



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram spesialisering: Technology and Operation Management	Høstsemesteret, 2016 Åpen / Konfidensiell
Forfatter: Anne Kristin Skipenes	...Anne Kristin Skipenes... (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Professor Jayantha Prasanna Liyanage, PhD Veileder(e): Lars-Christian Dahl og Kjell-Rune Skjeggestad	
Tittel på masteroppgaven: Offshore ledelse og endring: Hvordan støtte utvikling og implementering av ISSOW (integrated safe system of work) Engelsk tittel: Offshore leadership and change: How to support the development and implementation of ISSOW (integrated safe system of work)	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Endringsledelse, aktører, motivasjon, endringskapasitet, suksesskriterier, operasjonell integritet (OI), bedriftskultur, interessent analyse, endringsmodell, lærende organisasjon.	Sidetall: ...89 + vedlegg/annet: ...28 Stavanger, ...3. desember 2016..... dato/år

1	Introduksjon.....	1
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Hovedformål med oppgaven	2
1.3	Arbeidsomfang	3
1.4	Metodikk.....	3
1.5	Pålitelighet og gyldighet	4
1.6	Struktur på oppgaven.....	5
1.7	Begrepsavklaringer	5
2	Litteratur gjennomgang.....	7
2.1	Endringsledelse.....	7
2.2	Aktørene i organisatoriske endringsprosesser.....	9
2.2.1	Organisatoriske endringsaktører	9
2.2.2	Mellomledere som aktører i endringsprosesser	11
2.2.3	Hvordan er de ansattes reaksjoner på endring?	12
2.2.4	Endringskurve («The Change Curve» - Elisabeth Kubler-Ross)	14
2.3	Hva er psykologiske drivere for endringsprosjekt?	15
2.3.1	Motivasjonsteori	15
2.3.2	Indre- og ytre motivasjon.....	16
2.3.3	Økonomiske insentiver	18
2.3.4	Endring og omstilling (fra OI seminar med psykologer fra «Bjørnson Organisasjonspsykologer»)	18
2.3.5	Situasjonsbestemt ledelse.....	19
2.4	Hvordan kan ledere utvikle endringskapasitet i organisasjonen?.....	21
2.4.1	Hvordan utvikle endringskapasitet?.....	21
2.4.2	Hvordan skaffe endringsagenter?.....	23
2.4.3	Kommunikasjon rundt endringsprosjekt.....	24
2.4.4	Det gode liv på arbeidsplassen	25
2.5	Hva er suksesskriterier for endringsprosjekt?.....	26
2.6	Hvordan kan bedriften få til organisatorisk læring?.....	27
2.6.1	Teori E og teori O for organisatorisk læring	27
2.6.2	Hva kjennetegner den lærende organisasjonen?	28
3	Introduksjon til ConocoPhillips.....	30
3.1	Historisk tilbakeblikk	30
3.2	Introduksjon til operasjonell integritet (OI)	33
3.3	Introduksjon til integrated safe systems of work (ISSOW).	33
3.4	Tidsplan/ implementeringsplan for ISSOW	34

4	Gjeldende styrende dokumenter.....	35
4.1	Hva er ConocoPhillips corporate standard og krav?	35
4.2	Hvilke operasjonelle prosedyrer omhandler OI/ ISSOW?	36
5	Interessent «stakeholder» analyse	37
6	Bedriftskulturen i ConocoPhillips	38
6.1	Introduksjon.....	38
6.2	Årlig prestasjonsstyring	39
6.3	Lederskaps kompetanser	40
6.4	Kompetanse og lederutvikling for offshore ledere.....	40
6.5	Opplæring og utvikling av medarbeidere	41
6.6	Beslutningsprosesser og kommunikasjon.....	42
7	Datainnsamling og intervju	43
7.1	Beskrivelse av driftsorganisasjonen både på land og offshore.	43
7.2	Hvem har blitt intervjuet?.....	45
7.3	Presentasjon av spørreskjemaet	46
8	Analyse av data og resultat	47
8.1	Resultater fra intervju	47
8.1.1	Hvordan beskrives bedriftskulturen i ConocoPhillips?	47
8.1.2	Hva er viktige motivasjonsfaktorer?.....	48
8.1.3	Erfaringer fra OI prosjektet	49
8.1.4	Hvilke andre endringsprosjekt er i kjørt de senere år?.....	50
8.1.5	Hvor mye kjennskap har du til ISSOW?.....	51
8.1.6	Hva er suksesskriterier for innføring av ISSOW?.....	52
8.1.7	Hvilke behov for informasjon er det underveis i endringsprosjektet?	53
8.1.8	Hva er fordelen med å få besøk av OI gruppen underveis i ISSOW prosjektet? 54	
8.1.9	Hvordan kan vi sikre et godt samspill mellom aktørene?	54
8.1.10	Hva kan være utfordringene rundt innføringen av ISSOW?	55
8.1.11	Hvilken rolle har jeg i ISSOW prosjektet?	56
8.1.12	Hvordan håndteres endringer i organisasjonen?	56
8.1.13	Hva er gode metoder for å håndtere utfordringer?.....	57
8.1.14	Hvilken opplæring er nødvendig før ISSOW innføres?	58
8.1.15	Kjenner du til begrepet «lærende organisasjon?»	59
8.2	Samlet analyse.....	59
8.2.1	Endringsledelse.....	59
8.2.2	Aktørene i organisatoriske endringsprosesser.....	62

8.2.3	Hva er psykologiske drivere for endringsprosjekt?	64
8.2.4	Endring og omstilling (fra Ol seminar med psykologer fra «Bjørnson Organisasjonspsykologer»)	65
8.2.5	Situasjonsbestemt ledelse.....	66
8.2.6	Hvordan kan ledere utvikle endringskapasitet i organisasjonen?.....	67
8.2.7	Kommunikasjon rundt endringsprosjekt.....	70
8.2.8	Suksesskriterier for endringsprosjektet ISSOW	71
8.2.9	Mulige utfordringer for endringsprosjektet ISSOW.....	72
8.2.10	Interessent «stakeholder» analyse	72
8.2.11	Hvordan kan bedriften få til organisatorisk læring?	74
8.3	Anbefalinger	75
9	Diskusjon.....	78
9.1	Omfang og resultat.....	78
9.2	Utfordringer underveis	79
9.3	Behov for videre arbeid	80
10	Konklusjon	82
11	Forkortelser	84
12	Litteratur	86
13	Vedlegg	89
13.1	Spørreskjema.....	89
13.1.1	SPØRRESKJEMA FOR FAGARBEIDERE.....	89
13.1.2	SPØRRESKJEMA FOR LEDERE	90
13.2	Komplette tabeller fra intervjuene	92
13.2.1	Hvordan beskrives bedriftskulturen i ConocoPhillips?	92
13.2.2	Hva er viktige motivasjonsfaktorer?.....	93
13.2.3	Erfaringer fra Ol prosjektet	94
13.2.4	Hvilke andre endringsprosjekt er i kjørt de senere år?.....	96
13.2.5	Hvor mye kjennskap har du til ISSOW?.....	97
13.2.6	Hva er suksesskriterier for innføring av ISSOW?.....	98
13.2.7	Hvilke behov for informasjon er det underveis i endringsprosjektet?	99
13.2.8	Hva er fordelen med å få besøk av Ol gruppen underveis i ISSOW prosjektet? 100	
13.2.9	Hvordan kan vi sikre et godt samspill mellom aktørene?	101
13.2.10	Hva kan være utfordringene rundt innføringen av ISSOW?	102
13.2.11	Hvilken rolle har jeg i ISSOW prosjektet?	103
13.2.12	Hvordan håndteres endringer i organisasjonen?.....	104

13.2.13	Hva er gode metoder for å håndtere utfordringer?	105
13.2.14	Hvilken opplæring er nødvendig før ISSOW innføres?.....	106
13.2.15	Kjenner du til begrepet «lærende organisasjon?»	107

ANERKJENNELSER

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en interessant reise for meg. Etter 28 års ansettelse i ConocoPhillips fikk jeg i 2014 muligheten til å kombinere jobb og studier, og startet på min vei mot en mastergrad fra UiS. Jeg hadde lenge syslet med tankene om videreutdanning og var derfor spent og glad da jeg startet opp på masterutdanning innenfor «Technology and Operation Management» høsten 2014. Fagene som har inngått som en del av denne mastergraden har vært interessante og lærerike. Jeg har fått muligheter til å jobbe sammen med kunnskapsrike og flinke studenter, som også har lang fartstid innenfor bransjen, og vi har hatt mange gode samtaler og diskusjoner underveis.

Først av alt ønsker jeg å takke min arbeidsgiver ConocoPhillips for å ha støttet meg i denne videreutdannelsen. Gode arbeidskollegaer har gitt meg verdifulle innspill underveis i masteroppgaven og jeg ønsker å takke alle dem som stilte opp til intervju. En spesiell takk til Lars-Christian Dahl som jeg har skrevet masteroppgaven for og Kjell-Rune Skjeggstad som har vært min sponsor. Skrivningen av masteroppgaven har også gitt meg mange refleksjoner rundt historien til ConocoPhillips, bedriftskulturen vår samt hvilken god arbeidsplass jeg har hatt i min 30 år lange arbeidskarriere.

En spesiell takk til professor Jayantha Prasanna Liyanage for mange interessante forelesninger og for å ha vært med på å gi gode innspill og kommentarer til masteroppgaven underveis. Han har vært en god støttespiller denne høsten.

På hjemmefronten har familien hatt en travel mor (og kone). Takk for uvurderlig støtte fra mine fire barn der to av dem allerede har mastergrad og har kunnet hjelpe meg både med strukturering av oppgaven samt nødvendig word assistanse. De to hjemmевærende barna har hatt en travel mor som kanskje har vært litt fraværende av og til. Ikke minst ønsker jeg å takke min samboer for hans gode støtte og oppmuntring denne høsten.

OPPSUMMERING

Som operatør av Ekofisk feltet har ConocoPhillips Norge kontinuerlig jobbet med å redusere sannsynligheten for hendelser med storulykkes potensial. Innen næringen har det vært fokus på å arbeide med å redusere storulykkesrisiko og å sørge for å opprettholde og videreutvikle et høyt HMS nivå. Dette samsvarer med at Ptil sine hovedprioriteringer de seneste årene har vært knyttet til ledelse og storulykkesrisiko (Ptil, 2013).

Operasjonell integritet (OI) initiativet startet i 2013 som et forbedringsprosjekt. Hovedfokus var å øke kompetansen til personell i kjennskap til kritiske prosedyrer, forbedre og forenkle operasjonelle prosedyrer samt å styrke HMS kulturen ved å sette klare forventninger til ledere. ConocoPhillips har lyktes i å få til en reduksjon i OI hendelser, men det var enda hendelser som var forårsaket av menneskelige feil og feilhandlinger. ConocoPhillips besluttet derfor i 2015/ 2016 å satse på innføringen av integrated safe systems of work (ISSOW). Implementeringen er planlagt startet opp rundt årsskiftet 2016/ 2017 og innføres gradvis frem mot 2018.

Hovedformålet med masteroppgaven er å forstå hvordan offshore ledere kan være med å støtte utviklingen og implementeringen av ISSOW. Masteroppgaven beskriver suksesskriterier for innføringen slik at endringsprosjektet blir bærekraftig. Oppgaven lister også mulige utfordringer, i tillegg til å foreslå gode metoder for å håndtere utfordringene som kan komme. Det utarbeides 12 anbefalinger for endringsprosjektet ISSOW innenfor endringsfasene forberedelse, utvikling og implementering og til slutt oppfølging.

I masteroppgaven inkluderes en del vurderinger rundt motivasjonsfaktorer. Selv om olje og gass næringen de siste årene har jobbet under strammere rammebetingelser enn tidligere, så ser ikke dette ut til å ha påvirket motivasjonen til den enkelte, hverken fagarbeider eller leder.

For den kvalitative delen av masteroppgaven så er det blitt kjørt intervju med personell i forskjellige stillinger og de er representanter fra tre forskjellige installasjoner/ kompleks, i tillegg til intervju av noen ansatte i landorganisasjonen.

Gjennom masteroppgaven defineres de organisatoriske endringsaktørene for ISSOW prosjektet, deres endringsroller samt behov for opplæring. Straus skisse «rings of involvement» tolkes for endringprosjektet ISSOW og det kommer tydelig frem at kommunikasjonen rundt endringen er spesielt viktig for fagarbeiderene som blir ansvarlige for å styre endringen ute på installasjonene.

Som avslutning av masteroppgaven er det laget en modell som kan brukes for neste endringsprosjekt som kjøres i driftsorganisasjonen. Modellen viser mulige endringsinitiativ, «change management» og «change leadership» elementer i endringsprosjekter.

FIGURER

Figur 1 Ekofisk feltet sommeren 2013. Bildet er hentet fra http://www.tu.no/artikler	1
Figur 2 Lewins 3 stegs modell (MindTools, 1996-2016).....	7
Figur 3 Mintzbergs fem grunnleggende elementer i en organisasjon (Mintzberg, 1983).	11
Figur 4 Reaksjoner på multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2011).....	13
Figur 5 Endringskurve fra Elisabeth Kubler-Ross (MindTools, 1996-2016).....	15
Figur 6 Skisse som viser situasjonsbestemt ledelse (Skoe, 2016).....	20
Figur 7 "Rings of involvement" - David Straus (Straus, 2002).....	24
Figur 8 Collaboration over time and place by David Straus (Straus, 2002).....	25
Figur 9 Sammenligning av ledelsesteorier fra M. Beer og N. Nohria (Beer & Nohria, 2000)..	28
Figur 10 Gulftide som pumpet opp den første produksjonsoljen på norsk sokkel (1971). Bildet er hentet fra http://e24.no/energi/no	31
Figur 11 Alexander Kielland monumentet «Brutt lenke». Bildet er hentet fra www.stavanger.kommune.no	32
Figur 12 Tidslinje for innføring av ISSOW i ConocoPhillips (Dokumenter, 2013-2016)	34
Figur 13 Organisasjonskart for Norway Operations (laget basert på ConocoPhillips interne dokumenter)	43
Figur 14 Organisasjonskart for Eldfisk Operations (laget basert på ConocoPhillips interne dokumenter)	44
Figur 15 Organisasjonskart for Ekofisk Operations (laget basert på ConocoPhillips interne dokumenter).....	44
Figur 16 – Tolkning av "rings of involvement" for ISSOW prosjektet (identifisert etter intervjuer og litteraturgjennomgang).	70
Figur 17 Endringprosesser av Glenn Hole (WordPress.com).....	78
Figur 18 Modell som viser viktige momenter i endringsprosjekter (egen figur).....	81

TABELLER

Tabell 1 - Sammenstilling av Lewin's og Kotter's modell for endringsledelse (tabell laget av informasjon fra teori).....	9
Tabell 2 - Sammenstilling av utfordringer for toppleder og mellomleder (tabell laget ved å bruke informasjon gitt i presentasjon (Dokumenter, 2013-2016)).....	21
Tabell 3 - Liste over personell som har blitt intervjuet som del av masteroppgaven.....	46
Tabell 4 - Hvordan beskrives bedriftskulturen i ConocoPhillips?	47
Tabell 5 - Hva er viktige motivasjonsfaktorer?	48
Tabell 6 - Erfaringer fra OI prosjektet.....	49
Tabell 7 - Hvilke andre endringsprosjekt er kjørt de senere år?	51
Tabell 8 - Hvor mye kjennskap har du til ISSOW?	51
Tabell 9 - Hva er suksesskriteriene for innføring av ISSOW?	52
Tabell 10 - Hvilke behov for informasjon er det underveis i endringsprosjektet?	53
Tabell 11 - Hva er fordelen med å få besøk av OI gruppen underveis i ISSOW prosjektet? ..	54
Tabell 12 - Hvordan kan vi sikre et godt samspill mellom aktørene?.....	54
Tabell 13 - Hva kan være utfordringene rundt innføringen av ISSOW?	55
Tabell 14 - Hvilken rolle har jeg i ISSOW prosjektet?.....	56
Tabell 15 - Hvordan håndteres endringer i organisasjonen?.....	56
Tabell 16 - Hva er gode metoder for å håndtere utfordringer?	57
Tabell 17 - Hvilken opplæring er nødvendig før ISSOW innføres?.....	58
Tabell 18 - Kjenner du til begrepet "lærende organisasjon"?	59
Tabell 19 - Tabell som viser aktørene i endringsprosessen (identifisert etter intervjuer og litteraturgjennomgang).....	62
Tabell 20 - Liste over interessenter og opplæringsbehov for gjennomføring av ISSOW (identifisert etter intervjuer og litteraturgjennomgang)	73

1 Introduksjon



Figur 1 Ekofisk feltet sommeren 2013. Bildet er hentet fra <http://www.tu.no/artikler>.

1.1 Bakgrunn

Som operatør av Ekofisk feltet har ConocoPhillips Norge kontinuerlig jobbet med å redusere sannsynligheten for hendelser med storulykkes potensial. Fokus på arbeidet med å redusere uønskede hendelser med potensial for storulykke ble intensivert etter en periode der bedriften hadde en økning i hendelser som hovedsakelig var forårsaket av menneskelige feil og feilhandlinger. I ConocoPhillips ble disse hendelsene definert under begrepet operasjonell integritet. Operasjonell integritets (OI) initiativet startet i 2013 og hovedfokus var på å øke kompetansen til personell i kjennskap til kritiske prosedyrer, forbedre og forenkle operasjonelle prosedyrer samt styrke HMS kulturen ved å sette klare forventninger til ledere. Dette ga gode HMS forbedringer de påfølgende årene selv om det viste seg at de mange manuelle rutinene var lite brukervennlige og var utsatt for mange feilkilder. ConocoPhillips besluttet derfor i 2015/2016 å satse på innføringen av integrated safe system of work (ISSOW) for å få til en ytterligere forbedring og forenkling av arbeidsrutinene. Innføringen av ISSOW er forventet å sikre god planlegging og god risikostyring ved å være et bindeledd mellom planleggingen av arbeidet både på land/ offshore og sikker gjennomføring av aktiviteter når man arbeider på installasjoner i drift. Innføring av ISSOW vil redusere uønskede hendelser innen operasjonell integritet. Dette skal gjøres ved å bruke og videreutvikle tilgjengelig teknologi som allerede er utviklet av ConocoPhillips personell og som er tatt i bruk i andre deler i virksomheten. Innføringen av ISSOW er forventet startet opp i 2016/2017 og innføres gradvis frem mot 2018.

1.2 Hovedformål med oppgaven

Hovedformålet med denne masteroppgaven er å forstå hvordan offshore ledere kan være med å støtte utviklingen og implementeringen av ISSOW. Suksesskriterier for en vellykket innføring av ISSOW er å legge til rette for at brukere kan påvirke, lære og tilegne seg kunnskap slik at endringsprosjektet blir bærekraftig. I ConocoPhillips har det de senere år vært fokusert på og jobbet mye med å redusere operasjonell integritets hendelser ved å fokusere på prosess sikkerhet, verifikasjon av arbeidsoperasjoner, samt sikre kran og løfteoperasjoner. Definisjonen på operasjonell integritets hendelser er hendelser som ikke har en direkte teknisk årsak, men er direkte forårsaket av hvordan mennesker utfører arbeidet. Eksempel på operasjonell integritets hendelser er brudd eller mangel på prosedyrer, manglende oppmerksomhet, manglende kommunikasjon mellom mennesker, utilstrekkelig opplæring eller manglende arbeidsledelse (Dokumenter, 2013-2016).

Antall hendelser er blitt betraktelig redusert de senere år, men det er enda en del hendelser som inntreffer under rutine aktiviteter og operasjoner offshore. ConocoPhillips har derfor valgt å implementere ISSOW for å øke kvaliteten på arbeidstillatelser (AT) og sikker jobb analyser (SJA) slik at vi opprettholder gode sikkerhetsresultater og sørger for sikre arbeidsoperasjoner offshore. Etter ferdig implementering vil bruken av ISSOW sørge for god planlegging og god risikostyring ved å være et bindeledd mellom planleggingen av arbeidet både på land/ offshore og sikker gjennomføring av aktiviteter når man arbeider på installasjoner i drift. ISSOW vil håndtere aktivitetene fra etablering av arbeidsordre, risiko styring, isolering, godkjenning før oppstart av arbeid og gjenetablering av barrierer etter at arbeidet er ferdigstilt.

Implementeringen av ISSOW er planlagt gjennomført i to faser. Fase 1 arbeidet er planlagt startet opp rundt nyttår 2016 og i denne fasen skal alle isoleringsplaner som brukes i forbindelse med arbeid på prosess og hjelpesystem, legges inn i webleseren til ISSOW. Denne webleseren kommuniserer og henter data fra SAP som er ConocoPhillips sitt vedlikeholdsstyringssystem.

I fase 2 av ISSOW, som starter 3. kvartal 2017, vil arbeidstillatelse (AT) og sikker jobb analyse (SJA) modulen i SAP bygges om og AT/ SJA tilgang blir nå via webleseren til ISSOW. Det vil bli definert en del avhengigheter i ISSOW som vil ta hensyn til samtidige aktiviteter og risikostyring i arbeidsoperasjonene offshore.

Masteroppgaven vil beskrive suksesskriterier for innføring av ISSOW for å sikre at endringsprosjektet blir bærekraftig. Oppgaven vil også liste mulige utfordringer som ligger foran oss, i tillegg til å forsøke å foreslå gode metoder for å håndtere utfordringene som kan komme.

1.3 Arbeidsomfang

Arbeidsomfanget i denne masteroppgaven omfatter følgende:

- En presentasjon av ConocoPhillips og beskrivelse av veien frem mot OI og ISSOW
- En litteratur studie med hensyn til endringsledelse der aktørene i organisatoriske endringsprosesser beskrives, hva som kan være aktørenes reaksjoner på endringer samt hvordan ledere kan være endringsagenter og utvikle endringskapasitet i organisasjonen. Inkludert i litteraturstudien er også en beskrivelse av psykologiske drivere for endringsprosjekt. Stikkord her vil være motivasjonsteori, indre- og ytre motivasjon, økonomiske insentiver, teori E/O og kjennetegn for en lærende organisasjon. I tillegg er en del materiale fra interne presentasjoner der endring og omstilling har vært fokus, blitt benyttet.
- En interessent (stakeholder) analyse for å definere roller og ansvar for endringsprosjektet samt behov for opplæring av de forskjellige interessentene.
- I den kvalitative delen av masteroppgaven har ledere og fagarbeidere i bedriften både på land og offshore blitt intervjuet. Felles for alle intervju kandidatene er at de er interessenter i endringsprosjektet. Basert på intervjuene og litteratur gjennomgangen vil det utarbeides anbefalinger for innføring av ISSOW innenfor endringsfasene forberedelse, utvikling og implementering og til slutt oppfølging.
- I masteroppgaven er kravene som er satt i ConocoPhillips sin styrende dokumentasjon beskrevet, samt hvilke operasjonelle prosedyrer som bør oppdateres for å inkludere de nødvendige arbeidsprosessene for innføring av ISSOW.
- Bedriftskulturen i ConocoPhillips er beskrevet med fokus på HMS, kjerneverdier, kompetanse, opplæring og utvikling av medarbeidere samt krav til årlig prestasjonsstyring. I tillegg til dette er lederskaps kompetanser og kompetanse og lederutvikling til offshore ledere beskrevet. Det er også inkludert informasjon om endringsstyring i ConocoPhillips.

1.4 Metodikk

De to mest vanlige forskningsmetodene er kvalitative og kvantitative studier. Formålet med kvantitative metoder er å teste en hypotese. Det vil si å finne ut om en antagelse om virkeligheten stemmer overens med de data man har. I kvalitative metoder rettes spørsmål mot en liten gruppe av mennesker for å forsøke å forstå mening og tolkning bak uttalelsene (Blaikie, 2010). Bruken av kvantitative metoder eksempelvis skriftlige spørreskjema og observasjoner, medfører bruken av sekundære data. Det er ingen direkte kontakt mellom intervjuer og de som blir intervjuet. I følge Blaikie (Blaikie, 2010) medfører dette at dataene er

objektive. Derimot vil kvalitative metoder medføre en intens periode men intervjuer ansikt til ansikt, og det kan være en fare for at intervjuer blir personlig involvert og at dataene blir mer subjektive. I denne oppgaven er det valgt å se på utviklingen og implementeringen av ISSOW som et endringsprosjekt og teorien er skrevet rundt endringsledelse og motivasjonsteori. Ut fra min definerte problemstilling: «Hvordan støtte utvikling og implementering av ISSOW (integrated systems of work)?» ble kvalitative metoder valgt.

Ledere og fagarbeidere (se definisjoner i kapittel 1.7 begrepsavklaringer) samt representanter fra prosjektgruppen for endringsprosjektet (OI gruppen) har blitt intervjuet. Intervjuene er avholdt ansikt til ansikt enten offshore, på hovedkontoret til ConocoPhillips eller på hjemmebesøk. Varigheter av intervjuene har vært mellom 60-90 min. Det har blitt utarbeidet to forskjellige spørreskjema for den kvalitative analysen. Det ene spørreskjemaet er for fagarbeidere offshore og det andre spørreskjemaet er for ledere. Spørreskjemaet for ledere ble brukt for ledere både offshore, på land, i HMS miljøet samt leder av prosjektgruppen (OI gruppen). Spørreskjemaene dekker mesteparten av teorien som det er skrevet om i oppgaven.

1.5 Pålitelighet og gyldighet

Pålitelighet er i følge Silverman forklart som: «The degree of consistency found in the research» (Silverman, 2009). Resultatene vil derfor ha økt pålitelighet når tilsvarende funn er gjort i flere intervjuer. Etter beste evne er det forsøkt å trekke alle konklusjoner basert på flere personers meninger. I løpet av intervju prosessen har de samme spørreskjemaene blitt benyttet, men det har vært nødvendig å omrokere rekkefølgen på noen av spørsmålene for å få bedre flyt i intervjuene. Det har enkelte ganger vært aktuelt å avklare spørsmålsformuleringene mine og da spesielt på intervju med fagarbeidere. Jeg har gjennom hele intervju prosessen vært bevisst på å ha en objektiv rolle i intervjuet.

Gyldighet er i følge Silverman forklart som «The degree of truth (accuracy) found in the research» (Silverman, 2009). I hvilken grad er det samsvar mellom teori og det som kommer frem i intervjuene? Det personell som har blitt valgt ut til intervjuer er primærkilder dvs. at de direkte påvirkes av endringsprosjektet. Intervju kandidater er valgt ut i fra interessent analysen som er gjort. Fagarbeidere, førstelinje ledere, OIM'er, leder av prosjektgruppen, leder i HMS miljøet samt ledere på land er intervjuet i denne oppgaven. Det personell som har blitt intervjuet har varierende antall års ansiennitet fra 8–39 år. Fagarbeidere som har blitt intervjuet har hovedsakelig sin arbeidserfaring fra offshore, mens offshore ledere har en blanding av arbeidserfaring fra land/ offshore og det samme gjelder for ledelsen på land. Det å ha jobbet i forskjellige deler av selskapet kan påvirke svarene som gis. Det er utarbeidet to forskjellige

spørreskjema, et for fagarbeidere og et for ledere, og de samme spørsmålene har blitt stilt i alle intervjuene.

1.6 Struktur på oppgaven

Strukturen på oppgaven er som følger:

Kapittel 2 innbefatter en litteratur gjennomgang av endringsledelse. Her beskrives aktørene i endringsprosesser, psykologiske drivere for endringsprosjekt samt hvordan ledere kan utvikle endringskapasitet i organisasjonen. I tillegg er det tatt med en del teori rundt suksesskriterier for endringsprosjekt samt hvordan bedriften kan få til organisatorisk læring.

Kapittel 3 gir en introduksjon til ConocoPhillips og veien frem til ISSOW via endringsprosjektet OI.

Kapittel 4 omtaler gjeldende styrende dokumenter som omhandler OI/ ISSOW.

Kapittel 5 omhandler en interessant analyse for endringsprosjektet ISSOW.

Kapittel 6 beskriver bedriftskulturen i ConocoPhillips med fokus på kjerneverdier, årlig prestasjonsstyring, lederskaps kompetanser, kompetanse og lederutvikling for offshore ledere samt opplæring og utvikling av medarbeidere.

Kapittel 7 omhandler den kvalitative datainnsamlinger. Her beskrives driftsorganisasjonen på land og offshore, data om intervju kandidatene og presentasjon av spørreskjemaene.

Kapittel 8 inkluderer resultater fra intervju, samlet analyse og anbefalinger.

Kapittel 9 diskuterer omfang og resultat, utfordringer underveis samt behov for videre arbeid.

Kapittel 10 konkluderer masteroppgaven.

Kapittel 11 forklarer forkortelsene som er brukt.

Kapittel 12 gir litteratur referanser.

Kapittel 13 inkluderer vedlegg.

1.7 Begrepsavklaringer

Begrepet offshore ledelse er brukt i denne masteroppgaven og da menes mellomledere og førstelinjeledere på de individuelle installasjonene. Mellomlederne vil være Offshore

Installation Manager (OIM) mens førstelinjeleder vil være den nærmeste overordnede til aktørene/ fagarbeidere. I en del av litteraturen refereres det til mellomledere og enkelte ganger ledelse som et generelt begrep. Begrepet aktørene/ fagarbeidere vil både være driftspersonell, vedlikeholdspersonell samt modifikasjonskontraktør. Med prosjektgruppen menes her operasjonell integritets (OI) gruppen som vil være rådgivende gruppe mht. ISSOW innføringen.

Begrepet toppledelsen/ ledere er brukt og da menes ledergruppen plassert på land over OIM (Offshore Installation Manager) nivå på de individuelle plattformene og kompleksene. Felles betegnelsen installasjon er hovedsakelig brukt og med installasjon menes en enkeltstående plattform eller et kompleks av plattformer. Enkelte ganger brukes ordet plattform og da spesielt i den kvalitative delen av oppgaven. En grundigere beskrivelse av driftsorganisasjonen både på land og offshore gis i kapittel 7.

Ordet medarbeidere brukes for å beskrive alle de som er ansatt i bedriften uavhengig av om de er ledere eller arbeidere. En del av litteraturen refererer til de ansatte som terminologi mens annen litteratur refererer til medarbeidere/ personell.

2 Litteratur gjennomgang

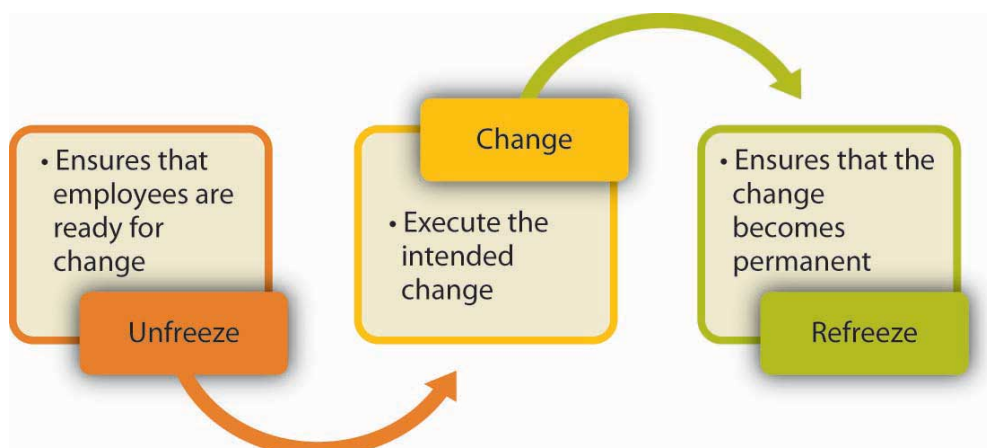
2.1 Endringsledelse

Endringsledelse har fire sentrale elementer; å skape og forme en visjon, å kommunisere visjonen, å bygge oppslutning til og involvering i visjonen, og å organisere mennesker og hva de gjør, slik at de bygger oppunder visjonen (Hennestad & Revang, 2012).

Endringsledelse handler om å implementere en ny hverdagsvirkelighet ved å realisere nye visjoner, mål og ideer gjennom denne. Endringsledelsens kjerne er ikke planlegging eller beslutninger, men det er implementeringen av nye ideer slik at de blir virksomme i hverdagsvirkeligheten (Hennestad & Revang, 2012).

Endringsledelse handler om å reorientere virksomhetens måte å fungere på. Det handler om å gå fra gammel og etablert praksis i en ny og ønsket retning. Endringsledelse er da å realisere intensjoner for fremtiden og å implementere nye ideer i hverdagsvirkeligheten (Hennestad & Revang, 2012).

Endringsledelsens utfordringer handler om å håndtere «reisen» fra nåsituasjon til en fremtidig ønsket situasjon. Denne reisen kaller mange for «det store spranget». Det er fordi den endringen som da skjer, både innebærer et «skift», en endring i grunnleggende premisser for hvordan vi fungerer, og også representerer et sprang ut i den ukjente. God endringsledelse handler på mange måter om å beherske dette ukjente terrenget en da gir seg i kast med. Gjør vi ikke det så kommer vi ikke frem (Hennestad & Revang, 2012).



Figur 2 Lewins 3 steps modell (MindTools, 1996-2016)

Lewins 3 steps modell (Figur 2) for endringsledelse ble etablert så tidlig som 1940 årene og denne modellen regnes enda til å være en av bærebjelkene i endringsledelse (MindTools, 1996-2016). Modellen er kjent som «unfreeze – change – refreeze». «Unfreeze» som er det

første steget i Lewins endringsmodell involverer å forberede organisasjonen på at en endring er nødvendig. For å lykkes med dette så er det viktig å bryte ned eksisterende måter å operere på for å bygge opp en ny måte å operere på. Den enkleste måten å gjøre dette på er å peke på faktorer som f.eks. dårlige resultater, lavere salgsfigurer eller kundetilfredshet som viser at en forandring er nødvendig. Man snakker her om å forandre «måten man gjør tingene på her». Når dette gjøres vil endringen kunne fremkalle sterke reaksjoner hos mennesker, og det er akkurat dette som skal til. Ved å tvinge organisasjonen til å granske/ undersøke måten den opererer på vil man etablere en kriseforståelse som er begrepet Meyer og Stensaker bruker (Meyer & Stensaker, 2011). «Change» er det neste steget i Lewins endringsmodell (MindTools, 1996-2016). Etter at usikkerhet er skapt i første steg av modellen så vil man begynne å jobbe med alternative måter for å skape sikkerhet og kikke etter nye måter å utføre arbeidet på. Organisasjonen vil begynne å få tiltro til endringen og støtter opp om endringen som kommer. Dette skjer ikke over natten og det er viktig at aktørene får delta proaktivt i arbeidet. De må akseptere endringen og bidra til at den blir vellykket ved å skjønne at endringen kan være fordelaktig for dem, ikke bare bedriften. Det siste steget i Lewins endringsmodell er «refreeze». De foreslåtte endringene begynner å ta form og aktørene har akseptert den «nye måten å gjøre ting på». Dette kan organisasjonen se på som stabile resultater som indikerer at endringen er vellykket. Man er da sikker på at de foreslåtte endringene brukes i den daglige operasjonen. Gode resultater indikerer en viss stabilitet og aktørene føler seg trygge og komfortable i den nye måten å operere på.

