



Norges tekniske-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Mastergrad i ledelse og organisasjon.
Masteroppgave (30 studiepoeng), våren 2017

OPPGAVENS TITTEL

ORGANISATORISKE BETINGELSER FOR INNOVASJON

Navn: Øfeldt Trine Marie
VEILEDER: PER MORTEN SCHIEFLOE

Omslagsdesign med fotografier: www.statoil.com
Oppgaven inneholder 28465 ord fra og med forord til og med kapitel 7

Forord

Utvikling og nytenkning er på agenda i de fleste organisasjoner og utløser ofte krevende prosesser på mange arenaer. Selv med stor innsats fra alle involverte så lykkes man ikke alltid. Dette har bidratt til en nysgjerrighet og et ønske om å øke egen kunnskap om innovasjon og endringsledelse. Dette har bidratt til valg av tema i min masteroppgave.

Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt og tålmodighetskrevende. Jeg vil rette en takk til min veileder Per Morten Schiefloe for meningsfulle veiledningstimer og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også takke min familie for oppmuntring og støtte i denne tiden.

Til kollegaer og leder i Statoil basedrift vil jeg si tusen takk for deltagelse i spørreundersøkelsen og intervju.

Mine lese og skrivevansker gjør at språket i denne oppgaven ikke alltid er helt korrekt. Dette framkommer i oppgaven særlig i tilknytning til ord deling og setningsoppbygging.

Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven er endringer i markeder, økt konkurranse, nye forretningsmodeller og en teknologiutvikling som går stadig raskere. Det er derfor interessant å undersøke hva en organisasjon kan gjøre for å holde ”følge” i stadig mer krevende omgivelser. Innovasjon, forbedring eller nye tjenester/produkter, er interessant fordi det kan bidra til å styrke konkurransekraften til organisasjon.

I denne oppgaven ser jeg på **innovasjonsevnen sett i lys av organisatoriske betingelser som, struktur, teknologi, relasjoner, interaksjon og kultur i Statoil basedrift, og i hvilken grad disse påvirker hverandre.**

En organisasjon er ikke noe man kan ta på, og den er heller ingen «øde» øy men består av menneskene som til enhver tid jobber der. Organisasjoner består av mange lag/fasetter, den er fast og den er fleksibel, gjerne samtidig. Dette fordi menneskene som fyller organisasjonen er ulike individer. De bringer med seg sine tanker og holdninger og bidrar gjennom dette til dialektiske prosesser. Man kommer sjelden utenom mennesker i innovasjonsarbeid, og god innovasjonsevne er noe organisasjoner bestreber å ha men ikke alltid vet hva består av.

Denne oppgaven handler om organisatoriske betingelser for innovasjon. Da en organisasjon består av mennesker, få eller mange, må en se mot teori som omhandler et sosialt system¹. Historien har vist at man ofte kan ende opp med feil ”medisin” når stiller en «diagnose» på sviktende grunnlag. Teori kan bidra som et av flere verktøy til analyse og løsningsmuligheter.

En enkel analysemodell er valgt for å undersøke hvordan formelle og uformelle kvaliteter påvirker innovasjonsevnene. Teori om innovasjon knyttet til organisatoriske egenskaper er benyttet for å belyse sammenhengen mellom disse kvalitetene. Metodene som er valgt i undersøkelsen i denne oppgaven er kvalitativ igjennom spørreundersøkelse og intervju. Samtlige ansatte i Statoil basedrift (63 personer) fikk tilsendt spørreundersøkelsen. 54,1% besvarte. Dette er noe færre enn det som man kunne ønsket seg men er rimelig dekkende og gir et greit grunnlag for oppgaven.

¹ Sosialt system dvs. system som består av flere strukturer som er forbundet av hverandre og på en slik måte at forandringer i en eller flere strukturer må ansees for å være årsak til forandring i en eller flere av de andre strukturene. (Schiefløe, Sosiale landskap og sosial kapital. Nettverk og nettverksforskning, 2007) Et eksempel i en organisasjon, endringer i den formelle strukturen gir forandringer i andre strukturer som relasjoner, interaksjoner, kultur.

Undersøkelsen viser sterke og svake egenskaper som fremme og hemmer basedrifts innovasjonsevne hver for seg og sammen, og bekrefter dermed teori. Basedrift har sterke kvaliteter som kultur, og noe svakere kvaliteter på struktur og relasjon.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Figurliste	7
Tabelliste	8
1 Innledning	9
Problemstilling og forskningsspørsmål.....	11
Oppgavens gang.....	13
Kapitel 1. Statoils basedrift	13
1.1 Verdikjeden til basedrift.....	13
1.2 Presentasjon av Statoil basedrift.....	17
1.3 Beskrivelse av fagområdene i basedrift.....	19
1.4 Beskrivelser av driftsmodeller.....	20
1.5 Forbedringsområder for basedrift.....	21
1.5.1 Vil en slik forbedring eller innovasjonsarbeid møte på samme type utfordringer for organisasjonen?.....	23
Kapitel 2. Teori	24
Innovasjon.....	24
2.1 Områder for innovasjon.....	24
2.2 Innovasjonseffekter.....	25
2.3 Ulike måter en organisasjon kan jobbe med innovasjon på	25
2.3.1 Samarbeid for enhver pris?	26
2.4 Arbeidsmåter og innovasjon.....	26
2.4.1 Åpen innovasjon	27
2.4.2 Brukerdrevet innovasjon	27
2.4.3 Medarbeiderdrevet innovasjon.....	28
2.4.3 Lukket innovasjon.....	28
2.5 Innovasjonsprosesser.....	28
2.6 Barrierer & hindringer	30
2.7 Analysemodell for oppgaven	32
2.7.1 Organisasjonsbetingelser for innovasjon	32
Pentagonmodellen – organisatoriske forhold for innovasjon.....	33
2.7.2 Formell struktur.....	33
2.8 Teknologi	36
2.9 Relasjoner	38
3. Interaksjon	42
4. Kultur.....	45
Kapitel 3 Metode	48
3.1 Valg av metode.....	49
3.2 Valg av forskningsstrategi.....	50
3.2.1 Datainnsamling	50
3.2.2 Utvalg.....	53
3.2.3 Intervju.....	53
3.2.4 Besvarelse & lokasjon.....	53
3.2.5 Bearbeiding av data.....	55
3.2.6 Reliabilitet og validitet.....	56
3.2.7 Forskning på egen arbeidsplass.....	56
3.2.8 Svakheter i undersøkelsen.....	57

Kapitel 4 Undersøkelseresultater	57
Funn i undersøkelsen	57
A. Formell struktur	58
B. Teknologi	61
C. Relasjoner	63
D. Interaksjoner	64
E. Kultur	67
F. Topp skår basedrift	70
Spredning i topp skår	70
G. Lavest skår basedrift	73
Spredning lavest skår	73
H. Ideer som har økt effektivitet	76
I. Ideer som har redusert effektiviteten	77
J. Nye ideer – fagområder og antall	78
L. Størst spredning	79
M. Lavest spredning	79
N. Funn i Intervju	80
Kapitel 5 Drøfting	81
Drøfting av forskningstema – Organisatoriske betingelser for innovasjon	81
5.1 Formell struktur	83
5.2 Teknologi	85
5.3 Relasjon	87
5.4 Interaksjon	89
5.5 Kultur	90
5.6 Andre forhold	93
5.6 Mongstad og Bergen	93
5.7 Stemmer teori og praksis?	95
5.9 Er oppgaven generaliserbar til andre organisasjoner?	96
6 Veien videre	96
Kapitel 6 Referanser	98
Litteraturliste	98
Elektroniske kilder	101
Kapitel 7 Vedlegg	101
V- 1 Elektronisk spørreundersøkelse:	102
V – 2 Utregning av gjennomsnitt skår av spørreundersøkelsen	105
V 3 – Formler benyttet i utregning	106
V- 4 Intervju guide	107
V-5 Oppsummering av intervju med sektorleder	108

Figurliste

FIGUR 1 STATOIL VERDIKJEDE, FORSYNING FRA BASE TIL INSTALLASJON.....	15
FIGUR 2 STATOIL VERDIKJEDE, RETURLAST FRA INSTALLASJON TIL BASE	16
FIGUR 3 RESSURSOVERSIKT LOGISTIKK OG BEREDSKAP (WWW.STATOIL.COM).....	18
FIGUR 4 STRATEGI MOT 2020, DRIFT OG PRODUKSJON NORGE, FELLEOPERASJONER (DPN JOS).....	22
FIGUR 5 MULIG FREMTIDSBILDE FOR FORSYNINGSKJEDE I STATOIL	22
FIGUR 6 LEDERBARRIERER SOM HINDRER SAMARBEID (HANSEN,2009)	31
FIGUR 7 PENTAGONMODELL ET ANALYSEVERKTØY AV PER MORTEN SCHIEFLOE (2016).....	33
FIGUR 8 ANTALL RESPONDENSER I UNDERSØKELSEN OG BESVARELSEN	54
FIGUR 9 ANSETTELSESTID PÅ LOKASJON	54
FIGUR 10 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL 1	58
FIGUR 11 SKÅR PÅ SPØRSMÅL NR. 1 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NORD.....	58
FIGUR 12 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL 2.	59
FIGUR 13 SKÅR PÅ SPØRSMÅL NR.2 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/FLORØ	59
FIGUR 14 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR.3	59
FIGUR 15 SKÅR SPØRSMÅL NR. 3 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/FLORØ	59
FIGUR 16 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR.4	60
FIGUR 17 SKÅR SPØRSMÅL NR. 4 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/FLORØ	60
FIGUR 18 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL 5	61
FIGUR 19 SKÅR PÅ SPØRSMÅL NR.6 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NOR	61
FIGUR 20 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR. 6	61
FIGUR 21 SKÅR SPØRSMÅL NR.6 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/FLORØ	61
FIGUR 22 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR.7	62
FIGUR 23 SKÅR SPØRSMÅL NR.7 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/FLORØ	62
FIGUR 24 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR.16	62
FIGUR 25 SKÅR SPØRSMÅL NR.16 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NORD	62
FIGUR 26 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR.10	63
FIGUR 27 SKÅR SPØRSMÅL NR.10 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NORD	63
FIGUR 28 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL 11	64
FIGUR 29 SKÅR SPØRSMÅL NR.11 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NORD	64
FIGUR 30 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR. 8	65
FIGUR 31 SKÅR SPØRSMÅL NR.8 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/FLORØ	65
FIGUR 32 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR.9	65
FIGUR 33 SKÅR PÅ SPØRSMÅL NR.9 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NORD.....	65
FIGUR 34 SKÅR SPØRSMÅL NR.13 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NORD	66
FIGUR 35 SKÅR PÅ SPØRSMÅL NR.13 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NORD.....	66
FIGUR 36 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR.15	67
FIGUR 37 SKÅR SPØRSMÅL NR.5 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NORD	67
FIGUR 38 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR.12	68
FIGUR 39 SKÅR SPØRSMÅL NR.12 I STAVANGER, FLORØ, OG KRISTIANSUND/NORD	68
FIGUR 40 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR. 14	68
FIGUR 41 SKÅR SPØRSMÅL NR.14 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NORD	68
FIGUR 42 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR.17	69
FIGUR 43 SKÅR SPØRSMÅL NR. 17 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NOR	69
FIGUR 44 GJENNOMSNITT SVAR BASEDRIFT SPØRSMÅL NR. 18	69
FIGUR 45 SKÅR SPØRSMÅL NR. 18 I STAVANGER, FLORØ OG KRISTIANSUND/NORD.....	69
FIGUR 46 UNDERSØKELSENS TOPPSKÅR, NR.1	71
FIGUR 47 UNDERSØKELSENS TOPPSKÅR, NR.2	71
FIGUR 48 UNDERSØKELSENS TOPPSKÅR, NR.3	72
FIGUR 49 UNDERSØKELSENS TOPPSKÅR, NR.4	72
FIGUR 50 UNDERSØKELSENS TOPPSKÅR NR.5	73
FIGUR 51 UNDERSØKELSENS LAVEST SKÅR NR.1	74
FIGUR 52 UNDERSØKELSENS LAVEST SKÅR NR.2.....	74
FIGUR 53 UNDERSØKELSENS LAVEST SKÅR NR.3.....	75
FIGUR 54 UNDERSØKELSENS LAVEST SKÅR NR. 4.....	75
FIGUR 55 UNDERSØKELSENS LAVEST SKÅR NR. 5	76
FIGUR 56 ANTALL NYE IDEER SOM ER TATT I BRUK PÅ DE ULIKE BASENE I 2016.....	79
FIGUR 57 FAGOMRÅDENE SOM TOK I BRUK NYE IDEER OG ANTALL I 2016.....	79
FIGUR 58 HOVEDFUNN I UNDERSØKELSEN ILLUSTRERT I PENTAGONMODELLEN	82

FIGUR 59 STERKE OG SVAKE SIDER SOM AVDEKKES I UNDERSØKELSEN ILLUSTRERT I PENTAGONMODELLEN	83
FIGUR 60 INTRODUKSJON I SPØRREUNDERSØKELSEN.....	102
FIGUR 61 SPØRREUNDERSØKELSE UAVHENGIGE VARIABLER SPØRSMÅL 1 OG 2	102
FIGUR 62 SPØRREUNDERSØKELSEN, 18 UTSAGN.....	103
FIGUR 63 SPØRREUNDERSØKELSEN SPØRSMÅL 2A- 2E.....	104

Tabelliste

TABELL 1 NØKKELTALL DRIFT 2016, STATOIL BASEDRIFT	20
TABELL 2 HOVEDOPPGAVER I ULIKE DRIFTSMODELLER, STATOIL BASEDRIFT	21
TABELL 3 NETTVERKSREGLER, IDENTIFISERE MULIGHETER OG FANGER VERDI. (HANSEN,2009)	40
TABELL 4 NETTVERKSREGLENE, INDIVIDUELLE OG ORGANISATORISKE NETTVERK (HANSEN, 2009)	41
TABELL 5 UNDERSØKELSENS TOPP SKÅR	70
TABELL 6 UNDERSØKELSEN LAVEST SKÅR BASEDRIFT	73
TABELL 7 INNFORTE IDEER SOM HAR ØKT EFFEKTIVITETEN I BASEDRIFT	77
TABELL 8 INNFORTE IDEER SOM HAR REDUSERT EFFEKTIVITETEN I BASEDRIFT	78
TABELL 9 UTREGNINGER AV SVAR I UNDERSØKELSEN, GJENNOMSNITT, STANDARDAVVIK	105

1 Innledning

Denne masteroppgaven er en spesialisering i innovasjon og endringsledelse, og ser på innovasjonsevne sett i lys av organisatoriske betingelser i Statoil basedrift hvor jeg er ansatt som linjeleder. Innovasjon er interessant fordi det handler om å ta i bruk noe nytt eller forbedre noe som kan gi en verdiskapning og styrker organisasjonens konkurransekraft.

Driverne for økte fokus på innovasjon er knyttet til at markeder blir mer globale og bringer med seg nye aktører og konkurransen blir stadig mer krevende. Teknologit utviklingen skjer i et høyt tempo og bidrar til endringer i alt fra produksjonstekniske løsninger til måten det kommuniseres på. Teknologi som tidligere har vært brukt på et område tas i bruk på nye måter og i nye sammenhenger. Et eksempel er mobil telefon som nå kan benyttes til å utføre betalinger med ved bruk av applikasjon VIPPS². Økt fokus på utvikling og kortere levetid på varer/utstyr gjør at nye forretningsmodeller tas i bruk for å sikre vekst og styre konkurransevnen.

Petroleumssektoren er en bransje med økende fokus på innovasjon. Drivere er flere tilbydere, lav oljepris og grønt fokus. Statoil som en sentral operatør på norsk sokkel står ovenfor store utfordringer for å beholde sin posisjon etter mange års ensidige fokus på leteaktivitet og produksjon, hvor utvikling av blant annet alternativ energi ikke har blitt prioritert. I dag har Statoil endret sin strategi til et energiselskap med fokus på utvikling av nye energiformer, digitalisering og innovasjon på mange flere områder enn tidligere. Etablering av egne forretningsområder på disse feltene synliggjør denne prioriteringen.

Statoil står ovenfor flere utfordringer, flere produsenter er kommet til og produksjon har økt.

Ny teknologi har medført press på tradisjonell utvinning og bidratt til at mer ukonvensjonelle ressurser som oljesand kan settes i stor produksjon og bidrar til prispress. OPEC³ har blant annet fått kritikk for manglende styring av markedet. Andre hevder at OPEC som har 40% av markedet ikke kan ta dette ansvaret alene.

² VIPPS dvs. En mobiltelefon applikasjon som gjør at du kan sende, motta penger, eller betale faktura med. Utviklet av DNB. <https://www.vipps.no/privat.html>

³ OPEC dvs. Organization of the Petroleum Exporting Countries. Hovedmålet til OPEC er ifølge organisasjonens [statutter](https://snl.no/OPEC) å fastsette de beste metodene for å følge opp medlemmenes interesser, individuelt og kollektivt. <https://snl.no/OPEC>

De enkle utbyggingsprosjektene er gjennomført, nå gjenstår felt hvor olje/gass ligger vanskelig til i grunnstrukturen og krever utvikling og bruk av ny teknologi for å kunne hente ut olje/gass på en bærekraftig måte. Den teknologiske utviklingen skjer i et forrykende tempo og medfører at selskapene må evne å utvikle/identifisere og ta i bruk den nye teknologien. Dette krever tilgjengelig kapital og en organisasjon som kan iverksette prosjektene. Anvendelsen av kjent teknologi fra andre områder enn det de var designet for gir mange nye muligheter og utfordringer. Lavere utviklingskostnader og raskere utviklingstid er noen av faktorene som bidrar til at dette er interessant. Utfordringene for organisasjoner er å identifisere hva som kan utvikles og skape merverdi, og ikke minst klare å ta dette i bruk.

På norsk sokkel kan det observeres at flere olje- og energiselskap som for eksempel Exxon Mobil, forlater norsk sokkel. Dette gir muligheter for andre og nye selskaper å etablere seg. Et eksempel på dette er Aker BP som ble etablert september 2016 etter en sammenslåing av Det norske oljeselskap ASA og BP Norge AS. Et annet eksempel er Mime Petroleum, etablert 2017, som øyner muligheter å lete etter mindre oljefelt hvor produksjon allerede pågår. Investeringsfondet HitecVison er nok et eksempel, i 2016 fusjonerte de tre av sine selskaper til Point Resources. Ved opprettelse hadde selskapet 57 lisenser på norsk sokkel. Våren 2017 kjøpte de Exxon felt på norsk sokkel for åtte milliarder kroner.

<http://e24.no/energi/norge/oljemygg-kjoeper-exxon-felt-i-norge/23961841>

En annen sammensetning av operatører/lisens eiere på norsk sokkel gir nye muligheter for Statoil og andre operatører både i form av samarbeid og nye forretningsmodeller. Statoil kan for eksempel selge overskuddskapasitet/ tjenester til små aktører som ikke ser det hensiktsmessig å etablere dette i egen regi, dette kan gi stordriftseffekt for Statoil. Det er en spennende mulighet som kan gi grunnlag for ytterligere videreutvikling av tjenester og dermed sikre Statoil framtidig inntjeningsmulighet. En annen driver for innovasjon er økende miljøbevissthet hos forbrukere. Forbrukere velger andre type produkter enn olje/gass hvor dette er mulig, et lavere forbruk av olje vil være en utfordring for en operatør som Statoil. Det stilles i økende grad spørsmål rundt forurensingen som industrien genererer direkte og indirekte, og det uttrykkes motvilje mot utbygging av nye områder på norsk sokkel som for eksempel i Barentshavet og Lofoten. Bedre omdømme, kundetilfredshet og reduserte kostnader gjør det interessant å investere i forretningsmetoder som er mer ansvarlige og bærekraftige.

