av utstyr, redusere antall møter, møtedeltakere, reising, ekspresstransport og interne krav. Informantene uttalte at det å fokusere på en del «lavt hengende frukt», har vært en nøkkeltung for å holde momentet oppe, og at det var viktig å vise

at det skjedde noe. I tillegg ble det gitt en liten belønning til de som først ble ferdig med et «ESSA case».

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «Steg 6 – Generer kortsiktige gevinster». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «6.1 Planlegge og skape kortsiktige gevinster» og «6.2 Belønning for kortsiktige gevinster».

Steg 6 - Generer kortsiktige gevinster	
6.1 Planlegge og skape kortsiktige gevinster	
Viktig å vise at det skjer noe	<i>Så jeg tror at vår suksessfaktor har vært å fokusere på en del sånne "lavt hengende frukt" da, en sånn nøkkelting som vi bare kan få gjort for å holde momentet oppe. Det tror jeg er viktig. Men de "lavt hengende fruktene", de er det bare å fyre løs på. For jeg tror det er litt med den synligheten også, vise at vi gjør jo faktisk noe. Det verste er hvis organisasjonen spiller inn ideer, og så sier de 6 måneder senere at det skjer jo ingenting. "Hva er det de holder på med?"</i>
6.2 Belønning for kortsiktige gevinster	
Gulrot for første ferdige "ESSA case"	<i>Ikke mye, vi hadde vel en sånn gulrot for første ferdig "ESSA case", for å få pushet de over målstreken. Så det var en milepæl som vi satte. Og da var det vel, var det tre "caser" som var så nære at knivet om å komme først, så da var det bare å pushe de over. Det er blitt gitt ut noe små gaver, det ble vel presentert i teknisk forum, og da fikk de første som gjorde det en liten presang, batterilader, eller ett eller annet sånt, som de hadde igjen fra giveaways på oljemessen, eller noe sånn, sånne symbolske ting da.</i>

Tabell 14: Informantsitater: Steg 6 – Generer kortsiktige gevinster

Steg 7: Konsolidere gevinster og skape mer endring

Mange av de ferdige forbedringstiltakene ble implementert i slutten av 2014, og informantene mente at det var for tidlig å se store resultater fra de ulike tiltakene ennå. Slik markedet er nå, har en heller ikke fått benyttet frigjorte ressurser til annet verdiskapende arbeid. Den største besparelsen i kroner hadde så langt kommet fra «Innkjøp», og et forbedringstiltak som gjaldt gjenbruk av «rigging utstyr». Informantene uttalte at det fortsatt finnes forbedringspotensial i flere avdelinger, og de håpte at dette arbeidet var noe selskapet kunne bruke tid på fremover. Informantene uttalte også at det fremover vil satses mer på prosesser som går på tvers av funksjoner, for å bedre samarbeid. Tabellen nedenfor viser en oversikt over nye forbedringsforslag som er foreslått i «Engineering».

Tiltak	Handling	BUSINESS CASE status
Engineering - HSE grensesnitt	Redusere arbeidsbelastning på ingeniører, for eksempel få HSE (Helse, miljø og sikkerhet) til å ta mer ansvar for risikovurdering.	Foreslått
Strategi for oppfølging av fabrikkasjon	Å etablere en felles tilnærming/strategi for oppfølging av fabrikkasjon for strukturer	Foreslått
Toleranser for spoldesign (Oslo)	Sikte på å redusere deler av antatt for høy konservatisme i design av spoler.	Foreslått

Tabell 15: Oversikt over foreslåtte forbedringstiltak – «Engineering» (status per 25.03.15)

Ferdige tiltak har blitt dokumentert i prosedyrer og lignende, og nye retningslinjer har blitt kommunisert ut og gjort tilgjengelig av disiplinledere. Status har blitt presenteres på skjermer rundt omkring i bygget og i disiplinmøter.

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «Steg 7 – Konsolidere gevinster og skape mer endring». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «7.1 Resultater», «7.2 Tilbakemelding og dokumentasjon av endringer» og «7.3 Skape mer endring».

Steg 7 Konsolidere gevinster og skape mer endring	
7.1 Resultater	
Forventer ikke at vi ser så veldig store resultater ennå	<i>Vi ser begrenset effekt av forbedringsprosjekter, dette kan være for tidlig.</i>
	<i>Jeg forventer ikke at vi ser så veldig store resultater. Fordi ting tar tid å implementere, mye ble implementert rett før jul.</i>
	<i>Det gjenstår å se, for en del av disse tingene, det er ikke ting som du får umiddelbar uttelling på. Du vil ikke se fra den ene måneden til den andre, at nå er det kommet en innsparing på x antall kroner. Det er ikke sånn denne bransjen fungerer, men jeg tror du med å sette fokus på kost, på å holde, altså ansvarliggjøring, som skjer når du engasjerer folk på den måten som er blitt gjort her, det vil resultere i positive utslag lengre ut i løpet. Det er jeg helt overbevist om.</i>
Frigjør tid, men sparer ikke penger	<i>Vi sparer timer, men så lenge en ikke har prosjekter klarer en ikke å benytte timene, altså frigi tid til verdiskapende arbeid.</i>
	<i>Da vi begynte med den litt symbolsaken som møtekultur, der vi så på antall personer på møtene, og hvordan vi kunne redusere kostnaden på et møte, ved å få bort de som ikke trengte å være med, og få ned frekvensen på møtene og forbedre struktur, så sparer du jo egentlig ikke penger. Du frigjør tid, men med mindre du får fakturerbare timer inn i den tiden, så har du ikke spart penger.</i>
Vanskelig å kvantifisere besparelsen	<i>Vi har jo denne dokumentgeneratoren som vi laget sammen med "Planning", og alt sånn som det. Det er jo og sånne forbedringsprosesser som jeg tror vi vil nyte godt av i fremtidige anbud og prosjekter, men det å så sette et tall på det, vi sparer 7,5% og dette her, det er "jysla" vanskelig.</i>
	<i>Nei det er veldig vanskelig, å kvantifisere besparelsen er veldig, veldig vanskelig. Det er jo visse konkrete greier der vi har tall på det, men mange av de strategiske tingene, eller når du endrer måten, å si..det er veldig vanskelig. Det er noe vi i så fall får se om et år eller to, når vi har fått nytt prosjekt, implementert endringene og faktisk utført prosjektet, at man da kan se tilbake og se på de finansielle sidene, og se at her har det blitt mye bedre.</i>
7.2 Tilbakemelding og dokumentasjon av endringer	
Det blir dokumentert	<i>I de casene hvor det er tilfelle, så blir jo det endringer enten i "BMS" (Business Management System), eller i "guiding" til forskjellige og prosedyrer, og alt sånn som det. Det blir jo dokumentert.</i>
	<i>Ja det er jo enten i prosedyrer, eller..kommer helt an på hvilken endring det er, men det er jo gjennom en endring i enten informasjon eller metode, prosedyre, "flow chart".</i>
Disiplinlederen forteller om de nye retningslinjene	<i>Ja på dette spesifikke caset da, så blir det jo lastet opp på intranettsiden der brukerne har tilgang da, så blir det jo laget et veiledningskart i det dokumentet hvordan det skal brukes. Og så er det jo opp til den disiplinlederen da å fortelle sine ingeniører når de har vunnet et sånt prosjekt, at dette er den måten vi skal gjøre det på, her er de retningslinjene.</i>
	<i>Sånn at hvis det er initiativ som går på en mer effektiv måte å gjøre analyser på, redusere noen analysesteg på grunn av sånn og sånn, så er det noe som den disiplinlederen tar eierskap til, og det legges ut til intranettsiden til den disiplinen, at det er den nye metoden å jobbe på.</i>
Status kommuniseres på skjermene og i disiplinmøter	<i>Prosjektleder er jo flink til å bruke skjermene nede når ting blir oppdatert, og i tillegg så bruker vi jo ofte ingeniørene også til å jobbe med "ESSA-sakene" og så kommuniserer vi det i disse her disiplinmøtene da. Hvilke saker som er fullførte, og hva som på listen, sånn at de vet hva som foregår.</i>
	<i>Det er litt av det som er endringskoordinator og prosjektleder sin oppgave, når en av casene er ferdig, så må en jo skrive en liten avslutning på det, og fortelle hva som er utfallet av den, og så blir det offentliggjort, kommer på skjermene rundt om kring og det blir og registrert og kommunisert ut til folkene.</i>

7.3 Skape mer endring	
Forbedringspotensial i andre avdelinger	<i>Jeg ser jo at andre avdelinger i Subsea 7 ikke har vært så aktive som "Engineering" har vært da, og det syns jeg jo er litt leit da, for jeg mener at det er ganske gode forbedringspotensialer i ganske mange av de andre avdelingene også da.</i> <i>Jeg syns vi har fulgt opp veldig nøye fra "Engineering" da, men det skulle kanskje være et ønske om at andre funksjoner også hadde satt opp noe tilsvarende.</i>
Håper det er en langvarig ting	<i>Jeg håper det er en langvarig ting som vi kan bruke litt energi på fremover, at det ikke bare fremstår som et bluss da. Er veldig vinden akkurat der og da, og så etter hvert så får vi så mye å gjøre at det forsvinner litt, for vi har ikke tid til det allikevel. Det er jo ofte det som er litt sånn utfordring.</i> <i>Nå prøver vi å ta store endringer for å skape resultater på kort tid, men jeg håper jo at det kan fortsette som et lite maskineri som tikker og går, med små endringer hele tiden som en del av kulturen.</i>
Klarer ikke å utnytte potensialet ennå	<i>Jeg ser Norge som kanskje en av de som har tatt det mest seriøst, og så ser jeg at "Engineering" er den organisasjonen her som har gjort det grundigst. Så det kan ikke være helt ille, men jeg er ikke fornøyd med hva vi klarer å utnytte av potensialet ennå, og det er nok en sunn motivasjon for å kjempe videre.</i> <i>De store, viktige prosjektene blir det ikke gjort noe med. Det er vanskelig fordi at det er endringer som omfatter minst to funksjoner, og det er kun den ene av dem som mener at det er et problem. Andre funksjoner er lykkelig fornøyd med tilstanden.</i>
Tvinge frem et sterkere samarbeid	<i>Og så har vi invitert "Business unit direktør", ja en av lederne i "Operation", i prosjektgruppen, invitert en av direktørene der til å sitte inn i de annenhver uke statusmøtene våre for å tvinge frem et sterkere samarbeid eller integrering mellom "Engineering" og prosjektorganisasjonene.</i> <i>Nei, det er disse prosessene som er litt sånn "collaboration", sånn med flere avdelinger involvert, de tyngre prosessene. Vi har ikke akkurat identifisert, vi vet mobilisering skal vi se på, og som "Business unit direktør" nå sa på allmannamøte, så har vi dette med "project service", eller disse service funksjonene sånn som "VST" og "PPT" og alle disse. At en på måte får gode "interfacer" med disse, denne linjen. Det blir et fokusområde.</i>

Tabell 16: Informantsitater: Steg 7 – Konsolidere gevinster og skape mer endring

Steg 8: Forankre nye tilnærminger i kulturen

Noen av informantene uttalte at det skjedde for mange endringer på en gang, til at endringene kan bli langvarige. Det har den siste tiden foregått en global omstrukturering i hele Subsea 7, og Subsea 7 Norge fikk en ny administrerende direktør i starten av 2015. Den nye direktøren har imidlertid uttalt at arbeidet med «ESSA» og forbedring, er noe selskapet skal ta videre.

Det ble også påpekt at det er vanskelig å få til varig endring når en har et tidspress, men informantene regnet ikke med at prosessforbedringer og forenklinger som har blitt gjort vil skli ut. I «Engineering» har de også promotert det at de har hatt noen suksesshistorier, og at det nytter å si fra. Informantene håpte at «det nytter å si fra», var en holdning som hadde satt seg. I tillegg har det i løpet av denne prosessen blitt et større fokus på kostnader og budsjetter, og det å gjøre ting godt nok. I «Engineering» er de også vant til endring arbeidssituasjonen etter en viss tid, i og med at mange arbeider i prosjekter til daglig. Informantene uttalte at dette kunne være annerledes i en del andre avdelinger i bedriften, som er mer basisrelatert og stasjonære.