John P. Kotter (Bolman & Deal, 2004) regnes som en «leadership guru» innenfor endringsledelse. Han har utarbeidet åtte faser for gjennomføring av organisatoriske endringer basert på hans egne erfaringer og erfaringer fra næringslivet. De åtte fasene beskrives som følger:

1. Det skapes en opplevelse av at noe er prekært.
2. Det settes sammen et styringsteam med den kompetanse, troverdighet, autoritet og de kontakter og forbindelser som skal til for å få til noe.
3. Det utvikles en stimulerende visjon og strategi.
4. Visjonen og strategien formidles gjennom en kombinasjon av ord, handlinger og symboler.
5. En fjerner hindringer, eller setter folk i stand til å gå videre.
6. En skaper synlige tegn på framgang gjennom å vinne kortsiktige seirer.
7. En holder seg til prosessen og nekter å gi seg selv om det røyner på.
8. En dyrker og former en ny kultur som kan støtte det nye som vokser frem.

Kotter's stadier er en modell for en prosess som går over noe tid, men ikke nødvendigvis slik at alle stadiene følger hverandre lineært. I virkeligheten vil de overlape og iblant er det nødvendig å måtte gå tilbake til tidligere stadier (Bolman & Deal, 2004).

De klassiske teoriene for endringsledelse som litteraturen over viser til, er sammenstilt i Tabell 1.

Tabell 1 - Sammenstilling av Lewin's og Kotter's modell for endringsledelse (tabell laget av informasjon fra teori).

Lewins 3 steps modell	Kotters modell
UNFREEZE	Skape kriseforståelse
	Etablere allianser
	Utvikle visjon og strategi
	Kommunikasjon av visjon og strategi
CHANGE	Sette ansatte i stand til å handle
	Synliggjør tegn på fremgang og kortsiktige seirer
REFREEZE	Holder seg til prosessen og nekter å gi opp
	Skaper forståelse for «det nye» i kulturen

I følge Meyer og Stensaker (Meyer & Stensaker, 2011) er det viktig at ledelsen klarer å formidle alvoret i situasjonen og hva som vil skje om man ikke initierer endringer. Dette vil medføre at endring lettere lar seg gjennomføre. Meyer og Stensaker snakker om organisasjonens endringskapasitet dvs. organisasjons evner til å gjennomføre endringer samtidig som den har fokus på å opprettholde den daglige driften. Man må med andre ord finne en god balanse mellom det å gjennomføre endringen og ivareta operasjonell drift. Endringskapasitet vil i deres modell være:

- Hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring?
- Hvordan medarbeidere responderer/ reagerer på endring?
- Etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen.

2.2 Aktørene i organisatoriske endringsprosesser

2.2.1 Organisatoriske endringsaktører

Organisasjoner er strukturert for å fange opp og styre systemer av flyt og for å definere sammenhenger mellom de ulike delene. I følge Mintzberg (Mintzberg, 1983) består en organisasjon av fem hoveddeler. Disse hoveddelene er:

Den operative kjernen: Den delen av organisasjonen som utfører det grunnleggende arbeidet direkte relatert til produksjon av produkter og tjenester dvs. alle produksjonsrelaterte aktiviteter. I ConocoPhillips vil dette være driftspersonellet offshore både prosessteknikere og vedlikeholdspersonell for mindre vedlikehold og modifikasjonskontraktør for ombygginger/større vedlikehold. Den operative kjernen er hjertet i organisasjonen fordi dette personellet vil være de som utfører, involverer og styrer arbeidet som må utføres for å realisere de overordnede mål.

Toppledelsen er den gruppen som har det øverste administrative ansvaret. I ConocoPhillips vil dette være administrerende direktør og hans ledergruppe. Oppgaven til toppledelsen er å sikre at organisasjonen når målet sitt på en effektiv måte.

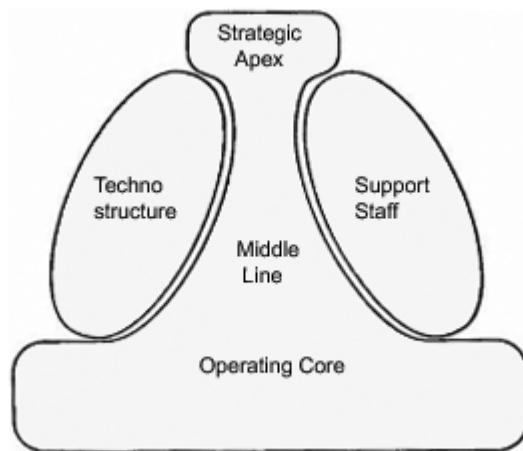
Mellomledelsen vil være knyttet til toppledelsen i en linje av ledere på ulike nivåer. Mellomledere vil være den gruppen som har hovedansvar for å føre tilsyn med og koordinere arbeidet. Mellomledelsen fungerer også som en informasjonskanal mellom den operative kjernen og toppledelsen. I denne oppgaven vil dette være OIM og drift- og vedlikeholdsledere offshore. Det vil i hovedsak være to ledelsesnivå på en installasjon.

Teknostrukturen er grupper som ikke inngår i selve arbeidet men som påvirker dette gjennom å utforme planer, sette opp rutiner og lignende. I denne oppgaven vil dette hovedsakelig være prosjektgruppen (OI gruppen) som er satt ned for å jobbe med innføringen av ISSOW. Andre grupper som også inngår i teknostrukturen er de som driver med opplæring og sikrer at personell har tilstrekkelig kompetanse (del av HR avdelingen) i tillegg til HMS avdelingen som sikrer at innføringen av ISSOW nedfelles i de nødvendige styrende dokumenter for bedriften.

Støttestrukturen er grupper som ikke inngår i selve arbeidet, men som er nødvendig for at organisasjonen skal fungere. De skal gi støtte til organisasjonen og den operative arbeidsflyten. I denne oppgaven vil dette være driftsteamene, tekniske avdelinger og lønningsavdelingen (del av HR avdelingen).

I Mintzbergs organisasjonsteori (Mintzberg, 1983) utgjør de tre første delene (den operative kjernen, toppledelsen og mellomledelsen) linjeledelsen i organisasjonen. De to andre delene (teknostrukturen og støttestrukturen) blir ofte kalt stabsfunksjoner. Dette er illustrert i det Mintzberg kaller et «organogram» vist i Figur 3.

Ut fra dette grunnrisset utviklet Mintzberg fem grunnleggende organisatoriske konfigurasjoner: Enkel struktur, maskinbyråkrati, fagbyråkrati, divisjonalisert struktur og adhockrati. Hver av disse formene innebærer særregne lederutfordringer (Bolman & Deal, 2004). Dette vil ikke bli omhandlet i denne masteroppgaven.



Figur 3 Mintzbergs fem grunnleggende elementer i en organisasjon (Mintzberg, 1983).

2.2.2 Mellomledere som aktører i endringsprosesser

I følge Meyer og Stensaker så er det viktig at mellomledere er med på å bygge endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011). Mellomledere må være flinke til å skape forståelse for hvorfor endringen skjer, og at de er tydelige på å informere tidlig om en tidsplan for gjennomføring av endringene. Det vil også være veldig viktig at mellomledere har evnen til å argumentere godt for endringen og må selv være overbevist om at den er nødvendig. Dersom de uttrykker at endringen er bestemt av toppledelsen og derfor blir det slik, så vil de ofte ha liten evne til å få med seg medarbeiderne på å gjennomføre endringen. Medarbeidere må gis mulighet til å gi tilbakemelding både av positiv og negativ karakter.

I følge Huy har mellomledere tidligere vært en undervurdert aktør i organisatoriske endringsprosesser (Huy, 2001). Nyere studier viser midlertidig at det å trekke inn mellomledere i endringsprosesser fører til større sjans for et vellykket endringsprosjekt. Han mener også at mellomledere har en unik posisjon i bedriften til både å se for seg og implementere endringer. Mellomledere er tett på den daglige driften, kunden og aktørene så de kjenner bedre til hvor problemene og utfordringene er. De vil også være langt nok borte fra aktørene slik at de klarer å se helheten, noe som igjen gjør dem i stand til å se nye muligheter både for å løse problemer og for å fremme vekst.

Huy (Huy, 2001) mener også at mellomledere er en mer mangfoldig gruppe enn toppledere. Mellomledere har ofte arbeidserfaring fra mange funksjonsområder, lang arbeidserfaring og de representerer begge kjønn og flere etniske grupper. Dette vil være fruktbart for å skape

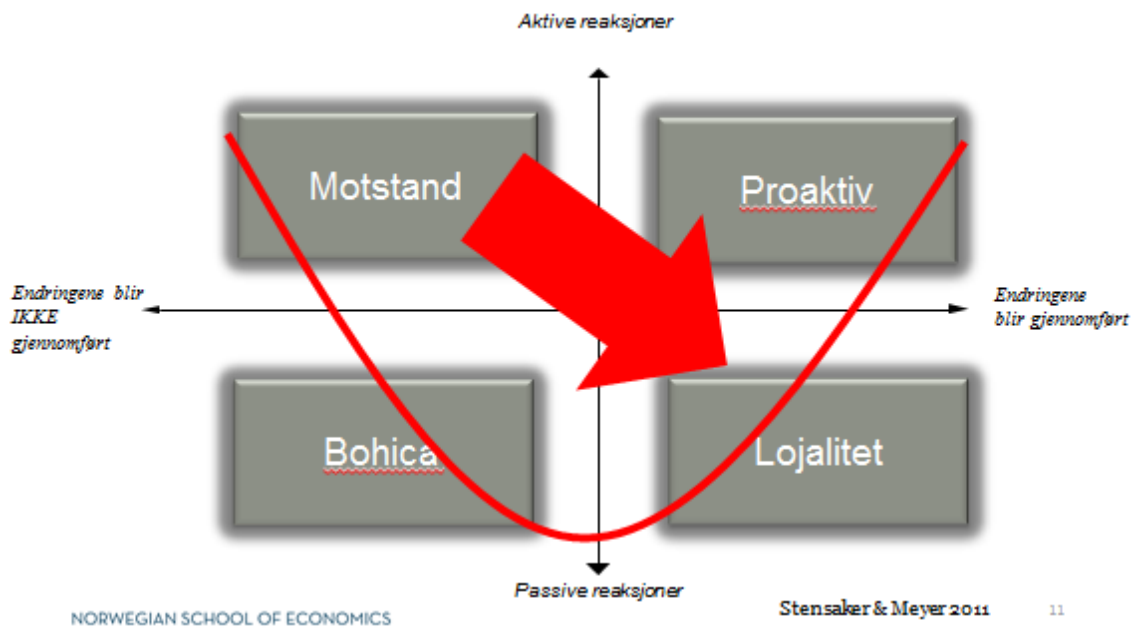
kreative ideer slik at man lykkes med endringsprosjektet. Et annet suksesskriterium som dras inn i studiene som Huy har utført, er viktigheten av at toppledere lytter til sine mellomledere og tar innover seg de ideene som kommer frem og inkluderer dem i det videre strategiske arbeidet. En av fallgruvene som Huy nevner i sitt arbeid er: «Since senior executives «know» middle managers resist change, they only pretend to listen to them. Middle managers, in turn, learn that they won't be listened to, so they take on the role of compliant child» (Huy, 2001).

I nyere artikler og intervjuer så understrekes det at lederrollen må endre seg dersom man skal overleve som leder. I et intervju mellom Dagens Næringsliv og Joackim Anker-Sletholt, Capgemini sier han (Kaspersen, 2016): «Ting går raskere nå. Vi har sagt det lenge, men nå skjer det i et hurtigere tempo. Det stilles nye krav til lederne. De må bli dyktigere på omstilling og tilpasning, samtidig som det handler om å se menneskene og individene som påvirkes av endringene».

2.2.3 Hvordan er de ansattes reaksjoner på endring?

I følge Bolman og Deal så har kravene som stilles til arbeidstakere endret seg drastisk i de siste tiårene (Bolman & Deal, 2004). Mange jobber på et lavere nivå krever i dag høy faglig dyktighet. En bedre utdannet arbeidsstyrke forventer eller krever større selvstendighet i det daglige arbeidet. Økende spesialisering av kunnskap har profesjonalisert mange funksjoner. Personell med fagutdanning vet ofte mer enn sine ledere om de faglige aspektene ved den jobben de gjør.

Det finner en rekke ulike måter å beskrive reaksjoner på endringer. Funnene fra flere studier (Meyer & Stensaker, 2011) indikerer at reaksjonene hovedsakelig er knyttet til de ansattes adferd. Reaksjonen kan være aktive eller passive og de varierer med hensyn til i hvilken grad de bidrar til at endringer faktisk blir gjennomført. Figur 4 viser de forskjellige reaksjonsmønstrene.



Figur 4 Reaksjoner på multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2011)

I det øverste venstre hjørnet beskrives motstand som er en aktiv reaksjon men som ikke er konstruktiv. Noen ansatte kan motarbeide endringsprosjekt aktivt ved å nekte å gjennomføre planlagte endringer, forsinke prosessen eller mobilisere andre mot endringer. Ansatte kan også stritte mot ved å latterliggjøre endringsinitiativet. En mer passiv adferd som gjør det vanskelig å få gjennomført endringer kalles BOHICA (bend over, here it comes again). Denne adferden er en måte å distansere seg til endringen på, og den kan være spesielt fremtredende blant ansatte som opplever at det stadig kommer nye endringsprosjekt. De mer konstruktive reaksjonsmønstrene er proaktivitet og lojalitet. En proaktiv ansatt vil ta imot endringsprosjekt og være med å aktivt bidra til å drive frem endringene. En lojal ansatt vil gjennomføre endringen men han vil ikke være med å drive endringen. I litteraturen (Meyer & Stensaker, 2011) er det to ulike typer lojale reaksjoner. For enkelte ansatte er reaksjonen basert på det en kaller endringsvillighet, mens andre ansatte reagerer lojalt fordi de opplever dette som minste motstands vei. De er med andre ord endringstrette. De endringsvillige har positive tanker og følelser knyttet til endringene og egen adferd. De endringstrette har mer negative tanker og følelser knyttet til endringene og egen adferd. Den siste typen reaksjon kalles også resignasjon.

I følge Berg kan endring bli møtt med usikkerhet, angst og åpen motstand (Berg, 2000). De ansatte må ideelt sett involveres, begeistres og forplikte seg til å delta i endringsprosjektet. I følge Berg kan motstanden være sterk og ha flere grunner:

Organisasjonskulturen dvs. tenke og væremåten i organisasjonen. Hvordan håndteres gode medarbeidere i organisasjonen dersom de kommer med gode forslag eller gjør en spesielt god jobb? Det må settes krav til både ledelsen og medarbeiderne.

Egeninteressen dvs. hva vil jeg tjene på endringene? Medarbeiderne vet hva de har men ikke hva de får. De kan bruke rasjonelle argumenter som at endringsprosessen kan ta lang tid og at den er ressurskrevende.

Ulik tolkning av situasjonen dvs. at medarbeiderne ikke har samme informasjon som ledelsen. De er ikke psykologisk forberedt på endring, mens ledelsen har diskutert dette over lengre tid.

For å kunne mobilisere, involvere, begeistre og forplikte medarbeiderne må ledelsen vite litt om motstand til endring og deretter finne frem til tiltak (Jakobsen & Hov, 2011).

David A. Nadler har gitt sentrale bidrag til endringslitteraturen og han nevner tre aspekter ved organisasjoner som hver skaper sine endringsproblemer (Hennestad & Revang, 2012).

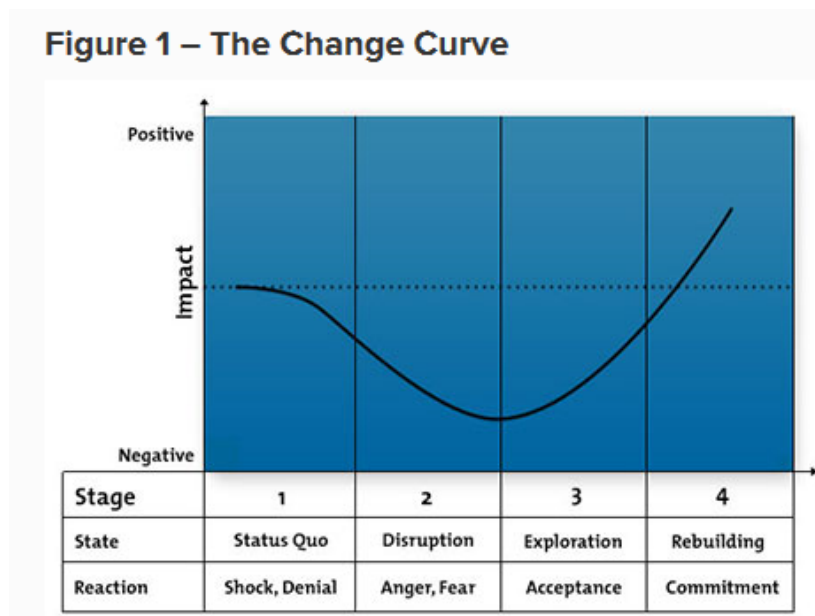
- Individuer skaper et motstandsproblem fordi folk engster seg for det ukjente og kan ha sin kompetanse, verdipreferanse og maktbase knyttet til det bestående.
- Uformell organisasjon skaper et maktproblem fordi organisasjoner er maktsystemer bestående av individer, grupper og koalisjoner som i det åpne og i det skjulte konkurrerer om makt for å forfølge egne interesser og verdier.
- Formell organisasjon skaper et kontrollproblem fordi systemer og strukturer er utformet for å sikre en bestemt type verdier og adferd. En ny ønsket situasjon fordrer andre understøttende kontrollmekanismer.

2.2.4 Endringskurve («The Change Curve» - Elisabeth Kubler-Ross)

I følge Mind Tools så vil man ikke få til endringer på grunn av nye systemer, prosesser eller strukturer (MindTools, 1996-2016). Organisasjoner forandrer seg først når menneskene i organisasjonen tilpasser seg og endrer seg. Kun når menneskene er endringsvillige så vil man kunne høste fordelene av endringen.

Endringskurver er mye brukt i næringslivet og endringsledelse, og det er mange variasjoner og tilpasninger til denne. Endringskurven som presenteres her (figur 5) ble utviklet av psykiater Elisabeth Kubler-Ross etter hennes arbeid med pasienter som var i sorg og savn. Endringskurven (MindTools, 1996-2016) beskriver de fire forskjellige stegene som mennesker går igjennom etter hvert som de står foran en endring uavhengig av hvor stor eller liten endringen er. Når en endring først introduseres så kan menneskenes initiale reaksjon være

sjokk eller fornektelse da dette forandrer måten man tidligere har jobbet på. Dette er steg 1 av endringskurven. Når menneskene begynner å forstå realiteten av endringen så reagerer de ofte negativt og de beveger seg mot steg 2 i modellen. De vil ofte føle sinne og de reagerer negativt mot endringsforslaget. Noen mennesker vil være bekymret for de negative konsekvensene som endringsforslaget kan medføre mens andre kan føle dette som en trussel mot deres posisjon. I steg 3 i modellen så vil menneskene slutte å fokusere på det som er tapt og de begynner å akseptere endringen. De begynner å teste og utforske hva endringen kan medføre, hva det er som fungerer godt og hva som ikke fungerer tilfredsstillende og hvordan de må tilpasse deg. I steg 4 har menneskene ikke bare akseptert endringene men de er veldig fornøyde med de foreslåtte endringene. Kun når menneskene når dette steget vil organisasjonen høste fordelene av endringene.



Figur 5 Endringskurve fra Elisabeth Kubler-Ross (MindTools, 1996-2016)

2.3 Hva er psykologiske drivere for endringsprosjekt?

2.3.1 Motivasjonsteori

Motivasjon defineres ifølge Kaufmann og Kaufmann som: «De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retningslinjer til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse» (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette betyr med andre ord at det er motivasjonen som er drivkraften til hvordan mennesker handler.

I følge Kaufmann og Kaufmann deles motivasjonsteorien inn i fire ulike tilnærminger (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Felles for dem alle er at de prøver å forklare hva mennesket blir påvirket av og hvordan de handler ut fra dette. Den ene tilnærmingen er behovsteoriene,

som forsøker å forklare at menneskelig adferd er styrt av ulike grunnleggende behov. Den aller mest kjente teorien her er Maslows behovsteori. Den andre forklaringen på menneskelig adferd presenteres gjennom kognitive teorier. I følge disse teoriene er det sentrale at menneskelig adferd er preget av rasjonelle valg gjennom et individs «forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, samt evaluering av kilder til motivasjon». Den tredje tilnærmingen er jobbkarakteristika modellen. Denne teorien forsøker å forklare menneskers motivasjon ved at motivasjon er et resultat av jobbens egenskaper. Her er det forsøkt å kartlegge hvilke faktorer ved selve jobbsituasjonen som er motivasjonsskapende eller demotiverende på individer. Den siste modellen er sosiale motivasjonsteorier. Denne teorien er opptatt av hvordan individets forhold til andre medarbeidere påvirker motivasjon, spesielt følelsen av rettferdighet.

Albert Bandura, amerikansk psykolog og professor ved Stanford University er kjent for et lærings- og sosialpsykologisk syn på menneskets personlighet. Et sentralt begrep hos Bandura er «self-efficacy», det vil si betydningen av personens tro på egen mestringsevne. (Svartdal, 2015).

Albert Bandura definerer motivasjon på følgende måte: «Activation to action. Level of motivation is reflected in choice of courses of action, and in the intensity and persistence of effort». (Bandura, 1998)

I følge Bandura (Bandura, 1998) dreier mestringsevne seg om personens tro på egne evner til å utøve kontroll over egen hverdag og over hendelser som påvirker eget liv. Tro på egen mestring påvirker livsvalg, grad av motivasjon, kvalitet i hverdagen, egen motstandsdyktighet og sårbarhet mot stress og depresjon. Menneskenes mestringsevne påvirkes av fire faktorer: Tidligere mestringserfaringer, se andre mennesker som mestrer oppgaver, sosial overbevisning om at man har evner til å lykkes i gitte aktiviteter, og indikasjoner på at man har tilstrekkelige personlig styrke og sårbarhet. I hverdagen er det ofte både hindringer, motgang, tilbakeslag, frustrasjon og forskjellsbehandling. Mennesker må derfor ha mestringsevne for å lykkes. Egen mestringsevne endres med erfaring og alder.

2.3.2 Indre- og ytre motivasjon

Den grunnleggende tanken ved bruk av insentiver er å skape en ytre motivasjon som påvirker adferden til medarbeideren i en bestemt retning. Det kan være å utføre en bestemt handling, arbeide raskere, bedre kvaliteten eller kombinasjonen av dette. Overordnet vil man da si at insentivet skal få medarbeideren til å jobbe i tråd med organisasjonens mål og visjoner.

Litteraturen skiller mellom det som kalles indre og ytre motivasjon (Hagen & Christiansen, 2014).

Indre motivasjon er motivasjon som kommer av indre faktorer som interesse for jobben, en følelse av å utrette noe, glede eller mening knyttet til de oppgavene som utføres dvs. en tilfredshet i det å gjøre jobben. Indre motivasjon sies å være sunnere, og fører til høyere organisasjonsengasjement, jobbproduktivitet og vilje til å ta i et tak (Jakobsen & Hov, 2011).

Bård Kuvås, professor ved Handelshøyskolen BI i Oslo, forklarer et menneske som er indre motivert med (Deltagruppen, 2012):

- Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.
- Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har.
- Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull.
- Jobben min er veldig spennende.
- Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.
- Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg.

Ytre motivasjon viser adferd hvor kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til resultatet som følge av jobben (Cappelen & Tungodden, 2012). Gjennom en belønning for å oppnå et bestemt resultat skapes en ytre motivasjon. Slik belønning kan være penger, aksjer, frynsegoder, forfremmelse, skryt mm. Ytre motivasjon kan også skapes gjennom en straff dersom resultater uteblir. Da er det frykten for ikke å få et gode som andre får, eller noe blir redusert eller fratatt.

Bård Kuvås forklarer et menneske som er ytre motivert med (Deltagruppen, 2012):

- Dersom jeg skal legge inn en ekstra innsats skal jeg ha betalt for det.
- For meg er det viktig å ha en «gulrot» å strekke meg etter for å gjøre en god jobb.
- Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min.
- Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb.

I følge Anders Dysvik, professor ved Handelshøyskolen BI (Jakobsen & Hov, 2011), så scorer prestasjoner basert på en sterk indre motivasjon hos medarbeidere langt høyere enn de medarbeidere som må ha en ytre motivasjon. Den indre motivasjonen bygger på tilfredshet, interesse, glede og mening knyttet til de oppgavene som utføres. Den ytre motivasjonen bygger på at kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten.

Anders Dysvik viser til at studier fra en rekke jobb- og organisasjonstyper fastslår at jo mer indre motivert en medarbeider er, jo bedre jobbprestasjoner, jo mindre jobbstress, sykefravær, angst og utbrenthet. Indre motivasjon skapes ofte av at medarbeideren får gode tilbakemeldinger, har god forståelse av oppgavebetydning og oppgaveidentitet, og får variasjon i ferdighetene. De er mer tilfredse med jobben, ledelsen, kollegaene og kompensasjonen (Jakobsen & Hov, 2011).

2.3.3 Økonomiske insentiver

En grunnleggende antagelse i standard økonomisk teori er at folk primært er motivert av sin egeninteresse, spesielt økonomisk egeninteresse (Cappelen & Tungodden, 2012). Denne antagelsen har hatt viktige implikasjoner for hvordan økonomer har tenkt om utforming av lønssystemer og mer generelt om utforming av belønningsstrukturer, som tar sikte på å øke folks arbeidsinnsats. I deres artikkel påpeker de tre typer resultater fra denne forskningen. Den første typen resultater viser til at man kan dokumentere at andre motiver enn økonomisk egeninteresse er viktige for innsats, og at mange ønsker å gjøre en innsats uavhengig av noen form for økonomiske belønninger. Den andre typen resultater er at det er dokumentert samspill mellom økonomiske insentiver og ikke økonomisk motivasjon. Det viser seg at introduksjon av økonomiske insentiver paradoksalt nok kan svekke motivasjonen til å yte innsats. Den tredje typen resultater er knyttet til den effekten økonomiske insentiver påvirkes av hvordan andre enn dem selv blir avlønnet. Det er indikasjoner på at arbeidstakere som oppfatter lønssystemet som urettferdig, blir mindre motivert til å gjøre en god innsats. Standard økonomisk teori har fokusert på et motiv som utvilsomt er viktig når folk bestemmer seg om hvor mye innsats de ønsker å yte: Ønsket om å tjene penger. Innsikt fra adferdsøkonomi har midlertidig vist av menneskelig motivasjon er mye mer kompleks. Viktige ikke økonomiske insentiver vil kunne være ønske om sosial status og en genuin interesse for den jobben man utfører. Dette vil kunne være en alternativ strategi for å kunne motivere sine ansatte (Cappelen & Tungodden, 2012).

2.3.4 Endring og omstilling (fra Ol seminar med psykologer fra «Bjørnson Organisasjonspsykologer»)

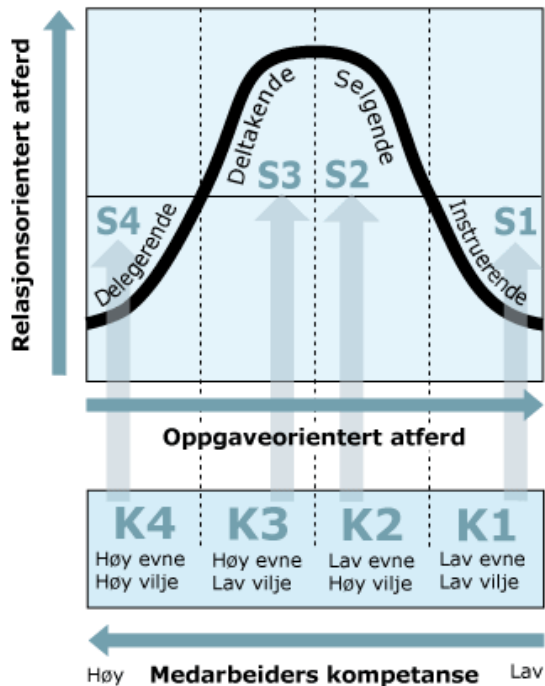
I et foredrag som ble avholdt av psykologene Andreas Våge og Øivind Bjørnson rundt mestring og stress hos ConocoPhillips i 2013 (Dokumenter, 2013-2016) så listes en del grunnleggende menneskelige behov i arbeidet:

- Trygghet: Struktur, stabilitet og klare mål, roller og rutiner. Ledelsen må være tilstedeværende, tydelige og støttende.
- Mestring: Oppleve at det man gjør fungerer.
- Påvirkningsmulighet: Samsvar mellom andres krav og egen kontroll.
- Meningsfullhet: Oppgaver og metoder er forståelige og gir mening.
- Vekst: Utfordring, krav, variasjon og stimulering.
- Aksept og respekt: Bli tatt på alvor, være del av et fellesskap.
- Tilpasset belastning: Ikke varig over- eller underbelastning.
- Rettferdighet: Balanse mellom investerte anstrengelser og mottatt belønning.

I sitt foredrag snakket psykologene Andreas Våge og Øivind Bjørnson om fire faser i et endringsprosjekt. Den første fasen kalles «benektning». I denne fasen vil de ansatte ha fokus på fortid og de forholder seg ikke til endringsprosjektet. De innser ikke at endringen faktisk vil skje og de regner med at «det går over». De ansatte kan trekke seg tilbake, være unnvikende og uinteresserte. Den andre fasen kalles «motstand». I denne fasen bruker de ansatte mye tid på motargumentasjon og problemfokusering. Et utsagn som ofte høres er «alt var mye bedre før». Man kan oppleve stress reaksjoner hos de ansatte som aggresjon, angst og depresjoner og dette går utover produktivitet og trivsel. Den tredje fasen kalles «undersøkelse». I denne fasen fokuserer de ansatte mot fremtiden. De utforsker mening og muligheter i endringsprosjektet, men mangler ofte fokus. I denne fasen oppleves en blanding av entusiasme, forvirring og frustrasjon. Den fjerde fasen kalles «tilpasning». I denne fasen forstår og aksepterer de ansatte endringsforslaget. Dette kan medføre nytt engasjement og forpliktelser, og det er vilje og evne til reelt samarbeid. Det er fokus på mål og utfordringer og de ansatte uttrykker økt tilfredshet og trygghet. Fasene som beskrives her er tilsvarende som: Figur 5 Endringskurve fra Elisabeth Kubler-Ross (MindTools, 1996-2016).

2.3.5 Situasjonsbestemt ledelse.

Paul Hersey og Kenneth Blanchards introduserte modellen for situasjonsbestemt ledelse på 1960 tallet. (Skoe, 2016). Modellen sier at lederstilen må korrespondere med medarbeiderens kompetansenivå for den gitte oppgaven. Det er med andre ord ingen enkelt lederstil som i seg selv alltid er den beste. Dette innebærer at du som leder må ta ansvar for å tilpasse din lederstil til ulike medarbeidere. Hersey og Blanchard beskriver lederstilene instruerende, selgende, deltakende og delegerende med utgangspunkt i medarbeidernes kompetanse.



Figur 6 Skisse som viser situasjonsbestemt ledelse (Skoe, 2016)

S1. Instruerende lederstil «telling», sterkt styrende og lite støttende. Leder setter mål, plan og evaluerer og gir presise instruksjoner og følger nøye med. Det er kun enveiskommunikasjon før avgjørelser tas.

S2. Selgende lederstil «selling», sterkt styrende og støttende. Leder setter mål, plan og evaluerer og begrunner avgjørelser og gir mulighet for avklaring. Det er toveiskommunikasjon før avgjørelser tas.

S3. Deltakende lederstil «participating», mindre styrende og sterkt støttende. Leder oppmuntrer og leder og medarbeider utveksler ideer og beslutter sammen. Det er toveiskommunikasjon og leder spør hvordan medarbeider vil utføre oppgaver.

S4. Delegerende lederstil «delegating», lite styrende og lite støttende. Medarbeider planlegger selv og beslutter. Leder delegerer ansvar for beslutning og gjennomføring til medarbeider og leder tar kontakt for å få tilbakemelding.

I OI seminaret som ble avholdt i 2013 (Dokumenter, 2013-2016) beskrives utfordringer for toppledelsen og mellomlederen. Disse utfordringene er listet i tabell 2.

Tabell 2 - Sammenstilling av utfordringer for toppleder og mellomleder (tabell laget ved å bruke informasjon gitt i presentasjon (Dokumenter, 2013-2016))

Utfordringer for topplederen:	Utfordringer for mellomlederen:
Vanskelig å få grep om raske endringer	Presset til gjennomføring i tråd med toppledelsens ønsker
Unngår å konfrontere/ oppsøke dårlige nyheter	Mangler ofte informasjon om toppledelsens prioriteringer
Forventer aksept blant medarbeidere	Har ikke klare instruksjoner
Klandrer mellomledere ved motstand	Utsatt for krysspress (rollekonflikt)
Føler seg forrådt når de underordnede ikke reagerer positivt på endringen	Utsatt for uklare forventninger til egen rolle (rolleklarhet)
	Føler seg beleiret av motstrebende, lite engasjerte medarbeidere
	Sviktet, klandret og misforstått av sine overordnede

2.4 Hvordan kan ledere utvikle endringskapasitet i organisasjonen?

2.4.1 Hvordan utvikle endringskapasitet?

Meyer og Stensaker definerer endringskapasitet som organisasjonens kapasitet til å ivareta daglig drift samtidig som den gjennomfører store, hyppige endringer på en slik måte at lønnsomhet sikres på lang sikt (Meyer & Stensaker, 2011). Endringskapasiteten påvirkes av ledernes mobilisering og gjennomføring av endring, måten ansatte reagerer og responderer på, og hvilke strukturer og rutiner organisasjonen har for endring.

I sin bok nevner de tre veier til økt endringskapasitet: Den første veien er å frigjøre ressurser ved å prioritere og sanere, omallokere ressurser og selektivt inkludere medarbeidere. Den andre veien medfører å midlertidig øke ressurser ved å tillate overkapasitet, benytte vikarer, overtid, konsulenter eller etablere prosjekter. Den tredje veien går på å utvikle endringsressurser ved å koble fremtid med historikk, benytte endringsagenter samt iverksetter og lage strukturer og rutiner for endring (Meyer & Stensaker, 2011).

I følge Berg er mulige teknikker for å håndtere motstand mot endringer som følger (Berg, 2000):

- Involvering av medarbeiderne i startfasen.

- Anerkjennelse av medarbeidernes arbeid og deres resultater.
- Gi kontinuerlig bekreftelse på at ledelsen er bestemt på å få til en vellykket endringsprosess.
- Veiledning og opplæring av medarbeidere.
- Kontinuerlig kommunikasjon om fremdriften på endringsprosjektet.