Ulykker som Deepwater Horizon- utblåsningen⁴ april 2010 i Mexicogolfen har i tillegg til tap av menneskeliv og miljøkatastrofen gitt konsekvenser for de involverte selskapene i form av direkte og indirekte kostnader. Operatøren av riggen, selskapet BP⁵ hadde \$ 61,1 milliarder USD i opprydningskostnader etter utblåsningen (<http://e24.no/boers-og-finans/bp/en-stor-lettelse-etter-seks-aar/23749584>).

Statoil som er et vesentlig mindre selskap enn BP hadde kanskje ikke klart å reise seg igjen om selskapet kom i en lignende hendelse. Det er derfor viktig å investere i sikker drift, og herunder utvikling og bruk av ny teknologi.

Satsning på innovasjonsarbeid og organisatoriske egenskaper garanterer nødvendigvis ikke måloppnåelse og suksess. Det finnes flere eksempler på store innovative bedrifter som har gjort valg som har fått negative konsekvenser. Et eksempel er selskapet Eastman Kodak Company (filmrullprodusent) som hadde utviklet teknologi for digitale kamera i 1975, men som ikke valgte å sette dette i produksjon. Årsaken var at man verken ønsket å konkurrere med seg selv eller bruke ressurser på nye produksjon. Konsekvensen for selskapet var at de tapte markedsandeler. I 2012 måtte de be om konkursbeskyttelse, det hevdes at årsaken ble lagt allerede i 1975. Det vil alltid være en viss risiko knyttet til å ta i bruk ny kunnskap. Det foreligger ingen oppskrifter som garanterer suksess i innovasjonsarbeid, det kan være forbundet med utfordringer på ulike nivåer.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Statoil har en verdikjede som primært fokuserer på oppstrøm⁶, leteaktivitet, drift av offshore installasjoner, men også utbygging, transport og salg av olje og gass. Basedrift er ikke et kjerneområde for Statoil men en nødvendig støtteprosess for at primæraktiviteten skal kunne fungere. Uten forsyning fra land stopper offshore aktiviteten opp etter kort tid, og det er derfor en kritisk faktor som Statoil ønsker å ha kontroll over.

⁴ Deepwater Horizon- utblåsningen dvs. hendelse som medførte at råolje strømmet opp fra borehull i sjø i 87 dager, estimert til 4,9 millioner fat. 11 mennesker omkom. Riggen var eid av Tanscean Ltd og utleid til det britiske oljeselskapet BP. (<https://no.wikipedia.org/wiki/BP>)

⁵ BP, dvs. British Petroleum fusjonerte med [Amoco](#) (tidligere Standard Oil of Indiana) i desember 1998, og det nye selskapet fikk navnet BP Amoco plc. I 2000, kjøpte BP Amoco opp [Arco](#)(Atlantic Richfield Co) og [Burmah Castrol plc](#). I 2001 ble selskapet formelt omdøpt som BP plc, og antok slagordet *Beyond Petroleum*.(<https://no.wikipedia.org/wiki/BP>)

⁶ Oppstrøm, brukes om utvinning- og produksjonssiden av olje og – gass produksjon. <https://no.wikipedia.org/wiki/Oppstr%C3%B8msaktivitet>

Støtteaktivitet som basedrift har ikke blitt viet stor oppmerksomhet opp igjennom årene. De har kanskje fått desto større oppmerksomhet når noe har gått galt. Høy oljepris over tid har bidratt til stor fleksibilitet, hvor Statoil har hatt fokus på leteaktivitet og drift, og lite på drift av baser. Konsekvensen av dette har ført til lav interesse for å investere i effektiviseringstiltak, bruk ny teknologi og utvikling av kompetanse i basesektoren. I dag driftes Statoil basedrift i stor grad på samme måte som for 10-15 år siden. Andre næringer har tatt i bruk ny teknologi underveis, som for eksempel strekkoder som gir sporbarhet, økt kontroll på hvor utstyret er, holdbarhet, dette har ennå ikke tatt i bruk i Statoil basedrift. Sektoren står ovenfor et betydelig utviklingsgap som må lukkes for å bidra til effektivisering og redusere logistikk kostnadene i Statoil. Endringer i praksis og samhandling vil påvirke en stor verdikjede fra rekvirent til sluttbruker på felt. I forbindelse med forventet lav oljepris over tid har Statoil nå satt fokus på forbedringer i hele verdikjeden. For basedrift betyr dette å håndtere utfordringer med å redusere effektiviseringsgapet og ta i bruk ny kunnskap. Dette skjer samtidig som offshore installasjonene jobber for å redusere egen varestrøm igjennom bruk av ny teknologi som vil bidra til mindre varestrøm å håndtere for basedrift.

Basedrift står ovenfor to sentrale utfordringer, effektivisering av basedrift og installasjonens strategi på å redusere utstyr/vare behovet. Standardisering på tvers av geografi, uttak av synergier, stordrift, baseutvikling/ Klyng tanke, krav til økt effektivitet, økt bruk av teknologi, færre egne ansatte, økt samarbeid og kanskje ny måte å samarbeide med leverandører og andre operatører på, er noe det basedrift vil måtte ta stilling til i de neste årene.

Forskningsspørsmål som stilles i denne oppgaver er som følger:

å se på innovasjonsevnen sett i lys av organisatoriske egenskaper som struktur, teknologi, relasjon, interaksjon og kultur i Statoil basedrift, og i hvilken grad disse påvirker hverandre.

Jeg vil se nærmere på hver av disse betingelsen og hvordan disse påvirker innovasjonen evnen hver for seg og sammen. Det kan være ulike tilnærminger til oppgaven ut fra hvilken roller man innehar, det kan være eier, ansatt eller fagforening. Perspektivene kan også være forskjellige. Jeg er ansatt som linjeleder i Statoil base drift og har dette som utgangspunkt for min tilnærming av oppgaven.

Oppgavens gang

Kapitel 1 Om Statoil basedrift

Kapittel 2 Teori

Kapitel 3 Metode

Kapitel 4 Undersøkelsens resultater

Kapitel 5 Drøfting

Kapitel 6 Referanser

Kapitel 7 Vedlegg

Kapitel 1. Statoils basedrift

Jeg har valgt å avgrense undersøkelsen til sektoren for basedrift i Statoil. Avgrensningen gjør det enklere å undersøke de organisatoriske egenskaper i en liten sektor med 5 avdelinger og 63 ansatte enn hele Statoil.

Statoil er et internasjonalt energiselskap med virksomhet i 37 land, og har ca.22.000 ansatte. Selskapet er delt opp i 8 resultatenheter, Utvikling og produksjon Norge er en av disse og har sektorene; stab, driftsområder (offshore installasjoner i sør, nord, og vest) samt Fellesoperasjoner som via enheten Logistikk og beredskap levere standardiserte tjenester til driftsområdene innen forpleining, offshore fagsenter og logistikk og beredskap som basedrift er en del av. Logistikk kostnadene utgjorde i 2015 ca. 10% av totalt kostnadene for en av Statoils driftsinstallasjon. Fokusområdene til fellesoperasjoner er å se det store bilde, forenkle og se forbedringer på tvers av enhetene på norsk sokkel de leverer tjenester til.

1.1 Verdikjeden til basedrift

Basedrift følger en installasjon/lisens⁷ gjennom hele dens «levetid», fra forkant aktivitet med bølgemåling på felt før leteboboring kan iverksettes, utbygging av driftsinstallasjon, og til nedstegning av driftsintallasjon. Basen er en forlengt «arm» på land for installasjonen både

⁷ Lisens dvs. eller utvinningstillatelser, gir enerett til undersøkelse, leteboring og utvinning av petroleumforekomster innenfor lisensens angitte geografiske område. Rettighetshaverne blir eiere av den petroleum som produseres. En lisens kan omfatte én eller flere blokker eller deler av blokker og regulerer de deltakende selskapers rettigheter og plikter i forhold til staten.

Lisenser dvs. gir enerett til undersøkelse, leteboring og utvinning av petroleumforekomster innenfor lisensens angitte geografiske område. tildeles av Olje- og energidepartementet enten i nummererte konsesjonsrunder eller ved årlig tildeling i forhåndsdefinerte områder(

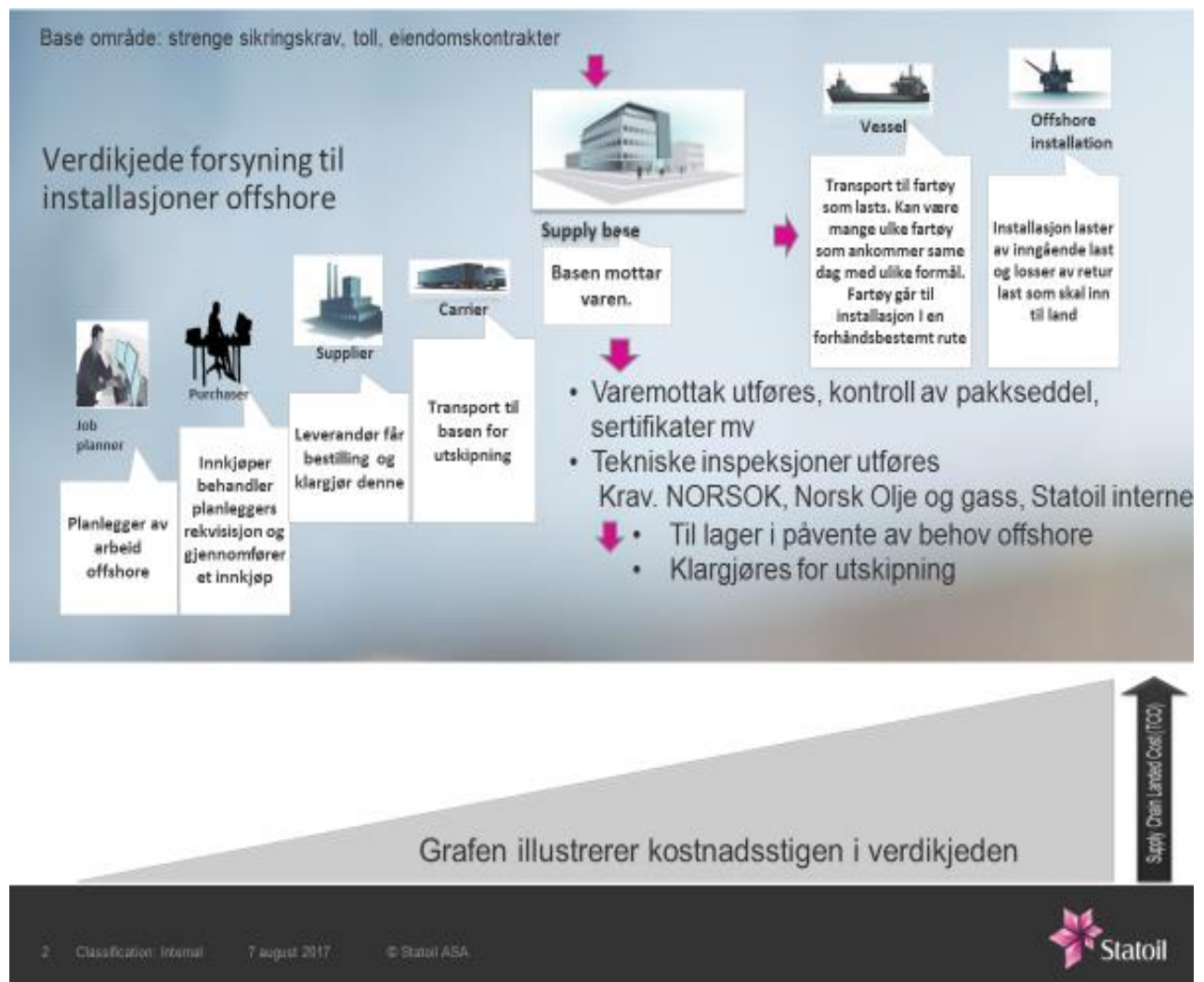
<http://www.norskpetroleum.no/fakta/lisenser/>)

med tanke på kvalitetssikring av utstyr /varer men også innenfor sikring og sikkerhet. Dette reduserer plassbehov, ressurser og merarbeid på installasjon da varer /utstyr er sjekket og kontrollert på basen før det ankommer rigg.

En offshore installasjon er unik iht. brønn/produksjon og kan møte på ulike utfordringer som utløser behov som ikke alltid kan forutsies. Estimert går 70% av forsyningen uten utfordringer. Dette er forsyning som er forutsigbar og kan planlegges, for eksempel forbruksmateriell som mat, forbruksmateriell, og utstyr til planlagte reparasjoner eller operasjoner. De øvrige 30% forsyning er utfordrende å forutsi og oppstår på kort varsel. Det kan for eksempel være feil som oppstår i driftsanlegg, brønn eller vannforsyning som krever umiddelbar utbedring for å unngå driftsstans eller uønskede hendelser. Behovene oppstår ad-hoc og påvirker forsyningsstrømmen med høy grad av prioritet som til tider fortrenger de forutsigbare behovene. Dette medfører implikasjoner også for leverandør av varer/ tjenester og basedrift, som må håndtere store endringer i bestilling fra installasjon. Forsyningsstrømmen går ut til installasjon, og det meste som går ut til installasjon går også i retur til land.

Ser vi på verdikjeden og avgrenser den til en driftsinstallasjon, så starter det med et behov hos offshoreinstallasjon, her illustrert i figur nr. 1 fra behov for leveranse på installasjon, til levert på installasjon. Figur nr. 2 som illustrerer retur fra installasjon til base.

Utgående forsyning kan illustreres som følger:



Figur 1 Statoil verdikjede, forsyning fra base til installasjon

Utfordringer ved utgående forsyning

Det er stor kompleksitet i forsyningen og det er derfor viktig å få fram de utfordringene som skiller seg ut fra mange andre logistikk selskaper. Noen av disse er som følger;

- Sanntidsinformasjon på hvor utstyr på vei til base befinner seg eksisterer ikke og gjør planlegging av last til båt krevende, og det blir svært vanskelig å i møtekomme installasjons behov for forsyning ”just in time”.
- Mange ulike aktører har sine grensesnitt på basen, Stavanger kan for eksempel ha samhandling med 50 ulike leverandører iløpet av en arbeidsdag.
- Det er mange ulike krav som må etterleves på basen, fra selskapskrav, Norsk Olje og gass, Kystverket, toll, farlig gods, Norsok mv. Dette krever bredde i kompetanse i mange ledd.

- Mengde last til ulike installasjoner på en forsyningsrute kan ikke overstige lastedekk eller bulk tanker. Volum og vekten på varen/utstyret som kan variere fra 1 tonn til 60 tonn pluss.
- Antall forsyningsfartøy er begrenset. Kostnadene for fartøy er ca.200.000,- pr døgn inkludert drivstoff
- Uforutsette hendelser i brønn skaper behov for varer og utstyr som ikke er planlagt og påvirker den planlagte aktiviteten.

Konsekvensen av disse utfordringene for basedrift

- Store krav til kommunikasjon og samhandlingsevner for Statoils personell som lager de daglige forsyningsruten et fartøy skal gå i. Håndtering av behov endrer seg underveis i planleggingen.

Inngående last fra installasjon kan illustreres som følger:



Figur 2 Statoil verdikjede, returlast fra installasjon til base

Utfordringer med inngående last

Det meste av det som går ut til en plattform skal også i retur til land. Det er en del utfordringer som er knyttet til dette. Noen av disse er:

- Innmelding av mengde retur last fra en installasjon er større enn ledig plass på fartøysdekk.
- Dekkplass på et fartøy er begrenset.
- Manglende etterlevelse av tidsfrister for innmelding av returlast.
- Returlasten har mange ulike returadresser når den kommer til land, og utløser ulike prosedyrer for videre håndtering.
- Mange aktører involverte.

Konsekvensen av disse utfordringene for basedrift

- Fartøy kan bli liggende ved plattform lengere enn beregnet og medfører at neste fartøysavgang blir forsinket.

1.2 Presentasjon av Statoil basedrift

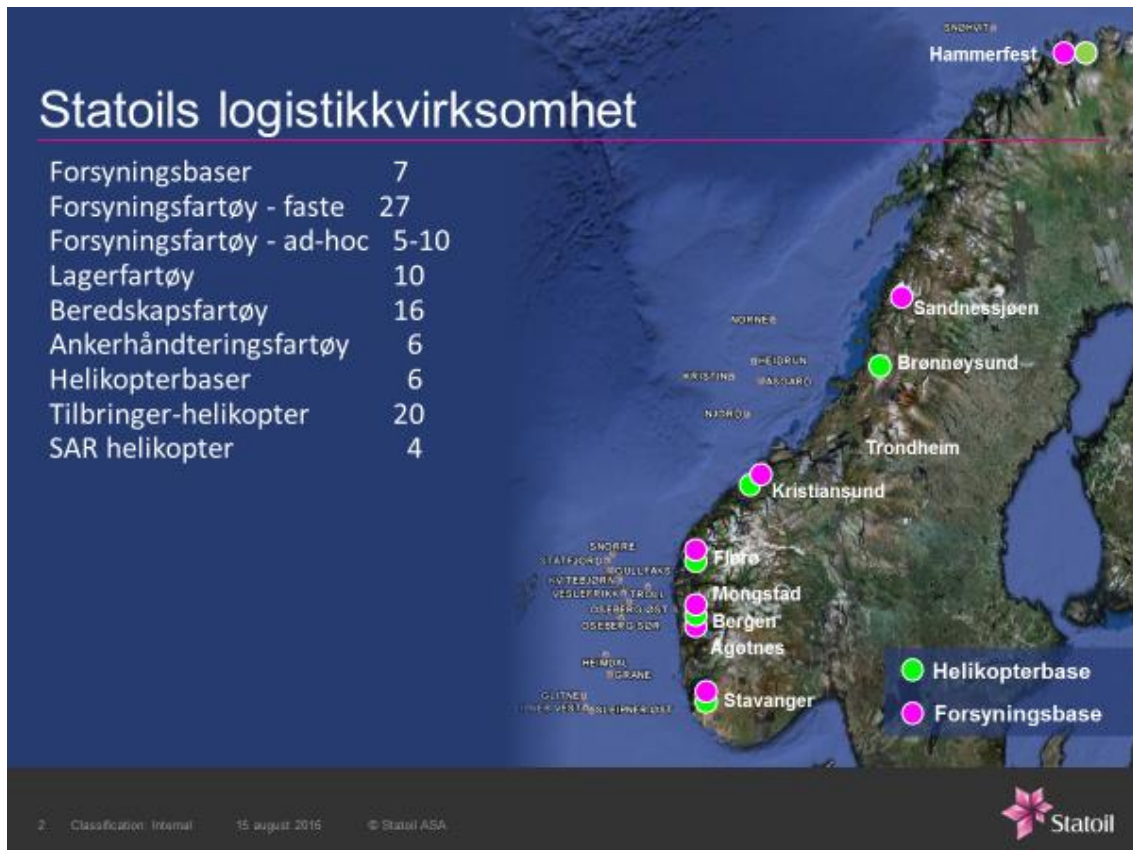
Logistikk og beredskap har ansvar for å forsyne drift og lete installasjoner på norsk sokkel, og transport av personell til og fra installasjon. 90% av tjenestene er kjøpte tjenester som leie og drift av forsyningsfartøy, beredskapsfartøy, ankerhåndteringsfartøy, helikopter samt drift av forsyningsbaser langs kysten i Norge. Statoil basedrift er sektoren som har det operative ansvar for å forsyne installasjonene.

Logistikk og beredskap forsynte i 2015 Statoils installasjoner på norsk sokkel med følgende:

- 34 driftsinstallasjoner offshore & 20 boreinstallasjoner med 600 000 tonn forsyning og 1 100 000 tonn med bulk.
- Transport av 190 000 passasjerer med helikopter.
- 14 000 fartøysanløp ved Statoilsbaser fra Hammerfest i nord til Stavanger i Sør.
- Estimert budsjett var på 7 milliarder.

Ressurser som er tilgjengelig for overnevnte leveranser her illustrert i fig.nr 3, Statoils logistikkvirksomhet, med baser fra Hammerfest i nord til Stavanger i sør og forsyningsfartøy som går i oppsatte ruter.

Ressurs oversikt Logistikk og beredskap pr 2015.