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «Steg 8 – Forankre nye tilnæringer i kulturen». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «8.1 Forankre endringer», «8.2 Nye holdninger» og «8.3 Endringskapasitet».

Steg 8 - Forankre nye tilnæringer i kulturen	
8.1 Forankre endringer	
Endrer så mange ting samtidig at det ikke blir langvarig	<i>Nå endrer vi igjen, og vi endrer territoriene til 2, istedenfor 4. Vi endrer det strukturelle, vi endrer på prosesser. Vi har egentlig sinnsykt mange sånn formelle endringer akkurat nå, og jeg er redd for at vi vil se, dipper vi ennå mer? Jeg bekymrer meg reelt for at de ikke evner å ta vare på de. Jeg bekymrer meg for at de i vår iver etter kostreduksjoner endrer så mange ting samtidig, at ingen av de egentlig blir langvarige. Den ene endringen slår den andre i hel.</i>
Dette er ting vi skal ta videre	<i>Den nye administrerende direktøren har vel uttalt at dette er ting vi skal ta videre og sånn. Så det er jo et av fokusene i 2015.</i>
Promotert suksessfulle historier	<i>Og så har vi jo og promotert det at vi har fått noen suksessfulle historier, promotert det sånn at det nytter faktisk å si i fra da. Og det nytter faktisk selv om det er prosesser som vi bruker over hele verden, så kan lille du liksom, eller lille Norge komme med forslag som faktisk får gjennomslag, ved å gjøre et stykke arbeid bak det da. Sette opp en "business case" og sånt.</i>
Regner ikke med prosessforbedringer skli ut	<i>Hvis vi har, forbedringer som "dette er modellen vi følger vi nå, dette er prosessen vi bruker, eller dette er det "softwaret" som vi går videre med", så føler jeg meg ganske sikker på at vi har gått over til det, og at det ikke vil liksom skli tilbake. Andre ting som er mer sånn..kulturendringer, "mindset endringer" er det er vel ingen garanti for i mitt hode. En del av de er jo rene prosessforbedringer, så de er på en måte implementert i prosessen, så de regner jeg jo ikke med skli ut. Og når det gjelder sånn misbruk av "allowance" på mobilisering, og sånne type ting, så kan det fort skli ut igjen. Men da er det jo på en måte å klare dette dette arbeidet med kultur og holdning, sånn at det ikke skli ut i fremtiden.</i>
Vanskelig å få varig endring når en har tidspress	<i>Det er vel vanskelig å få til en varig endring når du har det tidspresset, tid er jo en stor faktor. Har vi mye tid, så blir det gjort..mye, har vi ikke mye tid, så blir det bare gjort. Altså jeg tror jo at hvis vi finner en måte der vi kan spare tid, at det blir enklere å utføre disse oppgavene, så er det jo naturlig at det er mer effektivt, og da blir det fortsatt gjort selv om de har tidsmangel. Men fabrikkasjonsforbedringer, og optimaliseringer og sånn, som du kanskje ser at ikke helt passer, da må man kanskje si "nei, hør nå kommer båten om en uke nå er det ikke tid, men nå får vi bare få det gjort", og da blir det dyrt liksom.</i>
8.2 Nye holdninger	
Fokus på budsjetter og godt nok	<i>Ja tror den har vært med på å sette fokus på, "godt nok" er vel et fokus som er i ferd med å sette seg. Fokus på at vi skal ikke, det handler ikke alltid om å bli bedre og bedre, men om å bli mer strømlinjeformet, mer effektive. Helt klart, på det vi har fokus på kost og budsjetter, og å ansvarlig gjøre den enkelte for korrekt timeføring, og alt sånn som det. Det har fått en ny oppvåkning.</i>
Folk kan bruke for mye timer på å ikke bruke timer	<i>Det er jo et helt annet "mindset" nå i bedriften. Men det kan også slå tilbake, at folk bruker for mye av sin tid på å tenke på at de ikke skal bruke så mye tid.</i>
Håper folk føler at det er verdt å si i fra	<i>Jeg håper og tror det at folk hvert fall føler at det er verdt å si i fra da, at det går an å gjøre, at det går an å forandre ting. Jeg håper at det er den generelle holdningen.</i>
8.3 Endringskapasitet	
Folk er vant med endring av arbeidssituasjonen	<i>Det er nok det som kjennetegner en sånn prosjektorganisasjon som vi er, at alle folkene er vant med at innen x antall år, så er det en radikal endring av arbeidssituasjonen. Det er en definert start og en definert slutt, og når den slutten kommer, så er det en endring og da må en gjøre noe annet. Det kan være mer av det de har holdt på med, eller et annet type prosjekt, ny kunde, nye spesifikasjoner, nye medarbeidere, nye kollegaer rundt deg hele veien. Så jeg tror det ligger litt i selve, hvert fall i "Engineering", som er så sterkt preget av prosjektorganisasjon. Det er nok annerledes for en del andre avdelinger i bedriften, som er mer basisrelatert og stasjonære.</i>

Tabell 17: Informantsitater: Steg 8 – Forankre nye tilnæringer i kulturen

4.3. På hvilken måte kommer Lean prinsippene til syne i denne endringsprosessen?

Subsea 7 har ikke kommunisert ut til organisasjonen at filosofien «ESSA» er basert på Lean, eller at det har blitt benyttet en Lean tankegang i arbeidet med disse forbedringene. En av informantene uttalte at grunnen til dette var at Lean var et moteord akkurat nå, og at mange ikke fikk det til. Selskapet ville derfor unngå å benytte navnet Lean, og mente at det holdt med «ESSA».

1. Verdiavklaring

Under intervjuene kom det frem at selskapets kunder er mest opptatt av resultater. Flere av informantene nevnte at de skal arbeide etter prinsippet «godt nok», og at kundene ikke er villige til å betale for «over-engineering». Dette har også blitt referert til i nyhetsbrev.

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «1 – Verdiavklaring» og andreordenstemaet «1.1 Definere verdi».

1. Verdiavklaring	
1.1 Definere verdi	
Stadig økende forventning	<i>Men på samme tid, så møter vi en stadig økende forventning og etterspørsel etter mer, og mer. Høyere raffinering, mer analyser, dypere inn i detaljer og mer omfattende dokumentasjon.</i> <i>Vi mener jo at mange av de kostdrivende årsakene som har skjedd over de siste årene, er jo initiert av kunden, og "kravspekken" som de kommer med, som de aldri gjør noe reduksjon på. Jeg ser bare at de hver gang det kommer noe nytt, så følger det med i neste kontrakten og, også kommer det bare enda mer nytt også..så det blir lag, på lag, på lag, og det er veldig kostdrivende for sånn som vi gjør det.</i>
Gjøre ting godt nok	<i>Vi må levere det riktige nivået og riktig detalj. Vi skal stoppe alle tendenser til over-engineering. Våre kunder er ikke villig til å betale for over-engineering, og de har rett til å ikke ønske å betale for dette.</i> <i>Det var litt sånn en bevissthet rundt det å kunne gjøre ting "godt nok", og at vi kanskje måtte gå i oss selv, og finne ting som vi kunne eliminere, og automatisere og gjøre bedre.</i>
Kundene er opptatt av resultatet	<i>Det er jo resultatet selvfølgelig, altså at de får prosjektene sine levert, og på tiden og uten hendelser. De er jo veldig opptatt av hendelser, som jo selvfølgelig vi også er, på sikkerhet, og vil unngå det da, men de er jo ikke så opptatt av at vi tjener penger.</i>

Tabell 18: Informantsitater: 1. Verdiavklaring

2. Identifisering av verdistrømmen

Som nevnt tidligere, ble det i løpet av denne prosessen identifisert en rekke problemer/muligheter for forbedring i selskapet. I tabellen nedenfor vises en oversikt over identifiserte problemer, matchet med de ulike former for sløsing.

Type sløsing	Eksempel på sløsing som har blitt identifisert
Overproduksjon	For mange/tunge analyser/undersøkelser/kontroller, for høy kvalitet/ karakteristikk på produkter/tjenester
Defekter	Arbeid må gjøres om igjen på grunn av endringer, feil, mangel på opplæring osv.
Unødvendig inventar	Flere reservedeler enn det som er nødvendig
Upassende prosessering	For mange steg i prosesser, for mye manuell registrering av data, lage nye prosedyrer hver gang
Overdreven transport	For mange personer på distribusjonslister (e-post), ekspresstransport
Venting	Venting på informasjon, venting på godkjenning (flaskehals, mange som må godkjenne)
Unødvendige bevegelser	For mange møter/ deltakere på møter, leting etter informasjon

Tabell 19: Eksempel på sløsing som har blitt identifisert

Eliminering er en del av «ESSA», og mange av forbedringstiltakene har gått ut på å redusere slike former for sløsing. Figuren nedenfor illustrerer hvordan «Engineering» har arbeidet med å eliminere sløsing i forbedringstiltaket «Løfteplaner».

Eksempel: Løfteplaner
<p>Ja, vi kan ta for eksempel løfteplaner da, så var det noe som ble oppfattet som en sånn forholdsvis tung og unødvendig prosess. Så der gikk vi inn for å gjøre det mye lettere og mer effektivt, og om mulig eliminere hele løfteplanen egentlig. Så da tok vi det med oss inn i noe som heter "Center of Excellence", som er en sånn "world wide sak". Der nevnte vi at dette er et tiltak som har kommet opp gjennom "ESSA" i Norge, og vi vil gjerne se på å effektivisere det løfteplanformatet, som er en standard som vi bruker over hele verden. Så begynte vi å jobbe litt med det, så satte vi opp en komité for det, egentlig med medlemmer i fra hele verden, fra Aberdeen og Paris og Brasil. Og så begynte vi å jobbe med det, og så på formatet først og fremst, og det forenklet vi veldig da. Så "simplify", det var liksom en av nøklene. "Eliminate", der klarte vi ikke å eliminere det da, men vi klarte å forandre på løftekategoriene, sånn at veldig mye av det her med å lage løfteplaner i dag, det vil nå falle vekk.</p>

Figur 5: Eksempel arbeid med tiltak – Løfteplaner

Informantene nevnte flere eksempler på eliminering av sløsing, som å redusere venting på å generere et dokumentnummer, og forenkling av prosedyrer. Det kom frem at det i noen tilfeller har vært vanskelig å løse et problem med å eliminere.

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «2 – Identifisering av verdistrømmen» og andreordenstemaet «2.1 Eliminere sløsing».

2. Identifisering av verdistrømmen	
2.1 Eliminere sløsing	
Få bort venting	<i>Ja, det er egentlig å bruke mindre tid, få bort venting på sånn som å generere et dokumentnummer. Folk ventet flere dager på et dokumentnummer. Det er selvfølgelig ikke noe som holder det tilbake for å fortsette å jobbe med dokumentet, men det er fryktelig irriterende å måtte vente på det.</i>
Korte det ned	<i>Det har jo vært sånne ting som har hatt med prosedyrene å gjøre, der prosedyrene over tid har utviklet seg, og bygget på seg og blitt såpass omfattende da. At vi nå så et behov for å korte ned det. Det er veldig mange tilfeller av det, det er det som er hovedgrunnen til at vi forenkler.</i> <i>Før når vi fikk et dokument fra en underleverandør, så la vi vår dokumentforside oppå og så sendte vi det til kunden. Nå gir vi vårt dokumentnummer direkte til underleverandøren, sånn at de setter det på samtidig med sitt eget. Og så gjør du alt en gang, istedenfor å behandle det inni dine egne systemer.</i>

Vanskelig å kutte vekk	Og det andre som har vært veldig tydelig med forbedringsforslagene er at, jeg tror det ligger i menneskelig natur å ville løse et problem med noe annet. "Dette er et problem, så jeg foreslår å lage en sånn prosess, foreslår å utvikle en sånn software, eller å begynne med denne rapporteringen." Så alt løses med å sette i gang noe nytt. Og hvis en gjør det, så ender vi opp med bare mer, og mer og mer, og det som er vanskelig er å si at "dette problemet løser vi med å plukke vekk."
	Det er vel mer de der "eliminate" som er de vanskelige, å faktisk slutte å gjøre ting. Ikke gjøre ting annerledes, men faktisk slutte. Det ligger kanskje mye prestisje i det man har gjort og prestert over mange år, og nå er det noen som sier at det ikke er verdiskapende nok, så da skal vi slutte å gjøre det. Og da kan man kanskje ta det litt personlig da.