Einar Wergeland-Jenssen, som er utdannet organisasjonspsykolog, har i en artikkel i Ledernytt (Wergeland-Jenssen, 2015) gitt fem råd for å styrke bedrifters endringskapasitet. Han uttaler i sin artikkel: «Dyktige endringsledere evner å differensiere sin måte å lede på avhengig av hvor den enkelte medarbeider befinner seg». Følgende er hans råd:

1. **Tydeliggjør endringene.** Det er viktig at toppledelsen gir det store bildet rundt endringene, men dette vil ikke være tilstrekkelig. Mellomledere som skal lede endringene i de ulike enhetene må være i stand til pedagogisk å formidle hvilken adferd og hvilke tankesett som nå skal innarbeides. Dette må gjøres uten å si mellom linjene at alt som er gjort tidligere er feil. Det må fokuseres på adferd og tankesett da dette er viktig for å skape gode resultater.
2. **Inkluder transisjonsperspektivet i lederskapet.** I forbindelse med endringsprosesser vil organisasjonen preges av å være i transisjon (overgangstilstand) fra en kjent tilstand og inn i noe ukjent. Det er hensiktsmessig å skille mellom ytre jobbendringer som ny organisering, ny arbeidsprosess, nye IT verktøy eller indre endringer som er individets indre psykologiske tilpasning til de ytre jobbendringene. I denne endringsprosessen så beveger man seg gjennom tre ulike tilstander. Tilstandene som beskrives er opphørssonen, omstillingssonen og oppstartssonen. Disse tilstandene er ikke ulike Lewins 3 stegs modell for endringsledelse. Dyktige endringsledere evner å differensiere sin måte å lede på avhengig av hvor den enkelte medarbeider befinner seg. Ledere som er dyktige til å lede mennesker i deres transisjonsprosess er også tydelige når de oppdager medarbeidere som «forblir» i omstillingssonen uten å ta personlige valg. På et tidspunkt blir det viktig at ledere stiller tydelige forventninger om at slike valg tas. Resultatet blir styrket endringskapasitet og gjennomføringsevne.
3. **Vurder farvannet for endring.** Det finnes krefter i et individ, en gruppe og en organisasjon som virker med og mot endring. Motkreftene er typisk forankret i tre forhold: Mangel på mening/ forståelse for hvorfor endringene er nødvendige, manglende tillitt til dem som leder endringsarbeidet og utsikter til personlig tap som et resultat av at endringene blir gjennomført. Skal man lykkes med å gjennomføre planlagte endringer, er det mer effektivt å kartlegge motkrefter og gjøre noe i forhold til disse, enn å styrke prokrefter.

4. **Tydeliggjør medansvar.** Samtaler mellom ledere og medarbeidere er nødvendig for å tydeliggjøre ansvar og forventninger til resultatoppnåelse. I tillegg bør det arrangeres egne møter hvor naturlige grupper i organisasjonen møtes. I disse møtene må gruppemedlemmenes gjensidige ansvar overfor hverandre og individets ansvar overfor gruppen tydeliggjøres.
5. **Ledertrening.** Organisasjoner som vil utvikle endringskapasitet må trene sine ledere slik at de er godt forberedt til å håndtere sin egen og medarbeidernes endringsprosess. Treningen må kobles tydelig til den kontekst organisasjonen er i og de utfordringene lederne opplever at de står i og skal inn i.

I sin artikkel konkluderer han med at å bygge endringskapasitet i en virksomhet er nødvendig for å skape en robust organisasjon som er i stand til å møte fremtiden (Wergeland-Jenssen, 2015).

2.4.2 Hvordan skaffe endringsagenter?

Huy nevner andre suksesskriterier for å utvikle endringskapasitet (Huy, 2001). I sine studier anbefaler han at det letes etter endringsagenter dypt inne i organisasjonen. For å identifisere endringsagenter så må toppledelsen lete etter følgende kvaliteter:

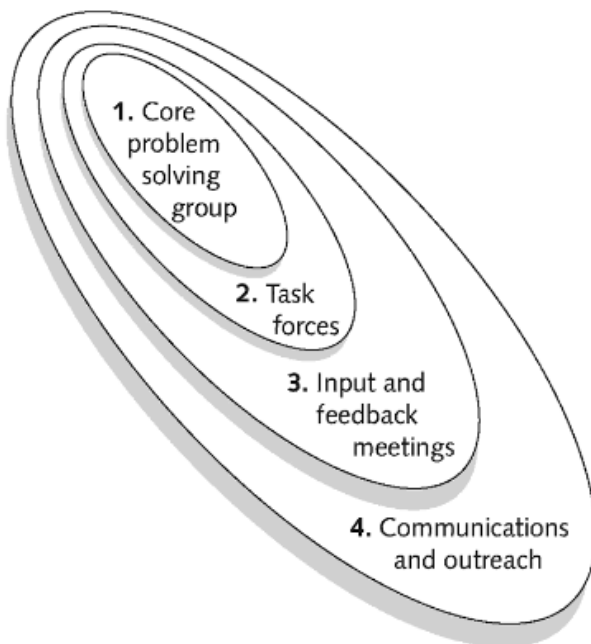
- Frivillige fra hele organisasjonen som ønsker å delta i endringsprosjekter og som kan komme med verdifulle innspill underveis.
- Positive kritikere som kan komme med konstruktive innspill underveis slik at endringsprosjektet lykkes.
- Personell som har uformell makt. Typisk for disse er at de har samlet mye sosial kompetanse innad i organisasjonen, de er senter for informasjonsdeling og de vet hvordan de skal trekke i de rette trådene. Sosial kompetanse defineres som ferdigheter, holdninger, motiv og evner man trenger for å mestre en gitt sosial situasjon.
- Personell som er allsidige og som tidligere har vist seg å være endringsdyktige enten ved å ha skiftet jobb/ karriere eller geografisk lokasjon ved flere anledninger.
- Personell med emosjonell intelligens. Forskning har vist at emosjonell intelligens er en bedre indikator for sosial påvirkning enn IQ.

Når endringsagentene er identifisert så er det viktig at de brukes klokt og godt. Det bør etableres faste møtearenaer slik at disse kan gi tilbakemelding til prosjektgruppen. Endringsagentene vil da bli intellektuelt og emosjonelt involvert (Huy, 2001).

Endringsledelse handler om å gi ny retning (Hennestad & Revang, 2012). Daglig operativ ledelse handler om å finne frem. Det er i midlertidig viktig å erkjenne at stifinning også er et element ved endringsledelse. Å utvikle det nye forutsetter en endringsstruktur. Om ledelsen ikke erkjenner det, vil den etablerte operasjonelle strukturen overleve på de gamle premissene vi ønsker oss bort fra.

2.4.3 Kommunikasjon rundt endringsprosjekt

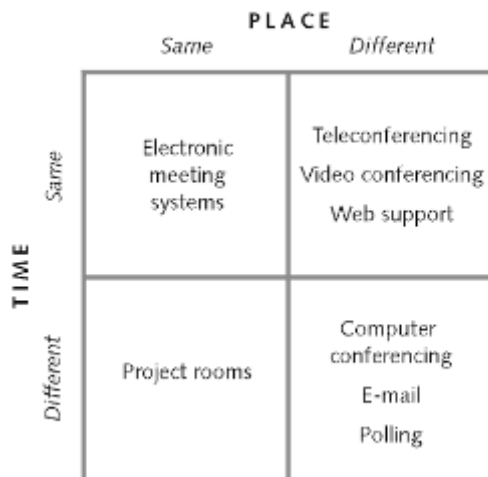
Straus skisse "rings of involvement" beskriver kommunikasjon rundt beslutningsprosesser - se figur 7 (Straus, 2002). Hver ring representerer et økende antall personer men med et redusert behov for involvering. Den innerste sirkelen representerer kjernegruppen som er ansvarlig for å styre prosessen og å integrere arbeid i de andre gruppene. Den andre ringen representerer medlemmer av arbeidsgruppene og dette vil være personell som både er mest bekymret for eller har mye kunnskap og ekspertise om den foreslåtte endringen. Den tredje gruppen representeres av personell som deltar på møter og blir gitt muligheten til å komme med innspill rundt den foreslåtte endringen underveis. Den ytterste sirkelen representeres av personell som holdes informert via informasjon i e-mai eller interne kommunikasjonskanaler.



Figur 7 "Rings of involvement" - David Straus (Straus, 2002)

Straus (Straus, 2002) beskriver og hvordan personell kan involveres på tvers av tid og sted ved bruk av diverse samarbeidsteknologi. Han kaller dette «groupware» og matrisen i figur 8 viser hvordan personell kan involveres i samhandling både ved å møtes ansikt til ansikt eller ved bruk av videokonferanseutstyr. Når man etablerer «rings of involvement» er det viktig at man tar stilling til hvilken teknologi som skal benyttes i den videre kommunikasjonen. Skal

deltagelse være via møter eller skal man ta i bruk teknologi fra de andre kvadrantene. Straus nevner at den kvadranten som er minst benyttet er «different time and same place». Eksempel på dette vil være utstillinger der personell passerer og blir gitt samme informasjon uavhengig av tid.



Figur 8 Collaboration over time and place by David Straus (Straus, 2002)

Informasjonsteknologien endrer muligheter for inter- og intraorganisatorisk koordinering gjennom kommunikasjon og utveksling av informasjon. Informasjonsteknologien gir også muligheter for nye og ukonvensjonelle organisasjonsutforminger. Nye begreper som «den virtuelle organisasjon» og «nettverksorganisasjon» vinner frem (Hennestad & Revang, 2012).

2.4.4 Det gode liv på arbeidsplassen

I litteraturen snakkes det om moderne organisasjonsformer og her brukes begrepet det gode livet på arbeidsplassen (Stangeland, 2008). Med dette menes det at organisasjoner må utformes slik at de får mennesker til å yte og med dette menes valg av struktur, ledelsesform, belønningssystem og fysiske arrangementer som har betydning for dette. Organisasjoner som designes og ledes på en måte som er i tråd med og tilpasset menneskets natur vil gi større trivsel, bedre utvikling og utnyttelse av medarbeiderens ressurser. Dette vil igjen påvirke organisasjonens måloppnåelse og ytelsesevne. Her nevnes utvikling av flatere organisasjoner, bygge ned hierarkiske forhold samt å gi medarbeiderne mulighet for varierte oppgaver med delegering og autonomi. Organisasjoner må også ivareta den grunnleggende verdiskapningsfunksjonen som organisasjonen har. Utfordringen er å finne balansen mellom menneskelige behov og ønsker, i tillegg til organisasjonens krav om effektivitet og produktivitet. De psykologiske behovene uttrykker hva som er viktig og verdifullt for mennesket. Å være klar over hva som er det gode liv på arbeidsplassen og legge til rette for

dette er viktig, dersom man ønsker å utnytte det enorme potensialet som finnes hos mennesker som trives og utvikler seg.

2.5 Hva er suksesskriterier for endringsprosjekt?

I boken «Successful change management» (Pendlebury, et al., 1999) listes 10 suksesskriterier for vellykket endringsledelse.

1. Definer visjonen. Etabler overordnede mål for endringen og skisser hvordan veien mot endringen nås.
2. Mobiliser. Skap en forståelse for endringen blant de ansatte. Evaluer innspillene som kommer til visjonen og som en konsekvens av dette bestem «hovedretningen» for endringen.
3. Katalyser. Definer prosjektets struktur og hvordan man kan støtte, tilrettelegge og aksellerere endringen.
4. Styring: Definer og gjennomfør handlinger som vil lede prosessen med endring og hold stø kurs underveis.
5. Leveranse: Implementer endringene ved å endre strukturer, metoder, holdninger og kultur for å oppnå de ønskelige endringene.
6. Sørge for deltagelse: Sikre at alle medarbeiderne som berøres av endringen deltar både for å lette gjennomføringen og forsterke visjonen.
7. Håndtering av den emosjonelle dimensjonen: Overvinne motstand og unngå mentale blokkeringer slik at endringen kan gjennomføres.
8. Håndtering av maktspørsmål: Snu maktforholdet slik at det støtter opp om visjonen og bidrar positivt til endringsprosessen.
9. Opplæring og coaching: Gi opplæring både i tekniske og mellommenneskelige ferdigheter for å hjelpe den ansatte til å bidra i endringsprosessen, slik at visjonen nås.
10. Kommuniser aktivt: Initier og koordiner hyppig kommunikasjon for å oppmuntre til deltagelse og engasjement slik at de ønskelige endringene oppnås.

Boken Endringsledelse og Ledelsesendring (Hennestad & Revang, 2012) gir åtte oppsummerende råd om ledelse av endring:

1. Endring forutsetter erkjennelse av endringsbehov. Enten en krise eller en løfterik visjon.
2. Endringsledelse krevet ledelsesendring. Behovet for lederskap er ofte sterkt forsømt.
3. Endring forutsetter bevissthet om retning og kommunikasjon av retning.
4. Det må skapes oppslutning om ønsket adferd.

5. Endringsprosesser må skapes og ledes. Behovet for endringsledelse blir ofte glemt.
6. Endringsledelse er en personlig oppgave og utfordring for lederen.
7. Kultur, strukturer og systemer i organisasjonen utgjør mektige krefter. Men de er skapt og opprettholdt av mennesker, og kan forandres av mennesker.
8. Kunnskap og innsikt vil være til god hjelp.

I en artikkel om endringsledelse skrevet av Anita Krohn Traaseth, administrerende direktør i Innovasjon Norge, gir hun følgende tips for hvordan man kan engasjere ansatte i en endringsprosess (Traaseth, 2015).

1. God kommunikasjon. Det er viktig å bygge relasjon mellom leder og ansatte. Som leder må du «engasjere deg for å få engasjerte ansatte». Man må lede med hjertet og med intellektet.
2. Skape et trygt miljø. Belønn det at de ansatte tar risikobaserte beslutninger og at det er ok å feile. Det å feile er et bevis på at den ansatte utførte en handling for å løse et problem og at han/ hun har lært hva som ikke fører frem til ønsket resultat.
3. Skape klare mål og gi forventninger som er enkle å forstå. Den ansatte skal måles slik at det gjenspeiler det arbeidet som er gjort.
4. Feire suksess. Si takk for innsatsen som er utført så langt.
5. Fokuser på den ansattes styrker istedenfor svakheter. Dette fordi potensialet for vekst er større innenfor områder hvor du allerede er god enn på områder du virkelig er svak.
6. Oppmuntre til deltagelse og initiativ på alle nivå. Denne typen tenkning kan tillate også ansatte som ikke sitter i ledelsen til å bli endringsagenter for bedriften

2.6 Hvordan kan bedriften få til organisatorisk læring?

2.6.1 Teori E og teori O for organisatorisk læring

Basert på observasjoner, forskning og erfaring finnes det ifølge Beer og Nohria to tilnærminger til organisatorisk læring (Beer & Nohria, 2000). Disse kalles teori E og teori O og styres som oftest av ledelsens tilnærming til hensikten med endringen.

Teori E har sin begrunnelse i verdiskapning, ofte uttrykt som økning i aksjeverdi. Den fokuserer på formelle strukturer og system. Endringen drives fra toppen med omfattende hjelp fra eksterne konsulenter og økonomiske insentiver. Endringen er grundig planlagt og styrt.

Teori O har sin begrunnelse i utviklingen av organisasjonens evne til å implementere endringer og til å lære om hvor effektive endringer er. Den fokuserer på involvering av medarbeiderne

og utviklingen av den forpliktende arbeidskulturen. Endringen drives uten å fokusere så mye på insentiver og hjelp fra eksterne konsulenter. Endringen er ikke så grundig planlagt og styrt.

I følge en artikkel i Harvard Business Review (Beer & Nohria, 2000) så vises det til at begge teoriene brukes for å få til organisatorisk læring. Figuren under lister opp parametere for endringsledelse som: Målsetting, ledelse, fokus, prosess, belønningssystem og bruk av konsulenter og beskriver teori E, teori O og teori E/O kombinert endringsledelse (Figur 9).

the differences between the E and O archetypes and illustrates what

Cracking the Code of Change

Dimensions of Change	Theory E	Theory O	Theories E and O Combined
Goals	maximize shareholder value	develop organizational capabilities	explicitly embrace the paradox between economic value and organizational capability
Leadership	manage change from the top down	encourage participation from the bottom up	set direction from the top and engage the people below
Focus	emphasize structure and systems	build up corporate culture: employees' behavior and attitudes	focus simultaneously on the hard (structures and systems) and the soft (corporate culture)
Process	plan and establish programs	experiment and evolve	plan for spontaneity
Reward System	motivate through financial incentives	motivate through commitment—use pay as fair exchange	use incentives to reinforce change but not to drive it
Use of Consultants	consultants analyze problems and shape solutions	consultants support management in shaping their own solutions	consultants are expert resources who empower employees

Comparing Theories of Change

Figur 9 Sammenligning av ledelsesteorier fra M. Beer og N. Nohria (Beer & Nohria, 2000).

2.6.2 Hva kjennetegner den lærende organisasjonen?

I følge Peter Senge kjennetegnes en lærende organisasjon ved at: «...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together” (Senge, 1990). Den grunnleggende antagelsen er at i situasjoner med behov for hyppige endringer vil kun mennesker som er fleksible, tilpasningsdyktige og produktive utmerke seg. For at dette skal skje argumenteres det med at organisasjoner må finne ut hvordan de kan vekke ansattes engasjement og kapasitet på alle nivåer. Selv om alle mennesker har evnen til å lære så kan de strukturelle rammene i organisasjonen der de arbeider, umuliggjøre deres evne til å reflektere eller engasjere seg. På den andre siden kan mennesker også mangle de verktøy og den rettleiding

som trengs for å forstå den nye situasjonen som de står overfor. I organisasjoner som stadig endrer seg for å muliggjøre en ny fremtid, kreves en grunnleggende endringsvillighet blant sine ansatte.

I sin bok "The fifth discipline" identifiserer Peter Senge fem dimensjoner som må være på plass for å skape en lærende organisasjon (Senge, 1990).

1. «Systems thinking». Peter Senge mener at kortsiktige forbedringer kan gi økte kostnader på langsikt. Han anbefaler bruken av «system maps» for å identifisere sentrale elementer og for å finne ut hvordan disse henger sammen. Identifikasjon av disse vil være nyttige «byggeklosser» for å arbeide konstruktivt med endringer. Peter Senge konkluderer med: «The systems viewpoint is generally oriented towards the long-term view. That's why delays and feedback loops are so important. In the short term, you can often ignore them; they're inconsequential. They only come back to haunt you in the long term».
2. «Personal mastery». I følge Peter Senge så lærer kun organisasjoner gjennom enkeltpersoners læring. Det at enkeltpersoner lærer garanterer ikke at organisasjonen lærer. Personlig mestring går på å avklare og fordype vår personlige forståelse, fokusere energien, utvikle tålmodighet og se objektivt på endringen. Peter Senge forklarer personlig mestring på følgende måte: «People with a high level of personal mastery live in a continual learning mode. They never arrive».
3. «Mental models». Eksempler på mentale modeller kan være en generalisert vurdering av f.eks. mennesker eller grupper som påvirker måten vi oppfører oss mot dem. For å mestre mentale modeller så er det viktig å reflektere og stille åpne spørsmål. Chris Argyris forklarer det som følger: «...lifelong learners practice «reflection in action», the ability to reflect on one's thinking while acting».
4. «Building shared vision». Dette forklarer Peter Senge med følgende: "It's the capacity to hold a share picture of the future we seek to create. Such a vision has the power to be uplifting – and to encourage experimentation and innovation". Dersom det er en genuin visjon vil medarbeidere utmerke seg og lære, ikke fordi de blir det fortalt men fordi de vil. Visjonen sprer seg fordi det er en selvforsterkende prosess. Økt klarhet, entusiasme og forpliktelse smitter over på andre i organisasjonen.
5. «Team learning». Når team arbeider sammen kan dette medføre gode resultater for både bedriften og individene. Denne måten å lære på forklares med: «The process of aligning and developing the capacities of a team to create the results its members truly desire».

En av Petter Senge sine anbefalinger er å fokusere på desentralisering av ledelse i organisasjonene for å øke kapasiteten slik at alle mennesker kan arbeide produktivt mot felles mål (Senge, 2008).

3 Introduksjon til ConocoPhillips

3.1 Historisk tilbakeblikk

Ekofisk ligger i den sørlige del av Nordsjøen, cirka 280 kilometer sørvest for Stavanger. I tillegg til Ekofisk feltet, Norges første oljefelt, består området av feltene Eldfisk, Embla og Tor. Alle de fire feltene blir drevet av ConocoPhillips Norge på vegne av eierne i Ekofisk lisensen. Området omfatter også de nedstengte feltene Cod, Vest-Ekofisk og Albuskjell. Alle feltene inngår i utvinningstillatelse 018. ConocoPhillips Skandinavia AS er operatør for Ekofisk-området med en eierandel på 35,11 %. Øvrige rettighetshavere er Total E&P Norge AS (39,90 %), Eni Norge AS (12,39 %), Statoil Petroleum AS (7,60 %) og Petoro AS (5,00 %) (Company, 2016).

Det totale antall bemannede og ubemannede installasjoner som har vært i drift i Ekofisk-området, er nærmere 30. Den eldste installasjonen er fra 1973, de nyeste ble tatt i bruk i 2013. Flere av installasjonene står i dag «kalde», det vil si at de ikke lenger er i bruk, og mange av dem er fjernet. Samtidig blir det investert i videreutvikling av feltene - og de forberedes nå for de neste 40 årene.

ConocoPhillips Norge har også eierandeler i felt som drives av andre selskaper. Det gjelder blant annet Heidrun, Troll, Visund, Oseberg, Huldra, Alvheim og Grane.

Ekofisk-feltet ble oppdaget høsten 1969 og produksjonen startet opp 9. juni 1971 via den midlertidige produksjonsplattformen «Gulftide» (Figur 10). Utbyggingen av området skjedde i flere faser. Ekofisk feltet med sentrale behandlingsanlegg ble bygget tidlig på 1970-tallet. De første årene ble oljen bøyelastet fra feltet men siden 1975 er oljen blitt fraktet i rørledning til Teesside i England mens gassen siden 1977 har blitt ilandført gjennom rørledning til Emden i Tyskland. I perioden 1976 -1979 startet produksjonen fra Vest-Ekofisk, Cod, Albuskjell plattformene, Eldfisk plattformene og Edda.



Figur 10 Gulftide som pumpet opp den første produksjonsoljen på norsk sokkel (1971). Bildet er hentet fra <http://e24.no/energi/no>.

Det er to alvorlige hendelser som har vært med på å utvikle norsk olje- og gassvirksomhet til å bli blant de ledende i verden på sikkerhet og som har vært med på å definere ConocoPhillips Norge som bedrift.

Den første alvorlige, ukontrollerte utblåsningen på norsk sokkel var Ekofisk Bravo utblåsningen som startet den 22. april 1977. 112 mennesker var om bord på plattformen da utblåsningen startet men heldigvis kom ingen til skade. Først sju døgn senere klarte de amerikanske brønndreperne «Red» Adair og «Boots» Hansen å kvele brønnen. I følge Ptil (Petroleumstilsynet, 2013) så resulterte hendelsen i Norgeshistoriens største oljeutslipp og avslørte alvorlige mangler ved norsk oljevernberedskap. De miljømessige konsekvensene var likevel små.

Den 27. mars 1980 intraff den verste arbeidsulykken i norsk historie – boligplattformen Alexander Kielland som lå ved Edda plattformen havarerte. 123 mennesker mistet livet og bare 89 personer kom fra hendelsen med livet i behold. I følge Ptil (Petroleumstilsynet, 2013) fikk Kielland katastrofen stor betydning for utvikling av sikkerheten på norsk sokkel, med hensyn til regelverk, tilsynsordning og myndighetsansvar.

Minnesmerket «Brutt lenke» (Figur 11) ble avduket av den gang kronprins Harald den 27. mars 1986, for å minnes de omkomne etter Alexander Kielland ulykken. Minnesmerket er plassert ytterst mot havet ved Smiodden i Kvernevik i Stavanger.



Figur 11 Alexander Kielland monumentet «Brutt lenke». Bildet er hentet fra www.stavanger.kommune.no.

Det er spesielt to store prosjekter som har vært viktig for å øke utvinningsgraden og levetiden til Ekofisk feltet.

Havdybden i Ekofisk-området er mellom 70 og 80 meter. På grunn av trykkfallet og type formasjon har det gjennom årene foregått en innsynkning av havbunnen. Allerede i 1985 begynte arbeidet med å sikre plattformene mot effektene av innsynkningen. Samtlige stålplattformer på Ekofisk-senteret ble jekket opp seks meter i 1987, og i 1989 ble det installert en beskyttelsesvegg rundt Ekofisk-tanken. Dette arbeidet har vært med på å sikre plattformene mot de negative effektene av innsynkningen av feltet. Innsynkningen av havbunnen har de senere år avtatt.

Som et ledd i ønsket om å stadig øke utvinningsgraden i Ekofisk-området, ble vanninnsprøytingsplattformen Ekofisk 2/4 K satt i drift i desember 1987. Vanninnsprøytingskapasiteten på feltet er senere blitt utvidet flere ganger, blant annet med plattformen 2/7 E på Eldfisk feltet og senere vanninjeksjon via bunnrammene Victor Alpha (VA) og Victor Bravo (VB). Vanninnsprøytingsvolum i hele Ekofisk-området er i 2016 cirka 500.000 fat vann per døgn. Vanninjeksjonen har vært med på å øke utvinningsgraden av olje fra 17% til over 50%.

Utbygging og drift av Ekofisk II ble vedtatt i 1994 samtidig som Ekofisk-lisens konsesjonstiden ble forlenget til 2028. Etter dette har feltene Ekofisk, Eldfisk, Embla og Tor blitt knyttet opp til

de nye feltsentrene Eldfisk Kompleks og Ekofisk Kompleks. Oversiktsbilde (figur 1) viser Ekofisk Kompleks sommeren 2013.

3.2 Introduksjon til operasjonell integritet (OI)

I 2013 skjedde en del hendelser i bransjen og i vår egen virksomhet som hadde et vesentlig potensiale og hendelsene var hovedsakelig forårsaket av menneskelige feil og feilhandlinger. I ConocoPhillips ble disse hendelsene definert under begrepet operasjonell integritet. Definisjonen på operasjonell integritets hendelser er hendelser som ikke har en direkte teknisk årsak, men er direkte forårsaket av hvordan mennesker utfører arbeidet. Eksempel på operasjonell integritets hendelser er brudd eller mangel på prosedyrer, manglende oppmerksomhet, manglende kommunikasjon mellom mennesker, utilstrekkelig opplæring eller manglende arbeidsledelse (Dokumenter, 2013-2016).

Granskning av hendelsene viste til direkte årsaker som: Feil ved isolering før oppstart av arbeid på prosessanlegg eller feil ved tilbakestilling av prosessanlegg etter at arbeidet var utført. Heldigvis fikk ingen av hendelsene alvorlige konsekvenser for hverken personell, materiell eller miljø. Ledelsen i ConocoPhillips satte ned en operasjonell integritets gruppe (OI gruppe) som skulle komme med anbefalinger om hvordan bedriften kunne få til forbedringer når det gjaldt reduksjon i antall hendelser. En skulle med andre ord «løfte» HMS til et nytt nivå. Det kom frem tre klare anbefalinger fra gruppen:

1. Øke kompetansen til personell i kritiske prosedyrer ved å forbedre opplæring.
2. Forbedre og forenkle operasjonelle prosedyrer.
3. Styrke HMS kulturen og sette klare forventninger til ledere. Ledere skulle ansvarliggjøres, sikre forståelse og kunnskap om operasjonell integritet samt ivareta og verifisere prosedyre etterlevelse.

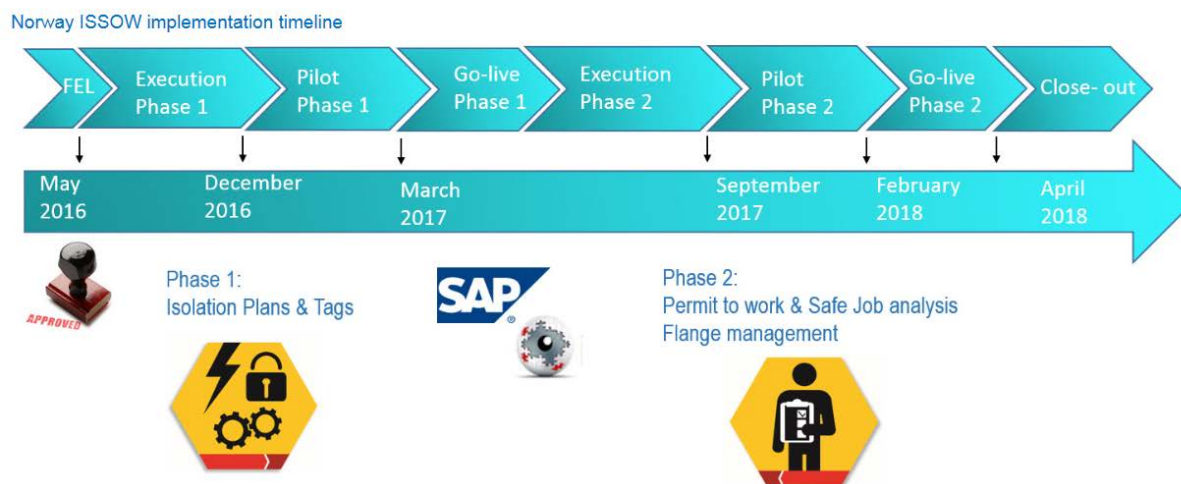
3.3 Introduksjon til integrated safe systems of work (ISSOW).

De første arbeidsmetodene i OI arbeidet medførte mange manuelle operasjoner og det var fremdeles potensiale for menneskelige feilhandlinger. OI prosjektet utnyttet ikke dagens tilgjengelige teknologi som allerede var utviklet av ConocoPhillips personell og tatt i bruk i andre deler av virksomheten. Her nevnes spesielt arbeidet med integrated safe systems of work (ISSOW) i Teesside og J-block for ConocoPhillips. De videre planene for ISSOW er derfor å samle alle kritiske verktøy og arbeidsprosesser i et samlet produkt mht. både planlegging, gjennomføring og historikk. Innføringen av ISSOW er forventet startet opp rundt nyttår 2016 og fortsetter til 1. kvartal 2018.

Etter ferdig implementering vil bruken av ISSOW sikre god planlegging og god risikostyring og vil være et bindeledd mellom planleggingen av arbeidet både på land/ offshore og sikker gjennomføring av aktiviteter når man arbeider på installasjoner i drift. ISSOW vil håndtere aktivitetene fra etablering av arbeidsordre, risiko styring, isolering, godkjenning før oppstart av arbeid og gjenetablering av barrierer etter at arbeidet er ferdigstilt.

3.4 Tidsplan/ implementeringsplan for ISSOW

Implementeringen av ISSOW er tenkt gjennomført i to faser. OI gruppen har valgt installasjonen Ekofisk B-K til å være pilot for fase 1 arbeidet som er planlagt startet opp rundt nyttår 2016. I fase 1 av ISSOW skal alle isoleringsplaner som brukes i forbindelse med arbeid på prosess og hjelpesystem, legges inn i webleseren til ISSOW. Denne webleser kommuniserer og henter data fra SAP som er vårt vedlikeholdsstyringsystem. I forkant av innlastingen av isoleringsplanene skal det for hver installasjon velges ut superbrukere som skal utføre QA på isoleringsplanene. Superbrukere vil være driftspersonell fra installasjonene og disse vil bli gitt grundig opplæring. Ferdigstilling av fase 1 er forventet sommeren 2017 (Figur 12).



Figur 12 Tidslinje for innføring av ISSOW i ConocoPhillips (Dokumenter, 2013-2016)

Prosjektgruppen (OI gruppen) er nå utvidet med IT personell som jobber med de datatekniske løsningene og de nødvendige linkene mellom ISSOW/ SAP. I tillegg er OI gruppen styrket med en representant som har vært med på innføring av ISSOW i annen del av virksomheten.

I fase 2 av ISSOW, som starter 3. kvartal 2017, vil arbeidstillatelse (AT) og sikker jobb analyse (SJA) modulen i SAP bygges om og AT/ SJA tilgang blir nå via webleseren til ISSOW. Det vil

bli definert en del avhengigheter i ISSOW som gjør at det f.eks. ikke kan godkjennes AT for arbeid på et hydrokarbonførende rørsystem samtidig som det er godkjent AT for varmt arbeid i det samme området. Fase 2 av ISSOW er forventet å kreve et betydelig opplæringsbehov i organisasjonen og fase 2 vil ikke bli ferdig implementert før 1. kvartal 2018.

Når det gjelder suksesskriteriene for innføringen av ISSOW så vil dette være økt sikkerhet og høyere effektivitet. Innføringen av ISSOW vil være med på å robustgjøre arbeidsoperasjonene våre og redusere sannsynligheten for menneskelige feilhandlinger. Etter innføringen vil ISSOW kunne gi økt effektivitet da isoleringsplaner og tegninger kan gjenbrukes og røde lapper, trekkelapper og rød lapp loggbok fylles ut automatisk. Ved ferdigstilling av arbeidet vil ikke anlegget kunne tilbakestilles før arbeidet er sluttført i ISSOW.

4 Gjeldende styrende dokumenter

4.1 Hva er ConocoPhillips corporate standard og krav?

I olje og gass industrien har det vært en betydelig reduksjon i alvorlige hendelser de siste årene, men alvorlige hendelser inntreffer fremdeles både i bransjen og i vår egen virksomhet (Dokumenter, 2013-2016). ConocoPhillips forplikter seg til å beskytte miljøet, systematisk håndtere risiko og fremme bærekraftig vekst. Selskapet vil kontinuerlig ha som mål å eliminere alle personskader, yrkesrelaterte sykdommer, usikker arbeidsgjennomføring og skade på det ytre miljø som følge av vår virksomhet. En sikker arbeidsplass er avhengig av at de ansatte og våre samarbeidspartnere opererer i samsvar med våre HMS krav, forstår og etterlever sikkerhetsprogrammene og tar et personlig ansvar for egen og andres sikkerhet.

ConocoPhillips har etablert 8 livreddende regler for å synliggjøre og fremme vår forpliktelse til sikkerhet. Disse 8 reglene er spesielt rettet mot å redusere risikoen for alvorlige hendelser i kritiske aktiviteter. Reglene bygger opp om sikkerhetskulturen og null filosofien i bedriften. Vår HMS policy i ConocoPhillips sier: «Vårt arbeid er aldri så viktig, eller haster så mye, at vi ikke har tid til å gjøre det sikkert og på en miljøforsvarlig måte».

De livreddende reglene (LRR) representerer de arbeidsområdene som statistisk sett er de mest risikable operasjonene og som hvert år forårsaker alvorlige ulykker og til og med dødsfall i olje og gass industrien. Alle de livreddende reglene har et sett av minimumskrav som skal følges. Minimumskravene er tilpasset lokale krav og praksiser. De enkelte kravene er inkludert i de operasjonelle prosedyrene, noe som betyr at dersom en følger prosedyrene, vil en også ha dekket minimumskravene i LRR. Det er et krav til at offshore ledere utfører feltverifikasjon

for å sikre at kravene blir fulgt. Hvor ofte og hvor mange feltverifikasjoner som skal gjennomføres pr. tur eller pr. måned vil være avhengig av hvor god etterlevelse en har på den enkelte installasjon, det enkelte skift eller hos det enkelte kontraktør selskap. For lettere å kunne gjennomføre feltverifikasjonen er det utarbeidet en rekke spørsmål som dekker intensjonene i minimumskravene.

Alle LRR verifikasjoner dokumenteres i statistikk delen i Controlling Documents and Training (CDT) portalen. Disse verifikasjonene vil til enhver tid kunne gi et bilde av hvor godt dette samsvaret er, og vil måtte danne grunnlag for det fremtidige verifikasjonsprogrammet.