Figur 3 Ressursoversikt Logistikk og Beredskap (www.statoil.com)

Statoil basedrift har ansvar for forsyning til Statoils offshore installasjoner, faste installasjoner og lete aktivitet på norsk sokkel, og hadde et budsjett ramme på ca. 850 millioner (2013).

- Består av 5 avdelinger langs norske kysten og rapporterer til leder basedrift i Bergen.
- 63 årsverk er registret i sektoren i 2016.
- 90% av tjenestene kjøpes via flere leverandøravtaler på tvers i sektoren innen fire hovedområder: transport base til base, avfallshåndtering, kontainer/tank leie, basetjenester og areal og bygg leie.
- Statoils personell på basene har styrende oppgaver, det operasjonell dag til dag aktivitet er utført av leverandører.
- Mandat til sektoren og roller er beskrevet og forankret i styrende dokument i organisasjon på konsernnivå.

1.3 Beskrivelse av fagområdene i basedrift

For å kunne gi en bedre forståelse av hva basedrift utfører har jeg valgt å beskrive basedrifts tre fagområdene nærmere:

- **Tekniske tjenester:** Skal sikre at utstyr som skal offshore imøtekommer tekniske krav forankret i Statoil samt offentlige krav som for eksempel Norsok-Standard⁸.
Kontrollere dokumentasjon og besørge at ulike tekniske kontroller blir gjennomført som for eksempel tennkilde kontroll, og løfteteknisk kontroll. I tillegg har fagområdet ansvar for å følge opp etablerte vedlikeholdsprogram av offshore utstyr som står lagret på basen eller som kommer til land for reparasjon eller kontroll.
- **Driftslogistikk:** Har som hovedoppgave å sørge for optimale areal og lager håndtering og effektiv varestrøm, sørge for etterlevelse av toll regelverk og Statoils krav til lagerforvaltning, herunder også imøtekomme verifikasjoner fra ulike lisenser. Følger opp transport tjenesten til basen, bruk av lastebærere og håndtering av avfall fra installasjonene. Ivaretar funksjon som sikringsansvarlig av varestrømmen.
- **Terminallogistikk:** Jobber fram seilingsplaner knyttet optimal bruk av forsyningsfartøy i rute til installasjonene offshore, og at dette sammenfaller med de ulike behovene som installasjonen til enhver tid måtte ha
- **OCTG -senter:** Sentralt lager for Statoil for fôringsrør er lokalisert i Florø. Alle rør til brønnoperasjoner sendes derfra til nærmeste base klare til å brukes i brønn.

Ulikheter mellom basene

Basene framstår som ulike både i forhold til struktur, antall årsverk og driftsmodell. Dette har sammenheng med, historie, området man er satt til å forsyne og konsesjonsplikt. Dette gir ulike utfordringer. Konsekvensen av ulikt antall årsverk er krevende å standardisere roller og

⁸ Norsok dvs. standarder for norske petroleumsindustrien. Skal dekke det identifiserte gapet mellom internasjonale standarder og det norske behovet i bransjen. Standardene eies av den norske petroleumsindustrien representert ved Norsk olje og gass, Norsk Industri og Norges Rederiforbund. Forvaltningen utøves av Standard Norge gjennom Sektorstyre Petroleumsstandardisering. (<https://www.standard.no/en/sectors/energi-og-klima/petroleum/norsok-standards/#.WZ3amXdJZE4>)

oppgaver. Forskjellene i aktivitet, synkende eller økende gir ulik kontekst som må håndteres på ulike måter. Ved å sammenstille tall data kan forskjeller tydeliggjøres, disse er som følger:

Nøkkel tall 2016 Statoil basedrift:

Nøkkel tall 2016	Basedrift Stavanger	Basedrift Mongstad	Basedrift Florø	Basedrift Kristiansund	Basedrift Sandnessjøen & Hammerfest
Aktivitet Utgående tonn	96 050	280 961	116 283	73 066	35 000
Kostnader pr tonn pr år	1 148	1 077	891	1 291	1 508
Antall Statoil årsverk	14	8	23	18	1
Statoil Skiftordning	Ja	Nei	Nei	Ja	Nei
Statoil drevet OPS rom	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei
Økning /redusert aktivitet de siste årene	Økning	Økning	Redusert	Redusert	Økning
Forventet aktivitet 2017 målt i tonn	99 738	234 201	52 787	43 753	19 628
Økning/reduksjon 2016	3 688	-46 760	-63 496	-29 313	-15 372
Pågående Lisens utbygging	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Innført Lean i Statoil	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Omstillingsprosesser	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 1 Nøkkeltall drift 2016, Statoil basedrift

1.4 Beskrivelser av driftsmodeller

Basedrift har fått lokasjoner igjennom tildelinger av lisenser og funn, for eksempel ble basen i Hammerfest etablert i forbindelse med Snøhvit utbygging i Barentshavet. Gjennom historien har det vært ulike operatører på basene. Gjennom salg av lisenser står man i dag med flere baser, og sektoren har 4 ulike driftsmodeller.

Kort om kjennetegnene av ulikheten:

- Hammerfest og Sandnessjøen har kun 50% årsverk hver og kjøper 95% av alle tjenestene.
- Kristiansund og Stavanger har operasjonsrom med Statoil årsverk som utøver seilingsplanlegging.
- Mongstad får sin seilingsplanlegging utført ved sentralt senter i Bergen.
- Florø har i tillegg til forsyning også ansvar for lagring og distribusjon av fôringsrør til Statoils boreoperasjoner på norsk sokkel.

Driftsmodeller og oppgaver:

Statoil ivaretar Følgende oppgaver	Stavanger	Kristiansund	Florø	Sandnessjøen/ Hammerfest	Mongstad
Utarbeide seilingsplan	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei
Fagansvar Operasjonsrom	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja
Fagansvar kontrakter	Ja	Ja	Ja		
Koordinere forsyningsbehovene	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei
Senter for føringsrør	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei
Fagansvar tekniske tjenester	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja
Fagansvar driftslogistikk	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja
Driftsinstallasjoner, lete aktivitet og prosjekter som forsynes	Sleipner A, B, T, Gina Krog, Draupner, Gudrun, Grane, Heimdal. Utbyggingspr osjekt som: Utgard, Johan Sverdrup, Mærsk Integrator, Deep Sea Atlantic, Flotell Endurens	Brage, Oseberg A, B, C, D, sør og øst, Troll A, B, C. Veslefrikk/Hul dra, Kvitebjørn, Valemon, Statfjord A, B, C, Gullfaks A, B, C. Prosjekt aktivitet: Revisjonsstans er	Snorre, Viksund Tordis/Vigd is, OCTG senter. Prosjekt aktivitet: Revisjonssta nser	Heidrun, Kristin, Njord, Tyrihans, Åsgard Prosjekt aktivitet: Revisjonsstans er	Norne, Skuld, Urd, Prosjekt aktivitet: Asta Hansteen, lete aktivitet i Barentshave t Prosjekt aktivitet: Revisjonssta nser

Tabell 2 Hovedoppgaver i ulike driftsmodeller, Statoil basedrift

1.5 Forbedringsområder for basedrift

Basedrift har vært drevet konservativt over lang tid og står ovenfor nye rammebetingelser.

Dette setter press på behovet for økt effektivisering og forbedringer på mange arenaer og som involverer mange aktører. Sentralt har Logistikk og beredskap satt en strategisk retning. Her illustrert med en figur (figur nr.4) fra nevnte arbeid som viser fokus områder knyttet til strategiske tema på venstre side og hvordan JOS LE skal svare på utfordringene fram mot

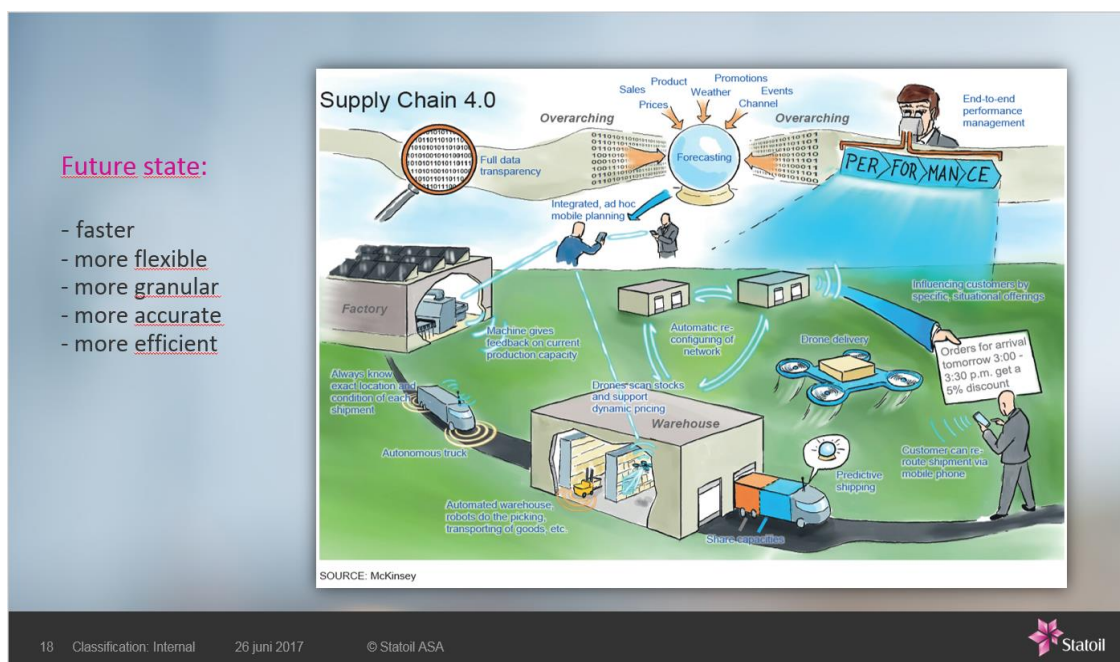
2020, dette ble besluttet våren 2017. I tillegg besluttet styret i Statoil i 2016 å implementer LEAN⁹ i hele organisasjonen over en fem års periode.

Utvikling og produksjon Norge, Fellesoperasjoner strategi fram mot 2020:



Figur 4 Strategi mot 2020, Drift og produksjon Norge, Fellesoperasjoner (DPN JOS)

Fremtidsbilde for LE?



Figur 5 Mulig fremtidsbilde for forsyningskjede i Statoil

⁹ Lean dvs. kontinuerlig fokus på mulig sløsing i produksjonsprosessen, på en systematisk måte tvinger det organisasjonen til å gå igjennom de enkelte steg i prosessene og se om noen kan gjøres bedre. Opprinnelig hentet fra Toyota Production System. Lean Production først nevnt av John Krafcik i 1988. (Krafcik, Triumph of the Lean Production System, 1988)

Basedrift sektoren skal igangsette arbeid med å avklare sin vei mot målene som er satt sentralt. Dette er et arbeid som involvere egne ansatte, ulike leverandører i flere ledd, politiske forhold på de ulike baselokasjonene, og ikke minst installasjonene som man er satt til å forsyne. Manglende erfaringer med å identifisere ny kunnskap og ta i bruk dette gjør at utfordringene forsterkes. Dette berører ikke bare Statoil basedrift men også deres «hoffleverandørene» som naturlig nok også er sterkt påvirket av Statoils basedrift konservative praksis over mange år.

Basedrift har mange ulike driftsutfordringer, disse kan vi kategorisere som offshore installasjonenes forutsigbare og uforutsigbare forsyningsbehov.

70% av varestrømmen er stabil og kan i stor grad planlegges. Utfordringer som oppstår her er av typen; sent ankommet last til basen, forsinkelser i forsyningskjeden mv. Dette er problemer som kan løses med kontinuerlig forbedringer med for eksempel bruk av Lean som metode. Avvik/utfordringer i denne typen varestrøm er av universell karakter og løsningene finnes og er velprøvd av andre, for eksempel strekkoder til merking og sporing av varer og it løsninger for deling av sanntidsinformasjon.

Den uforutsigbare delen av forsyningen estimert til 30% og er knyttet til uforutsigbare behov som kan oppstå på rigg og genere et akutt forsyningsbehov som må håndteres for å unngå driftsstans eller uønskede hendelser. Håndtering av slike hendelser påvirker hele verdikjeden, graden kan være forskjellig. Her finnes i liten grad løsninger som «hylleware» og innebærer behov for innovasjon for å sikre effektiv håndtering og gi Statoil et konkurransefortrinn. Basedrift har flere ulike måter de som organisasjon kan jobbe med innovasjon på, åpen innovasjon (se side 27) er en av flere tilnærminger.

1.5.1 Vil en slik forbedring eller innovasjonsarbeid møte på samme type utfordringer for organisasjonen?

Basedrift må håndtere kontinuerlig forbedring med bruk av LEAN, dette er allmenn kjent kunnskap og samtidig løse utfordringer knyttet til mer tilfeldige behov som oppstår med bruk av innovasjon. Organisasjoner som av ulike grunner ikke har jobbet systematisk med å ta i bruk ny/ukjent kunnskap står ovenfor mange utfordringer når dette skal tas i bruk.

Jeg vil hevde at basedrift vil møte på mange like utfordringer både med innføring av LEAN som metode for kontinuerlig forbedring og arbeid med innovasjon, for eksempel motstand mot endringer, formelle strukturer og mandat er ikke optimalt for den nye praksisen og skapere hindringer, manglende erfaring fra å bygge nye og forvalte relasjoner kan skape

konflikter og maktkamper, man kjenner ikke hverandre og snakker ikke samme «språk». Graden vil naturlig nok kunne variere og vil være kontekstuell. Manglende erfaring og mestring i organisasjon vil øke utfordringene.

Kvaliteten og kapasiteten til en organisasjon er forskjellig. En systematisk måte å tilnærme seg problemstillingen er å bruke teori knyttet til de organisatoriske betingelsene og en bevissthet rundt fortolkningsrammen dvs. hvordan man forstår en organisasjon. (Terrence, 2017).

Kapitel 2. Teori

Jeg vil starte med å presentere teori rundt innovasjon, her er barrierer er også interessant og disse vil belyses i forhold til innovasjon. Avslutningsvis vil jeg presentere analysemodellen som er benyttet i oppgaven. Teorien danner grunnlag for min tilnærming av problemstillingen.

Innovasjon

Innovasjon er et begrep som brukes på ulike måter. I et søk på www.google.com i oktober 2016 fikk jeg opp 1, 8 millioner resultat på søkeordet ” innovasjon”.

Begrepet er sentralt og jeg velger derfor å avklare definisjon som jeg legger til grunn i denne oppgaven:

” Innovasjon er nye eller vesentlig forbedrende varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå en verdiskapning og /eller samfunnsnyttig” (NRF 2011- OECD 2005)

2.1 Områder for innovasjon

Det er flere områder utover bare varer og tjenester som kan være gjenstand for innovasjon.

Disse kan grupperes i følgende kategorier (Tidd & Bessant, 2013) :

- **Produkt innovasjon** dvs. varer /tjenester blir for eksempel forbedret eller ny vare/tjeneste blir produsert. For eksempel fra VHS til DVD.
- **Prosess innovasjon** dvs. produksjon eller distribusjon. Kan innebære endringer i måten et produkt blir produsert eller levert på. For eksempel overgang fra DVD til streaming av film fra Netflix.
- **Posisjon innovasjon** dvs. produkt/tjeneste som kan brukes på andre områder enn opprinnelig designet for og man etablere seg på nye markeder. For eksempel Pepsi, ble først solgt som helsekost for magen, nå en leskedrikk for kos.

- **Paradigme innovasjon** dvs. endring av tankesett. For en organisasjon så kan det innebære endring av forretningsmodell som igjen vil påvirke organisasjonsbetingelsene. I et større perspektiv kan det påvirke omgivelsene utenfor organisasjonen. For eksempel, fra å lytte til musikk fra CD spiller til Spotify endret hele musikkbransjen.

Disse områdene har en ting felles, det er å skape eller ta i bruk ny kunnskap på en verdiskapende måte. Graden av kompleksitet og risiko vil kunne variere fra bedrift til bedrift.

2.2 Innovasjonseffekter

Konsekvensen av innovasjon skal være forskjellig, jeg vil her beskrive tre ulike konsekvenser, disse er som følger:

- **Disruptiv innovasjon** dvs. kaster om på eksisterende markeder ved å forbedre varen/tjenesten som ikke er forventet, det kan være for eksempel være pris eller bruksområde (Christensen C., 2000). For eksempel fra CD- plater til MP3- spiller.
- **Inkrementell innovasjon** dvs. kjent kunnskap settes sammen på ny måte, det kan være produkter eller prosesser i små steg dvs. kontinuerlig forbedring. Et eksempel er joggesko. Vi har fortsatt joggesko men de er under kontinuerlig forbedring.
- **Radikal innovasjon** dvs. nye produkter eller tjenester som skaper nye markeder og medfører at eksisterende produkter mister sin verdi. (Christensen C., 2000)

2.3 Ulike måter en organisasjon kan jobbe med innovasjon på

En organisasjon kan jobbe med innovasjon på ulike måter. Det er ikke uvanlig at man bruker ulike tilnærminger, kriterier for valget kan ha sammenheng med risiko, kostnader og tilgang til kompetanse. Det å evne å bruke flere metoder vil være et konkurransefortrinn.

Samarbeid eller ikke er sentralt når arbeidsmetode for innovasjon skal besluttes.

Flere ulike forskere peker på flere fordeler med samarbeid, for eksempel bedre tjenester, mer veldrevne organisasjoner (Hansen,2009). Andre hevder at organisasjonenes aktiviteter er blitt så komplekse at samarbeid med andre er en forutsetning for å lykkes med innovasjon. (Aasen & Amundsen, 2011). Jeg har valgt å belyse ulike muligheter og begrensninger samarbeid gir før jeg beskriver ulike måter å jobbe med innovasjon på.

2.3.1 Samarbeid for enhver pris?

Samarbeid er viktig men ikke for enhver pris. Bedriften må ha et reflektert forhold til hvorfor man skal samarbeide og hva man skal ha ut av dette. Det er viktig å avklare hva organisasjonen ønsker av samarbeidet før det iverksettes slik at man unngår unødvendig ressursbruk som ikke bringer organisasjonen framover, følgende forhold som bør vurderes før samarbeid etableres:

1. Overvurdere eller undervurder mulighetene samarbeid kan gi?

Organisasjon iverksetter samarbeid mellom enheter uten å ha et klart bilde på hva som behøves, det kan være at det man skal samarbeide om ikke er problemet. Konsekvensen kan være at forholdene blir dårligere eller at man velger bort samarbeid som kunne gitt gevinst.

2. Når skal man ikke samarbeide?

I enkelte tilfeller gir ikke samarbeid en gevinst, det er derfor viktig at organisasjonen evner å etablere business case av potensialet før beslutning om samarbeid skal inngås. Her bør potensiell nettogevinst måles opp mot muligheter og samarbeidskostnad.

Samarbeid kan ha sine utfordringer, jeg skal her presentere noen av disse fallgruvene basert på teori av Hansen (Hansen, 2009);

- **Samarbeid som ikke gir gevinst** – mange ideer og god dialog men ingen bunnlinje effekt.
- **Overvurdere potensiale i samarbeid** man tror at det ligger større gevinst i samarbeidet enn det i realitetene gjør.
- **Undervurdere kostnadene**, for eksempel kan to avdelinger som samarbeider ende med at de sub-optimaliserer egen avdeling istedenfor å til selskapets beste.
- **Feil diagnose**, et eksempel på dette kan være at man antar at kunnskapsnivå er utfordringene i samarbeidet, men realiteten er at medarbeidere ikke vil samarbeide.
- **implementere feil løsning**, et eksempel kan være at man tror at informasjonstilgang er problemet og iverksetter tiltak, realiteten er at ansatte ikke er interessert i å finne informasjon.

2.4 Arbeidsmåter og innovasjon

Det finnes flere måter en organisasjon kan jobbe med innovasjon på. Det kan være en åpen tilnærming hvor man inviterer andre til samarbeid eller en lukket arbeidsmåte.