Tabell 20: Informantsitater: 2. Identifisering av verdistrømmen

3. Skape flyt

Standardisering er også en del av «ESSA», og flere av forbedringstiltakene har gått ut på å standardisere arbeidsmetoder. Figuren nedenfor illustrerer hvordan «Engineering» har arbeidet med standardisering i forbedringstiltaket «Oppfølging av innkjøp for fleksible rør».

Eksempel: Oppfølging av innkjøp for fleksible rør (dokumenter)
Jeg kan ta et eksempel som var oppfølging av underleverandører på en viss type produkter. Det er jo veldig mange dokumenter som kommer inn fra denne underleverandøren, og de skal vi sjekke, for vi er ansvarlige for de produktene som de har levert. Og vi skal kommentere på de, og sende de tilbake når vi har kommentert. Og så er det veldig mange forskjellige dokumenter, og så har du en pakkeingeniør som tar imot alle disse, men den ingeniøren sitter kanskje ikke med spesialkompetanse på alle deler av det systemet. Så visse av disse dokumentene skal sendes til en avdeling i "Engineering", de andre dokumentene skal sendes til en annen avdeling. Visse dokumenter skal tre avdelinger se på, visse dokumenter er veldig viktige og andre har veldig lite å si. Men før dette "ESSA-caset", så var det veldig opp til den pakkeingeniøren, og erfaringen til den ingeniøren, å bestemme hvem som skulle gjøre hva, og hvilke dokumenter som var viktige. Da ble det veldig inkonsistent. Har du en erfaren, så blir det på en måte og har du en ny person, så blir det litt annerledes. Så da ble det satt opp retningslinjer, rett og slett en dokumentliste med alle de dokumentene som vi forventet å få inn, der det var en prioriteringsordning og en distribusjonsmatrise internt. Sånn at når denne typen dokument kommer inn, så kan vi se at dette er et viktig dokument, og det er viktig at disse tre disiplinene faktisk kommenterer på det. Så blir det lettere for den pakkeingeniøren å ta de avgjørelsene og flytte denne dokumentstrømmen gjennom prosjektet. Og visse av dokumentene er bare sånn: "ja vi har mottatt det, men vi bruker ikke energi på det". Men før var det kanskje sånn at det dokumentet ble sendt til fire disipliner, de skulle sitte å skrive timer, og gjøre "review" på det, og kommentere og så ble det kanskje ikke brukt til noe. Så gjennom å sette opp disse retningslinjene og denne matrisen, så får vi "denne måten jobber vi med den typen underleverandører", en måte for å drive mottak av dokumentasjon. Så det er veldig sånn konkret. Før var det opp til det enkelte individet, mens nå er det en optimalisert distribusjonsmatrise, for at vi ikke skal bruke unødvendige ressurser og tid.

Figur 6: Eksempel arbeid med tiltak – Oppfølging av innkjøp for fleksible rør

Flere av informantene nevnte at det er en fordel med å standardisere prosesser, slik at en slipper å tenke på det hver gang.

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «3 – Skape flyt» og andreordenstemaet «3.1 Standardisering».

3. Skape flyt	
3.1 Standardisering	
Gjøre det sånn hver gang	<i>Det er det som er fint med "ESSA", for det ikke bare forbedring, det er jo og eliminering og standardisering ikke minst, som gjør at du kan forbedre deg på den måten. Og så kan du si at "ok dette er godt nok, da standardiserer vi dette, da gjør vi det sånn hver eneste gang", så slipper vi å tenke på det hver gang. Så når en skal lage en sånn ting, så bare bruker du de tegningene fra i fjor og så gjør vi det de neste ti årene.</i>
	<i>Og på analysesiden, det er noe av det som jeg håper vi kan slå mynt på, at istedenfor å analysere alt veldig nøye for hvert prosjekt, så har vi en standard og en sammenligning av tidligere operasjonsanalyser og alt sånn som det. Så kan en si at det har vi gjort før, dette er egentlig identisk til det dere skal gjøre her, så da bruker vi det som vi allerede har resultat på her, selv om det står et annet "prosjektheading" på dette her da. Jeg tror at i veldig mange tilfeller, så vil kunden akseptere det.</i>

Tabell 21: Informantsitater: 3. Skape flyt

4. Produsere etter behov

Det ble ikke funnet noen konkrete forbedringstiltak, eller sitater som kan relateres til dette prinsippet. En av informantene kom derimot med et eksempel om intern rapportering, som illustrerer det å produsere etter behov, ved å kutte ut rapporter som ikke har noen verdi.

Eksempel: Intern rapportering
<i>Intern rapportering for eksempel. All intern rapportering er der for en veldig god grunn, kjempegod grunn, men så er det et visst gap mellom den gode intensjonen, det potensialet som ligger i den intern rapporteringen, og den faktiske, reelle nytteverdien. Så for eksempel en prosjektleder sier: "den internrapporten der trenger jeg ikke, slutt å lag den", og de som lager den sier: "nei, men jeg er pålagt å lage den". Og prosjektlederen spør: "men hvem er denne her til? Hvem er endemottakeren av denne rapporten?" "Nei, det er deg, kjære prosjektleder". "Ja, men jeg trenger den ikke, jeg vil ikke ha den, jeg leser den ikke". "Det er det samme for meg, ikke produser den, vi sparer tid på det". "Ja, men jeg er pålagt å gjøre det, og den er kjempenyttig". "Du syns den er kjempenyttig, du bruker tid på den, og gjør den nyttig, for meg har den ikke noe verdi, jeg bruker den ikke en gang". Og det er et dilemma som er reelt i de aller, aller fleste selskap. I de aller fleste funksjoner, så er det gap mellom idealet, det en kunne ha utnyttet. Det kan godt være at prosjektlederen hadde hatt kjempenytte av den, hvis han virkelig så verdien i det. Men han ser ikke verdien i det, og han klarer seg godt nok. Så dermed så sier en: "vi kutter ut den rapporten der, den rapporten trengs ikke lenger, vi har den prosessen som allerede eksisterer, det er godt nok". Så ruller vi ut en forandring, som er en liten sak for et prosjekt, men når det er flere prosjekter, og kanskje selskapet totalt sett, så monner det.</i>

Figur 7: Eksempel produsere etter behov - Intern rapportering

5. Perfeksjon

Som nevnt under steg 7 i forrige forskningsspørsmål, var Subsea 7 på dette tidspunktet ikke ferdig med den første runden med forbedringer, men informantene håpte at dette arbeidet skulle fortsette fremover. Informantene uttalte også at det skjer en kontinuerlig forbedring hele tiden, både i selskapet og i bransjen generelt. Det kom derimot frem at «ESSA» i noen tilfeller hindret naturlig kontinuerlig forbedring i å skje.

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «5 – Perfeksjon» og andreordenstemaet «5.1 Kontinuerlig forbedring».

5. Perfeksjon	
5.1 Kontinuerlig forbedring	
Deler av det hindrer kontinuerlig forbedring i å skje	<i>Det kommer mange gode eksempel opp til småting som bør forbedres, og ved å formalisere de inn som et "ESSA prosjekt", så blir det satt opp et budsjett og en kost kode til det budsjettet. Da blir de jo synlige, da koster de plutselig penger. Så da oppstår det en negativ effekt ved at på flere av tingene så: "nei, det der greiene der, det har ikke vi råd til, så dette vil vi ikke akseptere som et "ESSA prosjekt"." "Nei, men det er jo en endring som er nødvendig, og som uten å hatt det som "ESSA" ville ha blitt gjort." Men nå blir det sagt nei til å gjøre den endringen, fordi hvis du tar det inn som en "ESSA", så kommer det inn på et slags budsjett, som blir telt opp en plass. Så deler av det hindrer naturlig kontinuerlig forbedring i å skje.</i>
Kontinuerlig endring hele veien	<i>En av de tingene jeg anser som viktige ting med å være på jobb, det er å utfordre det vi gjør, for å hele tiden se om det kan gjøres på en bedre måte. Og det kommer ikke som en funksjon av et kostreduksjonsinitiativ, eller et "ESSA initiativ", det skal være sånn hele tiden.</i> <i>Som sagt så er det jo en veldig sånn endringsprosess hele veien gjennom selskapet. Det endrer på utseende, det endrer, altså industrien rundt oss endrer, og hvis ikke bedriften klarer å reflektere de endringene og gjøre litt snuoperasjoner inne i mellom, ikke alltid de behøver å være så brutale og store, men det er jo kontinuerlig endring hele veien.</i>
Kontinuerlig forbedring er forbannelsen til bransjen	<i>For det er litt sånn forbannelsen til hele bransjen, det er den kontinuerlige forbedringen, fordi at vi blir bare best i klassen hele tiden, men du blir jo og dyrest. Du må være veldig bevisst når du driver å forbedrer hele tiden, sånn at det ikke blir bare dyrere og dyrere, og du bruker mer og mer timer på det, så det er en fin balanse der.</i>

Tabell 22: Informantsitater: 5. Perfeksjon

6. Lean verktøy

Informantene uttalte at det ikke har blitt benyttet noen spesifikke verktøy i løpet av denne prosessen, heller ikke i arbeidet med de ulike forbedringstiltakene. Enkelte informanter mente at de ikke hadde behov for noe verktøy.

I tabellen nedenfor presenteres førsteordens kategorier (kolonne 1), og utvalgte informantsitater (kolonne 2) for den aggregerte dimensjonen «6 – Lean Verktøy» og andreordenstemaet «6.1 Verktøy».

6. Lean verktøy	
6.1 Verktøy	
Det har ikke blitt presentert noe verktøy	<i>I Subsea 7 Norge, eller i "Engineering", så har vi ikke brukt noe sånn profesjonelle verktøy. Det har mer gått ut på å konkretisere "business case", og så bruke de ressursene som vi mener trengtes for å utvikle det prosjektet.</i> <i>Nei, det har ikke blitt presentert noe verktøy spesifikt i det hele tatt, og det syns jeg er supergreitt. For det var det som var fiaskoen til de forrige. Masse presentasjoner, masse verktøy, masse fokus på verktøy for å drive frem diskusjoner, kreativitet og sånt. Når vi egentlig ikke trenger det.</i>

Tabell 23: Informantsitater: 6. Lean verktøy

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil det først bli gitt en kort oppsummering av resultater, deretter vil resultatene bli tolket, og diskutert opp mot relevant teori.