Det er utarbeidet LRR sjekklister innenfor følgende områder:

- Arbeidstillatelse: Arbeid med en gyldig arbeidstillatelse når dette er påkrevd.
- Entring: Innhent godkjenning før du entrer avlukkede rom eller områder.
- Arbeid i høyden: Beskytt deg mot fall når du arbeider i høyden.
- Løfteoperasjoner: Følg reglene for "Sikre løfteoperasjoner" og gå ikke under hengende last.
- Prosess/ mekaniske/ elektriske isolasjon: Bekreft at systemet eller utstyret du skal jobbe på er frakoplet eller isolert, før arbeidet begynner.
- Forstyrrelser av grunnen eller utgravingsarbeid: Innhent godkjenning før du starter graving eller annet arbeid som kan forårsake forstyrrelser av grunnen.
- Forbi/ frakobling av sikkerhetsutstyr: Innhent godkjenning før du forbikopler, frakopler eller deaktiverer sikkerhetsutstyr eller systemer.
- Trafikksikkerhet: Bruk bilbelte, respekter fartsgrenser og bruk ikke mobilenheter mens du kjører.

Innføringen av ISSOW vil sikre at vi i henhold til minimumskravene som er satt i LRR sjekklister.

4.2 Hvilke operasjonelle prosedyrer omhandler OI/ ISSOW?

I forbindelse med introduksjonen av OI var det en del operasjonelle prosedyrer som prosjektgruppen (OI gruppen) fikk ansvar for å forenkle/ forbedre og gjøre kjent i organisasjonen. Disse prosedyrene omhandlet kran og løfteoperasjoner på feltet, arbeid på prosess- og hjelpesystem og utarbeidelse av prosedyrer for aktiviteter/ arbeidsoperasjoner offshore. Prosedyrene oppdateres årlig og de presenteres i lommeformat i årets farge (disse samsvarer med årets farge på løfteutstyr). Denne måten å presentere prosedyrer på har blitt godt mottatt av offshore organisasjonen.

Følgende prosedyrer er oppdatert ifm OI prosjektet:

- 3597: Merking av ventiler med rød lapp
- 3596: Bruk av grønn lapp
- 3612: Arbeid på prosess- og hjelpesystem
- 2375: Utarbeidelse av prosedyrer for aktiviteter/ arbeidsoperasjoner offshore
- 6582: Bruk av offshore kran
- 6583 – 6389: Innretningsspesifikke kran og løft prosedyrer for den enkelte installasjon

Den gradvise innføringen av ISSOW vil også kreve oppdatering av ytterligere operasjonelle prosedyrer:

- 6175: Planlegging og styring av samtidige aktiviteter (SIMOP) offshore
- 4963: Vedlikeholdsstyring
- 3591: Arbeidstillatelse (AT)
- 3548: Sikker jobbanalyse (SJA)

5 Interessent «stakeholder» analyse

I litteraturen er det laget verktøy som kan brukes for å identifisere interessenter (Gardiner, 2005). Etter at identifikasjon av interessenter er gjort og deres forventninger har blitt identifisert, kan de organiseres ved å kartlegge dem mht. påvirkningsmulighetene de har til prosjektet. Det er viktig å identifisere om interessentene ønsker å støtte eller motsette seg prosjektet, hvilken påvirkningskraft de har samt forutsigbarhet og forventet nivå av interesse for prosjektet. Det kan deretter lages forskjellige matriser basert på posisjon versus viktighet, interessenters makt versus forutsigbarhet, interessenters makt versus grad av interesse. På internett er det mange regneark som kan lastes ned for å utføre interessent analyser.

I følge Staus (Straus, 2002) er interessenter de som har en «eierandel» i beslutningen. Han lister opp fire forskjellige interessenter som bør involveres i en beslutningsprosess:

- De som har formell makt til å ta en beslutning.
- De som har makt til å blokkere en beslutning.
- De som påvirkes av beslutningen.
- De som har relevant informasjon og ekspertise.

Disse kategoriene er ikke gjensidig ekskluderende da f.eks en av beslutningstakerne kan ha avgjørende informasjon og ekspertise innenfor den foreslåtte endringen. Inkludering av

interessenter fra de forskjellige kategoriene gir styrke til beslutningsprosessen. Dersom formelle beslutningstakere inkluderes og de deltar i den endelige konsensus, så vil de returnere til sine formelle posisjoner og følge opp beslutningen i ettertid. Dersom de ikke tas med i beslutningsprosessen så vil dette kunne medføre en svekket beslutning. Når det gjelder involvering av de som har makt til å blokkere en beslutning er det nyttig å tenke gjennom hvem man trenger støtte fra og hvem som kan «sabotere» beslutningsprosessen. Dersom man klarer å involvere dem på en meningsfull måte underveis så vil dette være veldig viktig for den foreslåtte endringen. I følge Straus: «We have learned that alligators can become strong advocates for collaboration if they are treated with respect and educated about how to participate constructively» (Straus, 2002). «De som påvirkes av beslutningen» vil ofte være den største gruppen og anbefalingene fra Straus er: «If people feel they have been consulted or involved, they will be much more likely to support a decision, whether they agree with it or not». Behovet for og nytten av arbeidstaker medvirkning er økende da det er «aktørene» som i ettertid må leve med beslutningen som har mest erfaring/ informasjon og er innstilt på å komme frem til gode løsninger. For involvering av de som har informasjon og ekspertise så må det vurderes om det trengst ekstern assistanse eller om ekspertisen finnes innad i virksomheten. Dersom man trenger ekstern assistanse så er det viktig at de involveres i rett fase av beslutningsprosessen. Straus konkluderer som følger når det gjelder interessent analyse: «Power comes from inclusion, not exclusion. The more representatives of the four types of the stakeholders you can include from the beginning in the collaborative planning process, the more power and impact the process will have» (Straus, 2002).

6 Bedriftskulturen i ConocoPhillips

6.1 Introduksjon

ConocoPhillips sin virksomhet forplikter seg til å ivareta helse og sikkerheten til alle som arbeider i bedriften, eller som kan bli påvirket av virksomheten. Bedriften skal ta hensyn til både det lokale og globale miljøet og systematisk styre risiko slik at vi fremmer bærekraftig forretningsvekst. Bedriften vil ikke være tilfreds før den har lyktes i å eliminere alle personskader, yrkessykdommer, usikker arbeidspraksis eller miljøskader fra virksomheten. Det er en forventning til at alle medarbeidere følger all relevant lovgivning og helse-, miljø- og sikkerhetssystemer, for å forhindre skader på seg selv, sine kollegaer og miljøet.

ConocoPhillips sin virksomhet er forankret i bedriftens globale SPIRIT verdier som bygger på at sikkerhet med vern av helse, miljø, samt materielle og økonomiske verdier alltid er det

viktigste. Alt arbeid i ConocoPhillips skal utføres i overensstemmelse med SPIRIT verdiene samt de etiske retningslinje. Ordene som utgjør SPIRIT-begrepet er ikke spesielle for vårt selskap. Men kombinasjonen av ordene og selve begrepet tilhører bare ConocoPhillips. SPIRIT-verdiene går ut over alle språk og steder. De er globale, akkurat som selskapet vårt.

SPIRIT verdiene har følgende forklaring:

- S for Sikkerhet (Safety): Vi utøver vår virksomhet sikkert og forsvarlig.
- P for Mennesker (People): Vi respekterer hverandre og erkjenner at gode resultater avhenger av engasjement, evner og mangfold hos våre ansatte.
- I for Integritet (Integrity): Vi opptrer etisk og tillitvekkende overfor våre forbindelser.
- R for Rettskaffenhet og Ansvarlighet (Responsibility): Vi tar ansvar for våre handlinger. Vi er en avholdt samfunnsborger på de steder vi driver virksomhet.
- I for Innovasjon (Innovation): Vi forventer endringer og svarer med kreative løsninger. Vi er fleksible og vel forberedt på å møte de skiftende behov våre forbindelser måtte ha, og griper sjansene til å lære av selskapets erfaringer rundt om i verden.
- T for Teamarbeid (Teamwork): Vår «dette får vi til» innstilling gir topp resultater. Vi fremmer samarbeid, feirer gode resultater og bygger og pleier langvarige relasjoner.

HMS policy til ConocoPhillips sier følgende: «Vårt arbeid er aldri så viktig, eller haster så mye, at vi ikke har tid til å gjøre det sikkert og på en miljøforsvarlig måte».

6.2 Årlig prestasjonsstyring

Den årlige prestasjonsstyringsprosessen hos ConocoPhillips er en kontinuerlig prosess der ledere og medarbeidere arbeider sammen for å sette mål for den enkelte medarbeider. Dette kan være mål som støtter opp om bedriftens, enhetens eller avdelingens forretningsmål eller individuelle utviklingsmål. Prestasjonsstyring er en avtale mellom leder og medarbeider om hva som er det viktigste å arbeide med i året som kommer. Det skal settes klare mål og forventninger og en plan for å nå disse. I løpet av året skal det måles fremdrift på målene og det kan være aktuelt å justere målene. Det kan også være aktuelt å identifisere utviklingsbehov for å nå de individuelle utviklingsmålene. På slutten av året skal leder evaluere den enkelte medarbeiders resultater opp mot målene og det skal gis tilbakemelding på prestasjon. Det er diverse kriterier som det skal tas hensyn til når rangering fastsettes. Kriterier vil være prestasjon i forhold til forretnings- og utviklingsmål, i forhold til medarbeiders rolle og/ eller jobb beskrivelse, i forhold til ConocoPhillips sine kjerneverdier og den enkeltes bidrag sammenlignet med andre kollegaer. Dette vil igjen danne grunnlag for resultatene dvs. kompensasjonen til den enkelte.

6.3 Lederskaps kompetanser

Lederskaps kompetanser er definert som kunnskaper, ferdigheter, evner og adferd som medarbeidere trenger for å kunne gjøre jobben på en god måte. ConocoPhillips har identifisert 10 lederskaps kompetanser. Bruken av disse vil sikre god ledelse som er avgjørende for å oppnå suksess. Lederskaps kompetanser gir oss et felles språk for å kunne diskutere ledelse på alle nivåer. Det vil også gi medarbeidere muligheter til å utvikle leder egenskaper og vil ha mulighet for å utvikle seg, «coache» andre og kollektivt skape en felles kultur.

Lederskaps kompetanser omhandler kompetanser for selvledelse, ledelse av andre og ledelse av virksomheten.

- Kompetanser for selvledelse er: Ansvarliggjøring, driver prestasjoner og tar beslutninger.
- Kompetanser for ledelse av andre er: Effektiv kommunikasjon, sikrer godt samarbeid, bygger talenter/ team og myndiggjør andre.
- Kompetanser for ledelse av virksomheten er: Tenker strategisk, demonstrerer finansiell og kvalitativ skarpsindighet og endringsledelse.

Disse kompetansene er integrert i ulike HR prosesser slik som målsetting, prestasjon og utviklingssamtaler. I tillegg brukes de i leder- og karriere utvikling av den enkelte medarbeider.

6.4 Kompetanse og lederutvikling for offshore ledere

Den øverste lederen på en offshore installasjon er plattformsjefen som kalles OIM (Offshore Installation Manager) hos ConocoPhillips. OIM har det overordnede ansvaret for sikkerheten til både installasjonen og personellet ombord. OIM skal påse at HMS forskriftene og arbeidsmiljø forskriftene følges. I sitt daglige arbeid skal de påse god planlegging slik at man har sikre operasjoner offshore. Skulle en beredskaps- eller krisesituasjon oppstå så er det OIM sin oppgave å være beredskapssjef.

OIM har tekniske/ administrative kompetansekrav knyttet til stillingen OIM i tillegg til at de i rollen som beredskapssjef har krav til opplæring, trening og øvelser. Disse kravene er hjemlet i følgende styrende dokumenter i bedriften:

- Prosedyre 4242: Krav til opplæring, trening og øvelser av beredskapsorganisasjonen i ConocoPhillips.
- Prosedyre 6305: Opplæringskrav for fag og ledende personell.

På Ekofisk/ Eldfisk er det både store kompleks og mindre enkeltstående plattformer. OIM, som øverste leder på de store kompleksene, vil ha mellom 4-10 førstelinjeledere under seg. På de mindre installasjonene vil det kun være en til to førstelinjeledere som rapporterer til OIM. I og med at offshorerotasjonen er to uker på arbeid og fire uker fri så vil det være tre OIM'er som deler stilling. Det opparbeides en sterk tilhørighet mellom OIM'er på en installasjon som deler stilling og dette kan forklares med at de har et felles eierskap til driften av installasjonen. Det vil også være et godt fellesskap mellom OIM'er på de forskjellige installasjonene. Dette kan være knyttet til at de alle har de samme utfordringene og problemstillingene. Det vil derfor være et behov for å utveksle erfaringer, rådføre seg og hente løsninger fra hverandre. Rollen som OIM er lik for alle selv om det finnes enkelte organisatoriske, tekniske og operasjonelle ulikheter fra installasjon til installasjon.

Felles for alle OIM'er er at de alle har lang og bred erfaring bak seg i ulike stillinger og de vil både ha arbeidet i stillinger i landorganisasjonen i tillegg til offshore. OIM'er vil ha bred beredskaps erfaring da mange har vært en del av 2. linje beredskapsorganisasjonen TABS (Tananger Beredskapssentral) før de går inn i rollen som beredskapssjef på en installasjon.

6.5 Opplæring og utvikling av medarbeidere

Utvikling av medarbeidere skjer ved at de tilegner seg kompetanse gjennom arbeidet de utfører, opplæring, videreutdanning samt ved å delta i arbeidsgrupper eller nettverk. Tilbakemelding fra den årlige prestasjonsstyringsprosessen blir også brukt til tilbakemelding og til å identifisere ytterligere utviklingsbehov.

Kompetanse er definert som en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og adferd. Kunnskap baseres på den faktiske forståelser, ferdighet på den tekniske forståelsen og adferd er den demonstrerte utførelsen av arbeidet. Det vil være evnen til å helhetlig kombinere disse ferdighetene i et arbeidsmiljø som sier noe om kompetansen til den enkelte (Dokumenter, 2013-2016).

Fagarbeidere har tekniske/ administrative kompetansekrav knyttet til stillingen som de besitter (f.eks. prosessteknikker, mekaniker, elektriker) i tillegg til at de har en eller flere beredskapsroller som stiller krav til opplæring, trening og øvelser. Disse kravene er hjemlet i følgende styrende dokumenter i bedriften:

- Prosedyre 4242: Krav til opplæring, trening og øvelser av beredskapsorganisasjonen i ConocoPhillips.
- Prosedyre 6305: Opplæringskrav for fag og ledende personell.

Det er en sterk fokusering på kompetanseutvikling og kompetansestyring i arbeidslivet. Det er en gryende erkjennelse og forståelse av viktigheten av kompetanse og kunnskap som verdiskapende ressurser (Hennestad & Revang, 2012).

6.6 Beslutningsprosesser og kommunikasjon

I ConocoPhillips er det etablert en prosedyre for endringsstyring og denne skal anvendes for endringer i organisasjon, prosesser, tekniske løsninger (system/ utstyr) og endringer i leverandørkjeden (Dokumenter, 2013-2016). Endringsstyring sikrer at endringer som kan ha innvirkning på strukturell og operasjonell integritet og HMS blir systematisk gjennomgått, risikovurdert, dokumentert og kommunisert. Hovedmålgruppen for prosedyren er saksbehandlere og godkjennerne av endringer som inkluderer linjeledere, fagansvarlige for utstyr/ system og prosesseiere. Endringsstyring i ConocoPhillips har følgende fem faser:

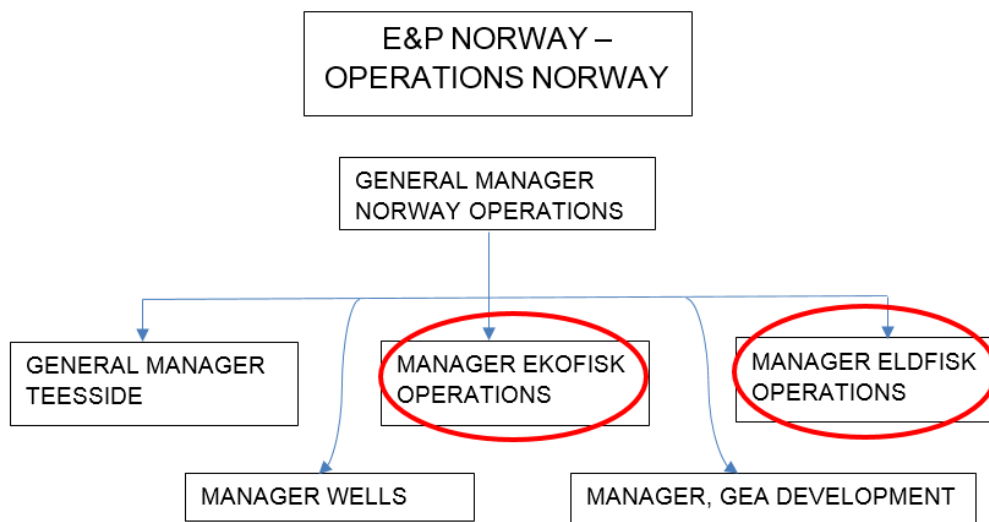
- **Initier:** Ved behov for endringsstyring opprettes det en notifikasjon i SAP. Det må undersøkes om noen har erfaring med lignende endringer. Godkjenner av endringen identifiseres.
- **Definer:** Endringsleder defineres, det settes opp budsjett og nødvendige ressurser identifiseres og plukkes ut. Deretter skal nåsituasjon, problem og løsningsforslag defineres. Det gjennomføres teknisk- og HMS/ risikovurdering og kostnadsestimat oppdateres. Dersom endringen gjelder personell eller organisasjonsendringer skal HR og fagforeninger involveres.
- **Godkjenn:** Løsningsforslaget evalueres og risikovurderes og det utarbeides rapporter. Dersom alt er tilfredsstillende godkjennes endringen og ressursbehovet verifiseres.
- **Gjennomfør:** Den planlagte endringen gjennomføres ved hjelp av tildelte ressurser. Deretter defineres roller, arbeidsbeskrivelser lages, prosedyrer oppdateres og nødvendig opplæring gis.
- **Følg opp:** Notifikasjonen stenges og erfaringer deles internt og eksternt når det er relevant. Ved behov gjennomføres det en verifikasjon eller revisjon av den gjennomførte endringen.

Formålet er å sikre en strukturert og konsistent styring av endringer, og at risiko endringen kan og vil medføre er forstått og håndtert.

7 Datainnsamling og intervju

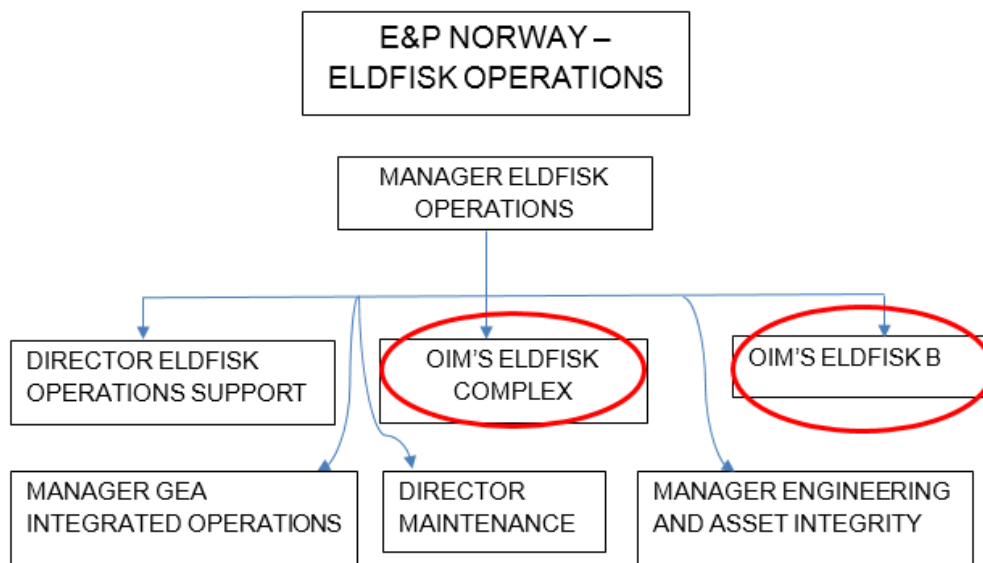
7.1 Beskrivelse av driftsorganisasjonen både på land og offshore.

Stillingen General Manager Norway Operation rapporterer til President Europe and North Africa og tilhører ledergruppen hans. General Manager Norway Operation har ansvaret for driftsenheten til Norge og Teesside.

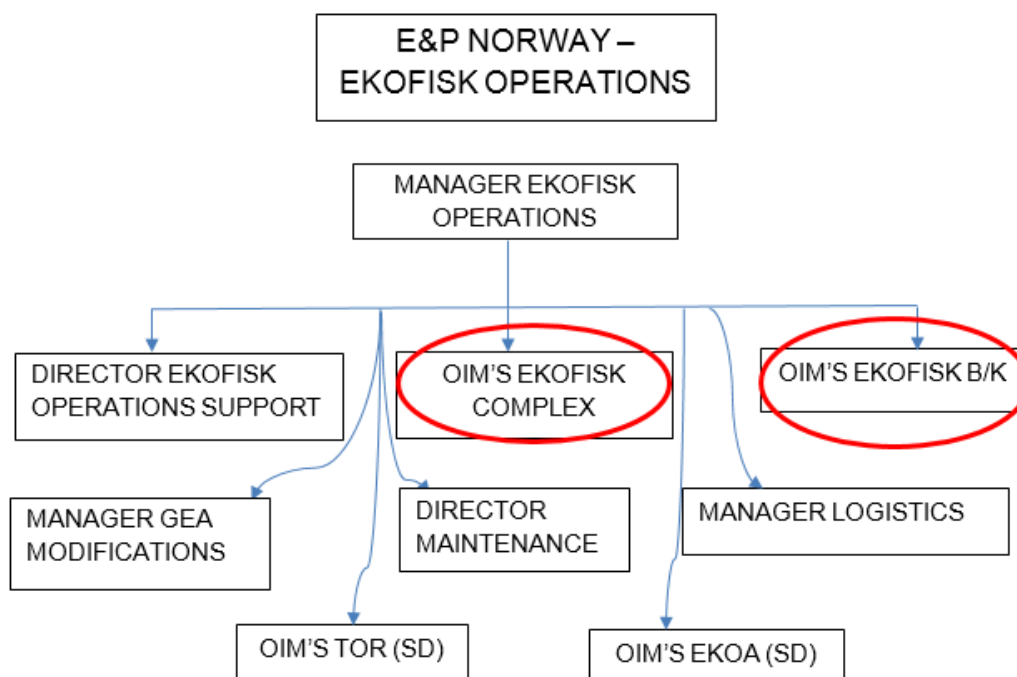


Figur 13 Organisasjonskart for Norway Operations (laget basert på ConocoPhillips interne dokumenter)

Stillingen General Manager Norway Operation har delt ansvaret for driftsorganisasjonen for Ekofisk og Eldfisk installasjonen til Manager Ekofisk Operations og Manager Eldfisk Operation. De enkelte OIM'ene rapporterer til disse stillingene i tillegg til driftsteamene på land som støtter opp de enkelte installasjonene.



Figur 14 Organisasjonskart for Eldfisk Operations (laget basert på ConocoPhillips interne dokumenter)



Figur 15 Organisasjonskart for Ekofisk Operations (laget basert på ConocoPhillips interne dokumenter)

Stillingene som Manager Ekofisk/ Eldfisk Operation har hovedansvaret for forsvarlig drift av installasjonene som er under deres ansvarsområde. Dette gjelder HMS, produksjon, opetid på brønner/ utstyr samt sikre kostnadseffektiv drift. De innehar budsjettansvar for sine installasjoner. Stillingene Director Operations Support og Director Maintenance i begge driftsteamene utarbeider drift og vedlikeholdsbudsjettene for de enkelte installasjonene. Dette gjøres i nær dialog med de tekniske fagavdelingene og offshore organisasjonen. De godkjente budsjettene danner grunnlaget for det planlagte arbeidet som utføres det påfølgende året på de enkelte installasjonene. I driftsteamene på land arbeider planleggere innenfor elektro, instrument, mekanisk i tillegg til ingeniører som følger opp den daglige driften av anleggene offshore samt bistår ved preventivt/ korrektivt vedlikeholdsarbeid. I driftsteamene arbeider også driftsingeniører som sørger for god koordinering av aktiviteter på installasjonene opp mot boring, brønnservicearbeid, større vedlikeholdsaktiviteter samt modifikasjonsarbeid.

OIM på den enkelte installasjon har det overordnede ansvaret for sikkerheten til både installasjonen og personellet ombord. OIM skal påse at HMS forskriftene og arbeidsmiljø forskriftene følges. I sitt daglige arbeid skal de påse god planlegging slik at man har sikre operasjoner offshore. Antall førstelinjeledere på en installasjon er avhengig om det er en enkeltstående plattform eller et kompleks av plattformer. Uavhengig av størrelse på plattform så vil det være personell som ivaretar den daglige driften av installasjonen. Dette vil være prosessteknikere, elektrikere, mekanikere, instrument teknikere i tillegg til nødvendig personell for å ivareta helikopter befording og lassing og lossing fra forsyningsfartøy. Kontraktør personell vil hovedsakelig være innenfor boring, brønnservice, stillas, maling og isolasjon, modikasjoner samt innenfor forpleining.

7.2 Hvem har blitt intervjuet?

Basert på interessent analysen ble intervju kandidater valgt innenfor alle interessent gruppene. For ytterligere detaljer rundt interessent analysen se kapittel 5. Intervjuene som er avholdt er avholdt ansikt til ansikt enten om bord på egen installasjon, på hovedkontoret til ConocoPhillips eller ved hjemmebesøk. Alle de forespurte intervju kandidatene stilte velvillig opp og intervjuene og samtalene var nyttige både for intervjuer og de som ble intervjuet. Det har enkelte ganger vært aktuelt å avklare spørsmålsformuleringene mine og da spesielt på intervju med fagarbeidere. Data om intervju kandidatene er systematisert basert på en del kriterier som nåværende stilling, kjønn, alder, formell utdanning og arbeidserfaring på land eller offshore (se tabell 3).

Tabell 3 - Liste over personell som har blitt intervjuet som del av masteroppgaven.

Stilling	Kjønn	Alder	Formell utdanning	Ansiennitet	Arbeidserfaring
Førstelinjeleder	Mann	44 år	Sivil ingeniør	18 år	6 år offshore/ 12 år på land
Fagarbeider	Mann	34 år	Fagbrev	15 år	Kun offshore
HMS avdelingen	Kvinne	44 år	Sivil ingeniør	10 år	1 år offshore/ 9 år på land.
Fagarbeider	Mann	33 år	Fagbrev	9 år	3 mndr. på land/ resten offshore
Fagarbeider	Mann	56 år	Fagbrev	27 år	27 år offshore
Førstelinjeleder	Mann	59 år	Fagbrev	38 år	1,5 år på land/ resten offshore
Leder på land	Mann	41 år	Sivil ingeniør	15 år	5 år offshore/ 10 år på land
Leder av prosjektgruppe	Mann	40 år	Sivil ingeniør	14 år	6 år offshore/ 8 år på land
OIM	Mann	53 år	Bachelor grad	25 år	11 år offshore/ 14 på land
Driftsleder	Mann	49 år	Fagbrev/ mastergrad	12 år	1 år på land/ 11 år offshore
OIM	Mann	50 år	Sivilingeniør + MBA	26 år	13 år på land/ 13 år offshore

7.3 Presentasjon av spørreskjemaet

Spørreskjemaer har blitt etablert basert på teorien for denne masteroppgaven. Spørreskjemaene ble ikke oversendt på forhånd slik at responsen som kommer er basert på hukommelse, kunnskap og erfaring samt umiddelbare kommentarer på spørsmålene som ble stilt under intervjuet. Det har blitt laget to forskjellige spørreskjema. Det første spørreskjemaet er benyttet under intervjuene med fagarbeidere. Det andre spørreskjema er benyttet under intervju med offshore ledere både førstelinjeledere og OIM'er. Det andre skjemaet er også benyttet ved intervjuer på land av ledere, prosjektgruppe og HMS fagavdelingen, men da har noen av de spørsmålene som er veldig spesifikke for dem som er ledere til fagarbeidere blitt fjernet. I løpet av intervju prosessen har de samme spørreskjemaene blitt benyttet men rekkefølgen på noen spørsmål har blitt omrokkert for å få bedre flyt i intervjuene. I noen intervjuer har begrep som «implementeringsbarrierer» samt «hva en lærende organisasjon er» måtte bli forklart til intervju kandidatene.

Spørreskjemaene er vedlagt i kapittel 13 vedlegg til oppgaven.

8 Analyse av data og resultat

8.1 Resultater fra intervju

I tabellene som listes i analyse delen av oppgaven gis hovedpunkt og fellestrekk etter intervjuene. Alle data som ble samlet som del av intervjuene er gjengitt i kapittel 13.2 Komplette tabeller fra intervjuene.

8.1.1 Hvordan beskrives bedriftskulturen i ConocoPhillips?

Spørsmålet som ble stilt: «Hvordan opplever du bedriftskulturen i ConocoPhillips?»

Dette spørsmålet ble stilt til alle intervjukandidatene og spørsmålet er åpent og inkluderer mange betraktninger, noe som kommer godt frem i kommentarene som ble gitt. Hovedpunkter fra intervjuene er delt inn i definisjon, HMS elementer, ledelselementer, operasjonelle elementer, organisatoriske elementer, kulturelle elementer og andre betraktninger.

Tabell 4 - Hvordan beskrives bedriftskulturen i ConocoPhillips?

TEMA	HOVEDPUNKTER
Definisjon av bedriftskulturen	«Det som er akseptert og er normene i bedriften». «Den allment anerkjente måten vi jobber på». «Det ledelsen legger vekt på over tid er kultur».
HMS elementer	God HMS kultur og sikkerheten tas på alvor. Bedriften er generøse når det gjelder arbeidsmiljøtiltak. Verktøyene LRR, PSI og PSI-RIBO er blitt en del av sikkerhetskulturen og er i dag bærekraftig og medfører aktiv ledelse på arbeidsplassen.
Ledelselementer	Det er kort avstand mellom offshore ledere og fagarbeidere. «Walk the talk» - ledelse som sikrer at slagordene blir gjennomført i praksis. Robust kultur med sterke ledere og individet har stor medbestemmelsesrett.
Operasjonelle elementer	God filosofi rundt drift av plattformene og vi har sikker drift av plattformene. Bedriften er løsningsfokusert og preget av at vi ønsker å få ting gjort. Fokus har nå skiftet fra oppstart av nye plattformer til å opprettholde stabil produksjon.
Organisatoriske elementer	Stor takhøyde, åpenhet og det er lett å få hjelp. En viss kulturforskjell mellom land og hav, men felles er at det alltid kjøres åpen dør filosofi. Viktig å fokusere på god kontakt mellom hav og land.

	Et godt team med enkle beslutningsveier i en flat og åpen organisasjon. Organisasjonen som er flink til å håndtere endringer.
Kulturelle elementer	Folk er sammensveiset, hjelper hverandre og tilpasser seg nye tider (god teamfølelse). Det er et kjempeselskap å jobbe for. På en liten plattform er det et fantastisk arbeidsmiljø, nesten som å være en stor familie. Offshore er det lett å komme i kontakt med folk, man blir inkludert, er en del av fellesskapet og alle betyr noe. Vi får informasjon og folk lytter.
Andre betraktninger	Det har vært en enorm effektivisering de siste årene. Operasjonelle prosedyrer bør gjennomgås offshore før de innføres.

8.1.2 Hva er viktige motivasjonsfaktorer?

Spørsmålet som ble stilt: «Hva er det som motiverer deg som ansatt i ConocoPhillips?» og «Hva mener du er viktige motivasjonsfaktorer?».

Dette spørsmålet ble stilt for å finne ut om medarbeidere motiveres av indre eller ytre faktorer. Indre/ ytre motivasjonsfaktorer er fremstilt for fagarbeidere/ ledere/ støttegruppe adskilt og de organisatoriske endringsaktørene i Mintzberg sin teori blir brukt i tabellen under:

Tabell 5 - Hva er viktige motivasjonsfaktorer?

GRUPPE	INDRE FAKTORER	YTRE FAKTORER
Den operative kjernen (Mintzberg)/ fagarbeidere	Gode framtidsutsikter og å bli involvert i arbeid for selskapet. Å arbeide i team og få lov å bidra. Høye produksjonstall, og drifte anlegget optimalt og sikkert. Gode tilbakemeldinger og bekreftelse dersom man fortjener det. Gode rollemodeller som forklarer intensjonen med endringene. Kjekt og utfordrende med bruk av nye hjelpemiddel.	VCIP. Forslagsordning.
Mellomledelsen (Mintzberg)/ ledere	Lykkes i det jeg skal gjøre sammen med andre kollegaer/ ledergruppen. Sikker drift av plattformen uten hendelser. Anerkjennelse og medbestemmelse. God trivsel i et offshore arbeidsmiljø.	VCIP og lønn. Gode pensjonsordninger. Rating av personell (kan være

	<p>Mulighet til å jobbe offshore selv om man har høy formell kompetanse.</p> <p>Bli sett og hørt, ha gjennomslagskraft, bli tatt seriøst og bli sett på som er verdifull ansatt.</p> <p>Ha en trygg arbeidsplass som ivaretar den ansatte.</p> <p>Viktig å opprettholde sikker drift og kunne løse problemene etter hvert.</p> <p>Godt arbeidsmiljø og en god teamfølelse.</p> <p>Ansvar delegeres til den enkelte avhengig av kompetanse.</p>	<p>motiverende eller demotiverende).</p> <p>Gode lønnsbetingelser.</p> <p>Schedule.</p>
<p>Teknostrukturen (Mintzberg)/ støttegrupper</p>	<p>Motiverende å lære nye ting, ha mye å gjøre.</p> <p>Viktig med et godt arbeidsmiljø og godt samspill mellom arbeidskollegaer.</p> <p>Ved å jobbe operasjonelt så føler man at man er med på en verdiskapning for selskapet.</p> <p>Tett samhandling og et integrert team.</p> <p>Å ha betydningsfullt arbeid.</p>	

8.1.3 Erfaringer fra OI prosjektet

Spørsmålet som ble stilt: «**Hva er dine erfaringer fra OI prosjektet? Hva var det OI prosjektet lykkes med og hva kunne vært forbedret?**»

OI prosjektet ble kjørt som et endringsprosjekt etter en del hendelser i Ekofisk området som hadde et vesentlig potensiale. Heldigvis fikk ingen av hendelsene alvorlige konsekvenser for hverken personell, materiell og miljø. Hovedfokus for OI arbeidet var å øke kompetansen til personell i kritiske prosedyrer, forbedre og forenkle operasjonelle prosedyrer og styrke HMS kulturen og sette klare forventninger til ledere. Hovedpunktene fra intervjuene er delt opp basert på: Begrunnelse for endringsprosjektet, HMS elementer, ledelselementer, operasjonelle elementer, organisatoriske elementer, kulturelle elementer og andre betraktninger.

Tabell 6 - Erfaringer fra OI prosjektet.