Jeg vil her beskrive fire sentrale arbeidsmåter;

2.4.1 Åpen innovasjon

Dvs. arbeide sammen med andre organisasjoner slik at mennesker med ulik bakgrunn og kompetanse kan øke og bedre utviklingsmulighetene (Chesbrough, 2003).

Det er nyanser av lukkethet i åpen innovasjon, de fleste organisasjoner vil ikke dele all informasjon. Driveren for åpen innovasjon er høye utviklingskostnader og kort levetid på produkter/tjenester. Utviklingen går raskt og for å kunne få tilgang til ekstern kunnskap som kan forenkle utviklingen for egen bedrift så kreves det samarbeid som bidrar til færre feilinvesteringer og tilgang til større markeder. Det kan være enkelt personer internt og/eller eksternt, igjennom deltagelse i nettverk, samarbeid Universitet og forskningsinstitusjoner eller andre organisasjoner. Statoil har blant annet etablert slike kontrakter med leverandører innen olje og gass teknologi for å fremme teknologi utvikling. Statoil har også bidratt på eiersiden i nye selskaper og igjennom dette bidratt til utvikling til ny teknologi.

En bedrift må kunne både ta imot ny kunnskap men også dele sin kunnskap med andre (Chesbrough, 2003). Å gå fra lukket til åpne innovasjon som praksis innebærer behov for mange justeringer i de organisatoriske betingelsene for å kunne få den ønskede effekten bedriften ønsker. Forretningsmodellen må også reflektere dette. Barrierer for åpen innovasjon er blant annet knyttet til formell struktur og kultur, men kan også gi utfordringer innenfor relasjon og interaksjon egenskapene.

2.4.2 Brukerdrevet innovasjon

Dvs. behovet hos brukerne utløser ny innovasjon, det kan være at de ser mange bruksmuligheter og oversender disse ideene til produsentene (Von Hippel, 1988; 2005).

Gratis utvikling som brukeren her bidrar med gir tilgang til kompetanse organisasjon selv ikke besitter, forbrukeren får et bedre tilpasset produkt/tjeneste, og det kan også skapes nye produkter/tjenester. I dag finnes det flere nettsider hvor brukere av ulike produkter kan utveksle løsninger og med hverandre. For bedriften er det viktig å tilrettelegge for denne typen innovasjon da det gir en stor verdiskapning (Steward, 1999). Andre som John Seely Brown¹⁰ hevdet i 1991 at kunden ikke alltid har et bevist forhold til sine egne produktbehov og at det derfor var viktig å avdekke de skjulte behovene. Dette er et tema som også kan sees på i et nasjonalt perspektiv. Danmark har for eksempel etablert en nasjonal strategi for å oppmuntre til økt forståelse for innovasjonsmetoder. Det er etablert laboratorier for

¹⁰ John Seely Brown, tidligere direktør for Xerox forskningssenter. Han hevdet at kunden var den beste samarbeidspartner for utvikling men at de ikke alltid har et bevist forhold til egne produktbehov. (Aasen & Amundsen, 2011)

brukerdrevet innovasjon, LEGO, Bang & Olufsen er noen av selskapene som er med her. (An emerging hotbed of user-centered innovation., 2006).

2.4.3 Medarbeiderdrevet innovasjon

Dvs. ansattes deltagelse i utvikling av varer /tjenester også omtalt som MDI. De ansatte deltar aktivt i utveklingen av varer/tjenester og produksjonsprosesser.

Støttende lederskap, autonomi, samarbeid og internt klima er faktorer som må ligge til grunn for å en god utvikling. Ledelsesstøtte trekkes fram som den viktigste enkeltfaktoren (Smith, Kesting, & Ulhøi, 2008). Tidd & Bessant (Tidd & Bessant, 2013) argumenter for at medarbeiderinvolvering og en fullstendig MDI er en forutsetning for å kunne lykkes med åpen innovasjon. Maktforhold og politisk adferd kan påvirker medarbeiderdrevet innovasjon i negativ retning (Smith, Kesting, & Ulhøi, 2008). Norge har lange tradisjoner med samarbeid i arbeidslivet og involvering av medarbeidere, åpenhet, informasjon og rundt beslutninger som blir tatt.

2.4.3 Lukket innovasjon

Dvs. at innovasjonsarbeidet skjer i organisasjonen med spesifikke prosesser og organisasjonen har full kontroll underveis. Denne type innovasjon har ofte vært forankret i tanker rundt rettigheter og transaksjoner og gjenspeilet i forretningsmodell.

2.5 Innovasjonsprosesser

En innovasjonsprosess kan forstås og drøftes på ulike måter. Moore (Moore, 2005) har drøftet dette som en evolusjonær prosess, mens Von Hippel (Von Hippel 1988;2005) argumenter for en markedsorientert prosess. Det er en felles forståelse at arbeidet med innovasjon er en utviklingsprosess.

En enkel modell av Aasen & Amundsen (Aasen & Amundsen, 2011) beskriver innovasjonsprosessen som følger:

- Starter med ide og ideutvikling.
- Seleksjon og utvikling.
- introduksjon og Optimalisere gevinst.

Disse prosessene kan skje lineært (dvs. fra ide, utvikling, beslutning, investering, implementering, produksjon til marked) eller være mer komplekse hvor det er behov for allianser, man opplever hindringer og krevende veivalg). Innovasjonsprosessen vil kunne

varierte fra organisasjon til organisasjon fordi det er ulikheter i kontekst, struktur, kompetanse, ressurser, og forretningsmodeller.

Målet er nødvendigvis ikke klart i starten eller underveis i en innovasjonsprosess, det kan komme ganske sent i prosessen. Hvordan prosessen beveger seg fra et nivå til et annet og hva som driver prosessen framover er interessant men blir ikke belyst i denne oppgaven.

Tidd & Bassant (Tidd & Bessant, 2013) hevder i sin forskning at organisasjoner som er innovative kjennetegnes av syv faktorer som:

- Struktur
- Hva organisasjonen skal jobbe mot
- Åpenhet og energi
- Rett team og ressurser
- Kontinuerlig forbedring
- Klima for nye tanker
- En ekstern og intern orientering

Sammenheng mellom disse er sentralt og det må jobbes med alle faktorene samtidig. Flere andre forskere deler ikke Tidd & Bessant forståelse. Kratzer (Kratzer, Leenders, & Van Engelen, 2004) på sin side hevder at det er organisasjonsegenskapene som design, kognisjon, læring og organisatorisk endring og tilpasning som er sentralt, dette støttes av Lam (Lam, 2005). Ramamorty mfl. (Ramamoorthy, Flood, Slattery, & Sardesai, 2005) argumenter på sin side at grupper, kreativt samarbeid, kommunikasjon og ledelse i grupper må være i fokus for å sikre en innovativ organisasjon.

En innovativ bedrift må evne å ta inn ny kunnskap. Det er derfor av interesse å se nærmere på hvordan ny kunnskap tas opp, og hvordan dette tas i bruk. Et sentralt begrep er absorberende kapasitet dvs. organisasjonens evne til å fange opp ny kunnskap, vurdere nytten, tilegne seg denne kapasiteten, innpasse den og ta den i bruk (Cohen & Levinthal, 1990). Kunnskapsnivå til mottakende organisasjon vil ha betydning for hvordan ny kunnskap blir håndtert. Lav match mellom ny kunnskap og den kunnskapen organisasjonen besitter vil øke sannsynligheten for at den nye kunnskapen oversees og går ”tapt”. (Tidd & Bessant, 2013).

Læring blir derfor viktig for å kunne "fange" ny kunnskap. Organisasjonene som jobber med læring må ha fokus på to forhold, disse er;

- I. Enkeltkretslæring, hvor et naturlig spørsmål vil være, gjør vi tingene rett?
Her er læringsbarrierene knyttet til kommunikasjon, rutiner, interesser, makt og etablert kompetanse.
- II. Dobbelkretslæring, hvor spørsmålet organisasjonen bør stille seg er, gjør vi de rette tingene? Her er finner man læringsbarrierer som makt, interesser, kultur for nyteknisk og etablert virkelighetskonstruksjoner.

2.6 Barrierer & hindringer

Jeg skal her redegjøre for barrierer og hindringer som kan oppstå i innovasjonsarbeidet.

Evnen til nyskaping i en organisasjon kan reduseres på grunn av ulike utfordringer, konsekvensen av disse vil variere. Dette er ikke unikt for innovasjon som arbeidsform, vi finner trekke av dette også innenfor generell organisasjonsutvikling. En god håndtering av problemene garanterer ikke innovasjonssuksess men øker muligheten for å lykkes. Hindring kan være av aktiv karakter eller det kan være passive barrierer. Samarbeidet med andre enheter/organisasjoner kan oppleves krevende. Dette kan ha sin bakgrunn i organisatorisk oppdeling. Hansen (Hansen,2009) hevder i sin bok *Collaboration* at det er fire barrierer mot samarbeid:

1. **Ikke oppfunnet her**, det er ikke vilje til å søke kunnskap utenfor egen enhet.
Kjennetegnes ofte av at kommunikasjon skjer primært i gruppen, man vil ikke krysse status grenser, vi fikser problemene selv, vi vill ikke avsløre at vi har problemer.
2. **Hold det for oss selv**, det er liten vilje til å hjelpe og dele erfaringer.
Kjennetegnes ofte av konkurranse mellom kollegaer og enheter, belønner egne mål, setter ikke av tid til å hjelpe andre, man opplever tap av makt ved å dele kunnskap.
3. **Søkebarrieren**, det er vanskelig å finne fram til informasjon og ressurspersoner.
Kjennetegnes ofte i store selskap, store fysisk avstander, for mye informasjon og vanskelig å søke, mangel på nettverk. Disse barrierene øker i større selskaper viser undersøkelsen.
4. **Overføringsbarriere**, det er vansker med å overføre kunnskap fra et sted til et annet.
Kjennetegnes ved vanskelig med å overføre kunnskap, felles ramme og gode relasjoner mangler.

Ledere har stort påvirkningskraft i egen organisasjon på godt og vondt.

Hansen (Hansen, 2009) hevder å ha avdekket tre egenskaper som suksessrike ledere innehar, disse er evnene til å se suksess i et større perspektiv, involvere andre og som tar ansvar.

Gjennom funn basert på statistisk undersøkelse av 185 ledere, hvor korrelasjon og regresjonsanalyse ble gjennomført, fant han fem lederegenskaper som bidro til å redusere samarbeid. Effekten dette hadde på de suksessfaktorene ble så definert fra ingen påvirkning til stor grad av påvirkning. Jeg har valgt å oversette dette til norsk og det er min fortolkning som ligger til grunn, se figur nr.6. Ledere som er sultne på makt påvirker de tre suksessfaktorene forskjellig, det gir liten konsekvens for det å være ansvarlig med desto mer påvirker den faktoren å evne å se suksess i et større perspektiv. Ser vi på ledere med store egoer så har denne lederstilen liten påvirkning på de nevnte suksess egenskapene.

Lederstil/egenskaper som skaper hindringer for samarbeid:

Lederstil/egenskap som skaper barriere som hindrer samarbeid	Se suksess i det store bilde	Være inkluderende	Være ansvarlig
-Leder som er sulten på makt, vil at andre skal være avhengig av dem	Stor grad av negativ påvirkning	Påvirker negativt	Lite påvirkning
-Ledere som er arrogante, «jeg vet best» og tror de er smartere enn andre	Påvirker negativ	Stor grad av negativ påvirkning	Ingen påvirkning
- Ledere som er defensiv- Ledere som tar kritikk dårlig, og mener at alle problemer skyldes forhold utenfor dem selv	Stor grad av negativ påvirkning	Stor grad av negativ påvirkning	Stor grad av negativ påvirkning
-Leder frykter å tape, tap av anseelse. Frykter at andres syn skal vinne fram	Lite negativt	Lite negativt	Ingen påvirkning
Ego- Ledere som har store ego	Lite negativt	Lite negativt	Ingen påvirkning

Figur 6 Lederbarrierer som hindrer samarbeid (Hansen,2009)

Kognitive fallgruver

Mange etablerte og vellykkede organisasjoner opplever at de gjør alt rett men allikevel mislykkes. Kognitive¹¹ fallgruver dvs. at de har et tankesett om eksempel konkurransesituasjon ("vi er enerådende på markedet") og bidrar til at de ikke er villig til å benytte ny/oprøvd teknologi eller utvikle det. Et eksempel på dette er amerikanske

¹¹ Kognitiv dvs. erkjennelse, oppfatning og tenkning. <https://snl.no/kognitiv>

Blockbuster, som drev med utleie av film, i 2000 fikk tilbud om å kjøpe Netflix som på det tidspunktet var et betydelig mindre enn i dag. Det takket de nei til, senere gikk Blockbuster konkurs og Netflix en av vinnerne innenfor streaming. (<https://www.siamtek.com/why-blockbuster-failed/>)

2.7 Analysemodell for oppgaven

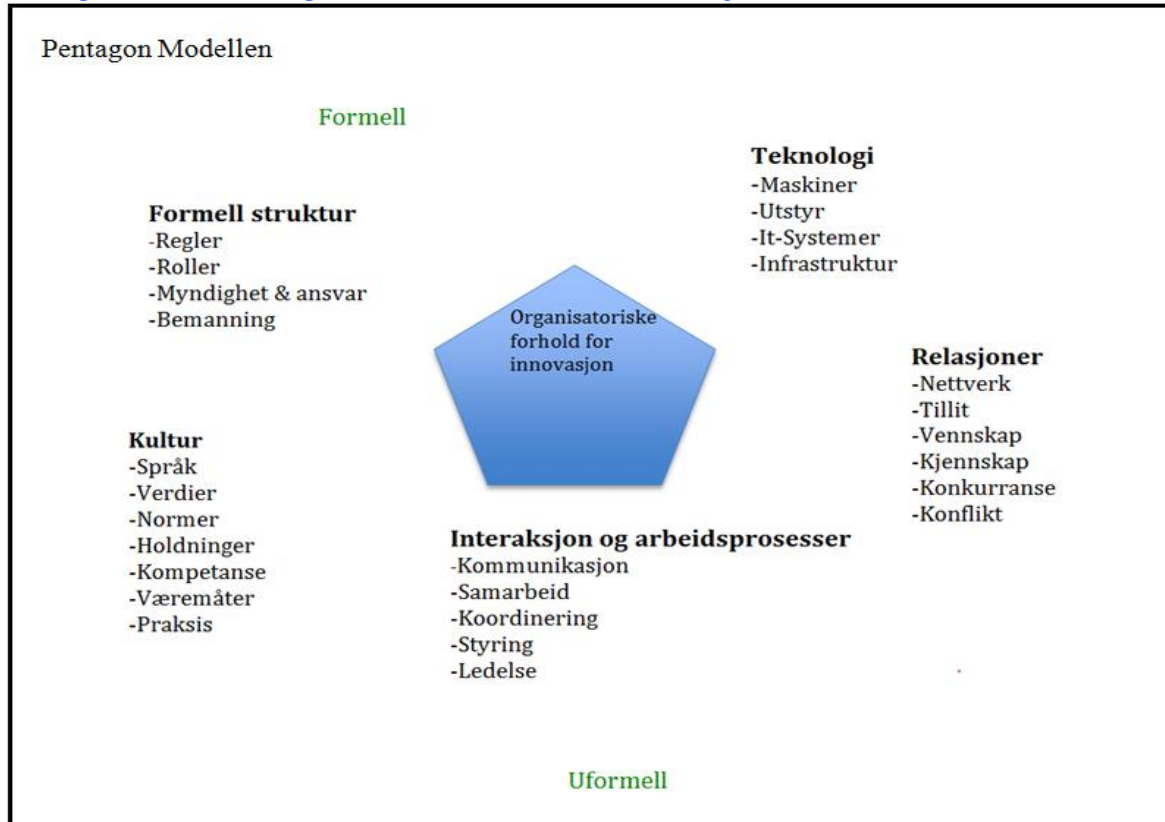
Det finnes flere ulike modeller som kan benyttes i analysearbeid i en organisasjon, som for eksempel Leavitt`s diamond (Flaa & m.fl, 1993) som ble utarbeidet av Harald Leavitt allerede rundt 1960. Den viser til fire faktorer som bidra til endringer, kompetanse, arbeidsprosesser, struktur og teknologi som henger sammen og påvirker hverandre. Andre modeller ser proaktive og reaktive endringer som for eksempel Nadler & Tushman (Nadler & Tushman, 1989). Analyse av organisasjoner finnes på flere nivåer som system, gruppering og organisasjon som arena.

Jeg har valgt å benytte Pentagonmodellen som analysemodell i min oppgave. Modellen utarbeidet av Per Morten Schiefloe (2016) og består av fem betingelser som struktur, teknologi, relasjon, interaksjon og kultur og har et systemperspektiv. Disse finnes på formelt og uformelt nivå og bidrar til å forstå adferd i en organisatorisk kontekst og avdekker svake og sterke kvaliteter. Modellen gir et helhetlig bilde av organisasjon og organisatoriske betingelser samt avdekker hvordan betingelsene påvirker innovasjonsevnen hver for seg og sammen. Modellen kan benyttes for å analysere en hendelse, nåsituasjon eller for utvikling av en organisasjon. I denne oppgaven kan Pentagonmodellen hjelpe oss å finne sterke og svake sider i organisasjon som kan forsterkes og bidra til økt motivasjon. Det gjør det mulig å sette mer presise tiltak som gjør øker muligheten for å lykkes.

2.7.1 Organisasjonsbetingelser for innovasjon

En organisasjon har formelle egenskaper som struktur og teknologi, og uformelle egenskaper som interaksjon, relasjon og kultur. Disse påvirker innovasjonsevnene til en bedrift hver for seg og sammen. Jeg skal her beskrive disse nærmere, samt se på sammenhengen mellom de enkelte betingelsene og innovasjon og samt hva kan dette bety for basedrift.

Pentagonmodellen – organisatoriske forhold for innovasjon



Figur 7 Pentagonmodell et analyseverktøy av Per Morten Schiefloe (2016)

2.7.2 Formell struktur

Struktur angir rammeverk til en organisasjon som; mål, kontroll, arbeidsdeling, styringsprinsipper, grad av spesialisering, hvordan myndigheten skal fordeles og hvilke funksjoner er optimal for vår drift. Dette er strukturer som etableres for å sikre at målsetningen kan oppnås.

Hva er sammenheng mellom formell struktur og innovasjonsevne?

Struktur alene skaper ingen innovasjon, men kan legge til rette for innovasjon igjennom å balansere orden og kaos. Høy grad av kontroll på organisatoriske betingelser som kultur, relasjon og interaksjon vil i stor grad hemme organisasjonens evne til kreativitet og nyskaping som er sentralt for innovasjon. For mye kaos kan slite ut en organisasjon og redusere innovasjonsevnene. Et eksempel på en slik situasjon kan være mange nye ideer i organisasjon men organisasjonen makter ikke nyttiggjøre seg disse og medlemmene demotiveres og blir utslitte.

Burns & Stalker (Burns & Stalker, 1961) argumenter for at strukturen må tilpasses omgivelsene organisasjonen er i, stabile omgivelser kan ha streng struktur, og omgivelser i endringer kan ha nytte av mer flytende struktur. Dette støttes dels av Tidd & Bessant (Tidd & Bessant, 2013) som også påpeker det å unnlate struktur i redsel for å stoppe kreativitet kan føre til ukontrollert "kaos" som sliter ut organisasjonen og redusere organisasjonens evne til å nyttiggjøre seg ny kunnskap. Det påpekes at det forefinnes ingen fasit oppskrift for en vellykket innovasjon men må tilpasses den enkeltes organisasjon.