5.1. Oppsummering av resultater

Forbedringsprogrammet «ESSA» ble iverksatt i starten av 2014, på bakgrunn av svakheter i markedet og behov for interne tiltak. Endringsbudskapet har senere blitt repetert via ulike kanaler. Informantene var enige om at det var behov for endring, og denne følelsen har blitt forsterket etter hvert. For å forbedre selskapet ble det identifisert en rekke forbedringsforslag. I valget av forbedringstiltak ble det fokusert på «lavt hengende frukt», der en med liten innsats kunne spare mye. Prosessen har blitt ledet av prosjektleder, direktører, endringskoordinatorer, avdelingsledere og disiplinledere i de ulike funksjonene. Andre ansatte har også vært involvert i arbeidet med de ulike forbedringstiltakene. Mange av tiltakene har gått ut på å redusere sløsing og standardisere arbeidsmetoder, men det har ikke blitt brukt noen spesifikke Lean verktøy i dette arbeidet. Informantene uttalte at det ikke har vært så mye motstand lokalt, men noen har vært mer ivrige til å gjøre endringer enn andre. Globale prosesser har vært vanskeligere å endre. Flere tiltak har nå blitt implementert, men en ser ikke store resultater ennå. Informantene uttalte at det fortsatt finnes forbedringspotensial i flere avdelinger, og at det fremover vil satses mer på samarbeid. Endringer har blitt dokumentert, og nye retningslinjer har blitt kommunisert ut og gjort tilgjengelig av disiplinledere. Status har blitt presentert på skjermer og i disiplinmøter. Noen av informantene uttalte at det skjedde for mange endringer på en gang til at endringene kan bli langvarige. Det kom også frem at det er vanskelig å få til varig endring når en har tidspress. Informantene regnet likevel ikke med at prosessforbedringer og forenklinger som har blitt gjort, vil skli ut. Denne prosessen har ført til et større fokus på kostnader og budsjetter, og det å gjøre ting «godt nok».

5.2. Har arbeidet med å gjøre forbedringer i Subsea 7, ved hjelp av filosofien «ESSA», blitt gjennomført i tråd med Kotters åtte suksesskriterier for endring?

Det første forskningsspørsmålet skal besvare om arbeidet med å gjøre forbedringer i Subsea 7, ved hjelp av filosofien «ESSA», har blitt gjennomført i tråd med Kotters åtte suksesskriterier for endring.

Kotter (1996, s. 23-24) viser til at en suksessfull endring går igjennom alle åtte stegene, og at det å hoppe over noen steg, aldri vil gi et tilfredsstillende resultat Både den overordnede

prosessen og de mindre prosjektene må følge disse stegene. Det er viktig at en følger stegene i den rekkefølgen de er satt opp, selv om en kan arbeide med flere steg samtidig. Nedenfor følger en diskusjon for hvert av de åtte stegene i modellen.

Steg 1: Etabler en følelse av at det haster

Det er viktig å skape en følelse av at endringen er nødvendig, og at det haster å gjennomføre denne endringen (Kotter, 1996; Lorange, 1998; Womack og Jones, 1996). Informantene var enige om at det var behov for endring i selskapet, både i Subsea 7 og i industrien generelt. Denne følelsen var basert på situasjonen i markedet og signaler fra kunder. Informantene uttalte at selskapet var nødt til å følge utviklingen i industrien. Meyer og Stensaker (2011) uttaler derimot at det å etablere en kriseforståelse ikke vil være fornuftig, hvis man ser for seg flere store endringer over tid. Under intervjuene kom det ikke frem at det på dette tidspunktet var planlagt flere store endringer i selskapet, og denne uttalelsen anses derfor ikke for å være relevant her.

Kotter (1995, 1996) viser til at følelsen av at det haster kan økes på flere måter. Behovet for endring ble her kommunisert ut til hele bedriften via et allmannamøte. Dette er i tråd med anbefalinger fra Meyer og Stensaker (2011) og (Kotter, 1995), om at ledelsen må formidle alvoret i situasjonen, og at denne informasjonen må kommuniseres bredt. Kotter (1995) viser til at dårlige resultater kan skape oppmerksomhet, og overskridelser i selskapets prosjekter kan også ha bidratt til å øke følelsen av at endring er nødvendig. Det virker derimot ikke som hastebudskapet var dramatisk nok i starten, siden informantene uttalte at følelsen av at endringen haster har økt gradvis med utviklingen i markedet og oljeprisen. Noen går også så langt at de fabrikkerer en krise for å øke denne følelsen (Kotter, 1995). Dette har nok ikke vært nødvendig her, siden den negative utviklingen i markedet og oljeprisen har fungert som en krise i seg selv. Krisefølelsen har nok også blitt ytterligere forsterket av at mange selskaper i bransjen har måttet ty til nedbemanninger, inkludert Subsea 7. Informantene uttalte at de nå ikke møtte noen til daglig, som ikke var i full forståelse for at det var behov for endring. Det kan derfor se ut som det i denne prosessen har blitt etablert en følelse av at endringen haster, selv om denne følelsen ikke var helt på plass fra starten av. Det kan allikevel diskuteres om selskapet burde ha gått videre til neste steg i endringsprosessen, før denne følelsen var høy nok. Det er vanskelig å lykkes med de neste stegene i prosessen hvis denne følelsen er for lav

(Kotter, 1995, 1996). Kotter (1995) viser til at minst 75 % av ledelsen må være tilstrekkelig overbevist om at det å fortsette som før er totalt uakseptabelt.

Siden alle i bedriften ble oppfordret til å komme med forbedringsforslag, og mange ansatte deltok på en felles brainstorming i kantinen, kan det her se ut som det har blitt benyttet en felles diagnose av hva som er galt og hva som må forbedres i organisasjonen, som foreslått av Beer et al. (1990).

Steg 2: Opprett en ledende koalisjon

Det må settes sammen en gruppe med kraft nok til å lede endringen, hvis ikke vil en ikke nå langt (Kotter, 1995, 1996). Endringer krever alltid lederskap, og det er vanskelig å gjøre nødvendige endringer i organisasjonen uten sterke ledere (Beer et al., 1990; Kotter, 1995). Prosjektleder for «ESSA» hadde ansvar for å legge til rette for identifisering av forbedringstiltak, sikre fokus på de rette tiltakene og sikre engasjement i organisasjonen. I tillegg har direktørene for hver funksjon vært ansvarlig for å arbeide med forbedring i sin funksjon. Dette arbeidet har også blitt delegert ned til avdelingsledere og disiplinledere. En person fra hver funksjon ble også utnevnt til endringskoordinator. I «Engineering» har denne personen hatt ansvar for å følge opp arbeidet med forbedringstiltakene. Til sammen har den ledende koalisjonen i «Engineering» bestått av direktør, endringskoordinator, avdelingsledere og disiplinledere. Det at både avdelingsledere og disiplinledere også har vært involvert, tyder på at det her har vært et sterkt linjelederskap. Et sterkt linjelederskap er essensielt for å oppnå den kraften som er nødvendig (Kotter, 1995).

Informantene uttrykte også at de hadde inntrykk av at denne prosessen var støttet av toppledelsen. For eksempel hadde direktøren for «Engineering» et sterkt fokus på «ESSA». Dette er i tråd med anbefalinger fra flere forfattere, om at fokus fra toppledelsen er viktig i en endringsprosess (Atkinson, 2004; Beer et al., 1990; Kotter, 1995). Det kom imidlertid frem at det har vært manglende fokus fra toppleder. Dette kan utgjøre en trussel for gjennomføringsprosessen, da det ifølge Kotter (1995) er viktig at bedriftens øverste leder støtter endringen.

Det anbefales at den ledende koalisjon til sammen har nøkkelegenskaper som posisjonsmakt, ekspertise, troverdighet og lederskap (Kotter, 1996; Kotter og Cohen, 2002). Den ledende koalisjonen har bestått av personer fra ulike posisjoner og nivåer i selskapet. I tillegg har prosessen som nevnt ovenfor hatt et sterkt linjelederskap og støtte fra toppledelsen. Det kan

derfor tyde på at den ledende koalisjonen til sammen har hatt de egenskapene som krevdes for å lede endringen. I «Engineering» har størrelsen på den ledende koalisjonen utgjort ca. ti til femten personer. I tillegg kommer personer fra andre funksjoner. På bakgrunn av dette antas det at den ledende koalisjonen har bestått av minst 20 personer. Dette er i tråd med anbefalinger fra Kotter (1996) om at størrelsen på den ledende koalisjonen for store selskaper bør inneholde 20-50 personer.

Det har i denne endringsprosessen bare blitt benyttet intern kompetanse. Dette er en foretrukket løsning i mange organisasjoner (Beer et al., 1990; Meyer og Stensaker, 2011). Det kunne ha vært diskutert om Subsea 7 burde ha benyttet ekstern kompetanse for å få hjelp til å komme i gang med Lean, men ifølge Womack og Jones (1996) er det ikke nødvendig å ha detaljert kunnskap om Lean til å begynne med.

Ledelsen for «Engineering» har også hatt jevnlige møter der de har snakket om «ESSA», og diskutert hva de skal gjøre. Både prosjektleder for «ESSA», endringskoordinator og direktøren for «Engineering», har vært med på disse møtene. Informantene nevnte at etter disse møtene var alle samstemte, og at dette arbeidet ikke var noe solojobb. Dette tyder på at den ledende koalisjonen, som anbefalt av Kotter (1995); Kotter og Cohen (2002), har arbeidet sammen som et team, kommunisert med hverandre og hatt et felles mål. I hvert fall innenfor «Engineering». «Engineering» hadde også samarbeid med andre funksjoner på noen av forbedringstiltakene. Dette er i tråd med anbefalinger fra Atkinson (2004) om å oppmuntre til samarbeid mellom funksjoner for å oppnå synergier.

Steg 3: Utvikle en visjon og en strategi

Den ledende koalisjonen må utvikle en visjon, og en strategi for å nå denne visjonen (Kotter, 1995). I intervjuene kom det ikke frem at det har blitt utviklet en spesifikk visjon for «ESSA». Da «ESSA» ble introdusert på allmannamøtet i mars 2014, ble det derimot vist en oversikt over selskapets visjon for 2018. Det kan derfor antas at «ESSA» er knyttet opp mot selskapets overordnede visjon, som blant annet sier at selskapet i 2018 skal ha lavere, eller lik kostnadsbase som sine konkurrenter. Denne visjonen vurderes til å være fornuftig, klar, enkel og oppløftende, som anbefalt av Kotter og Cohen (2002). Formålet med en visjon er å avklare retningen for endringen, motivere personer til å iverksette riktige tiltak, og koordinere handlinger på en rask og effektiv måte (Kotter, 1996). Selv om denne visjonen er generell for selskapet, og ikke er avgrenset til «ESSA», har den nok vært med å bidra til å klargjøre

retningen for endringen. Det kan imidlertid diskuteres om visjonen burde ha vært mer spesifikk for «ESSA», slik at det kommer enda tydeligere frem hva selskapet ønsker å oppnå med denne endringsprosessen. Mangel på en visjon kan føre til at organisasjonen ikke oppnår noe, eller beveger seg i feil retning, da endringsinitiativene kan virke forvirrende og uforenelige (Kotter, 1995). Det kan spekuleres i om det har vært viktigere for selskapet å komme raskt i gang med å gjøre forbedringer, enn å først bruke tid på å utarbeide en visjon. Appelbaum et al. (2012) viser til at noen hevder at implementeringen av en visjon er viktigere enn visjonen i seg selv.

Et overordnet mål i denne prosessen har vært å effektivisere selskapet, gjennom en reduksjon i antall ansatte på 10 %. Womack og Jones (1996) uttaler at en må ha en strategi for hvordan en skal utnytte ressurser som frigjøres underveis. Dette skulle her gjøres ved å redusere bruk av konsulenter, ikke erstatte personer som sluttet, og se på om det var noe naturlig avgang i form av pensjonering og så videre. Dette målet har ikke blitt kommunisert ut til de ansatte. Det er derfor ikke overraskende at flere av informantene var usikre på det overordnede målet for «ESSA». En undersøkelse gjort av McKinsey & Company (2008) viser at mangel på klare mål er en vanlig problemstilling. Womack og Jones (1996) påpeker at dersom en er nødt til å nedbemanne, bør dette gjøres med en gang, og etterpå garantere at ingen flere vil miste jobben som følge av Lean initiativer. Det ble ikke foretatt noen former for nedbemanning her i starten, nedbemanningsprosessen kom først senere.