TEMA	HOVEDPUNKT
Hva ledet til endringsprosjektet?	<p>I forkant av OI prosjektet hadde det vært en økning i hendelser.</p> <p>Det var et klart og omforent syn på hva som var problemstillingene.</p> <p>Det var behov for endring og hele organisasjonen var mottagelig for endring.</p>
HMS elementer	<p>Bevisstgjøring mht. risiko på de viktige områdene: Kran/ løft og prosessisolering og plattformene oppnådde gode resultater.</p> <p>OI prosjektet satte fokus på at det fortsatt var rom for forbedring.</p>

	<p>OI arbeidet medførte en tryggere måte å jobbe på og en mer systematisk måte å jobbe på.</p>
Ledelselementer	<p>Økt lederfokus og lederforventninger. Ledere må påse at OI prosjektet følges opp og som leder må du ha «fingrene i puddingen» for å finne ut hvordan situasjonen er. Godt driv og en god selger som skapte godt engasjement. OI prosjektet hadde sterkt eierskap og høye forventninger fra ledelsen og det var fokus i hele organisasjonen. Viktig at lederen er løsningsorientert og fokuserer på «Hvordan gjøres arbeidet sikkert?» Kravene i OI og LRR medfører at leder må sette seg godt inn i arbeidet og sikre gode arbeidsforberedelser.</p>
Operasjonelle elementer	<p>Behov for forenklinger og standardisering av hvordan arbeidet rundt prosessisolering skulle utføres. OI førte til mange prosedyreforenklinger og håndbøkene som ble laget er brukervennlige og ble godt mottatt. Kravene som ble satt i OI hang sammen med måten man jobbet på.</p>
Organisatoriske elementer	<p>Fokus på bevisstgjøring og å sikre prosedyre etterlevelse. Prosedyreskole for fagarbeidere ble kjørt slik at de fikk kjennskap til de nye prosedyrene. Identifisering av kjerneprosedyrer til de forskjellige faggruppene. OI ble et verktøy for løfteansvarlig, personell involvert i kran- og løft operasjoner, offshore ledere og fagarbeidere. OI tydeliggjorde kompetansekrav og ansvar til fagarbeidere.</p>
Kulturelle elementer	<p>OI satte fokus på å unngå menneskelige feilhandlinger på agendaen. Bedriften fikk gjennomslagskraft for at man ikke lenger aksepterer stille avvik. OI prosjektet klarte å møte fagarbeiderne på deres arena. OI er blitt en del av kulturen og driftsfilosofien.</p>
Andre betraktninger	<p>Det var arbeidstakermedvirkning i OI prosjektet både offshore og på land. OI prosjektet er levedyktig og definerer måten vi jobber på. Det var skikkelig trøkk og driv i prosjektet. Arbeidet med OI fikk gjennomslagskraft og ble satt i «høysetet». OI prosjektet utførte en kartlegging for å få et reelt bilde fra plattformene (innsamling av data). Det var et godt samarbeid mellom land og hav.</p>

8.1.4 Hvilke andre endringsprosjekt er i kjørt de senere år?

Spørsmålet som ble stilt: «Hvilke andre endringsprosjekter kjenner du til er kjørt de siste 5 årene?»

Dette spørsmålet ble stilt for å finne ut om hva medarbeidere tolker som endringsprosjekt. Lista under gir hovedpunktene fra intervjuene basert på innspill fra fagarbeidere/ ledere/ støttegruppe adskilt og de organisatoriske endringsaktørene i Mintzberg sin teori blir brukt.

Tabell 7 - Hvilke andre endringsprosjekt er kjørt de senere år?

GRUPPE	HOVEDPUNKT
Den operative kjernen (Mintzberg)/ fagarbeidere	CBT'er for å repetere styrende dokumenter. OI, LRR, iSee, SAS portalen og Wipno er endringsprosjekt. Nytt operativ system i CCR og et nytt målesystem.
Mellomledelsen (Mintzberg)/ ledere	Omorganisering av driftsteamene på land samt organisasjonsendringer på installasjonene. Arbeid med å forbedre lønnsomheten i 2 omganger. Utfasing av gamle installasjoner og oppstart av nye installasjoner som EkoZ, EkoL og EldS. Vi har også forandret ansvar for fjernstyring av installasjoner (VA). Verktøyet LRR er et godt verktøy og støtter opp om OI prosessen. PSI har ført til en forbedring av sikkerhetskulturen. Årlig målsetningsprosess og MyCompetencies er endringsprosjekt. SAS portalen, CDT portalen, WIPNO, ZB oversikt, PM02 backlogg, sikkerhetskritiske PM01 og IPL arbeidsliste er viktige arbeidsprosesser for drift og vedlikehold.
Teknostrukturen (Mintzberg)/ støttegrupper	Styrking av MOC prosesser for endringer på prosessanlegg og ledelsesendring. Innføring av HMS verktøy som iSee, LRR og ZB. Årlige handlingsplaner og endring av organisasjonen. Optimalisering av vedlikehold og endring av ZB prosessen. OI prosjektet med fokus på prosedyre etterlevelse. Omorganisering av driftsteam.

8.1.5 Hvor mye kjennskap har du til ISSOW?

Spørsmålet som ble stilt: «**Hvilken informasjon har du om ISSOW prosjektet og hva innbefatter dette prosjektet?**»

Dette spørsmålet ble stilt for å finne ut hvilken kjennskap medarbeidere har til endringsprosjektet ISSOW. Hovedpunktene fra intervjuene er listet basert på innspill fra fagarbeidere/ ledere/ støttegruppe adskilt og de organisatoriske endringsaktørene i Mintzberg sin teori blir brukt:

Tabell 8 - Hvor mye kjennskap har du til ISSOW?

GRUPPE	HOVEDPUNKT
Den operative kjernen (Mintzberg)/ fagarbeidere	Liten kjennskap men tror det har med standardisering å gjøre. Kjenner ikke så mye til det men er blitt nysgjerrig på ISSOW og det er blitt et samtaletema i CCR.

Mellomledelsen (Mintzberg)/ ledere	Kontaktpersoner er utpekt fra plattformen. Det har noe med isoleringer å gjøre og det skal lages elektroniske «foriglinger» i systemet. Har en grunnleggende forståelse av begrepet. Så langt har ikke offshore organisasjonen blitt involvert i tilstrekkelig grad og vi venter på at endringene kommer. Har fått det introdusert men regner med å få inngående informasjon og opplæring. Dette har noe med å linke opp isolasjonsplaner, tagger, SJA'er.
Teknostrukturen (Mintzberg)/ støttegrupper	Som prosedyreeier har jeg sett del 2 av ISSOW demonstrert og er opptatt av at grensesnittet blir bra. Kjennskapen til ISSOW er god og bakgrunnen er godt kjent for meg. ISSOW kan tilpasses vårt styringssystem. Arbeidsutførelsen strømlinjeformes ved bruk av elektroniske røde lapper, elektroniske loggbøker, mulig gjenbruk av isoleringsplaner og ventilstatuslister dvs. gjenbruk av historisk informasjon.

8.1.6 Hva er suksesskriterier for innføring av ISSOW?

Spørsmålet som ble stilt: «**Hva mener du vil være suksesskriteriene for implementering av ISSOW?**». Dette spørsmålet er ikke stilt til fagarbeiderne. Hovedpunktene fra intervjuene er gruppert i HMS elementer, ledelselementer, operasjonelle elementer, organisatoriske elementer og andre betraktninger.

Tabell 9 - Hva er suksesskriteriene for innføring av ISSOW?

TEMA	HOVEDPUNKT
HMS elementer	Dette vil redusere antall OI hendelser og sikre bedre etterlevelse av nøkkel prosedyrer. ISSOW kan redusere tilløp til alvorlige hendelser og kan føre til mindre hendelser da det bygges inn en del avhengigheter i AT prosessen.
Ledelselementer	Det må være en veldig tydelig introduksjon – en salgspakke. Alle må være klar over «hva som er forventningene til meg» og alle må ta eierskap til prosjektet. ISSOW må følges og etterspørres i organisasjonen.
Operasjonelle elementer	Forventer en varig forandring ved at ISSOW implementeres og etterleves. ISSOW må brukes og det må føre til en mer effektiv hverdag da det påvirker planleggingen, logistikken og utførelsen av arbeidet. Forventer bedre kvalitet på AT'ene og kortere AT møter. ISSOW må fungere i hverdagen og det må oppleves å være et fornuftig verktøy.

Organisatoriske elementer	Tilpasset informasjon slik at personell skjønner sammenhenger, prinsipper og begrensninger til verktøyet (CBT'er/ kokebøker). OI gruppen må være om bord ved implementering. OI gruppen må ta imot tilbakemelding/ innspill og avhjelpe med nødvendige avklaringer. Etablering av gode hjelpemidler for å fasilitere endringen.
Andre betraktninger	Det bør utføres en brukerundersøkelse underveis i prosjektet. Få til en positivitet og en motivasjon for ISSOW. Det skal bli enklere å gjøre det riktig.

8.1.7 Hvilke behov for informasjon er det underveis i endringsprosjektet?

Spørsmålet som ble stilt: «Hvilke behov for informasjon er det underveis i prosjektet?» og «Tror du at det vil være behov for økt samarbeid på tvers av installasjonene ifm. ISSOW prosjektet?».

Spørsmålet er kun stilt til offshore organisasjonen og hovedpunktene fra offshore ledere/ fagarbeidere blir her fremstilt felles:

Tabell 10 - Hvilke behov for informasjon er det underveis i endringsprosjektet?

INFORMASJON UNDERVEIS I ISSOW PROSJEKTET	ØKT SAMARBEID MELLOM INSTALLASJONER
<p>Det må gis informasjon om hva ISSOW er, hva det innbefatter og planlagt fremdrift på prosjektet.</p> <p>Informasjonen må treffe folk hjemme «dette gjelder meg» og den må lages relevant for de forskjellige interessentene.</p> <p>Viktig med besøk offshore av OI gruppen og at personell da samles for å få felles informasjon. Det må gis tydelig uttrykk for at dette kommer fra ledelsen. «Commitment blant ledelsen som har autoritet».</p> <p>Det må lages CBT'er/ kokebøker og informasjonen må være lett tilgjengelig f.eks på TheMark. Det må også gis tilstrekkelig opplæring.</p> <p>Relevant informasjon må gis på møter. Som ledere må vi etterspørre status på implementeringen og prioritere.</p>	<p>I OI prosjektet ble det plukket ut personell som besøkte andre plattformer og dette var nyttig for erfaringsoverføring av beste praksis/ læring mellom plattformene.</p> <p>Det kan være større implementeringsutfordringer på et stort kompleks og negative holdninger kan lett smitte over på andre installasjoner. Viktig at erfaringen fra pilot plattform erfaringsoverføres spesielt i innkjøringsfasen.</p> <p>Det bør etableres fora der de som har ansvar for implementeringen møtes. Suksesshistorier kan legges ut på TheMark.</p> <p>ISSOW må testes ut med praktiske øyner.</p>

8.1.8 Hva er fordelene med å få besøk av OI gruppen underveis i ISSOW prosjektet?

Spørsmålet som ble stilt: «Hva er fordelene med å få besøk av OI gruppen underveis i ISSOW prosjektet?»

Spørsmålet er kun stilt til offshore organisasjonen og hovedpunktene fra intervjuene fordeles på svar fra offshore ledere/ fagarbeidere.

Tabell 11 - Hva er fordelene med å få besøk av OI gruppen underveis i ISSOW prosjektet?

OFFSHORE LEDERE	FAGARBEIDERE
Kjempefordel å få besøk da man får toveis kommunikasjon rundt håndtering av endring. Ledere må settes i stand til å gjøre en god jobb i implementeringen av ISSOW og det er legitimt for OI gruppen å kikke oss i kortene. OI besøkene bidrar til en systematisk tolkning/ praksis på feltet og motiverer til å opprettholde fokus. Viktig med erfaringsoverføring og informasjon. Får et nærmere forhold til de som er rådgivere. Diskusjoner og avklaringer på arbeidsplassen. Man får synliggjort de praktiske utfordringene.	OI teamet har ofte gode svar og lytter på det som vi har å si. Det er lettere å ta kontakt og stille spørsmål dersom man kjenner dem. Positivt å få møte OI teamet på egen arbeidsplass. I forkant av besøk må man lese seg opp og dette holder oss skjerpa. OI teamet informerer om det arbeidet som foregår. OI besøket føles som en «mini-audit». De motiverer oss til å bli bedre.

8.1.9 Hvordan kan vi sikre et godt samspill mellom aktørene?

Spørsmålet som ble stilt: «Hvordan kan vi sikre et godt samspill mellom fagarbeidere og offshoreledelse/ prosjektgruppen?»

Spørsmålet er kun stilt til offshore organisasjonen og hovedpunktene fra intervjuene fordeles på svar fra offshore ledere/ fagarbeidere:

Tabell 12 - Hvordan kan vi sikre et godt samspill mellom aktørene?

OFFSHORE LEDERE	FAGARBEIDERE
Samtlige må få informasjon om ISSOW og hva det innbefatter og utrulling er viktig. Verktøyet må være intuitivt. Det er viktig å sette seg ned med aktørene å kjøre case studier slik at de istandsettes til å bruke verktøyet. Ledere må motivere til direkte kommunikasjon mellom aktører og	Det må gis tilstrekkelig opplæring og det må praktiseres likt på alle skift. Viktig at lederne er tilgjengelige for alle og at de er lett å kontakte. Det bør arrangeres workshops slik at det er mulig å komme med innspill. Presentasjonen av ISSOW må gjøre folk nysgjerrige.

prosjektgruppe. Som offshoreledere må vi tilrettelegge og følge opp over tid (være pådrivere) og kjøre samlinger offshore. Viktig med god teamfølelse og dette er noe vi skal gjøre i fellesskap. Vi må få det til å fungere, forstå det og få det på plass. «What's in it for me?»	I presentasjonen må det komme frem at «dette er fremtiden, og ISSOW er kommet for å bli». Dersom vi har tro på at dette er en forbedring så går det greit. Det må være mulig å komme med tilbakemeldinger/ innspill dersom ikke ISSOW fungerer tilfredsstillende.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8.1.10 Hva kan være utfordringene rundt innføringen av ISSOW?

Spørsmålet som ble stilt: «**Hva mener du er utfordringene rundt innføringen av ISSOW underveis (implementeringsbarrierer)?**».

Dette spørsmålet er stilt til alle intervjukandidatene og hovedpunktene fra intervjuene er gruppert i kategorier som tekniske utfordringer, operasjonelle utfordringer, menneskelige utfordringer og andre utfordringer.

Tabell 13 - Hva kan være utfordringene rundt innføringen av ISSOW?

TEMA	HOVEDFOKUS
Tekniske utfordringer	Viktig at ISSOW blir intuitivt og brukervennlig men det må ikke bygges slik at man må slutte å tenke selv. Alle aktiviteter må kunne risikovurderes. Er redd for at endringene er kompliserte med høy brukerterskel og at det blir mange teknologiske utfordringer. ISSOW må være testet i forkant, det må fungere og må kunne endres underveis.
Operasjonelle utfordringer	Det må gis tid til å lære ISSOW skikkelig og lage isoleringsplanene som trengs selv om dette medfører at arbeidet utsettes noe tid. Hverdagen må bli enklere for alle. Dersom ISSOW er tungvint å innføre så kan dette føre til feil utførelse av arbeidet.
Menneskelige utfordringer	Prosessteknikere vil oppfatte at det er store endringer og det må bli en del av måten det jobbes på. De som velges ut som kontaktpersoner for ISSOW må være gode rollemodeller som har en positiv holdning og kan selge ISSOW i etterkant. Ledere må sørge for eierskap i organisasjonen og ha tro på ISSOW. Innføring av ISSOW må gi arbeiderne minst mulig belastning. Organisasjonen kan være mett på endringer. Forandringene oppleves å være store og de kommer på toppen av det vanlige arbeidet. «Tar det aldri slutt?».
Andre utfordringer	Det er viktig med god kommunikasjon og opplæring rundt hvordan isolasjonsplaner skal legges inn i webleser.

8.1.11 Hvilken rolle har jeg i ISSOW prosjektet?

Spørsmålene som ble stilt: «Hvordan kan du som leder være med på å lede innføringen av ISSOW?» og «Hvordan ser du på rollen sin som både eier av ISSOW på plattformen samt endringsagent?».

Disse spørsmålene er kun stilt til offshore ledere og hovedpunktene fra intervjuene er gjengitt i tabellen under:

Tabell 14 - Hvilken rolle har jeg i ISSOW prosjektet?

LEDE INNFØRINGEN AV ISSOW	ROLLEN SOM ENDRINGSEIER/ ENDRINGSAGENT
Som leder er det min jobb å få det til å fungere på best mulig måte og påse at personell får nødvendig opplæring slik at ISSOW etterleves i det daglige arbeidet. Som leder må jeg skaffe meg en grunnleggende forståelse, være engasjert, vise egen lyst og være en positiv endringsagent. Etterspørre erfaring om bruken av ISSOW. Finne ut «hvordan var det dere gjorde jobben?»	Sikre at ISSOW implementeres og etterleves. Dette kan være en krevende rolle for førstelinjelederen. Oppmuntre, gi gode tilbakemeldinger underveis og få det til å virke lystbetont dvs. gode leder ferdigheter. Utfordringene vil være å «komme om bord selv» og få en forståelse over hva ISSOW er og nytteverdien. Dette er viktig for å bygge opp sin egen overbevisning slik at man unngår å bli avslørt som en dårlig skuespiller. Det er viktig å få samkjørte ledere og fagarbeidere dvs. et godt team.

8.1.12 Hvordan håndteres endringer i organisasjonen?

Spørsmålene som ble stilt: «Hvordan håndterer du vanligvis endringer?», «Hvordan håndterer du den ansattes reaksjon på endring? Hvilken reaksjon forventer du kommer?» og «Hva forventer du skjer med deg dersom medarbeiderne dine har lite engasjement?».

Det første spørsmålet er stilt til alle intervjukandidatene mens det andre og tredje spørsmålet kun er stilt til offshore ledere. Hovedpunktene fra intervjuene er gjengitt i tabellen under:

Tabell 15 - Hvordan håndteres endringer i organisasjonen?

HVORDAN HÅNDTERER JEG ENDRINGER?	HVORDAN HÅNDTERER JEG DEN ANSATTES REAKSJON PÅ ENDRINGER?
Ledere: Det ligger i jobbforventningen til en leder å være endringsvillig.	Endringen er kommet for å bli og det er dette selskapet sier vi skal fokusere på.

<p>De endringene som kommer er ofte velbegrunnet men ledere må først forstå endringene for å kunne gjøre en god jobb. Som leder må jeg overbevise meg selv først og være tydelig med hensikt og forventning til gruppen min. Prosessen må fasiliteres og jeg må være hands on og tilrettelegge. Bakgrunnen for endringen må forklares i et styrende dokument.</p>	<p>Det kan være nødvendig med pekefinger/ gode tilbakemeldinger (pisk/ gulrot). Jeg forventer en begrensa optimistisk rolle. Viktig med en lett tone men jeg vil også gjøre det klart for medarbeiderne at etterlevelse av ISSOW er forventet. Dersom frustrasjonen spres så må den tas alvorlig. Endringene introduseres og forklares. Deretter ber jeg personell sette seg inn i endringene og etter et par dager kommer tilbakemeldingene. Konstruktive medarbeiderne vil ta med seg tvilerne. Det er sjelden at de er lite engasjerte i alt og da er det viktig å fokusere på det de er gode i. Viktig å presisere at vi er sammen om dette. Vi er alle i samme båten og da må begrepet vi brukes heller enn dere. I individuelle diskusjoner så er det viktig å finne ut om medarbeideren ikke kan eller ikke vil.</p>
<p>Fagarbeidere: Endringer takles greit så lenge det er fornuftig og det er til det bedre. Prøver å være positiv men klarer det ikke alltid (må ta et standpunkt om å være med). Det må være mulig å stille spørsmål og å få komme med tilbakemeldinger.</p>	

8.1.13 Hva er gode metoder for å håndtere utfordringer?

Spørsmålet som ble stilt: «**Hva er gode metoder for å håndtere endringene som kommer?**».

Dette spørsmålet ble stilt til alle intervjukandidatene og hovedpunktene fra intervjuene blir fremstilt som en liste over forslag til metoder:

Tabell 16 - Hva er gode metoder for å håndtere utfordringer?

OPPLISTING OVER FORSLAG TIL METODER
<ul style="list-style-type: none"> • Skape en positiv læringsarena og fokusere på å lære sammen. • Vi må hjelpe hverandre da enkelte kan bli frustrerte og negative. Det er viktig med samtaler rundt endringene. • Som leder må jeg prøve å selge ISSOW og forklare til fagarbeidere - tilrettelegge. • Vi må få jobbe sammen som fagarbeidere når vi ikke sitter bak spakene. • Enkelte tar endringene til seg og de oppfordres til å ta med seg de som ikke tar det innover seg. • Vi må støtte opp om de som er drivere og vi må skape en felles forståelse. • Det er viktig at henvendelser, spørsmål og konstruktive tilbakemeldinger kommer tilbake til prosjektteamet. • ISSOW må fungere når det rulles ut og blir gjort feltdekkende.

8.1.14 Hvilken opplæring er nødvendig før ISSOW innføres?

Spørsmålet som ble stilt: «Hvilken opplæring tror du er nødvendig før innføring av ISSOW og hvordan mener du at denne opplæringen gis på best mulig måte?».

Dette spørsmålet ble stilt til alle intervju kandidater. Hovedpunktene fra intervjuene er fremstilt basert på kommentarer fra fagarbeidere/ ledere/ støttegruppe adskilt og de organisatoriske endringsaktørene i Mintzberg sin teori blir brukt i tabellen:

Tabell 17 - Hvilken opplæring er nødvendig før ISSOW innføres?

GRUPPE	HOVEDPUNKTER
Den operative kjernen (Mintzberg)/ fagarbeidere	Vi trenger en innføring før vi kan komme i gang. Personell må få anledning til å teste ut først. Deretter bør det utføres 1 dags kurs med grunnleggende gjennomgang. Det er viktig å få utvekslet erfaring og få jobbe sammen med de andre på gruppen. Plansjer for visualisering kan være nyttig eller bruk av kokebøker. Det vil også være nyttig med et hjelpeverktøy i webleseren som vil gi hjelp i skjermbildet.
Mellomledelsen (Mintzberg)/ ledere	Definisjon av opplæringsbehov er avhengig av hvor store forandringene er – hvor mye nytt er det? Det må gis spisset opplæring slik at alle forstår sammenhenger og knytninger og hvordan dette påvirker den enkelte. Alle må kjenne til hva intensjonene med innføringen av ISSOW er. Det vil være nødvendig med informasjonsmateriell og at ISSOW implementeres i håndbøkene som oppslagsverk. Det vil være ønskelig med besøk av OI gruppen når ISSOW implementeres. Man må kunne tilrettelegge offshore slik at opplæring kan gis slik at man ikke forstyrres av den daglige arbeidet (læringsarena). Opplæring kan gis ved bruk av OJT eller klasserom.
Teknostrukturen (Mintzberg)/ støttegrupper	Det er behov for innledende kursing for fagarbeidere 2-3 dager. I tillegg må ledere kunne ISSOW. Det må identifiseres superbrukere på hvert skift på hver plattform. Det må være en «hotline» til land når innføringen starter og det personell som besvarer tlf. må kunne det IT tekniske i tillegg til den praktiske forståelsen for ISSOW. I tillegg må det utarbeides gode brukerveiledninger eller informasjon som kan nås via egen nettside.

8.1.15 Kjenner du til begrepet «lærende organisasjon?»

Spørsmålet som ble stilt: «Vet du hva som menes med en lærende organisasjon?».

Dette spørsmålet ble kun stilt til ledere som ble intervjuet og hovedpunktene fra intervjuene blir fremstilt som en liste over hva som kjennetegner en lærende organisasjon:

Tabell 18 - Kjenner du til begrepet "lærende organisasjon"?

OPPLISTING OVER KJENNETEGN TIL EN LÆRENDE ORGANISASJON
<ul style="list-style-type: none">• En organisasjon som er åpen for læring og personer som har vilje og lyst til å jobbe med endringer.• Det at vi evner å lære av hendelser og at vi har gode systemer for erfaringsoverføring.• Det er viktig at endringen formaliseres i styrende dokumenter.

8.2 Samlet analyse

8.2.1 Endringsledelse

Det vil være nyttig å ta frem de fire sentrale elementene i endringsledelse (Hennestad & Revang, 2012) å gjennomgå endringsprosjektet ISSOW i lys av disse elementer. Det første elementet er å skape og forme en visjon og dette er gjort ved at ISSOW settes opp i målsetninger for 2016 både for ConocoPhillips driftsenhet, de individuelle driftsteamene og de forskjellige installasjonene. «Støtte utvikling og implementering av ISSOW» er listet opp som en aksjon under helse, sikkerhet og miljø målsetningene våre for 2016. Dette medfører også at visjonen kommuniseres og dette er det andre sentrale elementet i endringsledelse. Det tredje elementet er å bygge oppslutning til å involvere i visjonen. Det som kommer frem i intervjuene som er avholdt er at det er ganske god kjennskap til hva endringsprosjektet innbefatter i landorganisasjonen. Det er derimot liten kjennskap til ISSOW i offshore organisasjonen og dette gjelder både for fagarbeidere, førstelinjeledere samt OIM'er (Tabell 8). Det fjerde elementet går på å organisere mennesker og det de gjør, slik at de bygger oppunder visjonen. Siden ISSOW prosjektet enda ikke er ferdig utviklet så finnes det ikke tilstrekkelig informasjon om hvordan ISSOW kommer til å påvirke hverdagen til personellet som jobber i den skarpe enden.

Dersom man ser på Lewins 3 stegs modell (MindTools, 1996-2016) opp mot nylige endringsprosjekt som er kjørt i ConocoPhillips regi så vil endringsprosjektet OI være det endringsprosjektet som tydeligst viser de forskjellige stegene i modellen. Det første steget «unfreeze» som omhandler å forberede organisasjonen på at en endring er nødvendig, blir

tydelig besvart i spørreundersøkelsen. Det hadde i forkant av OI prosjektet vært hendelser relatert både til kran/ løft og prosessisolering og organisasjonen var mottagelig for endring. Det var skapt en kriseforståelse i organisasjonen (Bolman & Deal, 2004). Hva som ledet til endringsprosjektet OI er listet opp i Tabell 6. Følgende uttalelse ble gitt av en offshore leder: «Det var et klart og omforent syn på hva som var problemstillingene. Det var behov for endring og hele organisasjonen var mottagelig for endring». «Change» fasen i OI prosjektet medførte involvering av offshore organisasjonen, da OI prosjektet og arbeidstakere utførte en grundig kartlegging for å få et reelt bilde fra installasjonene. Fokus ble i ettertid behov for standardisering rundt hvordan arbeidet skulle gjøres både innenfor prosessisolering og kran/ løft. Uttalelser som kommer frem er: «OI prosjektet satte fokus på at det fortsatt var rom for forbedring slik at operasjonene ble sikrere».

Den siste fasen som innbefatter «refreeze» som medfører at de nye endringene begynner å ta form og aktørene har akseptert den «nye måten å gjøre ting på» kommer frem i uttalelser som «OI forbedret prosedyrene og gjorde de mer brukervennlige».

Endringsprosjektet ISSOW har ikke de samme tydelige endringsstegene. Det er ikke skapt den samme kriseforståelsen i organisasjonen da antall OI relaterte hendelser har vært forholdsvis lave de to siste årene. Implementeringen av ISSOW vil fokusere på god planlegging og god ressursstyring ved å samle alle kritiske verktøy/ arbeidsprosesser. «Change» steget av ISSOW endringsprosjektet blir da veldig viktig. I Kotters modell (Bolman & Deal, 2004) så innbefatter steg to det å sette ansatte i stand til å handle, og synliggjøre tegn på fremgang og kortsiktige seirer. For at de ansatte skal handle så kreves dette forståelse for hva ISSOW innbefatter. Dette kan gjøres ved en klar og tydelig introduksjon som er tilpasset personell. Involvert personell må kunne skjønne sammenhenger, prinsipper og begrensninger til verktøyet. Verktøyet må være intuitivt og må kunne gi en sikker og mer effektiv hverdag. Fremgang og seirer må også kunne synliggjøres ved kommunikasjon og at informasjon blir gjort tilgjengelig. På den individuelle installasjonen er det nødvendig at førstelinjeledere er tett på og følger opp at ISSOW brukes og at ikke brukerne faller tilbake til gamle arbeidsmetoder. En av kommentarene gitt i intervju oppsummerer dette: «Vi må få ISSOW til å fungere i hverdagen og det må oppleves å være et fornuftig verktøy». Steg 3 i endringsprosjektet er når personell har akseptert «den nye måten å gjøre ting på». Endringen er blitt varig og den er innarbeidet i styrende dokumenter i bedriften. Steg 3 i endringsprosjektet ISSOW er ikke forventet å skje før i 2017/ 2018. Det vises til Tabell 8 - Hvor mye kjennskap har du til ISSOW? og Tabell 9 - Hva er suksesskriteriene for innføring av ISSOW? for ytterligere kommentarer gitt under intervjuene.

I intervjuene ble det stilt spørsmål om hva intervjukandidatene ser på som endringsprosjekt og svarene på hva som sees på som endringsprosjekt er avhengig av hvilken stilling du har i bedriften. I følge litteraturen så kan endringer være nye systemer, prosesser eller strukturer (MindTools, 1996-2016). Eksempel på endringsprosjekt sortert på endringsaktørene etter Mintzberg sin teori, er som følger:

- **Den operative kjernen** (fagarbeidere): Nytt operativsystem, bruk av SAP, nytt målesystem, nye OI prosedyrer, iSee, Wipno, SAS portalen, LRR, nye CBT'er.
- **Mellomledelsen** (ledere): Omorganisering av driftsteamene, organisasjonsendringer på installasjonene, forbedret lønnsomhet, utfasing av gamle installasjoner og innfasing av nye installasjoner, fjernstyring av installasjoner, LRR, PSI, nytt ZB panel, årlig målsetningsprosess, integrerte operasjoner (IO), Wipno, MyCompetencies.
- **Teknostrukturen** (støttegrupper): Styrking av MOC prosessen, innføring av HMS verktøy som iSee, LRR og ZB panelet, årlige handlingsplaner, forbedret lønnsomhet, nye leverandører, endring av organisasjonen.

For detaljer om endringsprosjekt som er kjørt de senere år vises det til Tabell 7 - Hvilke andre endringsprosjekt er kjørt de senere år? og forklaringer til forkortelsene brukt i kulepunktene over er gitt i kapittel 11 (Forkortelser). Felles for alle endringsprosjekt er at det kreves tid og ressurser for å sette seg inn i disse. I følge Meyer og Stensaker så må det finnes en god balanse mellom det å gjennomføre endringen og det å ivareta operasjonell drift. Begrepet som benyttes av Meyer og Stensaker er organisasjonens endringskapasitet.

Det er tre forhold som påvirker organisasjonens endringskapasitet og disse vil bli sammenholdt med informasjon fra spørreundersøkelsene (Meyer & Stensaker, 2011).

1. **Hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring?** Generelt svarer ledere at de er endringsvillige og at dette ligger i jobbforventninger til stillingen som de innehar. Mange uttrykker også at de har positive erfaringer med tidligere endringer. De mener også at endringene som kommer er velbegrunnet og at de har ansvar for å fasilitere prosessen ved å være tilgjengelig, være «hands on» og tilrettelegge. Ledere er også klare på at de må forstå endringene først, før de kan være tydelige med hensikten og forventningen til arbeiderne. Det må jobbes systematisk med endringer og det må defineres mål/ delmål. Det er viktig at endringene forankres i styrende dokumenter og at man ikke endrer bare for å endre. Det er også en styrke å kjenne organisasjonen når man håndterer endringer.
2. **Hvordan medarbeidere responderer/ reagerer på endring?** Når det gjelder fagarbeidere så kommer det tydelig frem at de må forstå nytten av endringene først. Dersom endringene er fornuftige så takles de bedre enn dersom endringen ikke

oppleves som fornuftig. Fagarbeidere mener at det er viktig å ha mulighet til å stille spørsmål og å få komme med tilbakemeldingen underveis. Enkelte fagarbeidere innrømmer at de ikke alltid er så gode på endringer men at de prøver å være positive.

3. **Etablere strukturer og rutiner i organisasjonen.** Det kommer frem i intervjuene at det er viktig at endringene forankres i styrende dokumentasjon. ISSOW må følges og etterspørres i organisasjonen og det er viktig at organisasjonen tar eierskap da dette er vårt felles prosjekt. ISSOW må kunne fungere i hverdagen og det må oppleves som et fornuftig verktøy. Aktørene i organisasjonen må skjønne sammenhenger, prinsipper og begrensninger til verktøyet og de må kunne komme med tilbakemeldinger/ innspill samt få avklart spørsmål underveis. Det bør være et implementeringsteam tilstede på installasjonen som ikke slipper ballen før man er oppe og går.

Mer utfyllende informasjon er gitt i Tabell 15 - Hvordan håndteres endringer i organisasjonen?

8.2.2 Aktørene i organisatoriske endringsprosesser

Gjennom hele oppgaven har Mintzberg sin inndeling av organisasjoner blitt benyttet og aktørene i endringsprosjektet er skissert i tabellen under. Kobling til Mintzberg sine organisatoriske endringsaktører, samt endringsrollen de forskjellige aktørene har er listet opp i tabellen under.

Tabell 19 - Tabell som viser aktørene i endringsprosessen (identifisert etter intervjuer og litteraturgjennomgang)

Aktører	Mintzberg sin definisjon	Roller & ansvar
Toppledere	Toppledelse	Sikre at endringsprosjektet lykkes
Ledere på land	Mellomledelsen	Endringsmottaker og endringsagent (iverksette endring) på land
Offshore ledelse	Mellomledelsen	Endringsmottaker og endringsagent (iverksette endring) offshore. Eier av endringen.
Prosjektgruppe - OI gruppen	Teknostrukturen	Rådgivende gruppe ifm endringen
Aktører (offshore)	Den operative kjernen	Endringsmottaker og endringsaktør (iverksette endringen)
Driftsavdeling land inkl. planleggere	Den operative kjernen	Endringsmottaker og endringsaktør (iverksette endringen)

HR avdelingen (inkl. opplæring)	Støttestrukturen	Støtteavdeling. Sikre at personell har tilstrekkelig kompetanse.
HMS avdelingen (operasjonelt/risikostyring)	Teknostrukturen	Støtteavdeling. Får ansvar for å oppdatere styrende dokumenter som de eier.
Vernetjenesten	Teknostrukturen	Informasjon

I følge Meyer og Stensaker er det viktig at mellomledere skaper en forståelse for hvorfor endringen skjer, og at de er tydelige på å informere tidlig om en tidsplan for gjennomføring av endringen (Meyer & Stensaker, 2011). For at endringen skal lykkes så må det sikres et godt samspill mellom aktørene. I følge Huy viser nyere studier at det å trekke inn mellomledere i endringsprosesser fører til større sjanse for et vellykket endringsprosjekt. Mellomledere vil evne å se for seg og implementere endringer (Huy, 2001).

Offshore ledere gir følgende innspill til hvordan man kan få til et godt samspill mellom aktørene:

- Samtlige må få informasjon om ISSOW og hva det innbefatter.
- Man må forstå egen rolle og andres rolle. «What's in it for me»?
- Det er viktig å sette seg ned med aktørene å kjøre case studier og sette de i stand til å bruke verktøyet.
- Ledere må være pådrivere for ISSOW offshore. Må tilrettelegge og følge opp over tid.
- Det er viktig med god teamfølelse. Innføringen av ISSOW er noe vi skal få til i fellesskap.