En anerkjent forsker innen dette feltet er Mintzberg som i 1979 gjennomførte forskning som definert ulike arketyper for organisatorisk struktur. Ad- hockrati struktur trekkes fram som den innovative organisasjonen. Kjennetegnes av at den er oppgaveorientert, og har lav grad av regler og struktur og fokus på å få jobben gjort. Utfordringer med slik struktur er interne konflikter som kan oppstår på grunn av manglende struktur og regler. Fordelen er at den øker evnen til å håndtere stor usikkerhet og gir rom for kreativitet og fleksibilitet, som fremmer øke innovasjonsevnen. Mintzberg forskning skiller mellom det operative ad-hockrati dvs. jobber for å skape verdi for kunden og administrativt ad-hockrati dvs. jobber for å skape verdi for egen organisasjon.

Miles mfl. (Miles , Snow, & Miles, 2000) hevder at organisasjonsmodeller og forretningsstrategier må tilpasses sin samtid for å være optimal og ha fokus på utvikling etterhvert som kunnskap og ferdigheter erverves av bedriften. Strukturen må bidra til at folk trives på jobb og bidrar til at bedriften når sine målsetninger.

Den formelle organisasjonsstrukturen har betydning for kvaliteten på relasjon mellom enheter. Graden av autonome enheter i et konsern kan påvirke dens evne til å overføre kunnskap seg imellom (Foss & Pedersen, 2002). Struktur som avdelingsinndeling, budsjett og belønningssystemer hevder Amundsen (Amundsen O., 2009) kan virke som barrierer for samarbeid. Det kan være sentralt å ta med seg i arbeidet med etablering av den formelle strukturen som skal legge til rette for god innovasjonsevne.

Delegering og klare linjer med ansvar og myndighet medfører ofte opprettelse av objektive måleparameter (KPI) på hva ledere/ansatte skal levere. De får frihet under ansvar for å nå disse målene som oftest belønnes med intensiver for å motivere til vider innsats.

Konkrete mål bidrar til å sette fokus, men det kan også medføre en ensidig prioritering som reduserer tidsbruk på andre ting. Det kan bidra til etablering av siloer mellom enhetene hvor kunnskapsdeling og samarbeid kanskje ikke er et felles mål og dermed nedprioriteres.

Belønningssystem påvirker den indre og ytre motivasjon til medarbeidere. Prestasjonsbasert belønning øker ansattes ytre motivasjon men kan ha negativ effekt på de beste medarbeideres indre motivasjon (Deckop & Cirka, 2000).

Forskning viser at ”gode” medarbeidere som har gode arbeidsprestasjoner har behov for autonomi og har høy grad av indre motivasjon. Disse medarbeideren er ikke redd for ansvar, de reagere negativt på kontroll og er genuint opptatt av å gjøre en meningsfull jobb. Graden av kontroll påvirker frihetsgraden til ansatte og det er derfor relevant å trekke inn Hertzbergs motivasjonsteori (Hertzberg, Mauser, & Snyderman, 1959/1993) som trekker fram at jobbutforming, for eksempel; ikke for mye kontroll er en vesentlig faktor for at ansatte skal få bruke sine ferdigheter best mulig og øker trives på jobb.

Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2014) argumenter for at det må etableres egne forskning - og utviklingsenheter i en organisasjon for i større grad vil evne å ”fange” ny kunnskap og gi organisasjon en høyere absorberende kapasitet¹². Dette støttes av Christensen (Christensen C., *The innovators dilemma. When new technologies cause great firms to fail*, 1997) som hevder at store organisasjoner ikke kan skape ny teknologi i den daglige driften men at det må etableres egen organisasjon for å kunne lykkes med slik utvikling.

Innsatsen til de ansatte har stor betydning for om bedriften når sine mål, det er derfor viktig å ansette den rette medarbeidere som dekker behovet til bedriften. Rekruttering og opplæring er ressurskrevende, evne å beholde de beste medarbeiderne er viktig også med tanke på innovasjonsevne. Organisasjons struktur påvirker andre organisatoriske betingelser igjennom blant annet rekruttering og talentutvikling, sosialisering¹³, og organisasjonskultur¹⁴.

¹² Absorberende kapasitet dvs. organisasjonens evne til å fange opp ny kunnskap, vurdere nytten, tilegne seg denne kunnskapen, innpasse den og ta den i bruk. (Thorsvik & Jacobsen, 2014) S.372

¹³ Sosialisering dvs. den nytilsatte knytter seg til organisasjonens kultur og identifisere seg med denne. (Thorsvik & Jacobsen, 2014)s.92

¹⁴ organisasjonskultur dvs. et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig til å at den betraktes som sann, og læres bort til nye medlemmer. (Edgar Schein, 1985)

Hva betyr dette for basedrift?

Basedrift har ulike driftsmodeller og derfor ulike grensesnitt med interne og eksterne stakeholdere, relasjoner, interaksjoner og kultur som følge av dette.

Effekten av standardiserte løsninger som for eksempel like prosesser i innovasjons arbeid vil nødvendigvis ikke få samme effekt på alle baser nettopp fordi det er grunnleggende ulikheter i strukturen.

2.8 Teknologi

Teknologi kan være flere ting, jeg skiller i denne oppgaven mellom teknologisk produksjonsutstyr og teknologi som et hjelpemiddel for en organisasjon.

I denne oppgaven er definert til; maskiner, utstyr, IT-systemer og infrastruktur som må få til for at organisasjon skal kunne fungere.

Utviklingen av ny teknologi går stadig raskere. Økt interesse for gevinster ved bruken av åpen innovasjon øker utviklingstakten og redusere risiko for feilinvesteringer.

Forskere som Christensen & Bowler (Christens & Bowler,2004) hevder at innovasjon innebærer endring av teknologi, her må det presiseres at teknologibegrepet brukes i en svært bred forstand. (prosesser der en organisasjon omformer arbeid, kapital, materialer, informasjon til produkter/tjenester).

Hva er sammenheng mellom teknologi og innovasjonsevne?

Organisasjonens infrastruktur kan bidra til økt samarbeid, eller den kan legge hindringer i veien for kunnskapsdeling som er viktig i innovasjons arbeid. Utforming av kontor er et eksempel, åpne landskap hevder blant annet Heinisch (Heinisch, 2005) vil medføre bedre kommunikasjonsflyt enn cellekontor, og vil øke kunnskapsdelingen. Bruken av åpne landskap sett i forhold til cellekontor er en diskusjon som fortsatt pågår i Norge, Telenor var en av bedriftene som har jobben mye med dette. Det gjenstår ennå en del forskning på feltet knyttet til fordeler og ulemper på lang sikt.

Utforming av en arbeidsplass varierer fra organisasjon til organisasjon, noen har behov for mange kontorarbeidsplasser andre har kanskje behov for produksjonslinjer. Designet må tilpasses formålet, organisasjoner som har stort fokus på kreativitet og kunnskapsdeling legger til rette for stor grad av samhandling med andre, det kan være alt fra gruppe aktiviteter som ballspill, sosiale arena som kaffestasjoner, fravær av tradisjonelle kontor mv.

Anskaffelse eller utvikling av teknologi som kan øke bedriftens innovasjonsevne kan ha høye investeringskostnader, i tillegg må organisasjon evne/kompetanse og ha vilje til å ta i bruk ny teknologi som kan være krevende med endring av eksisterende praksis.

Deling av informasjon/kunnskap er sentralt i en organisasjon internt og eksternt. Selskap har it system som kan dele informasjon men ofte er brannmur og sikkerhetsprosedyrer et hindre for ulike it systemer/organisasjoner kan dele informasjon på tvers.

Ny teknologi, eller ny bruk av teknologi kan være utfordrende og genere konflikter mellom ansatte og ledelse. Bruk av algoritmer¹⁵ og roboter kan for eksempel medføre redusert behov for arbeidstakere/frigjøre kapasitet til andre oppgaver. Dette kan bidra til at deltagelse eller bidrag til utvikling av slik teknologi kan være utfordrende for organisasjoner og skape konflikter på flere nivåer som for eksempel ansatte- leder, mellom styre og leder, mellom organisasjon og leverandører. Det er ikke unaturlig at medarbeidere utviser motstand i utvikling av ny teknologi som i neste runde kan erstatte deres arbeidskraft, dette er en stor ledelsesutfordring som må håndteres. Høye investeringskostnader og få eller ingen garantier på at dette blir en suksess gjør at det knyttes stor risiko til å investere i ny teknologi.

De øvrige organisatoriske egenskapene påvirkes av teknologi, graden vil kunne variere, men teknologi alene skaper ingen innovasjon. Bruk av ny teknologi krever også involvering av organisatoriske kvaliteter som struktur, relasjon, kultur og interaksjon. God teknisk dokumentasjon på hva og hvordan fungere dette er viktig for drift men det er også viktig for å kunne avklarer mulighetene for videreutvikling.

Hva betyr dette for basedrift?

Basedrift har en aktivitet som er krever mye infrastruktur. Det er behov for arealer til lasting og lossing av biler, reservedelslager, kai og bulk anlegg og transportsoner.

Driverne er krav til tyngdebelastning av tungt utstyr som skal oppbevares, volum på reservedeler, sporbarhet, sikringskrav.

Statoils plattformer har tatt i bruk ny teknologi for å effektivisere sin drift og har lang erfaring med åpen innovasjon. Dette er et trekk vi ikke innen basedrift. Det er et betydelig gap mellom hva som finnes av velkjent teknologi/ny teknologi og hva som er tatt i bruk på Statoils baser.

¹⁵ Algoritme dvs. en presis beskrivelse av en endelig serie operasjoner som skal utføres for å løse et problem eller et sett med flere problemer. <https://no.wikipedia.org/wiki/Algoritme>

Tilgang til teknologisk verktøy som forbedrer samtidsdata, sporbarhet, lagerbehov mv er allmennkjent teknolog men ikke tatt i bruk i basedrift. Ved bruk vil gevinst vært mindre arealer på leie, redusert omfang av operasjonelt arbeid og sist men ikke minst økt kvaliteten i leveransen.

2.9 Relasjoner

Relasjon kommer fra latin og betyr å bringe tilbake. I denne oppgaven vil jeg forstå relasjon som en forbindelse mellom folk og den sier noe om kvaliteten mellom folk og kvaliteten i forbindelsen. I denne oppgaven er forbindelsen knyttet til nettverk, tillitt, vennskap, kjennskap, konkurranse eller konflikter.

En organisasjon er ikke noe man kan ta på, det er ikke noe fysisk, men en organisasjon er fylt av sine medlemmer. Organisasjon har forbindelser eller forhold internt og eksternt, disse forbindelsene kan være svært tette, andre mer perifere. Relasjonene organisasjonen har kan være preget av konflikt, konkurranse eller vennskap og tillitt.

Hva er sammenhengen mellom relasjon og innovasjonsevne?

Innovasjon skapes sjelden alene da en person eller organisasjon ikke besitter all innsikt og kompetanse, det er derfor viktig å samarbeide med andre. Gode relasjoner kan bidra til et nyttig samarbeid og igjennom dette økt nytenkning. Ford (Ford I., 1980) hevder at enkelt hendelser kan påvirke en organisasjons relasjonsutvikling, for eksempel et tillitsbrudd mellom leverandør og organisasjonen. Tillitt tar tid å bygge opp men tar kort tid å ødelegge.

Armstrong (Armstrong, 2001) argumenter med at relasjoner basert på tillit og ansvar er en forutsetning for personlig produktivitet.

Det er utfordrende for store organisasjoner å opprettholde gode relasjoner til ulike stakeholdere på tvers av store geografisk avstander, som for eksempel Statoil.

De sosiokulturelle forholdene i organisasjonen kan legge til rette for at organisasjonens medlemmer benytter seg av disse tillitsbaserte sosiale nettverkene. En relasjon kan være god eller dårlig, bedriften kan påvirke dette ved bruk av flere virkemidler

Dette kan bidra til å binde sammen/bygge bruer mellom enheter internt eller mellom organisasjoner eksternt. Felles mål kan bidra til ny kunnskapsdeling og kunnskapsutnyttelse hevder Powell (Powell, 1998) og støttes av Bolman & Deal (Bolman & Deal, 1998).

Relasjoner dvs. forbindelser og kvaliteten på denne forbindelsen mener Batson (Bateson, 1972), har fire grunntyper. Jeg skal her gå nærmere inn på disse:

- I. **Komplementær relasjon** dvs. en stabil relasjon hvor rollen som den ene har /tar, utfyller rollen som den andre har/tar. For eksempel leder –ansatt. Benevnes som en grunnholdning og en grunnleggende tillit preger relasjonen.
- II. **Symmetriske relasjoner** dvs. stabile relasjoner mellom likestilte, samme rolle som for eksempel ansatte eller elever. Kan være basert på konkurranse element, mistillit kan råde, og hjelpende grunnholdning ikke er tilstede.
- III. **Resiproke relasjoner** dvs. ustabil relasjon hvor personer som er involvert periodisk skifter posisjon. For eksempel en leder er og så i en annen setting en ansatt.
- IV. **Den flyktige relasjon** dvs. en ustabil relasjon som er basert på tillit og hjelpende grunnholdning. For eksempel konsulent – kunde.

Powell (Powell, 1998) argumenter for at etablering av rutiner rundt kunnskapsdeling som for eksempel nettverk kan virke mot sin hensikt og faktisk bidra til å hemme kunnskapsdelingen. Andre som Van de Ven mfl. (Van de Ven, Polley, & Venkataraman, The innovation journey, 1999) argumentere i sin 12 trinns modell for innovasjonsreise for at relasjoner og nettverk til andre organisasjoner kan bidra til markedskunnskap men også en finansieringsmulighet. Faste rutiner kan medføre risiko for ikke planlagte og gi uønskede konsekvenser.

Sentralt for god kommunikasjon og kunnskapsdeling er tillit. Dialog og tillit hevder Von Krogh mfl. (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001) er grunnleggende for å kunne stimulere kunnskap deling. Harald Grimen (Grimen, 2009) støtter dette og argumenter for at personer som ikke stoler på hverandre samhandler mindre og har mindre deling av kunnskap.

Formelle nettverk kan bidra til kunnskapsdeling, men det kan være krevende å prioritere mellom daglige arbeidsoppgaver og nettverksarbeid. Utbytte av slikt arbeid er ikke forutsigbart og innebærer dermed innebære en risiko for at tid og ressurser ikke gir gevinst. Nettverksarbeid kan være krevende også utover tid og ressurser, medlemmene i nettverket kan ha ulik forståelse av formålet eller verdier, det kan oppstå ressurskonflikter som kan skape konflikt i nettverksarbeidet og redusere kunnskapsdelingen. Arbeidet kan også bidra til å skape felles identitet, og etablere sosialt felleskap som øker kunnskapsdelingen men kan også det kan også bli for” sterkt” og redusere fokus og interesse for annet arbeid eller nettverk.

Gruppedynamikk i nettverk og utvikling av denne og forskjeller mellom grupper er generelt vanskelig å endre på, og er et område som man ofte mislykkes på ifølge Stacy (Stacey, 2007). For å få til et samspill er egenskapene som strukturelle, rasjonelle og kognitive egenskaper i et samspill viktig. For ledelsen blir det å nominere inn de rette medarbeiderne til slikt arbeid viktig for å kunne lykkes.

Hansen (Hansen, Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results, 2009) mener det er seks nettverksregler som man bidra til å identifisere muligheter og «fange» verdi. Hansen argumenter med at aktiviteten som «identifisere muligheter» og «fange verdi». Jeg har valgt å ta med skjema som viser nøkkel aktivitet, barriere, nettverksregel og effekt nettverksreglene da jeg synes nettverksreglene må sees i sammenheng med aktivitet og barriere for å gi mening.

Jeg har valgt å oversette nettverksreglene til norsk og har fortolket det som følger;

Nettverksregel som hjelper å identifisere muligheter og fange verdi (Hansen, 2009)

Nøkkel aktivitet	Barriere	Nettverksregel	Effekt
Identifisere muligheter	Ikke oppfunnet her	Sekst nettverksregler som hjelper å identifisere muligheter og “fange” Verdi 1.bygg utover nettverk egen enhet/sector, ikke innover	+
	Søkebarriere	2.bygg differensiert dvs. Forskjellige typer mennesker, ulike enheter, erfaringer, teknologi og oppfatning, ikke ha fokus på størrelse 3.bygg broer med mennesker som har lang farts tid, kan litt om alt, ikke bruk familiære fjes da de ofte er lik oss selv. 4. ikke bygg sterke, bygg heller mange svake bånd/relasjoner som krever mindre vedlikehold og gir muligheter til å oppdage muligheter fra mange hold	+++
“fange” verdi	Holde for oss selv	5. «sjarmer målet» med personer med innflytelse, gå ikke alene.	+
	Overføringsbarriere	6.Bytt til sterk, ikke tro på det svake. Invester tid å bli kjent med hverandre, bygget «et lag kultur»	+++

Tabell 3 Nettverksregler, identifisere muligheter og fanger verdi. (Hansen,2009)

Hansen argumenter at reglene kan sees i lys av individuelle nettverk som det enkelte medlem i organisasjonen har på andre arenaer. Jeg har valgt å ta med dette i oppgaven da medlemmer som fyller bedriften har stor betydning for dens utvikling.

Hvordan nettverksreglene virker på individuelle og organisasjonsnettverk:

Nettverksregel	Individuelle nettverk (kontakt mellom kollegaer i andre enheter)	Organisasjonsnettverk (kontakt på tvers av alle enheter)
1. Bygg utover	Bygg relasjoner til andre enheter.	Kontakt kollegaer i andre enheter
2. Bygg forskjellig	Bygg bånd til mange forskjellige typer	Kontakt med enheter som er ulik egen
3. Bygg mange svake bånd	Bygge mange svake bånd	Oppmuntre mennesker til å kommunisere tidvis
4. Bruk broer	Finn den beste broen og bruk den får å søke	Dyrk broer overalt
5. «sjarmer» målet	Ved behov, få støtte av andre til å oppnå målet.	Coach mennesker til uformell sverming på tvers av enheter
6. Bytt til sterke bånd	Når det er behov investering i sterke bånd	Oppmuntre til å investere i sterke bånd

Tabell 4 Nettverksreglene, individuelle og organisatoriske nettverk (Hansen, 2009)

Nettverksbygging kan være krevende og ha mange ulike utfordringer.

Ansatte som har store individuelle nettverk har kompetanse på relasjonsbygging, og kan være gode representanter i bedriftens ulike nettverk. Dette er interessant men blir ikke undersøkt videre i denne oppgaven.

Tillitt er et grunnleggende element i relasjoner, det å kunne stole på noen. Tillitt i en organisasjon er i mange nivåer, mellom kollegaer, mellom styre og leder, organisasjon og leverandører og ikke minst mellom leder og ansatt. En leder som medarbeidere opplever er å stole på bidrar til at medarbeider handler i samsvar med normer¹⁶ i organisasjonen. Trygghet mellom medarbeidere og ledelse vil kunne redusere behovet for informasjon og kontroll som igjen kan fremme utvikling av nye relasjoner.

Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2014) hevder at tillitt er et resultat av samhandling over tid. Levin og Cross (Levin & Cross, 2004) argumenter på sin side at sterk tillitt i nettverk ikke er avgjørende, men at kompetanse og intensjoner er mer relevant. Ny kunnskap og innhenting ny kunnskap, etablere prosesser og prosedyrer slik at ny kunnskap kan nyttiggjøres er en ledelsesutfordring. Relasjoner er viktig for organisasjon og dens medlemmer for å kunne finne/få ny kunnskap men også viktig for å kunne vurdere nyttet av ny kunnskap. Kunnskap alene gir ingen innovasjon før den er nyttiggjort. Graden av relasjon og omfang vil kunne variere fra en organisasjon til en annen.

14 Norm dvs. uskrevede regler som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger. (Jacobsen & Thorsvik, 2014.

Hva betyr dette for basedrift?

Basedrift har sin rolle midten i en stor verdikjede i Statoils forsyning. Når varene ankommer basen så involvere det mange nye leverandører og egne ansatte. Ved utskipping av utstyr involveres nye aktører internt og eksternt. Formell relasjoner mellom installasjonen og de ulike basene er kontekstuelle, fra faste månedsmøter på noen baser til helt fraværende på andre baser. Praksis for oppfølging av leverandørene på de ulike basene er ulik og har sammenheng med at leverandørene har hatt ulik mengde leveranser til basene lokasjonen, de med store leveranser har hatt tettere relasjoner enn de med små leveranser.