Flere forfattere mener at det er viktig å ha en modell for gjennomføring (Bhasin, 2012; Hrebiniak, 2006). En dårlig eller vag strategi kan være et stort hinder for implementeringsarbeidet (Hrebiniak, 2006). Det kom her frem at det var ledelsen som tok initiativet til å redusere kostnader i selskapet, men at det var ikke noen føringer på hvordan dette skulle gjøres. Dette tyder på en mangel på retning. Mangel på retning og planlegging er derimot vanlige problemer i anvendelsen av Lean (Bhasin og Burcher, 2006). I «business casene» har derimot strategien for hvert enkelt tiltak vært ganske klar, med nødvendige aksjoner, ressurser og tidsfrister.

Womack og Jones (1996) anbefaler også at en har en mekanisme for prioritering av forbedringstiltak. Noen av informantene mente at det ikke fantes noen overordnet strategi for hvilke forbedringsprosjekter som skulle prioriteres, mens andre uttalte at det har vært en utvelgelse av «lavt hengende frukt». Med andre ord de letteste tiltakene, der en med liten innsats kunne spare mye.

På grunn av tidligere, mislykkede endringsprosesser i selskapet, der en hadde benyttet en ovenfra og ned tilnærming, ville en i dette tilfellet satse mer på involvering av ansatte og å skape engasjement. En slik strategi passer godt sammen med en metode som Lean, da Lean krever engasjement fra personer på alle nivåer i organisasjonen (Atkinson, 2004). Det er her viktig å involvere personer som arbeider med prosessen til daglig i forbedring. Medvirkning kan også bidra til økt endringskapasitet (Melberg og Mikkelsen, 2014), men en bør samtidig sørge for at den daglige driften ikke blir skadelidende (Sirkin et al., 2005). Informantene uttalte her at eksterne inntjeningsprosjekter har blitt prioritert før forbedringsprosjekter. I tillegg har de ventet til de personene som skulle utføre forbedringsarbeidet har vært ledige.

Andersen (1997) advarer derimot å involvere personer i forbedringsprosjekter bare fordi de ikke har noe annet å gjøre. Informantene påpekte at en skulle benytte de rette personene, med rett kompetanse i dette arbeidet, slik at det blir gjort skikkelig en gang for alle. Et forbedringsprosjekt skulle ikke bare være et sted for personer å føre timer, når de ikke hadde noe å gjøre. Hrebiniak (2006) påpeker også at overdreven fart kan være skadelig, da endringsprosessen blir mer kompleks jo kortere tidshorizonten er. I denne prosessen har det ikke blitt satt noen harde krav til ferdigstilling av tiltakene, siden en også trengte ledige ressurser. Dette tyder på en lengre tidshorizont.

Oppsummert ser det ut til at selskapet her har valgt en til dels langsom endringsprosess, har hatt en mindre klar plan, og har satset på en stor grad av involvering av ansatte. En slik strategi gir ifølge Kotter og Schlesinger (2008) mindre motstand.

Steg 4: Kommuniser visjonen

Den nye visjonen og strategiene må kommuniseres gjennom så mange kanaler som mulig, og budskapet må repeteres ofte (Kotter, 1995, 1996). I intervjuene fremkom det ingen bevis på hvor mange ganger visjonen for selskapet, som ble vist på allmannamøtet i mars 2014, har blitt kommunisert, men informantene nevnte at de har hatt diskusjoner rundt denne prosessen i lengre tid. Endringsbudskapet har også blitt repetert i flere møter, i «Engineering forum» og i prosjekter. I tillegg har «ESSA» blitt promotert på intranett, via nyhetsbrev og på skjermer i rundt omkring i bygget.

Det er viktig å skape forståelse og engasjement rundt en endringsprosess (Kotter, 1995; Kotter og Cohen, 2002), men dette kan allikevel være utfordrende (Melberg og Mikkelsen, 2014).

Informantene nevnte her at det har vært vanskelig å skape entusiasme rundt eliminering, som er en del av «ESSA». Lean krever derimot et betydelig engasjement (Bhasin, 2012). Det kom også frem at selskapet ikke har hatt så mye suksess med bruk av intranett til å informere om denne endringsprosessen. Kotter (1995, 1996) påpeker at kommunikasjonen må være enkel og forståelig. Det kan være at å oppsøke denne informasjonen på intranett ikke har vært enkelt nok for de ansatte. Det nevnes for eksempel at de ansatte ikke er proaktive i søking av informasjon.

I «Engineering» har det vært fokus på å få frem budskapet om at en skal gjøre ting godt nok, og ikke levere mer enn det som er nødvendig. Informantene nevnte her at det ikke var noen i «Engineering», som ikke visste hva dette dreidde seg om. Det kan derfor virke som at det i «Engineering» har kommet klart frem hvilken atferd som forventes, i tråd med anbefalinger fra Schein (2010). Det er derimot usikkert om andre funksjoner i selskapet har fått tydelig frem hvilken atferd som ble forventet. I intervjuene kom det også frem at det har blitt snakket nøye igjennom viktige fokusområder for selskapet, med tanke på å holde budsjetter, og bli en rimeligere leverandør. Dette kan tyde på at ledelsen i selskapet har vært tydelig på hvorfor selskapet gjør endringene og hva som skal endres, i tråd med anbefalinger fra Meyer og Stensaker (2011). Det finnes imidlertid ikke nok bevis til å konkludere med at detaljer har blitt kommunisert så tidlig og grundig som mulig, som anbefalt av Noble (1999).

Den ledende koalisjonen må også oppføre seg som gode rollemodeller i forhold til den atferden som forventes av de ansatte (Beer et al., 1990; Kotter, 1995, 1996). Informantene uttalte at de har prøvd å promotere «ESSA» så mye de kan, følge retningslinjer og holde fokus på de sakene de har hatt. Det er også viktig at ledere tar seg tid til å snakke med de ansatte og svare på spørsmål (Kotter, 1996). Informantene nevnte at de har prøvd å være synlige, og å ha en god dialog med sine ansatte. De har også oppfordret de ansatte til å komme med forbedringsforslag.

Det kan derimot være vanskelig å oppnå støtte fra de ansatte hvis nedbemanning er en del av visjonen (Kotter, 1995). Nedbemanning var i utgangspunktet ikke en del av visjonen her, men i september 2014 ble det annonsert at selskapet måtte ty til nedbemanning, på grunn av mangel på prosjekter. Dette førte til at kommunikasjonen rundt «ESSA» ble tonet veldig ned, slik at de ansatte ikke skulle se «ESSA» og nedbemanningsprosessen i sammenheng.

Informantene nevnte at det følte rett å gjøre det sånn der og da. Mangelfull informasjonsdeling er allikevel en faktor som kan føre til at utførelse av strategi mislykkes (Hrebiniak, 2006). Selv om det har vært en del kommunikasjon rundt «ESSA», og flere har

oppført seg som gode rollemodeller i denne prosessen, er det derfor vanskelig å si at kommunikasjonen har vært god nok, når den ble tonet såpass mye ned i forbindelse med nedbemanningsprosessen. Underkommunikasjon er derimot en vanlig feil (Kotter, 1995).

Steg 5: Myndiggjør handling

Funksjonen «Engineering» har utnyttet en stor organisasjon i arbeidet med forbedringstiltakene. Både ledere og personer i disiplinene har vært involvert i dette arbeidet. «Engineering» har også engasjert personer i andre regioner hvis det trengtes en spesiell fagkompetanse. Andre funksjoner har nok også benyttet de ressursene de mente var relevante i arbeidet med hvert enkelt tiltak. Det kan derfor tyde på at selskapet har myndiggjort en bred gruppe av personer til å handle, for å fjerne så mange barrierer for implementeringen av endringsvisjonen som mulig, som anbefalt av Kotter (1996).

Schein (2010) viser til at det er viktig å gi relevant opplæring, hvis nye måter å arbeide på krever ny kunnskap, eller kompetanse. Informantene uttalte at det ikke har blitt holdt noe form for opplæring i løpet av denne prosessen, og at «ESSA» var litt selvforklarende.

Kotter og Schlesinger (2008) uttaler at det er viktig å vurdere mulighetene for motstand, for å velge en passende måte å overvinne motstanden på hvis den oppstår. Det kan virke som at informantene var klar over at de kunne støte på motstand, siden det ble nevnt at det alltid er utfordringer med forandringer. Det ble allikevel påpekt at det ikke var kontroversielle ting en arbeidet med her, og at folk forstod ganske lett at dette var lurt. Informantene påpekte imidlertid at det ikke var alle som så behovet for endring, men ville gjøre det slik som det alltid hadde vært gjort. Noen var altså mer villige til å gjøre endringer enn andre, og det kom frem at dette har vært litt ulikt i de ulike funksjonene. Det kan virke som at noen av grunnene til denne motstanden var en tro på at endringene ikke ga mening for organisasjonen, og at noen hadde en lav toleranse for endringer. Dette er ifølge Kotter og Schlesinger (2008) vanlige grunner til motstand. Endringsarbeid på toppen av eksisterende oppgaver kan også føre til motstand (Sirkin et al., 2005). Som nevnt tidligere, har eksterne inntjeningsprosjekter blitt prioritert før forbedringsprosjekter, og en har ventet til de personene som skulle arbeide med tiltakene har vært ledige. Det kan derfor tyde på dette endringsarbeidet ikke har vært en stor ekstrabelastning for de involverte. Noen kan imidlertid ha følt det sånn allikevel, siden en av informantene uttalte at «alle vil gjøre endringer helt til de rammer dem selv». Noen var også litt skeptiske til «ESSA» i starten, og flere nevnte at det var på grunn av mislykkede

endringsprosesser i selskapet tidligere. Negative erfaringer med tidligere endringer kan føre til passive og resignerte reaksjoner (Meyer og Stensaker, 2011). Uklare mål kan også ha gått ut over endringsviljen til enkelte personer. Melberg og Mikkelsen (2014) viser til at gode visjoner og klare mål, er noe som kan sikre endringsvilje.

For å redusere motstand viser Kotter og Schlesinger (2008) til at en kan benytte virkemidler som opplæring, kommunikasjon, deltagelse, involvering, tilrettelegging, støtte, forhandling, avtaler, manipulering og tvang. Som nevnt under steg 3, ble det i denne prosessen valgt en strategi med stor grad av involvering av ansatte. Kommunikasjon har også blitt benyttet som et virkemiddel. Informantene nevnte at gjennom det å diskutere frem en «ESSA-case», var det såpass forankret i ledelsen, at det skulle mye til for at en ikke fikk gjennomslag for endringen. I enkelte tilfeller måtte en ty til forhandlinger globalt for å kunne gjøre forenklinger, siden mange av prosessene er felles for hele organisasjonen. Enkelte forbedringstiltak har også blitt avvist, eller blitt satt på vent, fordi de var en for tung oppgave til å ta på seg. Dette kan relateres til det Meyer og Stensaker (2011) skriver om at mangel på nødvendige ressurser eller kompetanse, kan føre til at ansatte ikke klarer å iverksette endringene. Det blir ikke funnet noen bevis for at det i denne prosessen har vært nødvendig å benytte spesielle virkemidler mot enkeltpersoner, eller at det har blitt benyttet virkemidler som manipulering og tvang for å redusere motstand. Kotter (1995) påpeker imidlertid at en må ta tak i ledere som nekter å endre seg.

Det er usikkert om organisasjonsstrukturen i Subsea 7 er i samsvar med selskapets strategi, som anbefalt av Hrebiniak (2006). Ifølge Kotter (1995, 1996) må hindringer i organisasjonsstrukturen fjernes, og personal- og informasjonssystemer må tilpasses til den nye visjonen. Når en ser på de ulike forbedringstiltakene, ser det ikke ut som det har blitt gjort noen endringer i organisasjonsstrukturen, eller i personal og informasjonssystemer så langt. Slike hindringer kan gjøre implementeringen av visjonen vanskelig, men det er vanlig at organisasjoner ikke klarer å bli kvitt alle hindringer så tidlig i prosessen (Kotter 1995).