Når det gjelder fagarbeiderne offshore så har de følgende forslag til hvordan man kan oppnå et godt samspill mellom aktørene:

- Vi må få informasjon tidlig og det må gis tilstrekkelig opplæring.
- Det er viktig at lederne er tilgjengelig for alle slik at det er enkelt å spørre.
- Det er viktig at det praktiseres likt på alle skift.
- Presentasjonen av ISSOW må være troverdig slik at man får tro på en varig forbedring.
- Det må komme klart frem at «dette er fremtiden, og ISSOW er kommet for å bli».
- Det må være mulig å komme med tilbakemeldinger/ innspill dersom ikke ISSOW fungerer tilfredsstillende.

Dette er hovedtrekk av det som kom frem under intervjuene men svarene er utdypet i Tabell 12 - Hvordan kan vi sikre et godt samspill mellom aktørene?

I litteraturen beskrives en rekke ulike måter å beskrive reaksjoner på endringer. I følge Meyer og Stensaker er det fire forskjellige reaksjonsmønstre. Disse er beskrevet i kapittel 2.2.3. For å beskrive de forskjellige reaksjonsmønstrene så ble det valgt å spørre offshore ledere følgende spørsmål. «Hvilke reaksjoner forventer du kommer når nye endringer introduseres?» Listen under er uttalelser fra intervjuene:

- Jeg forventer en begrensa optimistisk rolle.
- Noen kan stritte imot og de må dras med.
- Jeg forventer en del «eder og galle» da organisasjonen kan være mettet på endringer.
- Jeg tror at de konstruktive medarbeiderne vil ta med seg tvilerne.
- Det er sjelden at medarbeidere er lite engasjerte i alt og det er viktig å fokusere på det de er gode i.
- Jeg forventer en del motstand fra fagarbeiderne da de må yte og får dette på kroppen.

Basert på innspillene som kommer fra ledere så ser vi at hele spekteret av reaksjonsmønstre er forventet i en og samme bedrift og dette kan skape utfordringer for ledelsen siden behovene til hver enkelt ansatt er så forskjellig. Dette vil bli videre diskutert i 8.2.5.

8.2.3 Hva er psykologiske drivere for endringsprosjekt?

I følge teorien så skilles det mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon kommer fra indre faktorer som interesse for jobben, en følelse av å utrette noe, glede eller mening knyttet til de oppgavene som utføres dvs. en tilfredshet i det å gjøre jobben (Jakobsen & Hov, 2011). Fra spørsmålene som er stilt i denne masteroppgaven så er det tydelig at medarbeiderne i ConocoPhillips motiveres av indre faktorer. Eksempler på indre faktorer som motiverer er gitt under. Disse er sortert på endringsaktørene etter Mintzberg sin teori, og er som følger:

- **Den operative kjernen** (fagarbeidere): Gode framtidsutsikter, det å arbeide i team, *tekniske utfordringer i anlegget, nye hjelpemiddel, høye produksjonstall og å drifte anlegget optimalt og sikkert, gode tilbakemeldinger og bekreftelse, det å få bidra, og å få ros for godt utført arbeid.*
- **Mellomledelsen** (ledere): *Lykkes i det jeg skal gjøre, godt teamarbeid, sikker drift av plattformer uten hendelser, ha en trygg arbeidsplass, anerkjennelse og medbestemmelse, godt arbeidsmiljø, bli sett og hørt, ha gjennomslagskraft og bli tatt seriøst, bli gitt muligheter og ansvar, bli sett på som en verdifull ansatt, egeninteresse for læring, muligheten til å løse problemer, og ha de verktøyene som vi trenger.*
- **Teknostrukturen** (støttegrupper): Å lære nye ting, godt arbeidsmiljø, gode arbeidskollegaer, samspill og samhandling mellom mennesker, *jobbe med*

verdiskapning for selskapet, ha et godt team, ha betydningsfullt arbeid og å ha flyt i arbeidet.

I listen over vises det også til faktorer som beskriver tro på egen mestringsevne (Bandura, 1998). Disse faktorene er satt i kursiv skift og mange av disse faktorene er sammenfallende med indre motivasjonsfaktorer. Dersom man sammenligner kommentarene som fremkommer i intervjuene med Kaufmann og Kaufmann sin motivasjonsteori, så er det jobbkarakteristika modellen og sosiale motivasjonsteorier som kommer tydeligst frem (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

I spørreskjemaet stilles det også spørsmål om andre motivasjonsfaktorer enn det som motiverer deg, og da har en del ytre motivasjonsfaktorer kommet frem. Her nevnes faktorer som variabel cash incentiv program (VCIP), lønn, gode pensjonsordninger, rating av personell og forslagsordninger. I enkelte av intervjuene kommer det frem at ytre motivasjonsfaktorer også kan virke demotiverende eksempelvis rating av personell. Dette samsvarer med litteratur som påpeker at arbeidstakere som omfatter lønssystemet som urettferdig, blir mindre motivert til å gjøre en god innsats (Cappelen & Tungodden, 2012).

For detaljer om viktige motivasjonsfaktorer vises det til Tabell 5 - Hva er viktige motivasjonsfaktorer?

8.2.4 Endring og omstilling (fra Ol seminar med psykologer fra «Bjørnson Organisasjonspsykologer»)

I foredraget som ble avholdt av psykologene Andreas Våge/ Øivind Bjørnson i 2013 ble det fokusert på en del grunnleggende menneskelige behov i arbeidet. Det vil være nyttig å sammenholde disse behovene med innspillene som er gitt av intervju kandidatene mht. bedriftskulturen i ConocoPhillips samt motivasjonsfaktorer. Hovedtemaene om grunnleggende menneskelige behov blir her fremstilt mot kommentarer fra spørreundersøkelsen:

- **Trygghet:** «Vi har bevist at vi tar sikkerheten på alvor». «Vi har en god HMS kultur». «Det er kort avstand mellom offshore ledere og fagarbeidere». «Walk the talk». «Vi har en robust kultur med sterke ledere».
- **Mestring:** «Individet har stor medbestemmelsesrett».
- **Påvirkningsmulighet:** «Bedriften er løsningsfokuserte og preget av at vi ønsker å få ting gjort». «Vi har en flat og åpen organisasjon».
- **Meningsfullhet:** «Blir involvert i arbeid for selskapet». «Det å få bidra med det jeg kan».

- **Vekst:** «Vi er flinke som organisasjon å håndtere endringer». «Fokus har nå skiftet fra oppstart av nye plattformer til å opprettholde stabil produksjon». «Man føler at man er med på en verdiskapning for bedriften».
- **Aksept og respekt:** «Det er en god teamfølelse og alle betyr noe». «Bli sett og hørt». «Ha gjennomslagskraft og bli tatt seriøst». «Jeg blir sett på som en verdifull ansatt». «Å ha betydningsfullt arbeid».
- **Tilpasset belastning:** «Jeg har blitt gitt muligheter og ansvar». «Jeg bidrar og mener at jeg gjør en god innsats».
- **Rettferdighet:** «Alle snakker godt sammen med alle». «Vi får informasjon og folk lytter». «Det er viktig å få ros dersom man fortjener det».

For detaljer om kommentarer om bedriftskultur og motivasjonsfaktorer se Tabell 4 - Hvordan beskrives bedriftskulturen i ConocoPhillips? og Tabell 5 - Hva er viktige motivasjonsfaktorer?

8.2.5 Situasjonsbestemt ledelse

Modellen til Paul Hersey og Kenneth Blanchard forteller at lederstilen må korrespondere med medarbeiderens kompetansenivå for den gitte oppgaven (Skoe, 2016). Etter intervjuene avholdt i forbindelse med denne masteroppgaven kom det tydelig frem at lederstilen må tilpasses individet dvs. hver enkelt fagarbeider. Uttalelsene fra intervjuene gjenspeiler dette.

Instruerende lederstil: «Det kan være nødvendig med pekefinger (pisk)». «Noen kan stritte imot og de må dras med». «Jeg forventer etterlevelse av ISSOW». «Det kan være nødvendig å presisere at arbeiderne er på lønnslisten til ConocoPhillips og må følge de kravene som gis». «Det kan være aktuelt å formidle «vi betaler dere for å verifisere»».

Selgende lederstil: «Jeg kommer til å introdusere endringene og forklare. Jeg ber deretter personell sette seg inn i endringene og så møtes vi et par dager senere for tilbakemeldinger».

Deltagende lederstil: «Enkelte fagarbeidere regner jeg med å måtte gi gode tilbakemeldinger (gulrot)». «Det er viktig å presisere at vi er sammen om dette». «I individuelle diskusjoner så er det viktig å finne ut om medarbeideren ikke kan eller ikke vil». «Det er viktig å være nær arbeiderne og snakke med dem».

Delegerende lederstil: «Jeg gir beskjed og setter klare forventninger». «Jeg tror at de konstruktive medarbeiderne vil ta med seg tvilerne».

Detaljerte beskrivelser på hvordan ledere planlegger å håndtere den ansattes reaksjon på endring er listet i Tabell 15.

I intervju prosessen er det fremkommet forslag til gode metoder for å håndtere utfordringene som kan komme ifm endringsprosjektet ISSOW. Forslagene er sortert som operasjonelle/ menneskelige tiltak eller tekniske tiltak, og en del av tiltakene er listet under:

- **Operasjonelle/ menneskelige tiltak:** «Vi må skape en positiv læringsarena og fokusere på å lære sammen». «Det må tilrettelegges slik at faggruppene kan jobbe sammen offshore». «Vi må hjelpe hverandre». «Vi må legge til rette slik at ISSOW blir gjennomførbart». «Vi må støtte opp om dem som er drivere». «Implementeringsledere må være tilgjengelige underveis».
- **Tekniske tiltak:** «ISSOW må fungere når det rulles ut og blir gjort feltdekkende». «OI forståelse er essensielt for å skjønne innføringen av ISSOW».

Tabell 16 lister opp hva som kan være gode metoder for å håndtere utfordringer.

8.2.6 Hvordan kan ledere utvikle endringskapasitet i organisasjonen?

Meyer og Stensaker definerer endringskapasitet som organisasjonens kapasitet til å ivareta daglig drift samtidig som den gjennomfører endringer (Meyer & Stensaker, 2011). Ved igangsettelsen av endringsprosjektet ISSOW er det planer om å styrke OI gruppen på land med offshore personell. I tillegg til dette vil det bli plukket ut kontaktpersoner fra hver installasjon som skal delta på fase 1 arbeidet, som er planlagt startet opp rundt nyttår 2016 for pilot installasjonen. Det er viktig at det personell som plukkes ut som kontaktpersoner er interessert i å bidra, at de har en positiv holdning og opptrer som gode rollemodeller når de kommer tilbake til installasjonen. Kontaktpersonene kan ofte bli utsatt for krysspress da de inngår som en del av den utvida OI gruppen, samtidig som de får spesielt ansvar for implementeringsarbeidet på den enkelte installasjon.

Berg nevner i sin bok *Ledelse, Verktøy og Virkemidler* (Berg, 2000) fem teknikker for å unngå motstand:

1. **Involvering av medarbeiderne i startfasen:** Dette er det planlagt for i endringsprosjektet ISSOW og det vil være viktig at dette personellet plukkes ut så tidlig som mulig fra alle installasjonene.
2. **Anerkjennelse av medarbeidernes arbeid og deres resultater:** For å få dette til så er det viktig at ledere er pådrivere og at de har satt seg godt inn i verktøyet ISSOW i forkant av implementeringen. Som leder må man følge opp og som en av lederne forklarte må man ha «fingrene i puddingen» (involvere seg) for å påse at ISSOW prosjektet følges opp. Det er viktig å oppmuntre og gi gode tilbakemeldinger underveis.

3. **Gi kontinuerlig bekreftelse på at ledelsen er bestemt på å få til en vellykket endringsprosess:** Det er viktig at ledelsen er representert ved utrulling av prosjektet og at det er «commitment blant ledelsen som har autoritet». Dette ble nevnt av flere intervju kandidater. ISSOW må følges opp og etterspørres i organisasjonen og eierskap er viktig da dette er vårt felles prosjekt.
4. **Veiledning og opplæring av medarbeiderne:** I intervjuene kommer det frem gode forslag til metoder. Et par av metodene nevnes her:
 - Skape en positiv læringsarena og fokusere på å lære sammen.
 - Vi må legge til rette slik at det blir gjennomførbart.
 - Det er viktig med samtaler rundt endringene.

Den komplette listen over forslag er listet opp i Tabell 16 - Hva er gode metoder for å håndtere utfordringer?

5. **Kontinuerlig kommunikasjon om fremdriften av prosjektet:** Så langt er det liten kjennskap til hva ISSOW innbefatter i offshore organisasjonen. Det er viktig at det gis målretta informasjon som er spisset mot de forskjellige aktørene. Fremdriften av ISSOW bør gis spalteplass og det må lett kunne skaffes informasjon om ISSOW på The Mark.

Einar Wergeland-Jenssen gir fem råd for å styrke bedrifters endringskapasitet (Wergeland-Jenssen, 2015). De fem rådene er forsøkt sammenholdt med informasjon som er gitt i intervjuene.

1. **Tydeliggjør endringene.** Det er viktig at de lederne som er endringsagenter er i stand til å formidle endringene på en pedagogisk måte. Som Tabell 19 viser blir lederne både mottaker av endringen samt endringsagent på egen installasjon. En av offshore lederne oppsummerte på følgende måte: «Utfordringene vil være å «komme om bord selv» og få en forståelse over hva ISSOW er og nytteverdien. Det er viktig for å bygge opp sin egen overbevisning slik at man unngår å bli avslørt som en dårlig skuespiller».
2. **Inkludere transisjonsperspektivet i lederskapet.** Tilstandene som beskrives er opphørssonen, motstillingssonen og oppstartssonen og disse sonene er ikke ulike Lewins 3 stegs modell for endringsledelse. Dette punktet er allerede dekket i 8.2.1 Endringsledelse. Dyktige endringsledere må evne å differensiere sin måte å lede på avhengig av hvor den enkelte medarbeider befinner seg. Dette punktet er dekket i 8.2.5 Situasjonsbestemt ledelse.
3. **Vurder farvannet for endring.** Når det gjelder fagarbeidere så kommer det tydelig frem at de må forstå nytten av endringene først. Dersom endringene er fornuftige så takles de bedre enn dersom endringen ikke oppleves som fornuftig. Fagarbeidere

mener at det er viktig å ha mulighet til å stille spørsmål og å få komme med tilbakemeldinger underveis. Det kommer også frem i intervju med fagarbeidere at det er viktig med god dialog og kjemi mellom individet og den som «lanserer» endringen.

4. **Tydeliggjør medansvar.** I spørreundersøkelsen så kommer det tydelig frem at ledere planlegger og setter klare forventninger, introduserer endringene og forklarer intensjonene samt fokuserer på at endringene er kommet for å bli. Som enkelte ledere nevner så er det viktig å presisere at vi er sammen om å eie ISSOW og da må begrepet «vi» brukes heller enn «dere».
5. **Ledertrening.** I intervjuene kommer det tydelig frem at ledere er kjent med situasjonsbestemt ledelse og ser for seg at de forskjellige lederstilene må brukes avhengig av medarbeiderens kompetansenivå for den gitte oppgaven. OI prosjektet som startet i 2013 bevisstgjorde lederrollen og skisserte klare forventninger til lederne og dette er godt kjent i organisasjonen. Ellers nevnes det av flere ledere at det er viktig med en lett tone i dialogen med fagarbeiderne, men at det er viktig å gjøre det klart at man forventer etterlevelse av ISSOW. Offshore ledere forventer å bruke hele spekteret av lederferdigheter.

I følge Huy er det viktig å skaffe endringskapasitet i organisasjonen ved å lete etter endringsagenter dypt inne i organisasjonen (Huy, 2001). Dette har blitt gjort av OI gruppen etter hvert som de har truffet fagarbeidere og ledere på sine besøk på de forskjellige installasjonene. Siden oppstarten av OI prosjektet har det blitt utført mange besøk fra OI gruppen på den enkelte installasjon. Det var ønskelig fra OI gruppen sin side å få tilbakemelding på hvor nyttige disse besøkene har vært. Det ble derfor valgt å stille spørsmål om dette, og det er tydelig at disse besøkene blir godt mottatt av offshore organisasjonen både blant offshore ledere og fagarbeidere. Vedlagt er noen uttalelser som tydeliggjør dette:

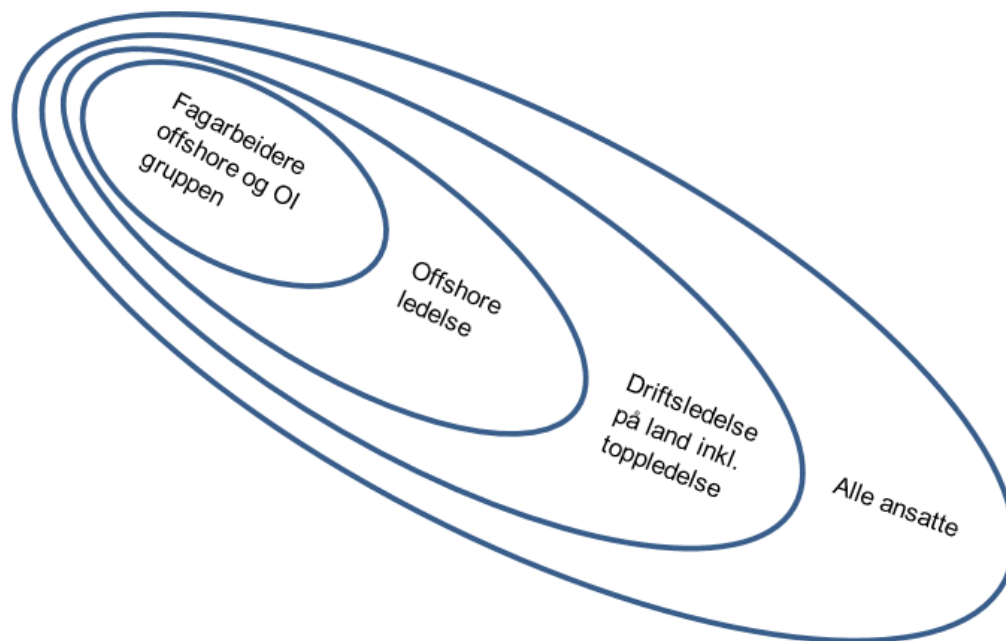
Fagarbeidere: «Får avdekket dersom det er ting som ikke er på stell». «Dette holder oss skjerpa». «De motiverer oss til å bli bedre». «OI teamet har ofte gode svar og lytter på det som vi har å si».

Offshore ledere: «For OI teamet er det legitimt å kikke oss i kortene». «OI besøkene bidrar til en systematisk tolkning/ praksis på feltet da gråsoner blir avklart og dette er verdifullt». «Man får toveis kommunikasjon rundt håndtering av endring».

I Tabell 11 - Hva er fordelene med å få besøk av OI gruppen underveis i ISSOW prosjektet? er det en komplett opplisting av fordelene med å få besøk av OI gruppen. Det kommer også frem i intervjuene at det er ønskelig at OI gruppen fortsetter arbeidet under introduksjonen av ISSOW.

8.2.7 Kommunikasjon rundt endringsprosjekt

Straus skisse «rings of involvement» beskriver kommunikasjon rundt beslutningsprosesser (Straus, 2002). Hver ring representerer et økende antall personer men med et redusert behov for involvering. For endringsprosjektet ISSOW er det blitt valgt å definere aktører i de forskjellige ringene og dette er skissert i figuren under. Det som kommer frem i intervjuene som er avholdt er at det er ganske god kjennskap til hva endringsprosjektet innbefatter i landorganisasjonen. Det er derimot liten kjennskap til ISSOW i offshore organisasjonen og dette gjelder både for fagarbeidere, førstelinjeledere samt OIM'er (Tabell 8).



Figur 16 – Tolkning av "rings of involvement" for ISSOW prosjektet (identifisert etter intervjuer og litteraturgjennomgang).

Det vil være et behov for økt kommunikasjon når vi nærmer oss implementering av ISSOW. To av spørsmålene som ble stilt i spørreundersøkelsen omhandler kommunikasjon. På spørsmålet som stilles rundt behov for informasjon underveis i ISSOW prosjektet så er det ganske klare anbefalinger. Det må gis målretta informasjon som er spisset mot de forskjellige aktørene slik at aktørene skjønner at «dette gjelder meg». Viktigheten av besøk av OI gruppen kommer også tydelig frem, både for å kunne rådføre seg med dem og for å kunne sette seg ned gruppevis for å diskutere. Et annet moment som kommer opp er at ledelsen på land må være involvert ved «utrulling» av prosjektet. Det må gis tydelig uttrykk for at dette kommer fra ledelsen og at det er vårt felles prosjekt. Informasjon må være lett tilgjengelig og det må gis

tilstrekkelig informasjon. Det vil også være viktig med statusmøter underveis. Det er klare anbefalinger mht. bruk av CBT'er, kokebøker og at informasjon er lett tilgjengelig på The Mark.

Når det gjelder spørsmålet om det er nødvendig med økt samarbeid mellom installasjonene så er svarene veldig sprikende. Noen er veldig usikre på om det er behov mens andre mener at det er formålstjenlig. Grunnene til at de mener at det ikke er behov for økt samarbeid er at det kan være større implementeringsutfordringer på andre installasjoner, og at man er redd for at negative holdninger skal smitte over på egen installasjon. Andre mener at det er viktig å utveksle erfaringer med den installasjonen som er pilot. Det er anbefalinger om at det etableres fora der de som har ansvaret for implementeringen møtes.

Ytterligere informasjon er gitt i Tabell 10 - Hvilke behov for informasjon er det underveis i endringsprosjektet?

8.2.8 Suksesskriterier for endringsprosjektet ISSOW

I litteraturen som er valgt for denne masteroppgaven er det gitt mange suksesskriterier for å lykkes med endringsprosjekt. Mange av disse kriteriene er allerede dekket i masteroppgaven. Dette er kriterier som å definere visjonen, mobilisere, katalysere, styre, levere, sørge for deltagelse, håndtering av den emosjonelle dimensjonen, håndtering av maktspørsmål, opplæring og coaching samt å kommunisere aktivt (Pendlebury, et al., 1999). På spørsmål stilt i denne masteroppgaven er det gitt en del konkrete forventninger til hva som er suksesskriterier for ISSOW. Oppstillingen under viser suksesskriterier relatert til HMS elementer, ledelselementer, operasjonelle elementer og organisatoriske elementer.

- **HMS elementer.** Det er forventet en ytterligere reduksjon i antall OI hendelser og at ISSOW vil gi oss bedre etterlevelse av nøkkel prosedyrer ved at det bygges inn en del avhengigheter i bl.a. AT prosessen.
- **Ledelselementer.** Det er viktig at organisasjonen involveres, tar eierskap, følger opp og etterspør status. Alle involverte parter må kjenne til hva som er forventningene til dem.
- **Operasjonelle elementer.** Innføringen av ISSOW må føre til en mer effektiv hverdag på sikt. Etter innføringen må ISSOW føre til en mer effektiv hverdag ved å påvirke planleggingen, logistikken og utførelsen – dvs. forenkla arbeidsprosesser. ISSOW må oppleves å være et fornuftig verktøy. Det skal bli enklere å gjøre det riktig.
- **Organisatoriske elementer.** Det må etableres gode hjelpemidler for å fasilitere endringene (CBT'ere/ kokebøker). Det må være et implementeringsteam som ikke

slipper ballen før vi er oppe og går. Dette teamet må også ta imot tilbakemeldinger/ innspill og komme med nødvendige avklaringer.

For en komplett opplisting så vises det til Tabell 9 - Hva er suksesskriteriene for innføring av ISSOW?

8.2.9 Mulige utfordringer for endringsprosjektet ISSOW

Spørsmålet rundt mulige utfordringer for innføring av ISSOW ble stilt for å være forberedt på hvilke utfordringer som kan dukke opp underveis i endringsprosjektet. Opplistingen under viser utfordringer gruppert i kategoriene tekniske utfordringer, operasjonelle utfordringer, menneskelige utfordringer og andre utfordringer.

- **Tekniske utfordringer.** ISSOW må være testet i forkant, det må kunne fungere og kunne endres underveis. Det er viktig at ISSOW blir intuitivt men det må ikke bygges slik at man slutter å tenke selv. Alle aktiviteter må kunne risiko vurderes. Det er bekymring rundt innebygde knytninger som gjør arbeidet mer tungvint og rigid. Dette kan medføre at arbeidet stopper opp.
- **Operasjonelle utfordringer.** Vi må ta oss tid til å lære ISSOW skikkelig og lage de isoleringsplanene som trengs og det kan da være at arbeid utsettes noe tid. Det er en del spesialsituasjoner som felt nedstengninger som må vurderes separat.
- **Menneskelige utfordringer.** Prosessteknikere vil kunne oppfatte at det er store endringer. Organisasjonen kan være mett på endringer og endringene kommer på toppen av det vanlige arbeidet. Spørsmålet «tar det aldri slutt» kan bli stilt. Lederne må være godt kjent med detaljene slik at de kjenner til hva endringene betyr for fagarbeiderne.
- **Andre utfordringer.** Det er viktig med tilstrekkelig opplæring, buy-in og eierskap.

For en komplett opplisting så vises det til Tabell 13 - Hva kan være utfordringene rundt innføringen av ISSOW?

8.2.10 Interessent «stakeholder» analyse

Interessent analysen er utført som del av denne masteroppgaven og det henvises til Tabell 19. For å identifisere opplæringsbehov så har det blitt tatt utgangspunkt i interessent analysen. Intervju kandidatene ble stilt spørsmål om hvilken opplæring som er nødvendig før ISSOW innføres og dette gir bakgrunnen for forslaget til hvordan opplæring kan gis. For detaljer vises det til Tabell 14 og Tabell 17.

Tabell 20 - Liste over interessenter og opplæringsbehov for gjennomføring av ISSOW (identifisert etter intervjuer og litteraturgjennomgang)

Interessent	Rolle & ansvar	Opplæringsbehov
Toppledere	Sikre at endringsprosjektet lykkes	Ingen opplæringsbehov identifisert, men de må holdes informert om fremdrift samt etterspørre status.
Ledere på land	Endringsmottaker og endringsagent (iverksette endring) på land	Opplæringen kan gis på møter på land der verktøyet og intensjonene med verktøyet presenteres.
Offshore ledelse	Endringsmottaker og endringsagent (iverksette endring) offshore. Eier av endringen.	Det er spesielt viktig at førstelinje lederen får grundig opplæring i forkant av implementeringen. De må ha tilstrekkelig kunnskap når de skal fronte endringsprosjektet, og som endringsagent må de kunne argumentere godt for endringen. Denne opplæringen kan gis som OJT eller som klasseromsundervisning, men må være gjort for implementeringen starter på installasjonen.
Prosjektgruppe - OI gruppen	Rådgivende gruppe ifm endringen	OI gruppen må være tilstede under implementeringen på hver enkelt installasjon. De vil være ansvarlige for at det lages opplæringsmateriell som kokebøker, CBT'er eller plansjer som kan benyttes. Det at det lages et hjelpeverktøy i webleseren vil også være nyttig. Dersom det skal kjøres klasseromskurs er det viktig at OI gruppen avholder dette.
Aktører (offshore)	Endringsmottaker og endringsaktør (iverksette endringen)	Det må både gis opplæring i bruk av verktøyet men også intensjonene må det informeres om. Dette kan skje ved bruk av OJT på arbeidsplassen, klasseromskurs, bruk av CBT'er, plansjer, kokebøker eller hjelpetekst i webleseren. Opplæringsbehovet vil være avhengig av hvor omfattende endringene er og hvor

		intuitivt verktøyet er. Det er viktig at verktøyet presenteres først og at man deretter får tid til å teste det ut før opplæring gis. Det vil være nødvendig med informasjonsmateriell.
Driftsavdeling land inkl. planleggere	Endringsmottaker og endringsaktør (iverksette endringen)	Dette vil hovedsakelig gjelde for planleggere og ingeniører. Opplæringsbehovet vil være avhengig av hvor omfattende endringene er og hvor intuitivt verktøyet er. Opplæringen kan gis på møter på land der verktøyet og intensjonene med verktøyet presenteres.
HR avdelingen (inkl. opplæring)	Støtteavdeling	Må assistere dersom det skal arrangeres klasseromskurs eller dersom det lages CBT. Det er viktig at kompetansen registreres på den enkelte arbeider.
HMS avdelingen (operasjonelt/ risikostyring)	Støtteavdeling	Opplæringsbehovet vil være avhengig av hvor omfattende endringene er og hvor intuitivt verktøyet er. Opplæringen kan gis på møter på land der verktøyet og intensjonene med verktøyet presenteres.
Vernetjenesten	Informasjon	Vernetjenesten må holdes informert om fremdriften på prosjektet.

8.2.11 Hvordan kan bedriften få til organisatorisk læring?

Kjennetegn på den lærende organisasjon er beskrevet i litteraturen og Peter Senge skrev i sin bok «The fifth discipline» om fem dimensjoner som må være på plass for å skape en lærende organisasjon. Det ble valgt å stille spørsmål kun til lederne, om hva en lærende organisasjon er. Begrepet «lærende organisasjon» var ikke spesielt godt kjent blant dem. Det var noen kjennetegn som ble beskrevet av lederne:

1. **Systems thinking.** «Det er viktig at endringer formaliseres i styrende dokumenter i bedriften». Først da blir endringene varige.
2. **«Personal mastery».** I følge Peter Senge så lærer kun organisasjoner gjennom enkeltpersoners læring. Det er mange uttalelser som er gitt i intervjuene som indikerer av medarbeidere i bedriften føler egen mestringsevne og detaljer er gitt i 8.2.3.

3. **«Mental models».** I følge Peter Senge så er det viktig å reflektere og stille åpne spørsmål. Det ble uttalt i et av intervjuene at en lærende organisasjon er «en organisasjon som er åpen for læring og personer som har vilje og lyst til å jobbe med endringer».
4. **Building a shared vision.** Gjennom den årlige målsetningsprosessen i bedriften lages det mål for HMS, produksjon samt kostnadseffektivitet. Disse målsetningene lages fra toppledernivå og videreføres nedover til avdelinger og til slutt til installasjonene.
5. **Team thinking.** I følge Peter Senge så vil teamarbeid medføre gode resultater for både bedriften og individene. I intervjuene er det uttalelser som «Vi er et godt team» og «Det er en god teamfølelse og alle betyr noe».

Andre uttalelser som kommer rundt en lærende organisasjon, er at bedriften har evne til å lære av hendelser og at vi har gode systemer for erfaringsoverføring.

8.3 Anbefalinger

I denne masteroppgaven er det valgt å gi anbefalinger samlet. Anbefalingene deles inn i følgende faser: Forberedelse, utvikling og implementering og til slutt oppfølging.

Forberedelse:

1. **Kommunikasjon:** Offshore organisasjonen har så langt liten kjennskap til endringsprosjektet ISSOW. Denne tilbakemeldingen kommer fra fagarbeidere, førstelinjeledere og OIM'er. Mye av kommunikasjonen rundt ISSOW er formidlet i landorganisasjonen og det er viktig å få offshore organisasjonen med på laget så fort som mulig. Fagarbeiderne representerer den innerste sirkelen i Straus skisse «rings of involvement» sammen med OI gruppen som er rådgivende gruppe. De blir ansvarlige for å styre endringen ute på installasjonene.
2. **Involvering:** Det er viktig å få med seg førstelinjeledere på laget så fort som mulig. De er ansvarlige for å sette seg inn i endringen samt være endringsagent i offshore organisasjonen. De må ha evnen til å argumentere godt for endringen og bør selv være overbevist om at endringen er nødvendig. Følgende uttalelse fra en offshore leder understreker dette behovet: «Utfordringene vil være å «komme om bord selv» og få en forståelse over hva ISSOW er og nytteverdien. Dette er viktig for å bygge opp sin egen overbevisning slik at man unngår å bli avslørt som en dårlig skuespiller».

3. **Informasjon:** For å istandsette organisasjonen på innføringen av ISSOW så er det viktig at det sendes ut en introduksjonspakke med informasjon om verktøyet og at intensjonene med verktøyet presenteres. ISSOW kan med fordel visualiseres basert på tidligere hendelser. Det er også viktig å gi delmål/ mål for endringsprosjektet samt en tidslinje for innføringen.
4. **Kvalitetssikring:** Det er en forventning til at verktøyet skal være skikkelig uttestet i forkant av lanseringen, slik at det fungerer. Dersom det er funksjonalitet som mangler så bør dette kunne rettes opp i ettertid. Det er også viktig at verktøyet er intuitivt og bruken av f.eks. «nedtrekksmenyer» kan gjøre verktøyet brukervennlig. Dersom man også klarer å lage hjelpetekst i verktøyet vil det gjøre det enda mer brukervennlig.
5. **Opplæring:** Det er viktig å identifisere hvordan opplæring skal gis til de forskjellige aktørene. Behov for opplæring bestemmes av hvor store forandringene er og hvor intuitivt verktøyet er. Det er viktig at opplæringen av førstelinjeledere og fagarbeidere offshore kommer i gang så fort som mulig. I flere intervjuer understrekes det at det er viktig at de får teste ut verktøyet litt først, før opplæring gis. Forslag til opplæring er gitt i Tabell 17.

Utvikling og implementering:

6. **Ledelsesinvolvering:** I intervjuene med offshore personell så kommer det frem at ledelsen på land må være involvert ved «utrulling» av prosjektet. Det bør gis tydelig uttrykk for at ISSOW kommer fra ledelsen og at det er vårt felles prosjekt. Det er en forventning til at endringsprosjektet ISSOW lanseres fra stillingene Manager Ekofisk Operations, Manager Eldfisk Operations og Manager HSE GEA Operations. Det er også viktig at status og fremdrift på ISSOW etterspørres fra dem.
7. **Implementering:** For første fase av ISSOW skal alle isoleringsplaner som brukes i prosess og hjelpesystem, legges inn i webleseren til ISSOW. Det er viktig at de individuelle installasjonene får en forespørsel når det gjelder å plukke ut fagarbeidere som skal delta fra hver installasjon samt «timing» for dette. Det er viktig at det personell som plukkes ut som kontaktpersoner er interessert i å bidra. Det er viktig med en positiv holdning og at kontaktpersonene opptrer som gode rollemodeller når de kommer tilbake til installasjonen.

8. **Forståelse:** Erfaringen med bruk av OI teamet er positivt mottatt av både fagarbeidere og ledere på installasjonene. Grunnene til dette er mange, men noe av det viktigste er den direkte kontakten mellom rådgivende gruppe og aktørene offshore. Problemstillinger kan diskuteres og besvares på arbeidsplassen og OI gruppen kan også brukes til OJT på den individuelle installasjon ved implementering. Nyten av å ha OI teamet offshore under introduksjon/ implementering av ISSOW vil være uvurderlig.
9. **Informasjon/ kommunikasjon:** Når vi nå nærmer oss implementeringen av ISSOW er det viktig at informasjon blir gjort tilgjengelig på TheMark. Det bør legges et ikon på TheMark slik at man med ett tastetrykk kan finne informasjon om ISSOW. Her bør det forefinnes en enkel oversikt angående status på implementeringen av ISSOW, samt presentasjoner som kan brukes på den enkelte installasjon.
10. **Opplæring:** Etter hvert som implementeringen av ISSOW starter så anbefales det å sette opp en help-desk slik at spørsmål rundt ISSOW kan besvares hurtig og på en så god måte som mulig. Dette gjelder både IT tekniske og faglige spørsmål angående ISSOW.