3. Interaksjon

I denne oppgaven velger jeg å se på interaksjon som; kommunikasjon, samarbeid, koordinering, styring og ledelse i en organisasjon. En organisasjon har interaksjoner internt som for eksempel mellom avdelinger og sektorer, men også eksterne interaksjoner. Graden av påvirkes av tillitt, motivasjon og tilhørighet.

Hva er sammenhengen mellom interaksjon og innovasjonsevne?

Innovasjon skjer oftest i samarbeid med andre, det kan være erfaringsdeling, teknologi, idesamarbeid med den hensikt å lage noe «nytt» som kan brukes. Dette innebærer at begge/alle parter må bidra til å nå målet, og her ligger det en del utfordringer knyttet til blant annet samarbeid både internt og eller eksternt i en organisasjon. Hansen (Hansen, 2009) hevder samarbeid er sentralt men ikke alltid. Samarbeid kan gi bedre innovasjon «flere tenker bedre enn en» og øke muligheter for kryss salg eller gi en effektiviserings gevinst.

Uten interaksjon vil en organisasjon ikke kunne fungere, den er ingen "øde øy" og man vil ikke kunne klare seg uten å ha en interaksjon med sine omgivelser. Graden kan påvirkes igjennom egenskaper som formell struktur, den kan redusere eller forsterke samarbeidsmulighetene igjennom mye eller få kontroll mekanismer. Et eksempel på høy grad av kontroll kan være at det ikke er tillates å ta kontakt med kollegaer i andre enheter uten at leder har godkjent dette i forkant. Dette bidrar til en høy terskel for å søke samarbeid med redusert kunnskapsdeling som konsekvens.

Jacobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2014) hevder at kommunikasjon spiller ulike viktige roller i organisasjonen, fra å formidle informasjon, formulere mål, den styrer og

koordinere adferd, den bygger relasjoner, den utvikler kultur og den kobler organisasjonene sammen, samt at den presenterer organisasjon for sine omgivelser.

Hansen (Hansen, Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results, 2009) hevder etablering av felles mål kan bidra til et godt samarbeid internt og eksternt. Et felles mål setter fokus på noe som er større og utenfor den enkelte. Hansen peker på seks punkter som er sentrale i å skape felles mål.

Jeg har valgt å oversette dette, og det blir min fortolkning som legges til grunn.

Felles mål bør inneholde følgende punkter:

1. **Skape felles skjebne** slik at medlemmene kan trekke i samme retning.
2. **Målet må være enkelt og konkret.** Må gi begrenset fortolkningsmuligheter, og den bør være målbar. Et eksempel på et slikt mål er, Scandinavian Airlines mål satt i 1992” *To become the best Airlines in the world for The frequent business Travler*” (Barlett, Elderkin, & Feinberg, 1992)
3. **Mål som appellere ikke bare til hodet men også til hjerte.** Engasjere og inspirer til å bidra og gjøre en god jobb som bringer laget framover mot målet.
4. **Målet må sette konkurranse utenfor.** Et mål utenfor egen organisasjon kan motivere og skape konkurranseånd og stolthet. Dette vil også redusere konkurransen internt i egen organisasjon”. Alle liker å vinne”
5. **Etablere felles verdier i laget** for disiplinert samarbeid, unngå å dobbelt kommunisere, og ledere må være rollemodeller. Det er tre fallgruver, man ser ikke organisasjon under et, etablere samarbeid i små lag med fare for” siloer”, leder som snakker om samarbeid men gjør det ikke selv og samarbeid etableres kun for samarbeidets skyld.
6. **Etablere felles språk for samarbeid.** Ledelsen ord og uttrykk har en tendens til å bli sanne, og ansatte jobber ut fra dette” bildet”.

Felles mål i samarbeidet er viktig, Hansen argumenter med at samarbeidet også må følges opp for å sikre at samarbeidet er nyttig og gir effekt i den retningen organisasjonen ønsker. Felles mål som forener tas for øvrig også opp av J.Kotter & H. Rathgeber (Kotter & Rathgeber, 2014). Leder har en viktig funksjon i en organisasjon og skaper resultater igjennom andre, her vil evnen til å skape felles mål være viktig. I dag har organisasjoner mange medarbeidere som leder seg selv, de kan for eksempel ha oppgaver som er vanskelig å målstyre. På den andre siden vil tydelige og klare mål kunne bidra til økt grad av selvstyring.

I denne oppgaven er leder formelt utpekte ledere. Hovedoppgaven til en leder er å sørge for at organisasjonen daglige drift fungere, men lederen må sørge for at organisasjon er satt i stand til å møte morgendagens utfordringer. Bedrifter må jobbe med disse to utfordringene, det er et dilemma å balansere daglig drift og prioritere ressurser til å sette organisasjon i stand til å møte nye utfordringer. Formell struktur kan gjennom rekrutteringsstrategier bidra til å tiltrekke seg individer som kan håndter utfordringer av en slik tosidighet. Innovasjon skapes sjelden alene og det medfører en ledelsesutfordring å få de rette menneskene til å jobbe med de rette aktivitetene. Ledere må kunne håndtere utfordringer som oppstår med grupper, både det politiske men også maktspektene.

Det er en del empiri om ledelse og innovasjon, jeg skal her se på noen av disse. Tidd og Bessant (Tidd & Bessant, 2013) hevder at det er ni kjerneoppgaver i innovasjonsledelse;

- Utnytte nye muligheter og nyttiggjøre seg disse.
- Strategi og innovasjon må være avstemt.
- Evne å anskaffe og utvikle ny teknologi eller kunnskap.
- Lede utviklingsprosjekter, endringsforberedelser inkludert læring av innovasjonsprosessen.
- Utvikle organisasjon igjennom å industrialisere effektive rutiner og struktur.

Ledere i organisasjoner som skal legge til rette for innovasjon må ha kompetanse, evne og vilje til å dele ideer og ekspertise fritt i organisasjonen. De må også evne å ta ansvar for de resultater enheten levere på (Hansen & Von Oetinger, 2001).

Transformasjonsledelse har i flere studier vist å ha effekt på organisasjonens innovasjonsevne (Ryan & Tipu, 2013). Denne formen for ledelse vektlegger visjon knyttet til mål, verdier, individuell oppfølging av medarbeidere og tilrettelegging for nye og utfordrende oppgaver. Leders evne til å uttrykke visjoner på organisasjonsnivå er sentralt for gi retning men også gi frihet slik at kreativiteten kan utfolde seg på individ nivå. Forskningen viser også en annen positiv effekt av slik lederstil. Ansatte utvikles og det oppmuntre leder til å reduser kontrollen og gi ytterligere handlingsrom. (Gumusluoglu & Iisev, 2009). En svakhet i forskningen her er at kun ledere deltok i undersøkelsen. Jakobsen og Thorsvik (Thorsvik & Jacobsen, 2014) hevder at en slik ledelsesform ikke er uproblematisk og lett kan bli kynisk og manipulerende. Store organisasjoner med egne avdelinger for utvikling kan det bli en lederutfordring å”

selge” inn en strategi for denne avdelingen har vært med å utarbeidet. I mindre enheter er det sjelden en egen avdeling for utvikling, dette innebærer at leder må balansere å gi rom for kreativitet og nyteknning, samtidig som man sikrer stabile prosesser med organisasjonens mål for øye.

Hva betyr dette for basedrift?

Basedrift har interaksjon med mange aktører daglig og fokuset er dag til dag aktivitet.

Samarbeid mellom basene, og basene og leverandørene preges av de ulike kontekstene basene opplever med ulik aktivitet og driftsmodeller. Uheldige kontraktsinngåelser og endrende rammebetingelser har medført krevende samarbeid med en del leverandører. Sektoren basedrift er spredt på et stort geografisk område som innebærer en del noen andre type utfordringer enn om sektoren hadde vært samlokalisering som for eksempel kommunikasjon og samarbeid.

4.Kultur

Organisasjonskultur kan ha stor betydning for om en organisasjon lykkes med å nå sine mål. Innovative organisasjoner kjennetegnes ofte som positiv, selvsikker og driftig, for eksempel Apple og Google. Kulturbegrepet kan ha ulike fortolkninger, jeg velger derfor å avklarer begrepet med følgende definisjon:

” Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Schein, 1985)

Studier rundt kultur har avdekket to retninger, den ene studieretningen kultur som et virkemiddel for effektivisering og kulturstyring blir å endre kulturen (Rørvik, 1998) (Alvesson, 2002) den andre studieretningen sees kultur på som forståelse og kritisk refleksjon over livet og arbeidet i en organisasjon (Kleppesø, 1993) (Martin, 2002).

Kultur er noe organisasjonen er og den kan beskrives men den kan ikke styres. Kultur kan ha en sterk påvirkning på medlemmer i organisasjonen men det bør nevnes at helhelhetlige og sterke kulturer trenger nødvendigvis ikke bare ha positive effekter.

Hva er sammenheng mellom kultur og innovasjonsevne?

McLean (McLean, 2005) har tatt utgangspunkt i tre hovedområder i sin undersøkelse rundt organisasjonskultur og innovasjon. De tre hovedområder er som følger;

- Alt fokus på innovasjon og glemmer/reduserer forhold som kan fremme eller hemme innovasjon (Amabile, Conti, Lazenby, & Herron, 1996),
- Kvalitativ case forskning som hevder at innovasjon har størst mulighet til innovasjon har visse kulturelle trekk (Kanter, 1983)
- Bred forskning på kulturelle forhold rundt hele innovasjonsfeltet. (Van de Ven, Angel og Pool 1989/2000).

På bakgrunn av dette argumenter McLean (McLean, 2005) for at det er fem organisatoriske forhold som fremmer kreativitet og innovasjon, og et forhold som virker hemmende på kreativitet og innovasjon i bedrifter. Vi finner noen av disse momentene McLean trekker fram også i forskning gjort i Norge av (Amundsen, Gressgård, & Aasen, 2011).

Jeg skal her presentere faktorene som McLean (McLean, 2005) trekker fram:

Fremmer kreativitet og innovasjon i organisasjon:

- Organisatorisk oppmuntring rundt nye ideer, vilje til å ta risiko, og kommunikasjons som går på tvers i bedriften.
- Støttende ledelse med åpenhet og evne til å håndter konflikter. Klar kommunikasjon og leder som belønner måloppnåelse.
- Utviklende arbeidsgrupper med sterke verdier knyttet til toleranse, mangfold og hvor ulikheter fremmes.
- Frihet og selvstendighet hvor ansatte gis frihet til å styre hvordan oppgavene skal utføres. Strategiske mål settes av ledelsen/styret.
- Ressurser til dette arbeidet avsettes i form av tid og penger.

Hemmer kreativitet og innovasjon i organisasjon:

- Kontroll hevdes å hemme innovasjon og ansattes indre motivasjon, redusere kreativitet og innovasjonsevne.

Medarbeiderdrevet kultur (MDI)

Et spennende forskningsprosjekt (også kalt MDI) dvs. medarbeiderdrevet innovasjon ble utført i Norge. (Amundsen, Gressgård, & Aasen, 2011). Forskningen hadde særlig fokus på

innovasjon og organisasjonskultur og ledelse. Gjennom kvalitative intervjuer med ansatte og leder i 20 virksomheter viser at det er en sentral faktor for å fremme MDI er å ta i bruk ansattes erfaringer og kunnskap i innovasjonsarbeidet. Måten dette ble gjort på er også viktig for en god prosess. Flere av funnene finner vi også hos McLean (McLean, 2005).

De identifiserte ni kulturelle kjennetegn disse trekkene påvirker hverandre, støtter og styrker hverandre. Disse betegnes som følger:

- Engasjement i innovasjon
- Samarbeidsorientering mellom ansatte og arbeidsgiver.
- Stolthet over å jobbe i nettopp denne organisasjon.
- Tillit som i et tosidig forhold, ledere må vise sine medarbeidere tillit, arbeiderene må vise sine ledere tillit.
- Toleranse for forskjellighet i organisasjonen bidrar til lav terskel for innspill og forslag.
- Trygghet til å komme med nye ideer, oppmuntring og støtte når det går bra og når det går dårlig.
- Utviklingsorientering blir en del av jobben til den enkelte medarbeider.
- Åpne diskusjoner mellom ledelse og ansatte. Åpenhet ble sett på som en sentral faktor i innovasjonsarbeid.
- Autonomi dvs. selvstendighet, uavhengighet og selvstyre. Denne faktoren hadde stor betydning. Amabile (1998) argumenter i sin forskning med at autonomi er viktig for å kunne utløse indre motivasjon hos ansatte.

Nyere forskning har vist en viss sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet.

Den kan ha sterk påvirkning på adferden medlemmene i et selskap (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). Det er fem forhold som ansees som sentrale, disse er som følger:

- **Tilhørighet og felleskap;** tilhørighet er et grunnleggende sosialt behov hos de fleste, og opplevelse av felleskap og identitet, som skaper lojalitetsbånd.
- **Motivasjon;** opplevd tilhørighet og felleskap kan virke angstdempende og motiverende på den enkelte igjennom å jobbe for noe større enn bare seg. Det å jobbe mot noe ”større” har vist å ha en motiverende effekt (Latham & Pinder, 2005).
- **Tillit;** En sterk kultur vil bidra til tillit mellom ansatte og ledelse. Dette vil redusere behovet for kontroll og styring. Det er en forventning av medlemmene i organisasjonen handler i tråd med normen (Fukuyama, 1995). Tillit på bakgrunn av sterk

felleskapskultur, det enkelte medlemmet har tilegnet seg lojalitet, pålitelighet og ærlighet, andre peker også på at tillit er et resultat over tid med samhandling.

- **Samarbeid og koordinering;** Opplevd samhørighet og tillit gjør at medlemmene ønsker å jobbe for felleskapet, det opparbeides en felles måte å kommuniserer på, og medlemmene ønsker å samarbeide gjør koordinering lettere (Chatman & Spartaro, 2005).
- **Styring;** Kulturen angir hva som er ”rett” adferd når medlemmet av organisasjonen skal utføre noe på vegne av organisasjon. Den grunnleggende antagelsen, verdi, norm som gjør at medlemmet agerer slik som han/hun tror er forventet. Informasjon som passer til dette bildet blir prosessert, det som ikke passer velges bort.

Hva betyr dette for basedrift?

Basene har igjennom sin praksis lært å håndtere uforutsette behov raskt og effektivt. Nye rammevilkår vil påvirke kulturen på sikt. Basedrift har en lang historie og over mange år har det utviklet seg separate kulturer på de ulike som vil se nærmere på i funnene i spørreundersøkelsen.

Kapitel 3 Metode

Forskning hjelper oss med en inngående forståelse igjennom kartlegging, og gir verktøy for å forklare det vi observere. Det er derfor viktig å samle inn konkret informasjon om fenomenet vi undersøker med en målsetning om å være intersubjektiv¹⁷. Det er også sentralt for utarbeidelse av resultatene. Fullstendig dokumentasjon er viktig for å kunne foreta en kritisk vurdering av framgangsmåte og resultater. Beskyttelse og anonymitet av personer som deltar i undersøkelsen må ivaretas slik at forskningsetiske normer overholdes. I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for hvordan undersøkelsene er utført og de metodiske vurderinger og beslutninger som er gjort for å undersøke den valgte problemstillingen.

Jeg har hatt som mål å kunne gi svar på problemstillingen med bruk av en metodisk tilnærming. Det er også naturlig å drøfte spørsmål knyttet til validiteten og relabiliteten i undersøkelsen i dette kapitlet.

¹⁷ Intersubjektiv dvs. resultatene av en undersøkelse ikke være avhengig av hvilken person som har gjennomført undersøkelsen. (Hellevik, 1982)

3.1 Valg av metode

Valg av metode har sammenheng med hva man ønsker å undersøke. Kvalitativ og kvantitativ metode, eksplorerende, deskriptiv og kausal er anerkjente som valg av tilnærming.

Disse har følgende kjennetegn;

Kvantitativ metode dvs. talldata hentes fra stort tall materiale med den hensikt å lese av sammenhenger og likheter i grupper med bruk av statistiske utregninger. For å kunne benytte en kvantitativ metode er vi avhengig av en tydelig og presis problemstilling, og gode spørsmål som gi svar på problemstillingen samt et representativt utvalg for å sikre validitet.

Kvalitativ metode dvs. tilnærming som søker innsikt i forståelse/beskrivelse hvordan mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe. Data i form av ord. Ofte benyttes kvalitativ metode for å gå i dyden på interessante funn fra kvalitativ data. Intervjuer, observasjoner og spørreundersøkelser danner datagrunnlaget.

Kvalitativ og kvantitativ metode trenger ikke være enten eller kan være begge deler.

” Good social science is problem driven and not methodology driven in the sense that it employs those methods that (...) best help answer the research questions at hand. More often than not, a combination and qualitative and quantitative will do the task best” (Flyvbjerg, 2006)

Det er ikke uvanlig i forskning å veksle i bruken av disse to metodene. For eksempel først gjennomføre en spørreundersøkelse for så gå over til kvalitative etterstudie som for eksempel intervju for å sjekke ut egen forståelse av funn i kvantitativ data.

Eksplorerende metode dvs. tilnærming hvor man søker å løse en uklar problemstilling med teorier som allerede er utviklet for å gi innsikt og øke forståelsen for problemstillingen.

Løsningene testes ut ved bruk av case. Benevnes også som en utforskende metode.

Et eksempel er pilotundersøkelser hvor man tester ut spørreskjema i forkant av utsendelse sikrer at man øker presisjon og redusere feil.

Deskriptiv metode dvs. hvor man søker å kartlegge variabler og/eller sammenhengen mellom dem. Benevnes også som en beskrivende metode. Meningsmålinger knyttet til neste valg er et eksempel på en deskriptiv tilnærming.

Kausal metode dvs. en tilnærming hvor man søker å finne årsakssammenheng mellom variabler. Et eksempel kan være å undersøke om en reklame bidrar til mer salg.

3.2 Valg av forskningsstrategi

Forskningsformålet, hvem skal undersøkes og hvordan man tenker at undersøkelsen skal gjennomføres danner grunnlag for valg av forskningsstrategi. (Johannessen , Tufte, & Christoffersen, 2016).

Hvordan kan problemstillingen i denne oppgaven belyses med hjelp av data?

Forskningsstrategien i denne oppgaven en deskriptiv tilnærming hvor jeg prøver å forstå de organisatoriske forutsetningene for innovasjonsevne i Statoil basedrift. Dette er interessant å undersøke fordi det øker forståelsen for hvordan disse egenskapene påvirkes, og i hvilken grad dette kan skje. Er det slik at de ulike betingelsene påvirker hverandre i lik grad og styrke eller er dette forskjellig?

Jeg valgte å benytte en analysemodell for å kartlegge problemstillingen i basedrift. Bruk av slik modell grupperer funn, sterke og svake kvaliteter framkommer og tydeliggjør sammenhenger på en oversiktlig måte. Spørreundersøkelse ble valgt som metode på grunn av ønske om å bruke hele populasjon som respondenter som var spredt på et stort geografiske område fra Hammerfest i nord til Stavanger i sør. Intervju ble gjennomført for å bekrefte eller avkrefte funn.

3.2.1 Datainnsamling

Spørreundersøkelser kan ha ulikt oppsett og form basert på hva formålet er. I denne oppgaven har spørreundersøkelsen hatt til hensikt å undersøke basedrifts egen oppfatning rundt de valgte organisasjonsbetingelsene i oppgaven. I tillegg er det sentralt å være bevist på å ikke få bekreftede egne forventninger.” Anstreng deg til det ytterste for å avkrefte dine egne forhåndsoppfatninger” (Hellevik, 1982).

Spørreundersøkelsen

Det er flere forhold som bidro til den endelig utforming av spørreundersøkelsen. Disse er beskrevet i punkt A til E;

A. Følgende faktorer hadde betydning for hvordan spørreundersøkelsen ble designet.

- Elektronisk utsendelse via Statoils interne intranett da alle respondenter hadde tilgang.