Steg 6: Generer kortsiktige gevinster

Det at selskapet i denne prosessen har valgt å fokusere på en del «lavt hengende frukt», har ifølge informantene vært en nøkkelen for å holde momentet oppe. Det kan relateres til Kotter (1995) sin anbefaling om at en bør planlegge for, og skape kortsiktige gevinster. Kortsiktige

gevinster kan bidra til å holde følelsen av at det haster oppe, og øke troen på endringsforsøket (Kotter, 1995; Kotter og Cohen, 2002).

Womack og Jones (1996) anbefaler at en starter med en aktivitet som er svært viktig for bedriften, men som presterer veldig dårlig, og potensialet for forbedring er stort. Beer et al. (1990) mener at det er avgjørende å identifisere enheter med størst sannsynlighet for suksess, og starte endringen der. Her ble det derimot identifisert forbedringsforslag for hele selskapet samtidig, og det var mer tilfeldig hvor endringen startet.

I løpet av 2014 ble det totalt implementert 40 forbedringstiltak i selskapet. «Engineering» hadde i slutten av mars 2015 seks ferdige tiltak, og flere nærmet seg ferdig. Dette er i tråd med anbefalinger fra Kotter (1995) om at gevinstene bør komme til syne innen 12-24 måneder. Flere forfattere påpeker også at det er viktig at de kortsiktige gevinstene er synlige (Kotter, 1996; Womack og Jones, 1996). Informantene nevnte at det var viktig å vise at det skjedde noe, og at det verste hadde vært hvis organisasjonen hadde spilt inn ideer, og det ikke hadde skjedd noe seks måneder senere. Med utgangspunkt i dette kan det se ut som at de kortsiktige gevinstene har bidratt til å gi positive tilbakemeldinger og beholde støtte i organisasjonen. Dette er ifølge Kotter (1996) et mål. Meyer og Stensaker (2011) uttaler at en skal være forsiktig med å formidle en rekke suksesshistorier som de ansatte ikke kjenner seg igjen i. Det kom ikke frem at det har vært tilfelle her.

En bør belønne personer som har gjort kortsiktige gevinster mulige (Kotter, 1995). Det har ikke blitt benyttet store former for belønning i løpet av denne prosessen, men de første som gjorde ferdig en «ESSA case» fikk en liten premie.

Steg 7: Konsolidere gevinster og skape mer endring

Suksessfulle endringer kan ta mange år, og det er viktig å ikke erklære seier for raskt (Kotter, 1995). Informantene uttalte at det fortsatt finnes forbedringspotensial i flere avdelinger, og de håpte at dette er noe selskapet kan bruke tid på fremover. Etter at de første endringene er på plass, må en fortsette å gjøre endringer helt til visjonen er en realitet (Kotter og Cohen, 2002). Mange forbedringstiltak ble implementert i slutten av 2014, og informantene mente at det er for tidlig å se store resultater ennå. Det blir nevnt at det i mange tilfeller er vanskelig å kvantifisere besparelsen for et forbedringstiltak, og at dette er noe som vil resultere i positive utslag lengre ut i løpet. Det kan imidlertid stilles spørsmålsteget til om en noen gang får se

resultatene fra disse tiltakene. Mange av fordelene som kan oppnås ved bruk av Lean, som raskere responstid, høyere kvalitet, større kreativitet, større trivsel, redusert slit og mindre frustrasjon (Allway og Corbett, 2002; Staats og Upton, 2011), er derimot ikke finansielle, og kan være vanskelige å måle. Slik som markedet er nå, har en heller ikke fått benyttet frigjorte ressurser til annet verdiskapende arbeid.

Den oppnådde troverdigheten fra de kortsiktige gevinstene bør benyttes til å takle enda større problemer. Det bør derfor fortsettes med større og mer komplekse endringsprosjekter (Kotter, 1995). Resterende systemer og strukturer som ikke passer med visjonen må også tas tak i. Informantene uttalte at det så langt i prosessen ikke har blitt gjort noe med de store, viktige prosjektene. Disse endringene omtales som vanskeligere fordi de omfatter flere funksjoner. En person uttalte at han er ikke fornøyd med hva selskapet klarer å utnytte av potensialet ennå, og at det er en sunn motivasjon for å kjempe videre. Det er et vanlig problem at Lean teknikker bare har blitt brukt på en liten del av verdistrømmen, som er lett å endre, men det må skapes flyt i hele verdistrømmen (Womack og Jones, 1996). Fremover vil det satses mer på prosesser som går på tvers av funksjoner, for å skape et bedre samarbeid. Informantene uttalte også at andre funksjoner ikke har vært så aktive som «Engineering», og det var derfor et ønske om at flere funksjoner hadde satt i gang tilsvarende tiltak. Subsea 7 kunne med fordel ha trukket frem «Engineering» som en enhet som har gjort vellykkede endringer, og benyttet denne funksjonen som modell for hele selskapet, som anbefalt av Beer et al. (1990).

Kompensasjonssystemer må også tilpasses, slik at personer belønnes for å gjøre de riktige tingene (Womack og Jones, 1996). Det er derimot usikkert hvilke kompensasjonssystemer som benyttes i selskapet. I tillegg bør det skaffes til veie og utvikles nye medarbeidere som kan være med å implementere visjonen (Kotter, 1995). Som nevnt under steg 5, har det ikke blitt benyttet noe form for opplæring i denne prosessen. Det kan se ut som det nå er et behov for noe opplæring, slik at organisasjonen fremover skal klare ta tak i de mer komplekse problemene. Ansatte må også læres opp i Lean tankegang (Womack og Jones, 1996). Dette har ikke blitt gjort her. Mangel på opplæring er et vanlig problem i bedrifter (Bhasin, 2012).

Gjennomførte endringer har blitt dokumentert i formelle retningslinjer, prosedyrer, stillingsbeskrivelser og så videre, i tråd med anbefalinger fra (Bhasin, 2012). Hyppig oppdatering på fremdrift og endringer i mål er også avgjørende. Det bør kommuniseres til hele organisasjonen regelmessig, selv om ikke alle er involvert (Noble, 1999). Status har her blitt presentert på skjermer rundt i bygget, og i disiplinmøter. Det kan antas derfor at

informasjon har vært synlig for alle ansatte. Disiplinledere har også hatt ansvar for gjøre nye retningslinjer tilgjengelige, og å kommunisere disse ut til sine ansatte.

Steg 8: Forankre nye tilnærminger i kulturen

Endringer må forankres i organisasjonskulturen, slik at de ikke faller bort så snart behovet for endring avtar (Kotter, 1995, 1996). Denne endringsprosessen har til nå bare holdt på i litt over ett år, og det er nok for tidlig å konkludere med at endringene er forankret i kulturen. Det skjer først når de blir «måten vi gjør ting på her» (Kotter, 1995). Det kan ta fem til ti år.

For å forankre endringene i kulturen må endringene ha gitt positive resultater, og ny atferd må ha produsert fordeler i en periode (Kotter, 1996). Selv om flere forbedringstiltak har blitt ferdige, mente informantene, som nevnt tidligere, at det var for tidlig å se resultater fra mange av forbedringstiltakene ennå. I «Engineering» har de promotert for de ansatte at de har hatt noen suksesshistorier, og at det nytter å si ifra om forbedringer som burde ha vært gjort, selv om det gjelder prosesser som selskapet bruker over hele verden. Dette er i tråd med at sammenhengen mellom handling og prestasjonsforbedringer må synliggjøres (Kotter, 1995, 1996). Informantene uttalte at denne prosessen har ført til et større fokus på kostnader og budsjetter, og det å gjøre ting godt nok.

Det blir påpekt at det kan være vanskelig å få til varige endringer når en har et tidspress, men informantene regnet ikke med at prosessforbedringer og forenklinger som har blitt gjort, vil skli ut. Informantene var mer usikre når det gjaldt holdningsendringer. Noen av informantene uttalte at det skjer for mange endringer på en gang, til at endringene kan bli varige. Det har den siste tiden foregått en global omstrukturering i hele Subsea 7, og Subsea 7 Norge har fått ny administrerende direktør. Den nye direktøren for selskapet har uttalt at arbeidet med «ESSA» skal videreføres, og «ESSA» er et fokus også i 2015. Dette er i tråd med anbefalinger fra Kotter (1995) om at nye ledere også må støtte pågående endringer. Flere forfattere advarer allikevel mot å gjøre for mange endringer på en gang (Hrebiniak, 2006; Meyer og Stensaker, 2011; Womack og Jones, 1996). Det kan være et hinder for læring, og gjøre det vanskelig å oppnå resultater. Meyer og Stensaker (2011) uttaler at norske virksomheter i dag ofte må forholde seg til mange endringer samtidig. For å unngå at endringer sklir ut kan det å utvikle endringskapasitet i organisasjonen være et virkemiddel (Melberg og Mikkelsen, 2014). I «Engineering» er de ansatte vant til at det skjer endringer i arbeidssituasjonen etter en viss tid, i og med at mange arbeider i prosjekter til daglig. Det blir

påpekt at dette kan være annerledes i andre avdelinger i bedriften som er mer basisrelatert, og stasjonære.

Prosesser for forfremmelser må være kompatible med nye tilnærminger (Kotter, 1996). Lean krever også en konsistent tilnærming til ansettelse (Womack og Jones, 1996). Det er usikkert hvilke prosesser selskapet har for forfremmelser og ansettelse. Det kommer ikke frem at det i denne endringsprosessen har blitt gjort noen endringer her. Slik markedet er nå, er det liten sannsynlighet for at det blir ansatt nye personer.

Oppsummert ser det ut til at den overordnede endringsprosessen nå befinner seg rundt steg 7, og det å skape mer endring. Forbedringstiltakene befinner seg derimot i ulike faser. Det kommer ikke frem at noen av stegene ikke har vært relevante, eller mulige å gjennomføre, som påpekt av Appelbaum et al. (2012). Det skjedde derimot mange endringer i selskapet på en gang, og informantene uttalte at selskapet endrer seg hele veien. Dette kan relateres til Weick og Quinn (1999) sin uttalelse om at endring aldri starter eller stopper. Det har vært utfordrende å kategorisere dette endringsarbeidet i henhold til stegene i denne modellen. Dette kan ha en sammenheng med at organisasjonsendringer som regel er for komplekse og ikke lineære, til at de kan summeres i enkle steg (Burke, 2014, s. 339; Higgs og Rowland, 2005).

5.3. På hvilken måte kommer Lean prinsippene til syne i denne endringsprosessen?

Det andre forskningsspørsmålet skal besvare på hvilken måte Lean prinsippene kommer til syne i denne endringsprosessen.

Som nevnt har ikke det ikke blitt kommunisert ut til organisasjonen at filosofien «ESSA» er basert på Lean, eller at det har blitt benyttet en Lean tankegang i arbeidet med disse forbedringene. En av informantene uttalte at grunnen til dette var at Lean var et moteord akkurat nå, og at mange ikke fikk det til. En ville derfor unngå å benytte navnet Lean, og mente det holdt med «ESSA». Det kan imidlertid være et problem at konseptet som benyttes ikke nevnes med navn, hvis selskapet har tenkt å arbeide videre med «ESSA» og forbedring fremover. Subsea 7 har derimot til dels rett i uttalelsen om at «mange ikke får det til», da sannsynligheten for å oppnå noe positivt fra Lean bare er 42 % (Arlbjørn og Freytag, 2013). Det kan også være at selskapet var redde for å bruke navnet Lean, for å ikke spre usikkerhet blant de ansatte. Enkelte kaller jo Lean for «mean», og mener at metoden kan føre til negative konsekvenser (Mintzberg et al., 2002; Parker og Slaughter, 1994). Det kom ikke frem i intervjuene at Lean har ført til negative konsekvenser for Subsea 7.