Oppfølging:

11. **Bærekraftig:** For at endringene skal bli varige så må ISSOW inkluderes i styrende dokumentasjon. De oppdaterte prosedyrene bør også sendes ut på høring i offshore organisasjonen slik at endringene gjøres kjent og at det kan stilles spørsmål/ kommentarer dersom det er behov for avklaringer. De oppdaterte prosedyrene bør også tas med i håndbøkene som er etablert og som er i flittig bruk.
12. **Copno kultur:** I spørsmålet rundt bedriftskulturen til ConocoPhillips så kommer det frem at det er en viss kulturforskjell og avstand mellom hav og land. Dette omhandler tema som arbeidsmiljø, kontakt mellom land og hav, inkludering av rett personell i arbeidsgrupper, tilgjengelighet av ledere og evnen til å snu seg rundt når ting haster. Det er viktig at ledere både på land og offshore er klar over disse kultur forskjellene og er bevisst på det i daglige arbeidet.

9 Diskusjon



Figur 17 Endringsprosesser av Glenn Hole (WordPress.com)

9.1 Omfang og resultat

I denne masteroppgaven har fokus vært på å forstå hvordan offshore ledere kan være med å støtte utviklingen og implementeringen av endringsprosjektet ISSOW.

I den første delen av masteroppgaven ble det fokusert på endringsledelse og det var spesielt Lewins 3 steps modell for endringsledelse som ble benyttet som litteratur. Det ble i intervjuene etterspurt kjennskap til tidligere endringsprosjekt som har blitt kjørt i ConocoPhillips regi. Hva som oppfattes som endringsprosjekt er veldig avhengig av hvilken stilling du har i bedriften. Det endringsprosjektet som tydelig viser de forskjellige stegene etter Lewins 3 steps modell er OI prosjektet som ble kjørt i 2013. I forkant av OI prosjektet hadde det vært hendelser relatert både til kran/ løft og prosessisolering, og organisasjonen var mottagelig for endring. OI prosjektet involverte offshore organisasjonen og det ble utført en grundig kartlegging for å få et reelt bilde fra installasjonene. Fokus ble i ettertid behov for standardisering rundt hvordan arbeidet skulle gjøres både innenfor kran/ løft og prosessisolering. I ettertid ser vi at OI prosjektet forbedret prosedyrene og gjorde de mer brukervennlige. Implementeringen av ISSOW er besluttet uten at det har vært den samme «kriseforståelsen» som man hadde den gang da OI prosjektet ble satt i gang. Det har heller ikke vært samme behov for offshore kartlegging denne gangen. Likevel er det min oppfatning at offshore organisasjonen har blitt for lite involvert i de tidlige fasene av ISSOW og dette bekreftes i intervjuene som har blitt kjørt. Det er essensielt med god kommunikasjon og tidlig introduksjon av verktøyet ISSOW slik at intensjonene med verktøyet blir gjort kjent og offshore organisasjonen kan istandsette seg.

Ved beskrivelse av aktørene i endringsprosessen ISSOW er det tydelig at mange stillinger får flere «endringsroller». Offshore ledere vil være både mottaker av endringen, endringsagent samt eier av endringen. Ledere på land vil ha to av disse rollene mens eierskapet til ISSOW ligger hos den enkelte OIM for sin installasjon. Det vil derfor være viktig at offshore ledere får informasjon om intensjonene med verktøyet og planene videre. Vi må ha offshore ledere «om bord» før implementeringen av ISSOW starter. Dette vil kunne være med på å styre aktørenes reaksjoner på endring til mer aktive og endringsvillige reaksjoner. Dersom det skulle vise seg at det blir mye motstand, så har vi dyktige ledere som er tett på sine medarbeidere slik at de kan rettledede dem. Jeg regner det som sannsynlig at alle lederstilene i situasjonsbestemt ledelse må tas i bruk på installasjonene under implementeringen av ISSOW.

Det har også vært spennende å finne ut hva som er motivasjonsfaktorer for de ConocoPhillips ansatte som har blitt intervjuet. Det er tydelig at medarbeiderne motiveres av indre faktorer som tilfredshet, interesse, glede og mening knyttet til de arbeidsoppgavene som man utfører. Dette mener jeg er et sunnhetstegn for organisasjonen. Selv om olje og gass næringen de siste årene har jobbet under strammere rammebetingelser enn tidligere, så ser ikke dette ut til å ha påvirket motivasjonen til den enkelte, hverken fagarbeider eller leder.

I intervju rundene har det blitt valgt ut personell i forskjellige stillinger og de er representanter fra tre forskjellige installasjoner/ kompleks. Gjennomsnittsalderen til intervju kandidatene er 46 år og de har en gjennomsnittlig ansiennitet på 19 år i ConocoPhillips. Dette kan tolkes som om ConocoPhillips er en god arbeidsplass og dette er sammenfallende med mange av kommentarene som kommer under intervjuet når det snakkes om bedriftskulturen. Det snakkes om god HMS kultur, individet har medbestemmelsesrett, sterke ledere, stor takhøyde, åpenhet og godt arbeidsmiljø. Som en av intervju kandidatene valgte å ordlegge seg: «ConocoPhillips er et kjempeselskap å jobbe for».

9.2 utfordringer underveis

Etter over 30 år i selskapet har jeg god kjennskap til ConocoPhillips både fra land og fra offshore organisasjonen. Tema til masteroppgaven ble valgt i samarbeid med Manager HSE Norway. Det var nærliggende for meg å velge ut ifra HMS målsetningene for 2016 og ta utgangspunkt i min egen stilling. Tittelen på masteroppgaven ble derfor: «Hvordan støtte utviklingen og implementering av ISSOW?». Jeg ønsket i denne masteroppgaven å både istandsette meg som OIM samt andre offshore ledere for endringsprosjektet som starter opp rundt årsskiftet. Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende og til tider litt utfordrende. Det har vært interessant å lese litteratur om endringsledelse og det har fått meg til å reflektere

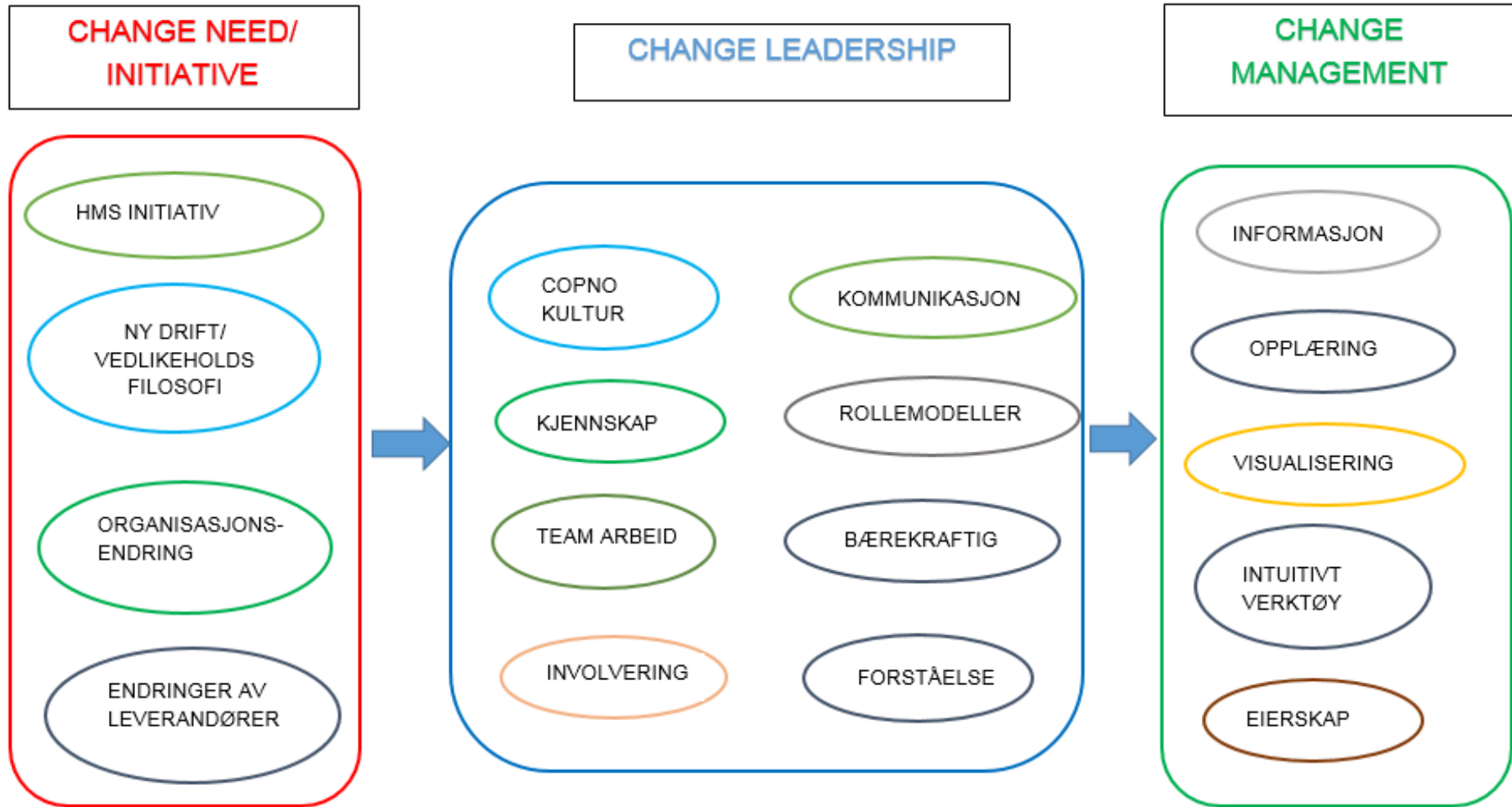
over endringsprosjekter som er kjørt i ConocoPhillips de senere år. Masteroppgaven har blitt utformet underveis i samarbeid med professor Jayantha Prasanna Liyanage og veileder Lars-Christian Dahl hos ConocoPhillips. Det mest spennende arbeidet og kanskje den mest krevende delen av masteroppgaven var intervjuene som ble avholdt. Etter så lang fartstid i bedriften kjente jeg alle intervju kandidatene. Jeg var bevisst på å stille åpne spørsmål og gi dem tid til å besvare hvert enkelt spørsmål. Jeg mener at svarene som er gitt på spørsmålene er ærlige og oppriktige fra alle intervju kandidatene, og at svarene ikke er påvirket av min stilling som OIM. Jeg har vært bevisst på å anonymisere svarene som er gitt, men den enkelte intervju kandidaten kan nok kjenne igjen sine egne svar i teksten i masteroppgaven. Den mest utfordrende delen har nok vært å kombinere masteroppgave skrivning med mitt arbeid, men jeg håper at slutt resultatet kan brukes videre.

I prosessen med å skrive denne masteroppgaven har jeg mange ganger vært stolt av å jobbe for ConocoPhillips på lik linje med kandidatene som ble intervjuet i forbindelse med masteroppgaven. Da jeg leste litteraturen til denne masteroppgaven (Senge, 1990) kom jeg over en beskrivelse av bedriftskultur som jeg synes passer godt med vår bedrift:

“When you ask people about what it is like being a part of a great team, what is most striking is the meaningfulness of the experience. People talk about being part of something larger than themselves, of being connected, or being generative. It becomes quite clear that, for many, their experience as part of a truly great team stand out as singular periods of life lived to the fullest. Some spend the rest of their lives looking for ways to recapture that spirit.”

9.3 Behov for videre arbeid

Masteroppgaven er skrevet rundt endringsledelse med fokus på hvordan offshore ledere kan støtte utviklingen og implementeringen av ISSOW. Det er gitt en del anbefalinger i masteroppgaven og disse anbefalingene vil kunne brukes ved det neste endringsprosjektet som kjøres i driftsorganisasjonen til ConocoPhillips. I endringslitteraturen så brukes begrepene «change management» og «change leadership» (Forbes, 2011). Forskjellen forklares ved at «change management» refererer seg til verktøy og struktur som medfører at den foreslåtte endringen gir minimalt med forstyrrelser og konsekvenser. «Change leadership» derimot omhandler drivkrefter, visjon og prosesser for å få til en mer effektiv endring. I «modellen» som jeg har laget for å oppsummere en del av innholdet i masteroppgaven og fokus områder for neste endringsprosjekt, har jeg listet mulige endringsinitiativ og skilt mellom begrepene «change leadership» og «change management» elementer.



Figur 18 Modell som viser viktige momenter i endringsprosjekter (egen figur)

10 Konklusjon

Ptil sine hovedprioriteringer har i de seneste årene vært knyttet til ledelse og storulykkesrisiko. Ledelsen på alle nivå i næringen skal arbeide for å redusere storulykkesrisiko, og sørge for at dette arbeidet gjøres på en helhetlig måte. Ledelsen i selskapene skal sørge for å opprettholde og videreutvikle et høyt nivå for HMS (Ptil, 2013).

I den samme perioden ble arbeidet med å redusere uønskede hendelser med potensial for storulykke i ConocoPhillips intensivert. Dette skjedde etter en periode der bedriften hadde en økning i hendelser som hovedsakelig var forårsaket av menneskelige feil og feilhandlinger. I ConocoPhillips ble disse hendelsene definert under begrepet operasjonell integritet. Operasjonell integritets (OI) initiativet startet i 2013. Hovedfokus var å øke kompetansen til personell i kjennskap til kritiske prosedyrer, forbedre og forenkle operasjonelle prosedyrer samt styrke HMS kulturen ved å sette klare forventninger til ledere. Bedriften har lyktes i å få til en reduksjon i OI hendelser. Det er etablert beste praksis for hvordan arbeid på prosess og hjelpesystem skal utføres i tillegg til hvordan vi kan ha sikre kran og løfte operasjoner. ConocoPhillips har valgt å fortsette arbeidet med å legge til rette for en ytterligere reduksjon i OI hendelser og dette skal gjøres ved å implementere ISSOW. Etter ferdig implementering vil bruken av ISSOW sørge for god planlegging og god risikostyring slik at vi opprettholder gode sikkerhetsresultater og sørger for sikre arbeidsoperasjoner.

Masteroppgaven har omhandlet endringsledelse. Lewins 3 stegs modell har blitt sett opp mot endringsprosjektet OI som ble kjørt i ConocoPhillips i 2013 (MindTools, 1996-2016). Lewins 3 stegs modell er også brukt for å komme med anbefalinger rundt endringsprosjektet ISSOW. Implementeringen av ISSOW starter rundt nyttår, og de 12 anbefalingene som er utarbeidet er det viktig å sette fokus på i tiden som kommer.

Inkludert i masteroppgaven er også en interessant analyse og den viser tydelig at de forskjellige organisatoriske endringsaktørene får flere endringsroller. Det er gitt anbefalinger til hvordan ledere kan påvirke endringskapasitet i bedriften. Interessent analysen kan også brukes til å definere opplæringsbehovet for gjennomføring av endringsprosjektet ISSOW.

I masteroppgaven inkluderes en del vurderinger rundt motivasjonsfaktorer og det er tydelig at medarbeiderene i ConocoPhillips motiveres av indre faktorer. I intervjuene kommer det også frem at mange har tro på egen mestringsevne. Dette mener jeg er et sunnhetstegn for organisasjonen.

I intervju rundene har det blitt valgt ut personell i forskjellige stillinger og de er representanter fra tre forskjellige installasjoner/ kompleks i tillegg til intervju av noen ansatte i

landorganisasjonen. Gjennomsnittsalderen til intervju kandidatene er 46 år og de har en gjennomsnittlig ansiennitet på 19 år i ConocoPhillips. Dette kan tolkes som om ConocoPhillips er en god arbeidsplass og dette er sammenfallende med mange av kommentarene som kommer under intervjuet når det snakkes om bedriftskulturen. Det snakkes om god HMS kultur, individets medbestemmelsesrett, sterke ledere, stor takhøyde, åpenhet og godt arbeidsmiljø. Som en av intervju kandidatene valgte å ordlegge seg: «ConocoPhillips er et kjempeselskap å jobbe for».

I masteroppgaven er suksesskriterier for endringsprosjektet ISSOW beskrevet. Disse suksesskriteriene vil være med å sikre at endringsprosjektet blir bærekraftig. Masteroppgaven lister også mulige utfordringer som kan komme samt å foreslå gode metoder for å håndtere utfordringene.

I intervjuene kommer det tydelig frem at ledere er kjent med situasjonsbestemt ledelse og ser for seg at de forskjellige lederstilene må brukes, avhengig av medarbeiderens kompetansenivå for den gitte oppgaven.

Som del av masteroppgaven har jeg tolket Straus skisse «rings of involvement» for ISSOW prosjektet. Anbefalingene er at det bør fokuseres på å øke kjennskapen til og kunnskapen om ISSOW for de som er i den innerste sirkelen, fagarbeiderne offshore (Straus, 2002).

Som avslutning av masteroppgaven har jeg laget en modell som kan brukes for neste endringsprosjekt i driftsorganisasjonen til ConocoPhillips. Modellen viser mulige endringsinitiativ, «change management» og «change leadership» elementer i endringsprosjekter.

11 Forkortelser

AT	Arbeidstillatelse
CBT	Computer basert opplæring
CCR	Sentralt kontrollrom
CDT	Controlling Documents and Training. Styrende dokumenter i ConocoPhillips.
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
HR	Human resource eller personalavdelingen
IO	Integrerte operasjoner
IPL	Integrert planlegging
iSee	ConocoPhillips utviklet verktøy som viser tilstand på installasjon når det gjelder avvik, kompenserende tiltak, barrierer, tegninger samt visualisering av arbeidstillatelser.
ISSOW	Integrated safe system of work
LRR	Livreddende regler
MOC	Management of change (styring av endringer)
OOC	Onshore operation center
OI	Operasjonell integritet
OIM	Offshore installation manager eller plattformsjef
OJT	On the job training
PM01	Preventivt vedlikehold
PM02	Korrektivt vedlikehold
PSI	Personlig sikkerhetsinvolvering
PSI - RIBO	Personlig sikkerhetsinvolvering – risikobasert observasjonsteknikk.
SAP	Vedlikeholdsstyringssystemet til ConocoPhillips.
SAS portal	Portal for visualisering av SAP data
SJA	Sikker jobb analyse
SPIRIT	Safety, people, integrity, responsibility, innovation and teamwork.
TABS	Tananger Beredskapssentral
The Mark	CononoPhillips sin internett side
VA/ VB	Victor Alpha/ Victor Bravo. Vanninjeksjonsbunnrammer.

VCIP	Variabel cash incentiv program. Prestasjonsbasert avlønning.
VIKING	«Value improvement is king». Navn på prosjektet som jobber med kostnadsinitiativ i den norske forretningsenheten.
WIPNO	Well integrity planning Norway
ZB	Sikkerhetskritiske barrierer

12 Litteratur

- Bandura, A., 1998. *Self-efficacy*. [Online]
Available at: <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/BanEncy.html>
[Accessed 22 09 2016].
- Beer, M. & Nohria, N., 2000. *Breaking the code of change*. 1 ed. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M. & Nohria, N., 2000. *Cracking the Code of Change*. [Online]
Available at: <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
[Accessed 23 09 2016].
- Berg, M. E., 2000. *Ledelse, verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Blaikie, N., 2010. Differences between quantitative and qualitative methods. In: N. Blakie, ed. *Designing social research*. Cambridge: Polity Press, p. 4.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E., 2004. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 3 ed. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Cappelen, A. W. & Tungodden, B., 2012. *Incentiver og innsats*. [Online]
Available at: <https://www.magma.no/incentiver-og-innsats>
[Accessed 23 09 2016].
- Company, C., 2016. *ConocoPhillips Norge*. [Online]
Available at: <http://www.conocophillips.no/NO/our-norway-operations/greater-ekofisk-area/Sider/greater-ekofisk-area.aspx>
[Accessed 17 09 2016].
- Deltagruppen, A., 2012. *Jobbpunkt.no*. [Online]
Available at: <http://www.jobbpunkt.no/portal/index.php/10-jobbpunkt/artikler/16-hva-motiverer-deg>
[Accessed 18 10 2016].
- Dokumenter, C. i., 2013-2016. *ConocoPhillips sine interne dokumenter (konfidensiell informasjon)*. [Online]
[Accessed Juli-desember 2016].
- Forbes, 2011. *Change Management vs. Change Leadership - What's the difference?*. [Online]
Available at: <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/#20fe1e918ec8>
[Accessed 11 11 2016].
- Gardiner, P. D., 2005. The project manager, sponsor and other stakeholders. In: *Project Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 20.
- Hagen, H. A. & Christiansen, H. R., 2014. *Økonomiske incentiver og motivasjon*, Tromsø: Handelshøgskolen i Tromsø.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø., 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 1 ed. Oslo: Universitetsforlaget AS.

- Huy, Q. N., 2001. In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, p. 16.
- Jakobsen, T. & Hov, S. S., 2011. *Ledernes HMS-konferanse: Økende fokus på HR i norsk arbeidsliv*. [Online]
Available at: <https://lederne.no/nyheter/ledernes-hms-konferanse-2011-okende-fokus-pa-hr-i-norsk-arbeidsliv/>
[Accessed 30 09 2016].
- Kaspersen, L., 2016. Lederrollen må endre seg hvis man skal overleve som leder. *Dagens Næringsliv*, p. 6.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G., 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 ed. Oslo: Fagbokforlaget.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G., 2011. *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- MindTools, E. T., 1996-2016. *Lewin's Change Management Model*. [Online]
Available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm
[Accessed 15 09 2016].
- MindTools, E. T., 1996-2016. *The Change Curve*. [Online]
Available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_96.htm
[Accessed 16 09 2016].
- Mintzberg, H., 1983. Foundations of organization design. In: *Structures in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International Editions, pp. 1-25.
- Oljemuseum, 2002-2004. *Kulturminne Ekofisk*. [Online]
Available at: <http://www.kulturminne-ekofisk.no/subindex.asp?SelectedMenuItemId=1001&iMin=3&iMax=12&iContentMenuRootId=1001>
- Pendlebury, J., Grouard, B. & Meston, F., 1999. *Successful change management*. 2 ed. New York: John Wiley and Sons.
- Petroleumstilsynet, 2013. *Sikkerhet - Status og Signaler 2012-2013*. [Online]
Available at: <http://www.ptil.no/artikler-i-sikkerhet-status-og-signaler-2012-2013/alexander-l-kielland-det-svarte-doenet-article9135-1094.html>
[Accessed 2013].
- Petroleumstilsynet, 2013. *Sikkerhet- Status og signaler*. [Online]
Available at: <http://www.ptil.no/artikler-i-sikkerhet-status-og-signaler-2012-2013/ekofisk-bravo-1977-article9101-1094.html>
[Accessed 2013].
- Ptil, 2013. *Hovedprioriteringer 2014*. [Online]
Available at: <http://www.ptil.no/hovedprioriteringer-2014/category827.html>
[Accessed 16 11 2016].
- Senge, P., 2008. *Peter Senge and the learning organization*. [Online]
Available at:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.9451&rep=rep1&type=pdf>
[Accessed 26 09 2016].

Senge, P. m., 1990. *The Fifth Discipline*. 3 ed. London: Century Business.

Silverman, D., 2009. *Doing qualitative research*. 3 ed. Los Angeles/ London: Sage.

Skoe, A., 2016. *Situasjonsbestemt ledelse*. [Online]

Available at:

https://www.lederkilden.no/tema/generell_ledelse/ledelsesteknikker/situasjonsbestemt-ledelse#2334705

[Accessed 21 09 2016].

Stangeland, T. K., 2008. *Det gode liv på arbeidsplassen*. [Online]

Available at:

<http://www.humanagement.no/Artikler/Det%20gode%20liv%20pa%20arbeidsplassen.pdf>

[Accessed 03 08 2016].

Straus, D., 2002. The principles of collaboration. In: M. Rigoglioso, ed. *How to make collaboration work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, p. 94.

Svartdal, F., 2015. *Albert Bandura*, Tromsø: Store norske leksikon.

Traaseth, A. K., 2015. *Dagens Perspektiv*. [Online]

Available at: <http://www.dagensperspektiv.no/node/101347>

[Accessed 14 07 2016].

Wergeland-Jenssen, E., 2015. *Ledernytt*. [Online]

Available at: <http://www.ledernytt.no/5-raad-for-aa-styrke-bedriftens-endringskapasitet.5543519-112372.html>

[Accessed 12 10 2016].

13 Vedlegg

13.1 Spørreskjema

13.1.1 SPØRRESKJEMA FOR FAGARBEIDERE

Dato og sted:

1. Hva er din stilling i bedriften og hvilken formell utdanning har du?
2. Hvor gammel er du og hvor mange år har du jobbet for ConocoPhillips (fordeling onshore/ offshore)?
3. Hva er dine erfaringer fra OI prosjektet? Hva var det OI prosjektet lyktes med og hva kunne vært forbedret?
4. Hvilken informasjon har du om ISSOW prosjektet og hva innbefatter dette prosjektet?
5. Hvilke andre endringsprosjekter kjenner du til er kjørt de siste 5 årene?
6. Hvordan kan vi sikre et godt samspill mellom fagarbeiderne og offshoreledelsen/prosjektgruppen?
7. Hvilke behov for informasjon er det underveis i prosjektet? (Etablering av beste praksis, erfaringsoverføring, status, videre planer, tilbakemelding/ assistanse (ros/ ris). Hvordan bør informasjonen gis?)
8. Tror du at det vil være behov for økt samarbeid på tvers av installasjonene ifm ISSOW prosjektet?
9. Hva mener du er utfordringene rundt innføring av ISSOW (implementeringsbarrierene) underveis?
10. Hva er gode metoder for å håndtere utfordringene som kommer?
11. Hvordan opplever du bedriftskulturen i ConocoPhillips?
12. Hva mener du er viktige motivasjonsfaktorer?
13. Hva er det som motiverer deg som ansatt i ConocoPhillips?
14. Hvilken opplæring tror du er nødvendig før innføring av ISSOW og hvordan mener du at denne opplæringen bør gis på en best mulig måte?
15. Hva er fordelene med å få besøk av OI teamet (prosjektgruppen) underveis i ISSOW prosjektet?
16. Hvordan håndterer du vanligvis endringer?

17. Hva mener du er styrken/ svakhetene til de styrende dokumentene som vi har i bedriften?
18. Hvordan opplever du din rolle i ISSOW prosjektet?

13.1.2 SPØRRESKJEMA FOR LEDERE

Dato og sted:

1. Hva er din stilling i bedriften og hvilken formell utdannelse har du?
2. Hvor gammel er du og hvor mange år har du jobbet for ConocoPhillips (fordeling onshore/ offshore)?
3. Hva er dine erfaringer fra OI prosjektet? Hva var det OI prosjektet lyktes med og hva kunne vært forbedret?
4. Hvilken informasjon har du om ISSOW prosjektet og hva innbefatter dette prosjektet?
5. Hvilke andre endringsprosjekter kjenner du til er kjørt de siste 5 årene?
6. Hvordan kan vi sikre et godt samspill mellom fagarbeiderne og offshoreledelsen/prosjektgruppen?
7. Hvilke behov for informasjon er det underveis i prosjektet? (Etablering av beste praksis, erfaringsoverføring, status, videre planer, tilbakemelding/ assistanse (ros/ ris). Hvordan bør informasjonen gis?)
8. Tror du at det vil være behov for økt samarbeid på tvers av installasjonene ifm ISSOW prosjektet?
9. Hvordan kan du som leder være med på å lede innføringen av ISSOW?
10. Hvordan ser du på din rolle som både eier av ISSOW på plattformen samt endringsagent? Hva vil være dine utfordringer? Kun offshoreledere
11. Hva mener du er utfordringene rundt innføring av ISSOW (implementeringsbarrierene) underveis?
12. Hva er gode metoder for å håndtere utfordringene som kommer?
13. Hvordan opplever du bedriftskulturen i ConocoPhillips?
14. Hva mener du er viktige motivasjonsfaktorer?
15. Hva er det som motiverer deg som ansatt i ConocoPhillips?
16. Hvilken opplæring tror du er nødvendig før innføring av ISSOW og hvordan mener du at denne opplæringen bør gis på en best mulig måte?

17. Hva er fordelene med å få besøk av OI teamet (prosjektgruppen) underveis i ISSOW prosjektet?
18. Hvordan håndterer du vanligvis endringer?
19. Hvordan håndterer du den ansattes reaksjon på endring? Hvilke reaksjoner forventer du kommer?
20. Hva forventer du skjer med deg dersom medarbeiderne dine har lite engasjement?
21. Hva mener du vil være suksesskriteriene for implementering av ISSOW?
22. Hva mener du er styrken/ svakhetene til de styrende dokumentene som vi har i bedriften?
23. Vet du hva som menes med en lærende organisasjon?

13.2 Komplette tabeller fra intervjuene

13.2.1 Hvordan beskrives bedriftskulturen i ConocoPhillips?

TEMA	HOVEDPUNKTER
Definisjon av bedriftskulturen	«Det som er akseptert og er normene i bedriften». «Den allment anerkjente måten vi jobber på». «Det ledelsen legger vekt på over tid er kultur».
HMS elementer	Vi har bevist at vi tar sikkerheten på alvor. Sikkerhetskulturen er god og arbeidet med sikkerhet hjelper. Vi har en god HMS kultur. Bedriften er generøse når det gjelder arbeidsmiljøtiltak. Verktøyene PSI og PSI-RIBO er blitt en del av sikkerhetskulturen og er i dag bærekraftig. Innføring av LRR medfører aktiv ledelse på arbeidsplassen.
Ledelselementer	Det er kort avstand mellom offshore ledere og fagarbeidere. «Walk the talk» - ledelse. Slagordene blir gjennomført i praksis. Vi har en robust kultur med sterke ledere. Individet har stor medbestemmelsesrett.
Operasjonelle elementer	Offshoreorganisasjonen snur seg raskt rundt. Vi har en god filosofi rundt drift av plattformene. Sikker drift av plattformene. Bedriften er løsningsfokusert og preget av at vi ønsker å få ting gjort. Fokus har nå skiftet fra oppstart av nye plattformer til å opprettholde stabil produksjon.
Organisatoriske elementer	Stor takhøyde, åpenhet. Det er lett å få hjelp. Det er en viss kulturforskjell mellom land og hav, men felles er at det alltid kjøres åpen dør filosofi. Vi er et godt team. Det er viktig at man blir kjent med folk slik at man vet at de gjør jobben sin og følger opp. Det er enkle beslutningsveier i bedriften. Flat og åpen organisasjon. Vi er flinke som organisasjon til å håndtere endringer. Det er viktig å fokusere på god kontakt mellom hav og land.
Kulturelle elementer	Folk er sammensveiset og hjelper hverandre. Folk tilpasser seg nye tider. Det er et kjempeselskap å jobbe for. På en liten plattform er det et fantastisk arbeidsmiljø, nesten som å være en stor familie. Offshore er det lett å komme i kontakt med folk, man blir inkludert og alle betyr noe. Det er en god teamfølelse.