- Det ble valgt to uavhengige variabler innledningsvis i spørreundersøkelsen, arbeidsted og hvor lenge man hadde jobbet i nåværende stilling.
Det hadde vært mulig å sette variablene på stiling eller fagområde men dette ble vurder til å sette anonymiteten i fare da basedrift er en liten sektor med få ansatte. Arbeidsted gjør det mulig å se om det er forskjeller eller likheter mellom base lokasjoner.
- Arbeidsted Sandnessjøen og Hammerfest er organisatorisk lagt under Kristiansund, og det blir derfor også reflektert som et arbeidsted som Kristiansund/Sandnessjøen/Hammerfest, heretter kalt Kristiansund/Nord. Dette sikrer også anonymitet til ene ansatte i Sandnessjøen/Hammerfest.
- Populasjon og utvalg er på 63 medarbeidere. Alle med første håndskjennskap til de formelle og uformelle kvalitetene i avdelingen de jobber i. Det var viktig å få med alle slik resultatet i størst mulig grad reflekterer basedrift. Dette hadde ikke vært mulig å gjennomføre ved bruk av kun intervju på grunn av tid og avstander.
- Spørsmålene i undersøkelsen ble primært stilt som utsagn, dette ble gjort fordi Statoil har lang erfaring med bruk av denne type spørreundersøkelser og ansatte er godt kjent med hvordan dette besvares med bruk av skår. Ved å velge en kjent form på undersøkelsen bidrar til at det er enklere for respondentene å besvare, kan motivere flere til å svare, og kanskje bidra til å øke forståelsen til hva det skal svares på.
- Ved forsker på egen enhet bidrar elektroniske spørreundersøkelser til å redusere eventuelle påvirkninger forsker kunne hatt på respondentens

B. Spørsmålene som utsagn

Det ble laget 18 utsagn som respondenten måtte ta stilling til, med skår fra helt uenig til helt enig. Alle utsagn er knyttet til oppgavens fem organisasjons egenskaper, noen har flere utsagn enn andre uten at antallet utsagn reflekterer fokus eller prioritering. Forskning har vist at en del personer som har liten kjennskap til forholdene har en tendens til å være enige uansett innhold. Det ble derfor stilt flere påstander rundt samme sak for å se om det er konsistens i svarene. Det var krevende å stille presise spørsmål knyttet opp mot en spesifikk betingelse og ikke ha for mange utsagn. Antall spørsmål per betingelse er ikke lik, og rekkefølgen av spørsmålene er tilfeldig satt opp. Spørsmål per egenskap fordeler seg som følger:

- **Formell Struktur;** Utsagn knyttet til roller, mandat, rekruttering og arbeidsfordeling, utsagn nr. 1,2,3 og 4

- **Teknologi;** Utsagn knyttet til infrastruktur og it verktøy, utsagn nr. 5,6,7 og 8
- **Relasjon;** Utsagn knyttet til erfaringsoverføring og samarbeid, utsagn nr. 10,11
- **Interaksjon og arbeidsprosesser;** Utsagn knyttet til utvikling av ny praksis og metode i samhandling med andre, og lederskap, utsagn nr.8,9 og 13
- **Kultur;** Utsagn knyttet til norm og verdier, motivasjon, felles mål forståelse, utsagn nr. 12,14,15,17 og 18

C. Hvordan ta stilling til utsagnene

Respondentene fikk på utsagnsspørsmål med svar skala som skulle benyttes.

Skala som er benyttet på var som følger:

- 1.Helt uenig 2.Nokså uenig 3.hverken enig eller uenig
4.Nokså enig 5.Helt enig

I forbindelse med etablering av skår skala så var et også sentralt å avklare forståelse av skår. Resultatet av skår resultat kan tolkes på ulike måter, jeg har derfor valgt å definere min tolking av skår som følger:

- Skår på 1 og 2 ansees som lav skår.
- Skår på 3 ansees som greit.
- Skår på 4 ansees som bra.
- Skår på 5 ansees som meget bra.

D. Åpne spørsmål

Det ble laget åpne spørsmål knyttet til om nye ideer i 2016 har økt eller redusert effektivitet, samt spørsmål om lokasjon har tatt i bruk nye ideer og i hvilke fagområder dette skjedde i. Ved å spørre om økt eller redusert effektivitet vil man få fram basedrifts oppfatning om innføring av de ulike ideene var vellykket eller ikke.

Antall nye ideer tatt i bruk vil kunne indikere en tendens knyttet til lokasjonens evne til absorberende kapasitet, og gir mulighet for å undersøke nærmere hvorfor resultatene ble slik. Basedrift har tre definerte fagområder, det var derfor av interesse å undersøke i hvilket område blir det iverksatt nye ideer. Også her gir det muligheter for oppfølgings intervju for å få refleksjoner rundt eventuelt spredning.

2016 ble valgt fordi det er enklere å se på historisk data og vurdere om dette hadde vært vellykket eller ikke.

E. Pretest/prestudie

Spørreundersøkelsen ble testet på fire personer i basedrift før utsendelse. Hensikten var å sjekke om det var uklarheter knyttet til utsagn/begreper eller om det var andre forhold i skjema eller oppsett som gjorde besvarelse krevende eller uklar. Dette gjorde det mulig å få korrigert undersøkelsen før den ble sendt ut.

3.2.2 Utvalg

Jeg valgte å ha alle ansatte i basedrift med i utvalget i spørreundersøkelsen, det er to sentrale forhold som bidro til dette. Sektoren er liten (63 ansatte) og spredd langs hele kysten.

Avdelingene har stor variasjon i antall ansatte, fra en ansatt til tjue ansatte. Basene har ulike driftsmodeller, det var derfor interessant å se om det er noe forskjeller som kommer til uttrykk i spørreundersøkelsen. Å bruke et stort utvalg som mulig og gjør problemstillingen blir belyst (Kruzal, 1999), i dette tilfelle var populasjon relativt liten og det ble derfor valgt å benytte hele si utvalget.

3.2.3 Intervju

Da jeg startet med oppgaven så var tanken å bruke kvantitativ metode med bruk av spørreundersøkelse og etter gjennomføringen vurdere bruk av intervju som er en kvantitativ metode for å gå opp interessante funn. Flere interessante funn medførte ønske om å gjennomføre intervju for å få bekreftet eller avkreftet funnene. Valg av sektorleder til intervju var enkelt da denne person har inngående kjennskap til hele sektoren og et antatt balansert syn på basene totalt sett. Det kunne vært interessant å intervju fagforeningsrepresentanter og ledelse, med dette ble ikke valgt gjennomført på grunn av tidskrevende og store geografiske avstander.

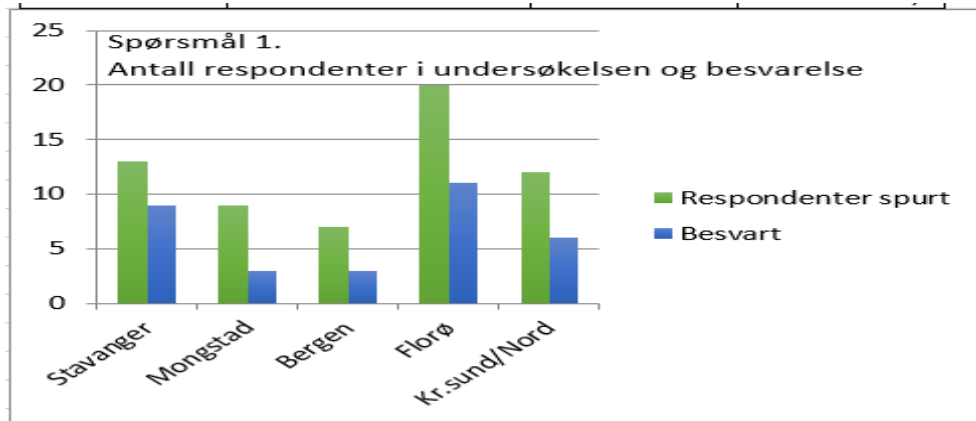
3.2.4 Besvarelse & lokasjon

Alle ansatte fikk spørreundersøkelsen elektronisk via jobb email. Oversikt over ansatte ble innhentet via personal oversikten i Statoils system. I forbindelse med utsendelsen spørreundersøkelsen ble det gitt informasjon om hva resultatet av undersøkelsen skulle benyttes til samt forsikring om at alle svar ville være anonymisert. Denne informasjon framkom også i innledningen i selve spørreundersøkelsen.

- Lokasjonene har generelt få ansatte, svar prosent ble 54,1% totalt, se figur nr. 8 side 52.
- Stavanger har høyst svarprosent med 69,2%.
- Av 33 respondenter har 32 svart på spørsmålet om lokasjon.

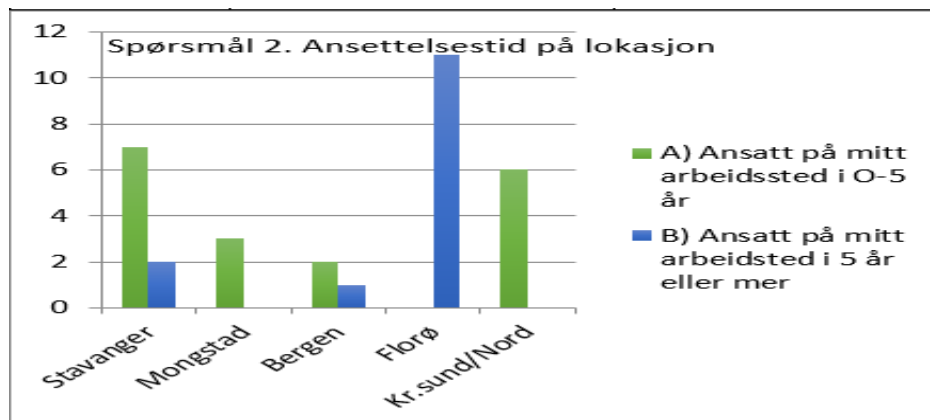
- 54,5% har vært ansatt på lokasjon mellom null til fem år. 45,5% har vært på lokasjon i mer enn fem år. Florø skiller seg ut fra øvrige lokasjoner med 11 av 11 respondenter med fem år på lokasjon eller mer, se figur nr.9.

Populasjon og besvarelse



Figur 8 Antall respondenter i undersøkelsen og besvarelsen

Ansettelsestid på baselokasjon



Figur 9 Ansettelsestid på lokasjon

Det oppsto problemer for enkelte respondenter å komme inn i spørreundersøkelsen selv om de hadde tilgang. Dette ble løst ved å legge de inn på nytt. Disse problemene bidro ikke til å høyne motivasjon til å besvare på undersøkelsen. På grunn av lav respons ble det sendt ut fire purremailer for å få opp svar prosenten.

Intervju

Det ble gjennomført et standardisert intervju 28 juni 2017 i Bergen. Det ble oversendt hovedfunn og intervjuguide (se vedlegg nr.4 side 107) i forkant av intervjuet, samt en gjennomgang før start av intervju. I etterkant ble intervjuet sammenstilt skriftlig med

begrepsbruk og setninger som framkom i intervjuet og oversendt for gjennomlesning og godkjenning. (se vedlegg nr.5 side 108-109)

3.2.5 Bearbeiding av data

Spørreundersøkelsen ble satt opp på Statoils eget intranett for en lukket gruppe med definerte respondenter. Anonymitet ble sikret med at ingen hadde tilgang til hvem de ulike respondentene var. Respondenter fikk tildelt et nummer når de besvarte undersøkelsen. Resultatet ble så eksportert til Excel ark for videre sortering og forenkling av data (Miles M., 1994). Undersøkelsen lukkede spørsmål var enkle å sortere, de åpne spørsmålene var noe mer krevende å sortere på en slik måte at det ga en fornuftig mening. Jeg valgte derfor til slutt å sortere svarene i tre fagområdene og en post kalt ” annet ” med organisatoriske kvaliteter som sorteringsfaktor.

Talldata knyttet til utsagns spørsmål ble behandlet med ulike utregninger for å se på spredning i svarene. Undersøkelsen måles med bruk av gjennomsnitt for å forenkle og gi et oversiktlig resultat. Når gjennomsnitt benyttes så er det sentralt også å se nærmere på tallene per lokasjon da gjennomsnitt alene ikke sier noe om variasjon og spredning i svarene. Standardavvik ble regnet ut for å kunne se nærmere på avvik fra gjennomsnitt besvarelsen. Utregningene som ble gjort ble utført med kun 2 desimaler og kan bidra til å gi en del utslag på resultatet i positiv eller negativ retning. I denne undersøkelsen mener jeg at resultatene ikke ble påvirket av dette i den grad at funnene hadde endret karakter.

Følgende mål for spredning ble benyttet, resultat av utregningen kan leses i sin helhet i vedlegg nr.2 side 105, formler benyttet til utregning se vedlegg nr. 3 side 106:

- Gjennomsnitt dvs. sentral verdi i en fordeling.
- Variasjonsbredde dvs. er differansen mellom det høyeste og laveste verdi men viser ikke ytterpunktene. Da denne undersøkelsen har få respondenter er det enkelt å observere ytterpunktene uten å beregne kvartildifferansen.
- Varians dvs. kvadrerte grader og er regnet ut for å kunne finne standardavviket.
- Standardavvik dvs. avvik fra gjennomsnittet. Er av interesse fordi vi får synliggjort om det er stor spredning og om det er variasjon i svarene. Er det stor spredning forteller det oss at det er ulike meninger rundt stilte spørsmål.

3.2.6 Reliabilitet og validitet

For at undersøkelser skal kunne ha en verdi er det to sentrale forhold som må ivaretas. Den ene er at vi benytter data som er nøyaktige og ansett, det andre er aktualitet. Jeg skal her beskrive disse faktorene nærmere;

Relabilitet dvs. pålitelighet er sentralt i enhver forskning og knyttet til nøyaktigheten i data, hvilke data som innhentes og brukes, hvordan de er samlet inn og måten de bearbeides. Nøyaktighet under innhenting og bearbeidelse av data er viktig for at målingene skal bli så nøyaktige som mulig. Gjennomsnitt som måleparameter gir en indikasjon men gir nødvendigvis ikke hele ” sannheten”, for å øke nøyaktigheten så må vi også se nærmere på den enkelte lokasjon og spredning i svarene, her bidrar standardavvik til å se spredning på en adekvat måte.

Validitet dvs. gyldighet og hvor godt dataene representere fenomenet.

Undersøkelser kan påvirkes, det å være med i en undersøkelse kan bidra til at respondenten endrer adferd uten å være klar over dette,” Hawthorne-effekten¹⁸” (Mayo, 2004) er et eksempel. Av andre undersøkelseeffekter kan intervju og konteksteffekt nevnes.

Intervjueffekt er knyttet til at intervjueren reagerer på svar og dermed kan gi intervjuobjekt inntrykk av hvilket svar man ønsker. Konteksteffekt er knyttet til at respondent blir påvirket av andre spørsmål som er stilt. Jeg mener undersøkelsen bidrar til å belyse på oppgavens problemstilling og at jeg oppnår å undersøke hvordan de organisatoriske egenskaper påvirker Statoil basedrifts innovasjonsevne.

3.2.7 Forskning på egen arbeidsplass

Som forsker på egen arbeidsplass har det vært viktig å være egen rolle bevist i tråd med De nasjonale Forskningsetiske Komiteene¹⁹. Det er sentralt å være oppmerksom på egen fortolkningsramme (Lee. Bolman) slik at jeg unngår å finne det jeg antar jeg skulle finne. Det å holde en objektivitet og ha fokus på problemstillingen har vært sentralt. Jeg var tidlig klar over at jeg ønsket å gjennomføre en spørreundersøkelse blant annet for å redusere mulig påvirkning av respondenter eller at det skulle kunne sås noen tvil om anonymiteten til informantene.

¹⁸ ”Hawthorne – effkten” dvs. en undersøkelseeffekt basert på en amerikans undersøkelse som viste at selve undersøkelsessituasjonen påvirket arbeiderene ikke endringene i arbeidet. (Mayo, 2004)

¹⁹ De nasjonale forskningsetiske komiteene skal bidra til at forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente etiske normer. <https://www.etikkom.no/>

3.2.8 Svakheter i undersøkelsen

I denne spørreundersøkelsen så er var svarprosenten på 54% og gir ikke et sterkt resultat men gir en tendens basedrift sett under ett. Enkelt lokasjoner som Bergen og Mongstad har få respondenter og lav svarprosent som medfører at resultatene fra disse lokasjonen ikke er representative alene. Spørreundersøkelsen tar ikke stilling til grad av kompleksitet de nevnte ideene måtte ha, det innebærer at komplekse og enkle ideer blir sidestilt.

Kapitel 4 Undersøkelses resultater

Funn i undersøkelsen er ikke en absolutt sannhet, men gir et øyeblikksbilde. Spør vi de samme spørsmålene om et år så vil det kunne forventes at resultatene blir noe forskjellig. Jeg har valgt å forenkle og gruppere funn under de valgte betingelsen spørsmålene i undersøkelsen ble stilt under da jeg mener dette gir leser en god oversikt over funn og under hvilke betingelser de inngår i, dette knytter teori og funn sammen på en god måte. Jeg vil videre presentere topp og lavest skår, ideer som har økte eller redusert effektiviteten, antall ideer per fagområde og til slutt størst og minst spredning.

Funn i undersøkelsen

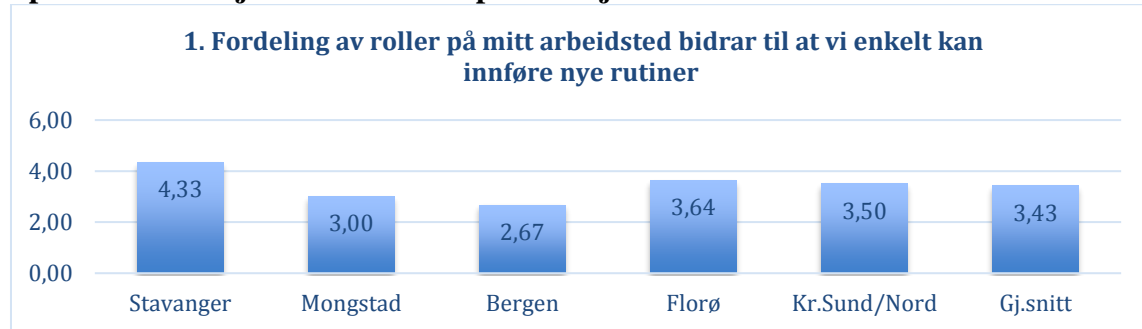
Jeg vil først gjengi spørsmål i spørreundersøkelsen så den empiriske svar fordelingen framstilt grafisk for så å kommentere funn. Jeg har valgt å gruppere i fjorten grupper, dette gjør jeg for lettere kunne knytte funn til teori som er tema i oppgaven. Følgende gruppering er valgt:

- A. Formell struktur
- B. Teknologi
- C. Relasjoner
- D. Interaksjoner
- E. Kultur
- F. Topp fem skår
- G. Bunn skår
- H. Ideer som har økt effektivitet
- I. Ideer som har redusert effektiviteten
- J. Fagområde med flest ideer
- K. Fagområde med lavest antall ideer
- L. Størst spredning
- M. Lavest spredning
- N. Intervju av sektorleder

A. Formell struktur

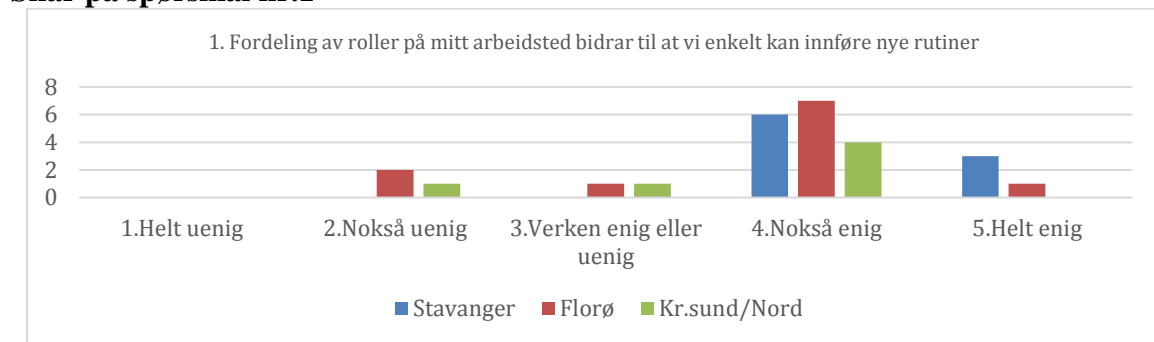
Nedenfor er grafer knyttet til funn til organisatoriske egenskap formell struktur basert på gjennomsnitt skår per lokasjon, og gjennomsnitt skår i basedrift.