Når det gjelder Lean prinsippene, viser Womack og Jones (1996) til at det første prinsippet er å spesifisere nøyaktig hva som skaper verdi. Flere av informantene nevnte at de i «Engineering» skal arbeide etter prinsippet «godt nok», og at kundene ikke er villige til å betale for «over-engineering». Dette er i tråd med anbefalinger fra Womack og Jones (1996) om at en må ha et klart syn på hva som virkelig trengs, og at dette må ses i fra kundens ståsted. Informantene uttalte at kundene bare er opptatt av resultatet, og ønsker å få prosjektene sine levert til rett tid og uten hendelser. Produkter eller tjenester som tilbys må dekke kundens behov til rett pris, til rett tid (Womack og Jones, 1996). Det kan derfor se ut som «Engineering» har gjort en vurdering av hva som skaper verdi. Det er usikkert om andre funksjoner har gjort tilsvarende vurderinger, eller om denne vurderingen har blitt gjort for hver tjeneste som skal leveres.

Det andre prinsippet handler om at hele verdistrømmen må identifiseres for hvert produkt (Womack og Jones, 1996). I denne prosessen ble det identifisert en rekke problemer/muligheter for forbedring i selskapet som: for mange analyser, arbeid som må gjøres om igjen, flere reservedeler enn det som er nødvendig, for mange steg i prosesser, for mange personer på distribusjonslister, venting på informasjon og leting etter informasjon. Disse kan igjen knyttes til de syv formene for sløsing i Lean, som er: overproduksjon, defekter, unødvendig inventar, upassende prosessering, overdreven transport, venting og unødvendige bevegelser (Womack og Jones, 1996). Mange av forbedringstiltakene har gått ut på å redusere slike former for sløsing. I forbedringstiltaket som gikk ut på å forenkle løfteplaner, var for eksempel målet å eliminere unødvendig arbeid, som igjen kan relateres til upassende prosessering. Dette er i tråd med anbefalinger fra Womack og Jones (1996), om at alle aktiviteter som ikke skaper verdi må elimineres.

Gjenværende, verdiskapende aktiviteter må også strømlinjeformes, og flaskehalser må elimineres (Womack og Jones, 1996). Informantene uttalte at standardisering er en del av «ESSA», og flere av forbedringstiltakene har gått ut på å standardisere arbeidsmetoder. I arbeidet med å standardisere oppfølging av innkjøp var det for eksempel et mål om å optimalisere dette arbeidet, for å unngå unødvendig bruk av ressurser og tid. Dette ble løst med å sette opp retningslinjer for hvilke disipliner som skulle gjennomgå de enkelte dokumentene, slik at pakkeingeniørene slapp å vurdere dette hver gang. Dette er i tråd med at standardisering av prosesser kan frigjøre tid til å fokusere på aktiviteter som skaper mest mulig verdi (Staats og Upton, 2011).

Produkter og tjenester må produseres etter kundens behov, istedenfor å tvinge produkter på kunden (Womack og Jones, 1996). I eksempelet om intern rapportering, fortalte en informant om en person som produserte en rapport til en prosjektleder, som ikke hadde behov for denne rapporten. Dette kan relateres til at en må justere sin tilnærming til etterspørselen, for å bedre møte krav og forventninger fra personer en samhandler med (Abdi et al., 2006). Det ble ikke funnet noen konkrete forbedringstiltak som viser at det har blitt arbeidet med dette prinsippet.

De fire første stegene går i en sirkel, og prosesser forbedres kontinuerlig etter hvert som mer sløsing blir avslørt (Womack og Jones, 1996). Subsea 7 var på dette tidspunktet ikke ferdig med den første runden med forbedring, men som nevnt håpte informantene at arbeidet med forbedringer er noe som skal fortsette fremover. Informantene uttalte også at det skjer en kontinuerlig forbedring i selskapet og bransjen hele veien. Det kom derimot frem at «ESSA» i noen tilfeller hindret naturlig kontinuerlig forbedring i å skje, da noen forbedringer ble sagt nei til som ellers ville ha blitt gjort. En kan derimot ikke oppnå perfektjon før all sløsing er eliminert, og hver eneste aktivitet skaper verdi for kunden (Abdi et al., 2006).

Gjennomsiktighet er også viktig i et Lean system, for å lettere oppdage bedre metoder for å skape verdi (Womack og Jones, 1996). Det fremkom derimot ingen bevis for gjennomsiktighet i intervjuene.

For å oppnå disse prinsippene er det vanlig å benytte en kombinasjon av verktøy og teknikker (Bendell, 2006). Informantene uttalte at det ikke har blitt benyttet noen spesifikke verktøy i løpet av denne prosessen. Det kan diskuteres om enkelte av metodene som har blitt benyttet i arbeidet med de ulike forbedringstiltakene, kan ligne litt på noen av Lean verktøyene som Allway og Corbett (2002) viser til at benyttes i servicebedrifter. For eksempel kan det se ut som at det i arbeidet med å forenkle løfteplaner, har blitt benyttet en form for lastfordeling. Dette verktøyet går ut på å identifisere muligheter til å endre volumet av det som må utføres, slik at kostnader kan reduseres samtidig som kundens forventninger blir ivaretatt. I tiltaket som går ut på å standardisere oppfølging av innkjøp for fleksible rør, kan det blant annet se ut som om det har blitt benyttet en gjennomstrømningsanalyse, der en identifiserer muligheter for å eliminere flaskehalsen som begrenser flyt.

Lean prinsippene skal kunne benyttes i en eller annen form, i alle virksomheter der det eksisterer kunder, og aktiviteter finner sted for å tilfredsstille kundene (Arnheiter og Maleyeff, 2005; Staats og Upton, 2011). I denne studien kom det ikke frem noe som avkrefter dette.

6. Konklusjon og anbefalinger til Subsea 7

Har arbeidet med forbedring av virksomheten blitt gjennomført i tråd med Kotters suksesskriterier for endring? På hvilken måte fremkommer Lean prinsippene i denne prosessen?

Endringsprosessen i Subsea 7 følger i store trekk modellen til Kotter, da det ble funnet dokumentasjon for alle åtte stegene. I store trekk har selskapet også fulgt stegene i den rekkefølgen de ble satt opp. Et unntak for dette ser ut til å være at følelsen av at endringen hastet, ikke var høyt nok framme til å begynne med, og at målene var litt uklare. Det er imidlertid usikkert om alle forbedringstiltakene har fulgt Kotters åtte steg, men både handlingsplan, hvem som er ansvarlig og hvilke ressurser som stilles til disposisjon beskrives i de ulike «business casene». Mange av forbedringstiltakene var også små, enkle forbedringer slik som eliminering av sløsing, som ikke krever så mye planlegging. Det skjedde allikevel mange endringer på en gang, og studien bekrefter at endringsprosesser er komplekse, og at det er vanskelig å oppsummere en slik prosess i enkle steg.

Lean prinsippene var synlige i endringsprosessen, spesielt prinsippene om identifisering av verdistrømmen og å skape flyt. Disse kan relateres til henholdsvis eliminering og standardisering, som er en del av ESSA. Det kunne ha vært interessant å fulgt dette forbedringsprogrammet over en lengre periode for å finne ut hvilke resultater som til slutt ble oppnådd, og i tillegg sett på den delen av kultur- og forbedringsprogrammet «Changing the game», som går på organisasjonsutvikling.

Det anbefales at Subsea 7 fortsetter arbeidet med «ESSA» og forbedring, og fremover tar tak i de mer komplekse problemer som ikke ble dekket av denne første fasen av ESSA. Som informantene nevner, er det viktig å ta tak i prosesser som går på tvers av funksjoner, for å skape flyt i hele verdistrømmen. Hvis Subsea 7 ønsker å utvikle en Lean organisasjon krever dette vedvarende investering i opplæring og trening og en ny kultur. Lederne i selskapet må fortsette å støtte prosessen, skape mer kommunikasjon rundt «ESSA», og det bør settes tydeligere mål. At en bruker Lean som metode til forbedring bør kommuniseres til organisasjonen, da gjennomsiktighet er viktig i et Lean system.

7. Referanser

- Abdi, F., Shavarini, S. K. og Seyed Hoseini, S. M. (2006). Glean Lean: How to use Lean approach in service industries? *Journal of Services Research*, 6, 191-206.
- Allway, M. og Corbett, S. (2002). Shifting to Lean Service: Stealing a page from manufacturers' playbooks. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 45-54.
- Alukal, G. (2003). Create a lean, mean machine. *Quality Progress*, 36(4), 29-35.
- Andersen, B. (1997). *Endringsledelse : en praktisk forbedringsprosess*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersson, R., Eriksson, H. og Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM Magazine*, 18(3), 282-296. doi:10.1108/09544780610660004
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L. og Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782. doi:10.1108/02621711211253231
- Arlbjørn, J. S. og Freytag, P. V. (2013). Evidence of lean: a review of international peer-reviewed journal articles. *European Business Review*, 25(2), 174-205. doi:10.1108/09555341311302675
- Arnheiter, E. D. og Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM Magazine*, 17(1), 5-18. doi:10.1108/09544780510573020
- Atkinson, P. (2004). Creating and Implementing Lean Strategies. *Management Services*, 48(2), 18-33.
- Atmaca, E. og Girenes, S. (2013). Lean Six Sigma methodology and application. *Quality & Quantity*, 47(4), 2107-2127. doi:10.1007/s11135-011-9645-4
- Beer, M., Eisenstat, R. A. og Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Beer, M. og Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bendell, T. (2006). A review and comparison of six sigma and the lean organisations. *The TQM Magazine*, 18(3), 255-262. doi:10.1108/09544780610659989
- Bhasin, S. (2012). An appropriate change strategy for lean success. *Management Decision*, 50(3), 439-458. doi:10.1108/00251741211216223
- Bhasin, S. og Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56-72. doi:10.1108/17410380610639506
- Bhuiyan, N. og Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761-771.
- Burke, W. W. (2014). *Organization change : theory and practice* (4. utg.). Los Angeles: Sage.
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18. doi:10.1108/00251749610150649
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T., Valstad, S. J., Vanebo, J. O. og Johnsen, E. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Folkestad, S. (2014, 19.09). Frykt for nedgangstider. *Paraplyen*. Hentet fra <http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/arkiv/2014/september/frykt-for-/#>

- Gioia, D., Corley, K. og Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi:10.1177/1094428112452151
- Hetland, K. og Pedersen, S. W. (2014, 01.10). Leverandørene vil merke Statoils sparing. *NRK Rogaland*. Hentet fra <http://www.nrk.no/rogaland/leverandorer-vil-merke-sparingen-1.11961669>
- Higgs, M. og Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151. doi:10.1080/14697010500082902
- Hines, P., Holweg, M. og Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011. doi:10.1108/01443570410558049
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.12.001
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. og Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. og Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lorange, P. (1998). Strategy implementation: the new realities. *Long Range Planning*, 31(1), 18-29. doi:10.1016/S0024-6301(97)00087-3
- McKinsey & Company. (2008). *McKinsey Global Survey Results: Creating organizational transformations*. Hentet 08.02.2015 fra <http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>
- Melberg, K. og Mikkelsen, A. (2014). Strategisk HRM og endring i organisasjoner. i A. Mikkelsen, og T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 356-398). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H., Simons, R. og Basu, K. (2002). Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 67-74.
- Noble, C. H. (1999). Building the Strategy Implementation Network. *Business Horizons*, 42(6), 19-28.
- Oljedirektoratet og Olje- og energidepartementet. (2014). *Fakta 2014 - Norsk petroleumsvirksomhet*. Oslo: Olje- og energidepartementet. Hentet fra http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/veiledninger_brosjyrer/2014/Fakta-2014--alt-du-trenger-a-vite-om-norsk-olje-og-gass.html?id=757846
- Parker, M. og Slaughter, J. (1994). Lean production is mean production. *Canadian Dimension*, 28(1), 21.
- Salah, S., Rahim, A. og Carretero, J. A. (2010). The integration of Six Sigma and lean management. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(3), 249-274. doi:10.1108/20401461011075035
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Shah, R. og Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805. doi:10.1016/j.jom.2007.01.019
- Sirkin, H. L., Keenan, P. og Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10), 108-118.
- Skarsaune, E. (2015, 08.01). 9500 oljejobber borte - se lista:. *Aftenbladet*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/energi/arbeidsliv/9500-oljejobber-borte---se-lista-3603027.html>
- Staats, B. R. og Upton, D. M. (2011). Lean knowledge work. *Harvard Business Review*, 89(10), 100-110.
- Subsea 7. (2013). *Annual Report 2013*. Hentet 03.10.2014 fra <http://www.subsea7.com/en/investor-relations/financial-results-and-investor-news/annual-reports.html>
- Subsea 7. (u.d.). *About us*. Hentet 05.10.2014 fra <http://www.subsea7.com/en/about-us.html>
- Van De Ven, A. H. og Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. doi:10.5465/AMR.1995.9508080329
- Van de Ven, A. H. og Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *The Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74.
- Weick, K. E. og Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Womack, J. P. og Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4. utg., Bind 5). Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G. A. (2013). Leadership in Organizations. i (8. utg., s. 87-105). Essex: Pearson Education.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 3: Tilbakemelding fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

Vedlegg 4: Eksempel ESSA business case - Løfteplaner

Vedlegg 5: Eksempel status fra skjermer - Løfteplaner

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning

Presentasjon av meg selv, informasjon om oppgaven og intervju spørsmålene, garantere anonymitet, minne om at intervjuene vil bli tatt opp på bånd, minne om at informanten når som helst har rett til å avbryte intervjuet.