	<p>Offshore føler man seg som en del av fellesskapet. Alle snakker godt sammen med alle. Vi får informasjon og folk lytter.</p>
Andre betraktninger	<p>Det er viktig å jobbe med tema som effektiv lønnsom drift. Det har vært en enorm effektivisering de siste årene. Operasjonelle prosedyrer bør gjennomgås offshore før de innføres. Vi har en god kostnadskultur.</p>

13.2.2 Hva er viktige motivasjonsfaktorer?

GRUPPE	INDRE FAKTORER	YTRE FAKTORER
<p>Den operative kjernen (Mintzberg)/ fagarbeidere</p>	<p>Gode framtidsutsikter. Bli involvert i arbeid for selskapet. Det å arbeide i team. Tekniske utfordringer i anlegget. Det å få lov til å sjonglere mellom arbeid i CCR og ute på plattformen. Høye produksjonstall og holde beine linjer. Drifte anlegget optimalt og sikkert. Det er viktig med gode tilbakemeldinger og bekreftelse. Gode rollemodeller som klarer å forklare at forbedringer er til vår fordel og at man kommer styrket ut av det. Det å få bidra med det jeg kan. Jeg liker utfordringer og å kunne tenke utenfor boksen. Det er kjekt med bruk av nye hjelpemiddel. Det er viktig å få ros dersom man fortjener det.</p>	<p>VCIP. Forslagsordning.</p>
<p>Mellomledelsen (Mintzberg)/ ledere</p>	<p>Lykkes i det jeg skal gjøre sammen med andre kollegaer/ ledergruppen. Sikker drift av plattformen uten hendelser. Gjøre en fornuftig jobb. Anerkjennelse og medbestemmelse. Trives godt i et offshore arbeidsmiljø og selv om man bytter plattform så er arbeidsmiljøet like godt. Trives med å ha mulighet til å jobbe offshore selv om jeg har høy formell kompetanse. Egen interesse for læring innen oljebransjen.</p>	<p>VCIP og lønn. Gode pensjonsordninger. Rating av personell (kan være motiverende eller demotiverende). Gode lønnsbetingelser. Schedule.</p>

	<p>Kunne anvende lang teoretisk bakgrunn i praktisk arbeid. Bli sett og hørt. Ha gjennomslagskraft og bli tatt seriøst. Ha en trygg arbeidsplass som ivaretar den ansatte. Bli sett på som en verdifull ansatt. Jeg er løsningsorientert og tilfredsstillt av å løse problemer. Det er viktig å opprettholde sikker drift. Jeg trives med den jobben jeg har. Det er godt arbeidsmiljø om bord og en god teamfølelse. Ansvar delegeres til den enkelte avhengig av kompetanse. Det er viktig å ha de verktøyene som vi trenger. Jeg har blitt gitt muligheter og ansvar. Jeg bidrar og mener jeg gjør en god innsats.</p>	
<p>Teknostrukturen (Mintzberg)/ støttegrupper</p>	<p>Det er motiverende å lære nye ting og ha mye å gjøre. Det er viktig med et godt arbeidsmiljø. Det er viktig med gode arbeidskollegaer. Jeg trives med å gå på jobb og dette har med samspillet mellom mennesker å gjøre. Jeg trives med å jobbe operasjonelt. Man føler at man er med på en verdiskapning for selskapet. Det å ha et godt team. Det er viktig å ha tett samhandling og et integrert team. Å ha betydningsfullt arbeid.</p>	

13.2.3 Erfaringer fra OI prosjektet

TEMA	HOVEDPUNKT
Hva ledet til endringsprosjektet?	<p>I forkant av OI prosjektet hadde det vært en økning i hendelser. Konsekvensene for kran- og løft hendelser er hovedsakelig knyttet til personskade, mens det for prosessisolering er storulykkesrisiko. Det var et klart og omforent syn på hva som var problemstillingene. Det var behov for endring og hele organisasjonen var mottagelig for endring.</p>

HMS elementer	<p>Det var en bevisstgjøring mht. risiko på de viktige områdene: Kran/ løft og prosessisolering.</p> <p>Vi hadde gode rutiner før OI prosjektet så innledningsvis var ikke alle glade for endringene men det roet seg fort.</p> <p>Plattformene oppnådde gode resultater når det gjaldt kran og løft og prosessisolering.</p> <p>OI prosjektet satte fokus på at det fortsatt var rom for forbedring slik at operasjonene ble sikrere.</p> <p>OI arbeidet medførte en tryggere måte å jobbe på og en mer systematisk måte å jobbe på.</p>
Ledelselementer	<p>Det ble skissert klare forventninger til ledere.</p> <p>Det ble økt lederfokus for å klare å implementere endringer.</p> <p>Ledere må fortsatt følge opp å påse at OI prosjektet følges opp.</p> <p>Som leder må du ha «fingrene i puddingen» for å finne ut hvordan situasjonen er.</p> <p>Det var et godt driv i prosjektet og en god selger som skapte godt engasjement.</p> <p>OI prosjektet hadde sterkt eierskap og høye forventninger fra ledelsen.</p> <p>Det var fokus i hele organisasjonen.</p> <p>Ledere må vite hva de snakker om og forvente at prosedyrer etterleves.</p> <p>OI prosjektet tydeliggjorde leder rollen og var med på å gi lederen respekt.</p> <p>Viktig at lederen er løsningsorientert og fokuserer på «Hvordan gjøres arbeidet sikkert?»</p> <p>Kravene i OI og LRR medfører at leder må sette seg godt inn i arbeidet og sikre gode arbeidsforberedelser.</p>
Operasjonelle elementer	<p>Det var behov for en standardisering av hvordan arbeidet rundt prosessisolering skulle utføres.</p> <p>Håndbøkene som ble etablert er enda i flittig bruk og spesielt kran og løft prosedyrene ble forenklet.</p> <p>OI førte til mange prosedyreforenklinger og håndbøkene som ble laget er brukervennlige og ble godt mottatt. Her er nøkkelprosedyrene som brukes i hverdagen offshore samlet.</p> <p>OI prosjektet medførte forenklinger som fungerte.</p> <p>Er godt fornøyd med maler som er lagt inn i fm. skriving av isolasjonsplaner.</p> <p>Det ble forbedra måter å gjøre arbeidet på.</p> <p>Det ble fokus på viktige områder som verifikasjon.</p> <p>Kravene som ble satt i OI hang sammen med måten man jobbet på.</p>
Organisatoriske elementer	<p>Det var fokus på bevisstgjøring og å sikre prosedyre etterlevelse.</p> <p>Det ble kjørt prosedyreskole for fagarbeidere slik at de fikk kjennskap til de nye prosedyrene.</p> <p>Det ble arrangert heldagssamlinger for prosessteknikere og sikkerhetsrådgivere.</p>

	<p>Det er også jobbet med å identifisere kjerneprosedyrer til de forskjellige faggruppene.</p> <p>Nyttige og kjekke håndbøker som brukes av mange og som revideres årlig.</p> <p>Prosedyre 2375 skapte en felles forståelse for hvilket ansvar som ligger hos den enkelte stilling.</p> <p>Rollen min som løfteansvarlig på plattformen ble klarere definert etter OI. OI ble et verktøy for løfteansvarlig, personell involvert i kran- og løft operasjoner, offshore ledere og fagarbeidere.</p> <p>OI tydeliggjorde kompetansekrav til stillingene.</p> <p>OI medførte en ansvarsbevissthet for fagarbeidere.</p>
Kulturelle elementer	<p>OI satte fokus på å unngå menneskelige feilhandlinger på agendaen og dette kom opp som et tema man kunne snakke om.</p> <p>Det er en viss fare for at detaljerte prosedyrer går på bekostning av yrkesstolthet og det å kunne tenke selv. Dette kan medføre en passivisering av dyktige fagfolk istedenfor at de tenker selv.</p> <p>Bedriften fikk gjennomslagskraft for at man ikke lenger aksepterer stille avvik.</p> <p>OI prosjektet klarte å møte fagarbeiderne på deres arena.</p> <p>Det var et ønske om å hjelpe og bli bedre.</p> <p>OI er blitt en del av kulturen og driftsfilosofien.</p>
Andre betraktninger	<p>Det var arbeidstakermedvirkning i OI prosjektet.</p> <p>Tiltakene/ innskrenkningene som ble innført var legitime og forankret med arbeidstakermedvirkning.</p> <p>OI prosjektet er levedyktig og definerer måten vi jobber på.</p> <p>Offshore organisasjonen ble involvert i arbeidet og ressurser ble dratt inn i OI arbeidet deltid/ heltid.</p> <p>Det var skikkelig trøkk og driv i prosjektet.</p> <p>Arbeidet med OI fikk gjennomslagskraft og ble satt i «høysetet».</p> <p>En del forbedringsprosjekter ble i etterkant av OI godkjent, da disse kunne begrunnes mht. at de etterlevde OI kravene.</p> <p>OI prosjektet utførte en kartlegging for å få et reelt bilde fra plattformene (innsamling av data).</p> <p>Det var et godt samarbeid mellom land og hav.</p>

13.2.4 Hvilke andre endringsprosjekt er i kjørt de senere år?

GRUPPE	HOVEDPUNKT
Den operative kjernen (Mintzberg)/ fagarbeidere	<p>CBT'er for å repetere styrende dokumenter som rød og grønn lapp. Repetisjon/ oppfriskning er nyttig.</p> <p>Nevner OI, LRR, iSee og Wipno.</p> <p>SAS portalen brukes for styring av vedlikehold.</p> <p>Nytt operativ system i CCR som del av Eldfisk II prosjektet.</p> <p>Vi har også fått et nytt målesystem.</p>

<p>Mellomledelsen (Mintzberg)/ ledere</p>	<p>Vi har omorganisert driftsteamene på land. Vi har arbeidet med å forbedre lønnsomheten i 2 omganger. Vi har faset ut gamle installasjoner og faset inn nye installasjoner som EkoZ, EkoL og EldS. Vi har innført verktøyet LRR som er et godt verktøy for å få ledere ut i felt og LRR bakker opp om OI prosessen. Årlig målsetningsprosess er også en endringsprosess. PSI har ført til en forbedring av sikkerhetskulturen. SAS portalen har vært med på å synliggjøre viktige arbeidsprosesser for drift og vedlikehold. Nevner her ZB oversikt, PM02 backlogg, sikkerhetskritiske PM01 og IPL arbeidslister. IO har også vært med på å korte ned avstanden mellom land og hav ved å tilrettelegge for at vi jobber med de samme tingene. Prosedyreportalen fungerer bra og det samme gjelder WIPNO. Det har vært utført en del organisasjonsendringer på plattformene i tillegg til skiftendringer for å få til en best mulig skiftsammensetning. Innføringen av MyCompetencies er også et endringsprosjekt. På EkoK har vi også overtatt styringen av vanninjeksjonen til Victor Alfa (VA) fra OOC.</p>
<p>Teknostrukturen (Mintzberg)/ støttegrupper</p>	<p>Styrking av MOC prosesser for endringer på prosessanlegg og ledelsesendring. Innføring av HMS verktøy som iSee, LRR og ZB. Årlige handlingsplaner er endringsprosjekt. Andre endringsprosjekt er optimalisering av vedlikehold, endring av ZB prosessen og endring av organisasjonen. Kostnadsinitiativet VIKING medfører endringsprosjekter som nye leverandører innen modifikasjoner og ISO tjenester. Det er også gjort endringer rundt brønndrepeberedskapen for våre installasjoner (6513 – Well control emergency procedure). OI prosjektet med fokus på prosedyre etterlevelse. Innføring av LRR.</p>

13.2.5 Hvor mye kjennskap har du til ISSOW?

GRUPPE	HOVEDPUNKT
<p>Den operative kjernen (Mintzberg)/ fagarbeidere</p>	<p>Liten kjennskap men tror det har med standardisering å gjøre. Hørte om prosjektet da jeg var i OI gruppen og visste at dette skulle innføres i UK. Vet hva det går i.</p>

	Kjenner ikke så mye til det men er blitt nysgjerrig på ISSOW og det er blitt et samtaletema i CCR.
Mellomledelsen (Mintzberg)/ ledere	<p>Jeg har etterspurt en del informasjon og forstår prinsippene rundt ISSOW. Man kobler sammen aktiviteter og setter rekkefølgekrav.</p> <p>Jeg er åpen og forventningsfull til det som kommer.</p> <p>Det er usikkert hvordan SD situasjoner håndteres da kravene i ISSOW kan gå utover effektiviteten/ fremdriften på arbeidet.</p> <p>Det er utpekt kontaktpersoner fra plattformen.</p> <p>Det har noe med isoleringer å gjøre og det skal lages elektroniske «ferriglinger» i systemet.</p> <p>Særdeles liten kjennskap til ISSOW men har en grunnleggende forståelse av begrepet.</p> <p>Det er blitt gitt en del muntlig informasjon men ingen detaljert gjennomgang.</p> <p>Så langt har ikke offshore organisasjonen blitt involvert i tilstrekkelig grad og vi venter på at endringene kommer.</p> <p>Jeg har fått det introdusert men regner med å få inngående informasjon og opplæring.</p> <p>Det er ikke så mye informasjon som har gått ut. Dette har noe med å linke opp isolasjonsplaner, tagger, SJA'er.</p> <p>Det er ikke gitt mye ISSOW informasjon til offshore organisasjonen.</p>
Teknostrukturen (Mintzberg)/ støttegrupper	<p>Vet hva ISSOW innbefatter. Er eier av prosedyrer som skal oppdateres ifm ISSOW (AT og SJA prosedyrene). Har sett del 2 av ISSOW demonstrert og er opptatt av at grensesnittet blir bra.</p> <p>Kjennskapen til ISSOW er god og bakgrunnen er godt kjent for meg.</p> <p>ISSOW kan tilpasses vårt styringssystem.</p> <p>Arbeidsutførelsen strømlinjeformes ved bruk av elektroniske røde lapper, elektroniske loggbøker, mulig gjenbruk av isoleringsplaner og ventilstatuslister dvs. gjenbruk av historisk informasjon.</p>

13.2.6 Hva er suksesskriterier for innføring av ISSOW?

TEMA	HOVEDPUNKT
HMS elementer	<p>Dette vil redusere antall OI hendelser og sikre bedre etterlevelse av nøkkel prosedyrer.</p> <p>Redusere tilløp til alvorlige hendelser.</p> <p>ISSOW kan føre til mindre hendelser da det bygges inn en del avhengigheter i AT prosessen.</p> <p>Vi må kunne opprettholde den gode sikkerhetsstatistikken som vi har om bord.</p>

	Bli tryggere og unngå storulykker. ISSOW er testet på tidligere hendelser og det kan være aktuelt å eksemplifisere disse.
Ledelselementer	Det må være en veldig tydelig introduksjon – en salgspakke. Alle må være klar over «hva som er forventningene til meg». ISSOW må følges og etterspørres i organisasjonen. Det er viktig at organisasjonen involveres og tar eierskap da dette er vårt felles prosjekt. Innføringen av ISSOW står på President Europe & North Africa sin handlingsplan og videre nedover til drift sin handlingsplan.
Operasjonelle elementer	Jeg forventer en varig forandring og at ISSOW implementeres og etterleves. ISSOW må brukes og det må føre til en mer effektiv hverdag da ISSOW påvirker planleggingen, logistikken og utførelsen av arbeidet. Det kan medføre kortere AT møter og at det er blir bedre kvalitet på AT'ene. ISSOW må føre til forenkla arbeidsprosesser som er transparente. ISSOW må brukes og brukerne må ikke kunne falle tilbake til gamle arbeidsmetoder. Vi må få ISSOW til å fungere i hverdagen og det må oppleves å være et fornuftig verktøy.
Organisatoriske elementer	Tilpasset informasjon slik at personell skjønner sammenhenger, prinsipper og begrensninger til verktøyet. Det må være et implementeringsteam som ikke slipper ballen før vi er oppe og går. Dette teamet må også ta imot tilbakemelding/ innspill og komme med nødvendige avklaringer. Det må etableres gode hjelpemidler for å fasilitere endringen. Det må være en tett oppfølging av OI gruppen og de må kunne komme med hurtige svar. Det må lages CBT'er/ kokebøker.
Andre betraktninger	Det bør utføres en brukerundersøkelse underveis i prosjektet. Få til en positivitet og en motivasjon for ISSOW. Det skal bli enklere å gjøre det riktig.

13.2.7 Hvilke behov for informasjon er det underveis i endringsprosjektet?

INFORMASJON UNDERVEIS I ISSOW PROSJEKTET	ØKT SAMARBEID MELLOM INSTALLASJONER
Det må gis målretta informasjon som er spisset mot de forskjellige aktørene – ikke samme informasjon til alle.	Usikker på dette. Dette vil være fordelaktig. I OI prosjektet ble det plukket ut personell som besøkte andre plattformer og dette var nyttig for

<p>Informasjonen må treffe folk hjemme «dette gjelder meg» og den må lages relevant for de forskjellige interessentene.</p> <p>Det er viktig med besøk offshore av prosjektgruppen og at personell da samles for å få felles informasjon.</p> <p>Det må gis tydelig uttrykk for at dette kommer fra ledelsen. «Committment blant ledelsen som har autoritet».</p> <p>Ledelsen bør være representert ved utrulling av prosjektet.</p> <p>Det er behov for skreddersydde opplæringspakker.</p> <p>Det er viktig med tidlig og god informasjon.</p> <p>Det må lages CBT'er/ kokebøker og informasjonen må være lett tilgjengelig slik som i OI håndbøkene.</p> <p>Det må gis informasjon om hva ISSOW er, hva det innbefatter og planlagt fremdrift på prosjektet.</p> <p>Det er viktig at implementeringen skjer med personell fra prosjektgruppen offshore.</p> <p>Det må også gis tilstrekkelig opplæring.</p> <p>Det må kjøres statusmøter underveis.</p> <p>Folk må bli nysgjerrige og det må komme frem hva som er forbedringen og forandringen.</p> <p>Informasjon må være lett tilgjengelig og det må gis tilstrekkelig informasjon.</p> <p>Det bør være en fane på forsiden til TheMark slik at det er lett å finne ISSOW – må gis spalteplass.</p> <p>Relevant informasjon må gis på møter.</p> <p>Det er viktig å forstå planen og være mentalt forberedt. Folk må forstå hva det er man prøver å løse og hvordan man gjør det.</p> <p>Som ledere må vi etterspørre status på implementeringen og prioritere.</p>	<p>erfaringsoverføring av beste praksis/ læring mellom plattformene.</p> <p>Nei ser ikke behov for dette (liten installasjon versus stort kompleks).</p> <p>Det kan være større implementeringsutfordringer på et stort kompleks og negative holdninger kan lett smitte over på andre installasjoner.</p> <p>Det vil være forskjellig praksis på de forskjellige plattformene. På de større plattformene vil det være CCR operatører som skriver isoleringsplaner mens på mindre plattformer vil de være alle prosessoperatørene.</p> <p>Ja, det er spesielt viktig at erfaringen fra pilot plattform erfaringsoverføres til de andre plattformene.</p> <p>Det bør etableres fora der de som har ansvar for implementeringen møtes.</p> <p>Nei dette tror jeg ikke er nødvendig.</p> <p>I innkjøringsfasen kan det være nyttig å utveksle erfaring. Viktig å få informasjon fra den plattformen som er pilotplattform.</p> <p>Det kan være aktuelt å ha kontakt med den plattformen som kjører pilotprosjektet. Suksesshistorier kan legges ut på TheMark.</p> <p>ISSOW må testes ut med praktiske øyner.</p> <p>Det kan være aktuelt med erfaringsoverføring fra pilot prosjektet.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

13.2.8 Hva er fordelene med å få besøk av OI gruppen underveis i ISSOW prosjektet?

OFFSHORE LEDERE	FAGARBEIDERE
<p>Kjempefordel å få besøk.</p> <p>Ledere må settes i stand til å gjøre en god jobb i implementeringen av ISSOW.</p> <p>For OI teamet er det legitimt å kikke oss i kortene.</p>	<p>Får avdekket dersom det er ting som ikke er på stell.</p> <p>OI teamet har ofte gode svar og lytter på det som vi har å si.</p>

<p>OI besøkene bidrar til en systematisk tolkning/ praksis på feltet da gråsoner blir avklart og dette er verdifullt.</p> <p>Det viktigste er erfaringsoverføring og informasjon.</p> <p>Man får diskusjon rundt praktisk gjennomføring av prosedyreforandringer.</p> <p>Man får toveis kommunikasjon rundt håndtering av endring.</p> <p>Får et nærmere forhold til de som er rådgivere. Det blir diskusjoner og avklaringer på arbeidsplassen.</p> <p>Man får synliggjort de praktiske utfordringene.</p> <p>Etablerer 1 til 1 forhold. Det blir som OJT der OI gruppen er instruktør.</p> <p>Motivasjon til å opprettholde fokus.</p> <p>Direkte kontakt og direkte tilbakemelding mellom offshore og ledergruppen.</p> <p>Det er viktig med god kommunikasjon.</p>	<p>Det er lettere å ta kontakt og stille spørsmål dersom man kjenner de.</p> <p>Positivt å få møte OI teamet på egen arbeidsplass.</p> <p>Dette holder oss skjerpa.</p> <p>I forkant av besøk må man lese seg opp.</p> <p>Man får gitt tilbakemelding og det er mulighet til å kommentere og spørre spørsmål som enten besvares eller følges opp.</p> <p>OI teamet informerer om det arbeidet som foregår.</p> <p>OI besøket føles som en «mini-audit».</p> <p>Fordelen er at dette holder oss skjerpa.</p> <p>Man må stille godt forberedt.</p> <p>De motiverer oss til å bli bedre.</p> <p>De kan gi informasjon og svar.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

13.2.9 Hvordan kan vi sikre et godt samspill mellom aktørene?

OFFSHORE LEDERE	FAGARBEIDERE
<p>Samtlige må få informasjon om ISSOW og hva det innbefatter.</p> <p>Ting blir ikke så enkelt som før og det blir større krav til forberedelse og dokumentasjon.</p> <p>Det kan også bli en større utfordring for de eldre arbeidstakere.</p> <p>Utrulling av prosjektet blir viktig.</p> <p>Man må forstå egen rolle og andres rolle.</p> <p>Informasjon er viktig. Ved utrulling er det viktig med informasjon til våre ledere/ arbeidere.</p> <p>Kulturen da OI prosjektet ble innført er annerledes nå enn ved innføring av ISSOW.</p> <p>Ved innføring av OI var det en erkjennelse i organisasjonen av at det var behov for endring. Det er nok ikke den samme erkjennelse og forståelsen i organisasjonen for behovet for et nytt endringsprosjekt.</p> <p>ISSOW må legges til rette slik at det fremdeles er mulig å få gjort arbeid når utstyret står. Det må ikke være for tungvint.</p>	<p>Man må begynne tidlig og det må gis tilstrekkelig opplæring.</p> <p>Det er viktig at det praktiseres likt på alle skift.</p> <p>Hos oss er det korte rapporteringslinjer og det er lett å spørre.</p> <p>Det er viktig at lederne er tilgjengelige for alle.</p> <p>Begynne tidlig å opprette kommunikasjon.</p> <p>Det bør arrangeres workshops slik at det er mulig å komme med innspill.</p> <p>Det snakkes om en beta versjon av ISSOW slik at man kan teste ut.</p> <p>Aktørene må være godt forberedt.</p> <p>Dette er veldig avhengig av hvordan ISSOW presenteres. Presentasjonen må gjøre folk nysgjerrige.</p> <p>Man må få tro på en forandring som er varig. I presentasjonen må det komme</p>

<p>Det er viktig å sette seg ned med aktørene å kjøre case studier og sette de i stand til å bruke verktøyet.</p> <p>Det må kjøres samlinger offshore.</p> <p>Som ledere må vi motivere til direkte kommunikasjon mellom aktører og prosjektgruppe, dersom ikke må ledere være bindeleddet.</p> <p>Som offshore leder så må jeg sette meg inn i ISSOW. Innføringen av ISSOW bør kjøres som et prosjekt. Verktøyet må være intuitivt slik at det er lett å forstå.</p> <p>Det er viktig med god teamfølelse og dette er noe vi skal gjøre i fellesskap.</p> <p>Vi må få det til å fungere, forstå det og få det på plass.</p> <p>Som offshoreleder må vi tilrettelegge og følge opp over tid – være pådrivere.</p> <p>Enhver endring har sin motstand. Endringer er tynge i oppstartsfasen men blir deretter enklere.</p> <p>«What's in it for me?»</p>	<p>frem at «dette er fremtiden, og ISSOW er kommet for å bli».</p> <p>Dersom vi har tro på at dette er en forbedring så går det greit.</p> <p>Det må være mulig å komme med tilbakemeldinger/ innspill dersom ikke ISSOW fungerer tilfredsstillende.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

13.2.10 Hva kan være utfordringene rundt innføringen av ISSOW?

TEMA	HOVEDFOKUS
Tekniske utfordringer	<p>Jeg er bekymret for knytninger som gjør arbeidet mer tungvint og rigid. Da vil arbeidet kunne stoppe opp.</p> <p>Er redd for at endringene er kompliserte med høy brukerterskel og at det blir mange teknologiske utfordringer.</p> <p>Det er viktig med gode brukergrensesnitt og at det blir god kvalitet på produktet.</p> <p>Oppbygging og grensesnitt til webleseren kan være utfordringer.</p> <p>ISSOW må være testet i forkant og det må fungere.</p> <p>ISSOW må kunne endres underveis.</p> <p>Det er viktig at ISSOW blir intuitivt og brukervennlig men det må ikke bygges slik at man må slutte å tenke selv. Alle aktiviteter må kunne risikovurderes.</p>
Operasjonelle utfordringer	<p>Det er nok en del spesialsituasjoner der det kan være vanskelig å bruke ISSOW. Nevner her store felt nedstengninger der det settes doble barrierer inn og ut av plattformen og mot brønn.</p> <p>Andre utfordringer kan være nedstengninger på nattetid der man trenger AT. Det viktigste vil være styring av aktivitetene.</p> <p>Vi må ta oss tid til å lære ISSOW skikkelig og lage isoleringsplanene som trengs. Arbeidet får heller utsettes noe tid.</p>

	<p>Hverdagen må bli enklere for alle.</p> <p>Dersom ISSOW er tungvint å innføre så er det vanskeligere å innføre og kanskje kan dette føre til feil utførelse av arbeidet.</p>
Menneskelige utfordringer	<p>Prosessteknikere vil oppfatte at det er store endringer og det må bli en del av måten vi jobber på.</p> <p>De som velges ut som kontaktpersoner for ISSOW må være gode rollemodeller. De må ha en positiv holdning og selge ISSOW i etterkant.</p> <p>Organisasjonen kan være mett på endringer. Forandringene oppleves å være store og de kommer på toppen av det vanlige arbeidet. «Tar det aldri slutt?».</p> <p>Ledere må sørge for eierskap i organisasjonen.</p> <p>Det er viktig at ledere har tro på ISSOW dersom de skal være gode selgere.</p> <p>Det er viktig med god tid til å sette seg inn i ISSOW. Vi må få tid til å bruke dette.</p> <p>«Stakeholders» må skapes. De må kjenne til og skjønne hvorfor ISSOW innføres.</p> <p>Det er viktig å få flyt og hjelpe arbeiderne i arbeidshverdagen.</p> <p>Det er viktig med egeninteresse for læring.</p> <p>Lederne må være godt kjent med detaljene slik at de kjenner til hva dette betyr for arbeiderne.</p> <p>Innføring av ISSOW bør gi arbeiderne minst mulig belastning</p>
Andre utfordringer	<p>Det er viktig med god kommunikasjon og opplæring rundt hvordan isolasjonsplaner skal legges inn i webleser.</p> <p>Det er viktig med tilstrekkelig opplæring, buy-in og eierskap.</p>

13.2.11 Hvilken rolle har jeg i ISSOW prosjektet?

LEDE INNFØRINGEN AV ISSOW	ROLLEN SOM ENDRINGSEIER/ ENDRINGSAGENT
<p>Jeg skal være positiv.</p> <p>Vår jobb som ledere er å få det til å fungere på best mulig måte.</p> <p>Jeg vil forplikte meg til å gjøre dette.</p> <p>Påse at personell får nødvendig opplæring og at ISSOW etterleves i det daglige arbeidet.</p> <p>Det er viktig at jeg som leder bruker godt humør.</p> <p>Jeg må være engasjert, vise egen lyst og være en positiv endringsagent.</p> <p>Jeg må være bindeledd, stille meg til rådighet og fasilitere møter.</p>	<p>Jeg må se til at ISSOW implementeres og dette kan være en krevende rolle for førstelinjelederen.</p> <p>Påse at ISSOW brukes og etterleves.</p> <p>På Ekofisk Kompleks kommer denne rollen som endringsagent til å være dekket av førstelinjeledere.</p> <p>Oppmuntre og gi gode tilbakemeldinger underveis.</p> <p>Få det til å virke lystbetont.</p> <p>Utfordringene vil være å «komme om bord selv» og få en forståelse over hva ISSOW er og nytteverdien. Dette er viktig for å bygge opp sin egen overbevisning slik at man unngår å bli avslørt som en dårlig skuespiller.</p>

<p>Jeg må skaffe meg en grunnleggende forståelse og involvere meg for å se at det går i riktig retning. Må først tro på endringen selv og deretter vise og forklare. Etterspørre erfaring om bruken av ISSOW. Finne ut «hvordan var det dere gjorde jobben?»»</p>	<p>Det er viktig å få samkjørte ledere og fagarbeidere dvs. et godt team. Det er viktig med gode ferdigheter som leder.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

13.2.12 Hvordan håndteres endringer i organisasjonen?

HVORDAN HÅNDRERER JEG ENDRINGER?	HVORDAN HÅNDRERER JEG DEN ANSATTES REAKSJON PÅ ENDRINGER?
<p>Ledere: Bra – jeg er endringsvillig. Det ligger i jobbforventningen til stillingen. Jeg opplever at det ikke er så mange endringer og de som kommer er velbegrunnet. Jeg gjør det jeg kan for at avdelingen skal ta endringen innover seg. Jeg må overbevise meg selv først og være tydelig med hensikt og forventning. Jeg må fasilitere prosessen og kjøre åpen dør filosofi. Jeg må være hands on og tilrettelegge. Jeg må først kunne forstå endringene for å kunne gjøre en god jobb. Bakgrunnen for endringen må forklares i et styrende dokument. Jeg er ferdomsfri og regner med at det er en god grunn for endringen. Jeg må skjønne mål og mening med endringen. Jeg er ikke interessert i endringer bare for å endre. Endring må være forankret i styrende dokumentasjon. Endringen må det jobbes systematiske med og det må defineres mål/ delmål. Jeg håndterer endringer ganske greit. Dette er noe jeg er vant til og tidligere erfaring med endringer har vært positive. Det er en trygghet i å kjenne organisasjonen når man håndterer endringer.</p>	<p>Jeg gir beskjed og setter klare forventninger. Endringen er kommet for å bli og det er dette selskapet sier vi skal fokusere på. Det kan være nødvendig med pekefinger/ gode tilbakemeldinger (pisk/ gulrot). Jeg forventer en begrensa optimistisk rolle. Noen kan stritte imot og de må dras med. Det er viktig med en god skiftsammensetning. Jeg liker det dårlig dersom medarbeidere har lite engasjement. Jeg vil da bruke tid på dem for å hindre at misnøyen sprer seg på skiftet/ avdelingen. For å prøve å snu stemningen trenger jeg å bruke hele spekteret av lederferdigheter. Det er viktig med en lett tone men jeg vil også gjøre det klart for medarbeiderne at jeg forventer etterlevelse av ISSOW. Jeg forventer en del «eder og galle» da organisasjonen kan være mett på endring. Jeg ønsker ikke å bruke tid på å kommentere og diskutere negative innspill. Dersom frustrasjonen spres så må den tas alvorlig. Det kan være nødvendig å presisere at du er på lønnslisten til ConocoPhillips og må følge de kravene som gis. Uromakere må tas til side. Dersom medarbeidere er lite motiverte så blir jeg ekstra engasjert og konstruktiv selv om jeg innledningsvis blir oppgitt. Jeg kommer til å introdusere endringene og forklare. Jeg ber deretter personell sette seg</p>

<p>Mennesker er vanedyr men er i stand til å gjøre endringer.</p>	<p>inn i endringene. Etter et par dager kommer tilbakemeldingene.</p>
<p>Fagarbeidere: Jeg er ikke så god på endringer dersom tingene fungerer. Dersom man ser nytten av endringene er det enklere. Jeg prøver å være positiv men klarer det ikke alltid. Man må ta et standpunkt om å være med. Det må være mulig å stille spørsmål og å få komme med tilbakemeldinger. Jeg takler dette greit så lenge det er fornuftig og det er til det bedre. For meg er det avhengig av kjemien mellom meg og den som «lanserer» endringen.</p>	<p>Jeg tror at de konstruktive medarbeiderne vil ta med seg tvilerne. Det er sjelden at de er lite engasjerte i alt og da er det viktig å fokusere på det de er gode i. Viktig å være løsningsfokusert. Enkelte er redde for å gjøre feil, ikke bare det at de ikke vil. Det kan også være aktuelt med en til en kontakt med enkelte. Jeg forventer en del motstand fra fagarbeidere da de får dette på kroppen. Det er viktig å presisere at vi er sammen om dette. Det kan være aktuelt å formidle «vi betaler dere for å verifisere». Det kan også være motstand pga. en travel hverdag. Det er viktig med god takhøyde. Vi er alle i samme båten og da må begrepet vi brukes heller enn dere. I individuelle diskusjoner så er det viktig å finne ut om medarbeideren ikke kan eller ikke vil. Det er viktig å være nær arbeiderne å snakke med dem.</p>

13.2.13 Hva er gode metoder for å håndtere utfordringer?

OPPLISTING OVER FORSLAG TIL METODER
<ul style="list-style-type: none"> • Skape en positiv læringsarena og fokusere på å lære sammen. • Det må tilrettelegges slik at man kan jobbe sammen. • Vi må hjelpe hverandre da enkelte kan bli frustrerte og negative. • Vi må legge til rette slik at det blir gjennomførbart. • Prøve å selge ISSOW og forklare til fagarbeidere. • Dersom henvendelser og spørsmål så må prosjektgruppen gi tilbakemeldinger underveis. • Vi må få jobbe sammen som fagarbeidere. Få snakke fritt sammen og venne oss til forandringene som kommer. Dette må kunne skje mens vi ikke sitter bak spakene. • Enkelte tar endringene til seg og de oppfordres til å ta med seg de som ikke tar det innover seg. Noen har en medfødt nysgjerrighet mens andre har en reservert holdning til endringer. • Vi må støtte opp om de som er drivere. • Det er viktig at konstruktive tilbakemeldinger kommer tilbake til prosjektteamet. • Som leder blir jeg tilrettelegger. • Det er viktig med samtaler rundt endringene.

- Må skape en felles forståelse.
- Implementeringsledere må være tilgjengelige underveis.
- Vi må få et produkt som er gjennomtestet.
- Det er viktig å plukke ut en pilot plattform slik at man kan finne ut av barnesykdommene.
- ISSOW må fungere når det rulles ut og blir gjort feltdekkende.
- OI forståelse er essensielt for å skjønne innføringen av ISSOW.

13.2.14 Hvilken opplæring er nødvendig før ISSOW innføres?

GRUPPE	HOVEDPUNKTER
Den operative kjernen (Mintzberg)/ fagarbeidere	<p>Jeg lærer best når noe oppleves som interessant.</p> <p>Det må lages en salgspakke for å forklare hvordan dette skal forenkle hverdagen vår.</p> <p>Det er viktig å få utvekslet erfaring og få jobbe sammen med de andre på gruppen.</p> <p>Personell må få anledning til å teste ut først. Deretter bør det utføres 1 dags kurs med grunnleggende gjennomgang.</p> <p>Jeg har troen på bruk av plansjer for visualisering.</p> <p>Vi trenger en innføring før vi kan komme i gang.</p> <p>Det må være så intuitivt slik at man ikke trenger å gå på kurs for å lære ISSOW. Jeg liker godt bruk av kokebøker men det beste er at det er hjelpeverktøy i webleseren som vil gi hjelp i skjermbildet.</p>
Mellomledelsen (Mintzberg)/ ledere	<p>Det må gis spisset opplæring.</p> <p>Det er viktig at alle forstår sammenhenger og knytninger og hvordan dette påvirker den enkelte.</p> <p>Alle må kjenne til hva en ønsker å oppnå med innføringen av ISSOW.</p> <p>Det må ikke kun være opplæring på verktøyet med intensjonene må være kjente.</p> <p>Definisjon av opplæringsbehov er avhengig av hvor store forandringene er – hvor mye nytt er det?</p> <p>Det vil være nødvendig med informasjonsmateriell.</p> <p>ISSOW må implementeres i håndbøkene.</p> <p>I tillegg er det ønskelig med besøk av OI gruppen når ISSOW implementeres.</p> <p>Det bør gis minst mulig informasjon på videokonferanse.</p> <p>Det kan etableres CBT'er/ kokebøker og forandringene må inkluderes i håndbøkene som oppslagsverk.</p> <p>Man må kunne tilrettelegge offshore slik at opplæring kan gis slik at man ikke forstyrres av den daglige arbeidet (læringsarena).</p> <p>Det kan også være aktuelt med opplæring på land.</p> <p>Dette er avhengig av hvor intuitivt verktøyet er.</p>

	<p>Det er viktig at verktøyet presenteres først og deretter at man får prøve seg ut før opplæring gis.</p> <p>Opplæring kan gis ved bruk av OJT eller klasserom.</p> <p>OJT på plattformen men dette er selvfølgelig avhengig av hvor omfattende endringen er. Dersom den er omfattende så kan det være aktuelt med opplæring på land.</p> <p>Viktig å finne ut hva som er den første jobben vi skal teste ISSOW på.</p>
<p>Teknostrukturen (Mintzberg)/ støttegrupper</p>	<p>For CCR/ PT er nok klasseromsundervisning det beste slik at de får erfaring med å legge isoleringsplaner inn i det nye verktøyet og får assistanse til dette. Når det gjelder opplæring på modul 2 AT/SJA så vil OJT være dekkende selvfølgelig avhengig av hvor intuitivt det er.</p> <p>Det er behov for innledende kursing for fagarbeidere 2-3 dager. I tillegg må ledere kunne ISSOW. Det må identifiseres superbrukere på hvert skift på hver plattform.</p> <p>Det må være en «hotline» til land når innføringen starter og det personell som besvarer tlf. må kunne det IT tekniske i tillegg til den praktiske forståelsen for ISSOW.</p> <p>Det er viktig med erfaringsoverføring fra pilot plattform.</p> <p>I tillegg må det utarbeides gode brukerveiledninger eller informasjon som kan nås via egen nettside.</p>

13.2.15 Kjenner du til begrepet «lærende organisasjon?»

OPPLISTING OVER KJENNETEGN TIL EN LÆRENDE ORGANISASJON
<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjon som tar imot på en positiv måte og bruker dette til å forbedre måten vi jobber på. • Vi må lære etter hendelser og få til forenklinger heller enn å fordele skyld. • En organisasjon som er åpen for læring og personer som har vilje og lyst til å jobbe med endringer. • Det at vi evner å lære av hendelser og at vi har gode systemer for erfaringsoverføring. • Det er viktig at endringen formaliseres i styrende dokumenter.