Fakta spørsmål

1. Hvor lenge har du arbeidet i Subsea 7?
2. Har du vært involvert i forbedringsprosjekter i Subsea 7 tidligere?

Spørsmål om endringsprosessen

Etabler en følelse av at det haster

3. Kan du fortelle litt om bakgrunnen for «ESSA» / «Changing the game»?
 - *Hvordan var resultatene, markedet, situasjonen, ordrebøkene?*
 - *Hvem tok initiativet til denne prosessen?*
4. Hvilke problemer/utfordringer hadde dere i selskapet/i din avdeling?
5. Hvilke problemer/utfordringer opplevde du at det hastet å få gjort noe med?
6. Hva sa dere til de ansatte for å få de til å forstå at endring var nødvendig?
 - *Hvordan reagerte de ansatte på dette?*
7. Hvordan ble forbedringsforslagene identifisert?

Opprett en ledende koalisjon

8. Hvem har vært med å lede denne endringsprosessen?
 - *Hvordan ble prosjektet organisert?*
 - *Hva er din rolle, hva er andre sin rolle?*
9. Hvordan ble disse personene valgt ut?
 - *Skulle disse personene ha spesielle egenskaper?*

10. Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom dere?
- *Har du noen å samarbeide med, samarbeid mellom funksjonene?*
 - *Føler du at dere trenger mer hjelp?*
11. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen mellom dere?
- *Har det vært tilstrekkelig kommunikasjon?*
12. Hvordan vil du beskrive støtten fra toppledelsen i denne prosessen?

Utvikle en visjon og en strategi

13. Hva er visjonen for «ESSA» / «Changing the game»?
- *Hva er målet med denne prosessen?*
14. Hva skiller «ESSA» / «Changing the game» fra andre endringsprosesser dere har hatt i selskapet tidligere?
- *Hva er spesielt denne gangen?*
15. Hva var strategien for gjennomføringen av prosjektet?
- *Har det vært klare handlingsplaner, tidsfrister?*
 - *I hvilken grad har ansatte blitt involvert?*
 - *Hvorfor ble denne strategien valgt?*
16. Hvordan ble det besluttet hvilke forbedringstiltak som skulle iverksettes?

Kommuniser visjonen

17. Hvordan har visjonen blitt kommunisert til de ansatte?
- *Hva er innholdet, hvilke kanaler har blitt benyttet, hva gjør hver enkelt?*
 - *Hvor ofte har budskapet blitt repetert?*
18. Hvilke symbolske endringer har blitt gjort?
- *Har det f.eks. blitt mindre mat i kantinen, færre biler, mindre reising?*
19. Hva har du selv gjort for å fungere som en god rollemodell i forhold til den atferden som forventes av de ansatte?

Myndiggjøre handling

20. Kan du fortelle litt om hvordan dere har arbeidet med de ulike forbedringstiltakene?
- *Kan du gi eksempel på et tiltak?*

- *Hvilke verktøy/hjelpemiddel har blitt benyttet?*
- *Hvem har vært involvert i dette arbeidet?*

21. Hvilke tiltak har fått mest støtte?

22. Har det vært noe synlig motstand mot forbedringene, eller andre hindringer?

- *Hva er eventuelt denne motstanden?*
- *På hvilken måte har dere i så fall løst det?*
- *Er endringsinnholdet revidert som følge av dette?*

23. Har du eksempel på endringer du ser burde ha vært gjort, men som ikke har blitt prioritert nå?

Generere kortsiktige gevinster

24. Hvilke tiltak prioriterte dere først og hvorfor?

25. Hvor langt har dere kommet i implementeringen av tiltakene?

26. Hva gjør dere for å holde troen på dette endringsforsøket oppe?

27. Hvordan evalueres resultatene av tiltakene?

- *Har dere benyttet milepæler underveis?*

28. I hvilken grad er former for belønning benyttet for å oppnå resultater?

Konsolidere gevinster og skape mer endring

29. Hvilke effekter ser du av forbedringene?

30. Hvordan dokumenteres endringene når de er gjort?

31. Hvordan kommuniseres fremdrift og resultater til de ansatte?

32. Hva mener du kan gjøres for å få til flere forbedringer nå?

- *Hvilke tiltak skal dere fortsette med fremover?*

33. Har du eksempel på nye tiltak som har blitt iverksatt underveis?

- *Hvordan har i så fall dette påvirket prosessen?*
- *Hva med nedbemanning?*

34. I hvilken grad har opplæring blitt benyttet i denne prosessen?

Forankre nye tilnærminger i kulturen

35. På hvilken måte har denne prosessen ført til nye måter å arbeide på?
36. På hvilken måte har prosessen ført til nye holdninger blant de ansatte?
37. Hvordan passet disse endringene inn i den kulturen selskapet hadde fra før?
38. Hva mener du skal til for å opprettholde forbedringene som har blitt gjort, slik at de ikke faller tilbake til det gamle mønsteret?
 - *Hva med prosesser for forfremmelser, synliggjøring av sammenheng mellom handlinger og prestasjonsforbedringer osv.?*

Avslutning

39. Hvordan vil du vurdere denne endringsprosessen?
40. Hva kunne ha vært gjort annerledes?
41. Er det andre ting du vil nevne som jeg ikke har spurt om?

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med masteroppgave

” Forbedring og effektivisering - Et casestudie i Subsea 7 ”

Bakgrunn og formål

Denne studien er en del av min masteroppgave ved Universitet i Stavanger.

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke om forbedringsprosjektet ESSA er gjennomført i tråd med Kotter's suksesskriterier for endring, og på hvilken måte Lean prinsippene er synlige i denne prosessen. Problemstillingen som skal besvares er: Har arbeidet med forbedring av virksomheten blitt gjennomført i tråd med Kotter's suksesskriterier for endring, og på hvilken måte fremkommer Lean prinsippene i denne prosessen?

Målgruppen for denne studien har vært personer som har vært involvert i forbedringsprosjektet ESSA. Et kriterium for utvelgelse har vært at informantene skal ha deltatt aktivt i dette forbedringsarbeidet. I tillegg har jeg valgt å fokusere på funksjonen «Engineering», da det er her det har blitt arbeidet mest systematisk med de ulike forbedringstiltakene.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil bestå av intervjuer med opp til en times varighet i Subsea 7 sine lokaler på Forus. Intervjuspørsmålene vil handle om hvordan selve endringsprosessen har foregått og hvordan dere har arbeidet med forbedringstiltakene. Under intervjuene vil data registreres i form av lydopptak og jeg vil ta notater underveis.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun student og veileder vil ha tilgang til personopplysninger (navnelister). Lydopptak og navnelister vil bli lagret på privat pc (passord beskyttet) og navnelister vil bli lagret atskilt fra annet datamateriale. Alt datamateriale vil bli anonymisert og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes. Det er en mulighet for at informantene som gruppe vil kunne gjenkjennes av andre ansatte på grunn av en beskrivelse av utvalget.

Opgaven skal leveres 15.05.15, og etter sensur er falt vil alle lydopptak og navnelister bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta er det fint om du kan signere «Samtykke til deltakelse i studien» (side 2) og returnere dette til meg. Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med undertegnede på telefon: +47 932 53 237 eller på e-post: a.skumsnes@stud.uis.no.

Veileder Aslaug Mikkelsen kan kontaktes på e-post aslaug.mikkelsen@uis.no

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

Med vennlig hilsen
Angunn Skumsnes

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og samtykker til å delta i intervju.

(Signert av deltaker, dato)



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Aslaug Mikkelsen
Handelshøgskolen ved UiS Universitetet i Stavanger
Ullandhaug
4036 STAVANGER

Vår dato: 02.01.2015

Vår ref: 41213 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.12.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

41213	<i>Evaluering av en endringsprosess - et casestudie i Subsea 7</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Stavanger, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Aslaug Mikkelsen</i>
<i>Student</i>	<i>Angunn Skumsnes</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.08.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 41213

Personvernombudet forutsetter at prosjektet er klarert med ledelsen ved aktuelle bedrift.

Vi finner informasjonsskrivet til utvalget tilfredsstillende utformet. Vi gjør for øvrig oppmerksom på at dersom muligheten for at andre ansatte vil kunne identifisere enkeltpersoner i oppgave/rapport, bør dette fremgå av skrevet.

Datamaterialet anonymiseres og lydopptak slettes innen prosjektslutt 31.08.15.

ESSA Business Case

Eliminate, Simplify, Standardise, Automate

Project Title:	Updating the Subsea 7 lift planning process				
Reason for the Project:	Currently the engineers spend a lot of time preparing lift plans prior to offshore. This is a offshore process that should be owned by OR not engineering. Lift planning process should be updated to make a better and more efficient process.				
Benefit of Project:	<ol style="list-style-type: none"> 1. More efficient Engineering – less hours used by engineers 2. Higher quality operations. People with hands on experience do Lift plans 3. Offshore personnel will need to fill out lift plan to show they have read taskplans/ drawings and understood them 				
Estimated saving:	Actions necessary to complete the project:				
		Target date:	Notes:		
	1	Brainstorming session around lift planning process today	Complete		
	2	Write Technical note on how it is and propose how it should be	Complete		
	3	Meetings with OR to agree on way forward	Week 21		
	4	Updating of procedures	Week 21 - 27		
5	Roll out of method and process	July 2014 TBC			
Resources	Name:	Project Costs:		Stakeholders:	
	Sponsor	██████████	Man hours		215hrs
	Team Leader	██████████	Equipment, travel etc.		N/A
	Team Members		Other		N/A
	Other Key People	██████████	Total in \$		350.000
Barriers – What risks exist that could impact this project:					
Work Load – This project can be put on hold if more important tasks shows up					
Measures and Metrics – How will the improvement be measured:					
A working and effective Lift Planning Process.					

ESSA achievement – Engineering – Updating Lift Planning Process

by [REDACTED] on 19/12/2014 08:34

Background for Case

Over the years the lift planning process has grown in complexity. Simplify the way we work, without compromising safety.

What work has been completed?

Responsibility for lift planning is transferred to OR for all lifts (except engineered). A simplified process was agreed in the COE for Structures, Naval Architecture, Lifting and Rigging Analysis.

Documents and processes have been updated in the BMS.

What is the next step?

The new process will be rolled out as part of a Great safety day. This has started in Aberdeen and will be rolled out to vessels shortly.

There will be a transition period where we might have to adhere to the old process, due to systems onboard vessels. Agreement to be made with vessels prior to operations.