Spørsmål nr.1 Gjennomsnitt svar per lokasjon



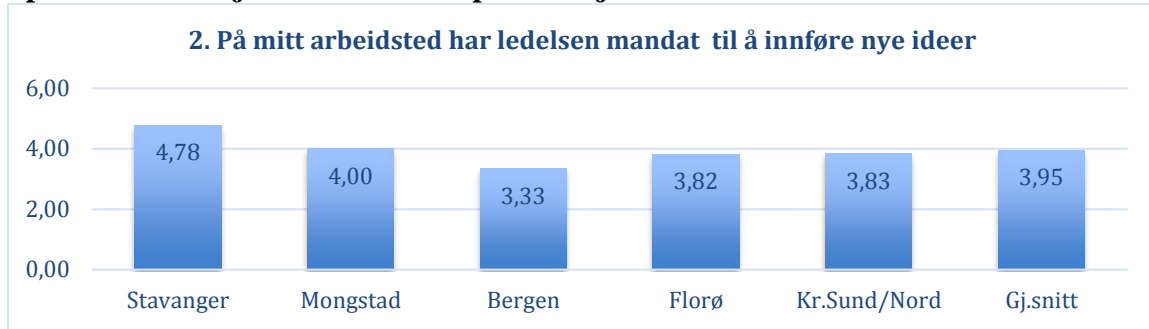
Figur 10 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål 1

Skår på spørsmål nr.1



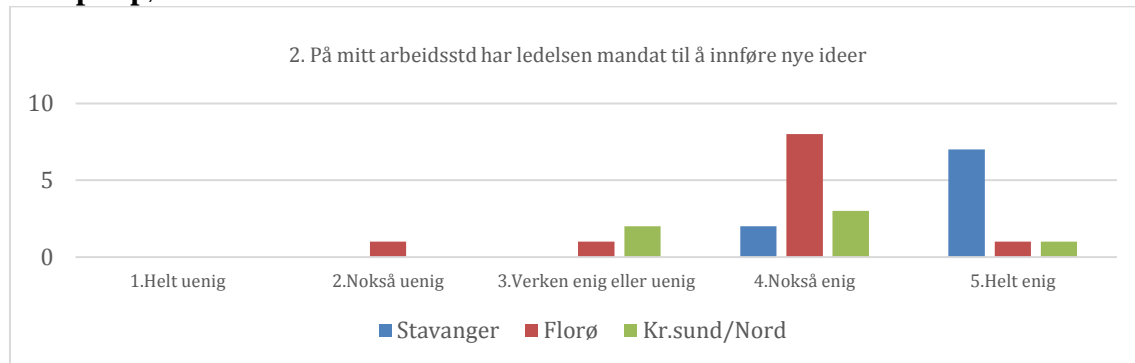
Figur 11 Skår på spørsmål nr. 1 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord

Spørsmål nr.2 Gjennomsnitt svar per lokasjon



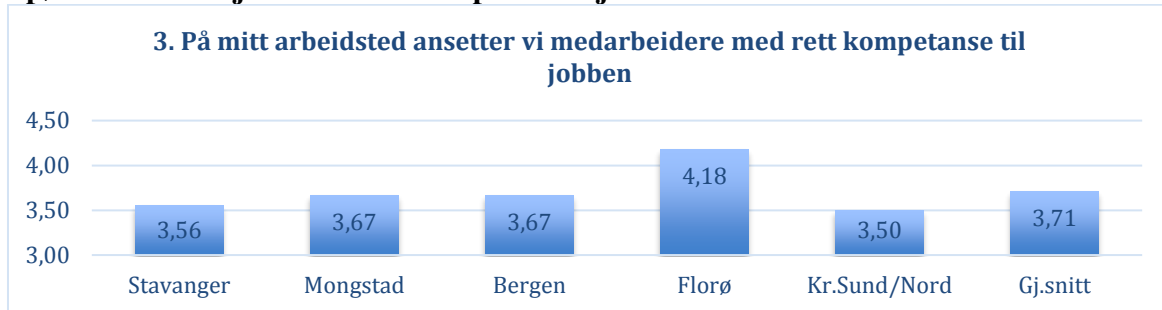
Figur 12 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål 2.

Skår på spørsmål nr.2



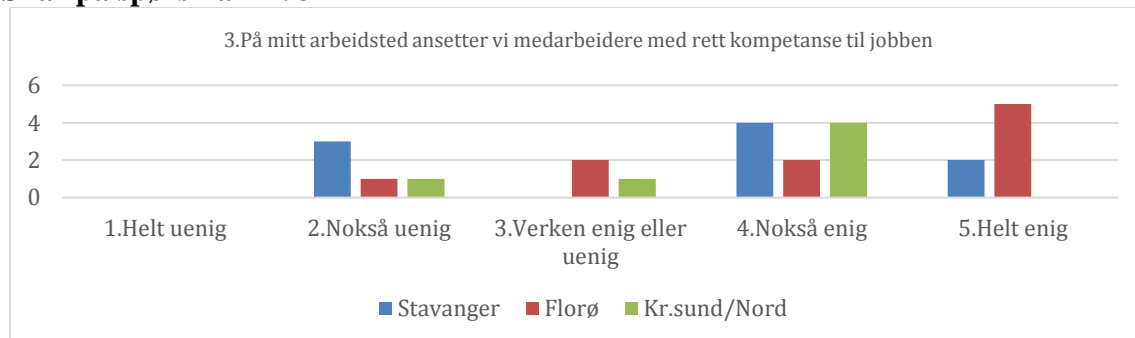
Figur 13 Skår på spørsmål nr.2 I Stavanger, Florø og Kristiansund/Florø

Spørsmål nr.3 Gjennomsnitt svar per lokasjon



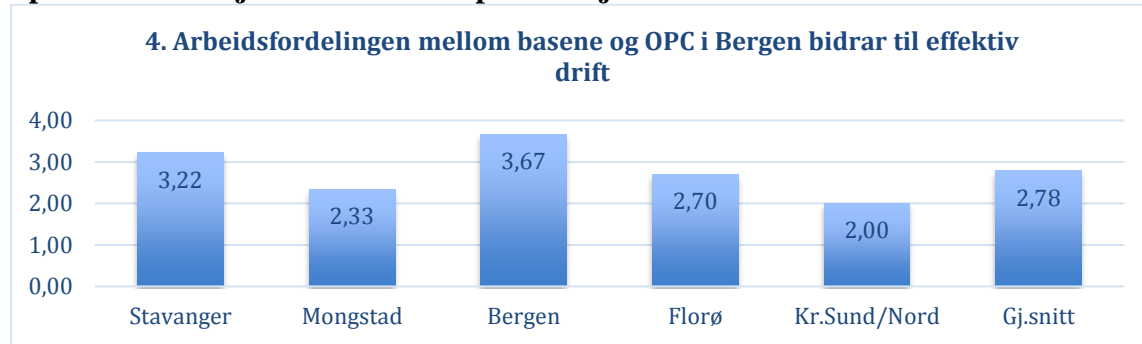
Figur 14 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr.3

Skår på spørsmål nr. 3



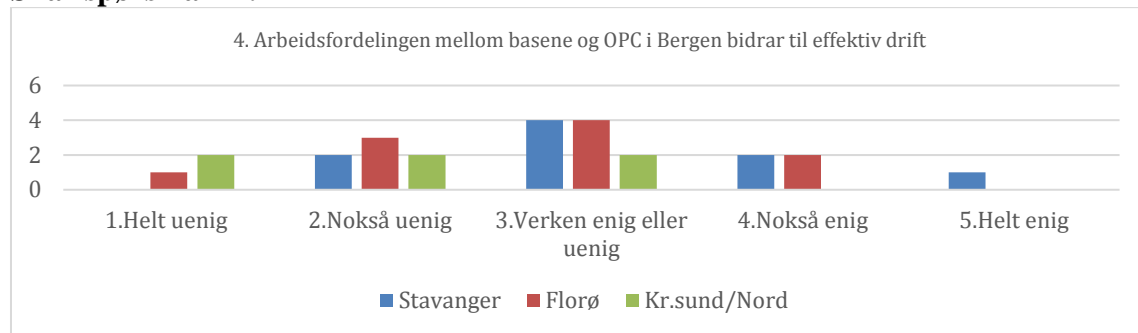
Figur 15 Skår spørsmål nr. 3 I Stavanger, Florø og Kristiansund/Florø

Spørsmål nr.4 Gjennomsnitt svar per lokasjon



Figur 16 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr.4

Skår spørsmål nr.4



Figur 17 Skår spørsmål nr. 4 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Florø

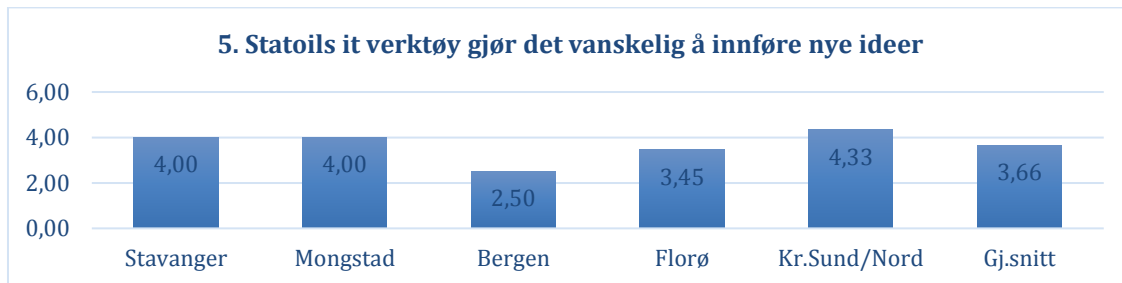
Betingelsen formell struktur er knyttet til hvordan de ulike roller, myndighet, bemanning og ansvar er organisert. På spørsmålene i undersøkelsen framkommer det at arbeidsfordeling mellom basene og sentral enhet OPC i Bergen bidrar ikke til økt effektivitet. Her ser man en negativ skjevfordeling med en hale av lave skår. Dette spørsmålet har lavest skår av samtidige spørsmål totalt sett. Lav spredning som indikere at det er en omforent oppfatning på basene på dette spørsmålet.

Ledelsen mandat til å innføre nye ideer oppleves bra i basedrift. Stavanger skiller seg ut med nesten 0,96 høyere skår enn det lavest skåret. Når det gjelder spørsmålet om man ansetter medarbeidere med rett kompetanse så er basene verken enige eller uenig i snitt, her skiller Florø seg ut med at det er man nokså enig i og har en høyere skår på 0,68 enn Kristiansund/Nord. Stavanger og Florø har stor spredning i skår på samme spørsmål.

B. Teknologi

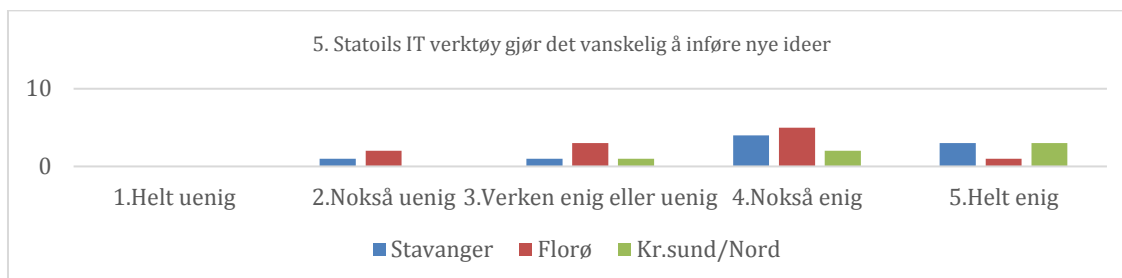
Nedenfor er diagrammer knyttet til funn knyttet til den organisatoriske kvaliteten teknologi basert på gjennomsnitt skår per lokasjon, og gjennomsnitt skår i basedrift.

Spørsmål nr.5 Gjennomsnitt per lokasjon



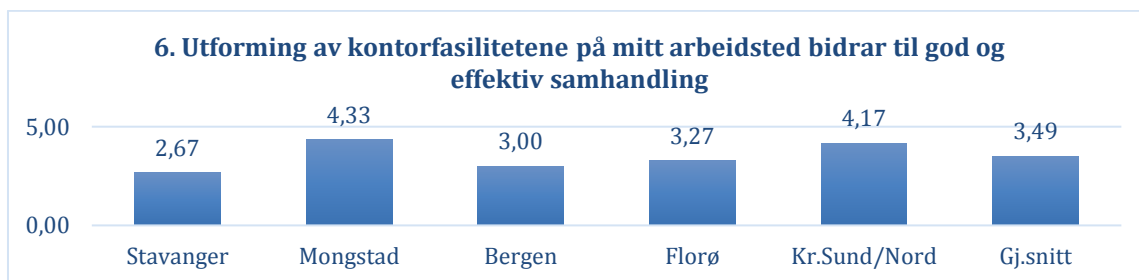
Figur 18 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål 5

Skår spørsmål nr.5



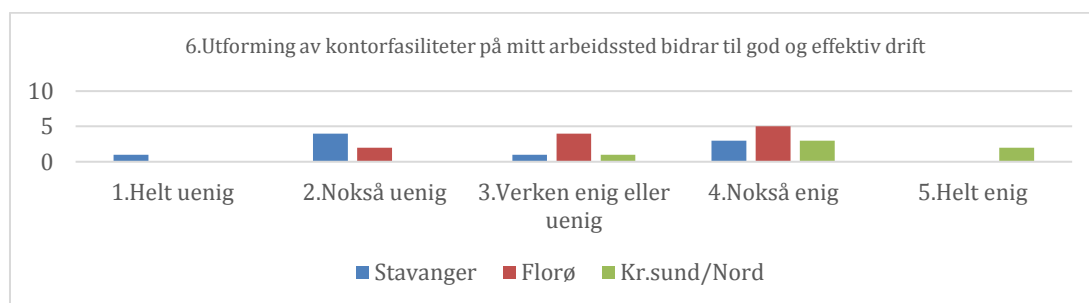
Figur 19 Skår på spørsmål nr.6 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nor

Spørsmål nr.6 Gjennomsnitt svar per lokasjon



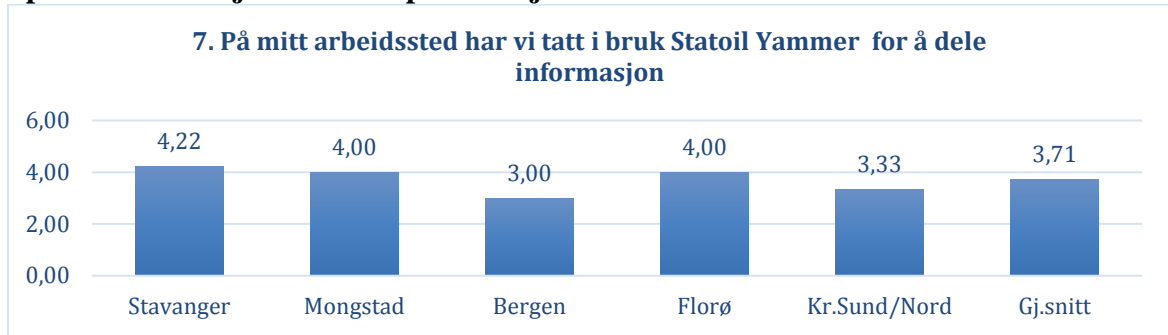
Figur 20 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr. 6

Skår spørsmål nr.6



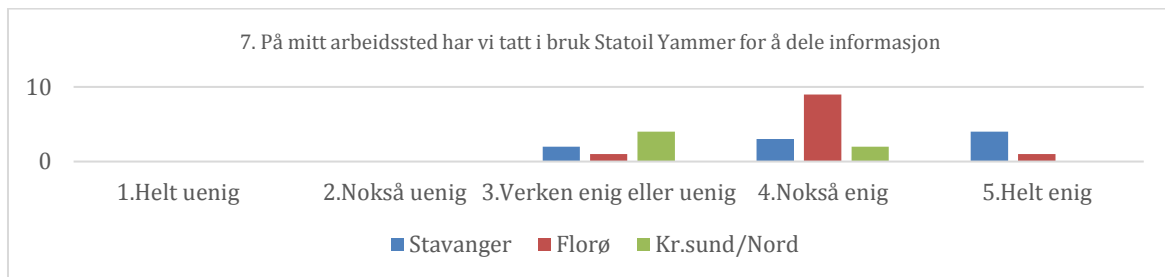
Figur 21 Skår spørsmål nr.6 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Florø

Spørsmål nr.7 Gjennomsnitt per lokasjon



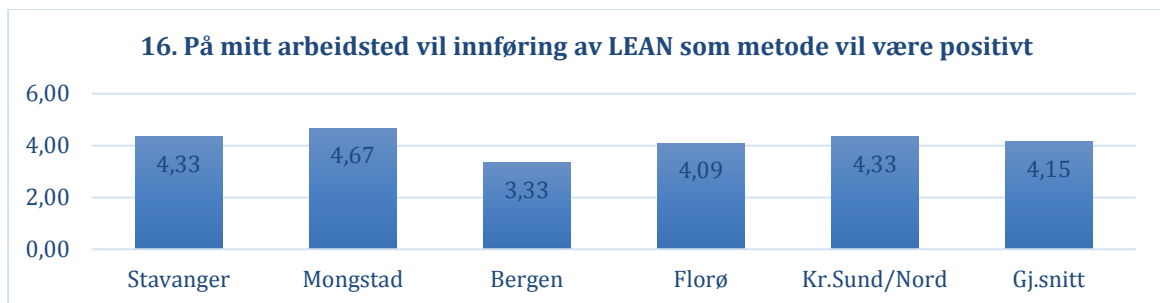
Figur 22 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr.7

Skår spørsmål nr. 7



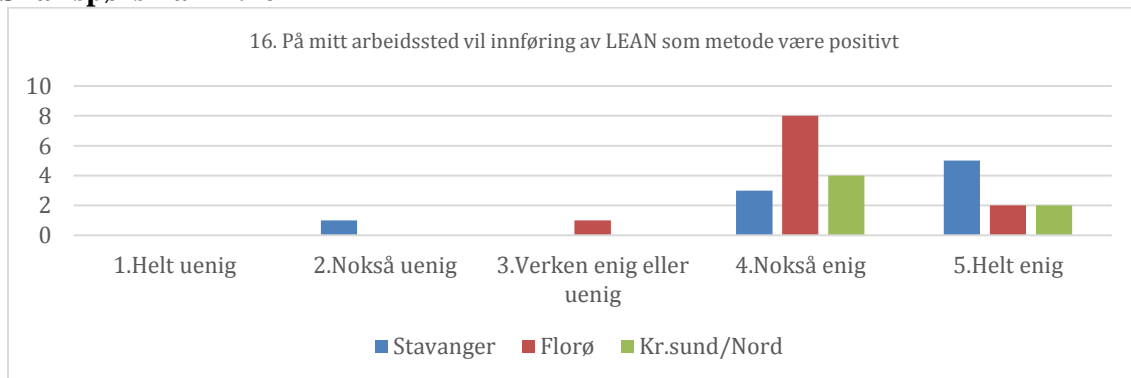
Figur 23 Skår spørsmål nr.7 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Florø

Spørsmål nr.16 Gjennomsnitt per lokasjon



Figur 24 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr.16

Skår spørsmål nr.16



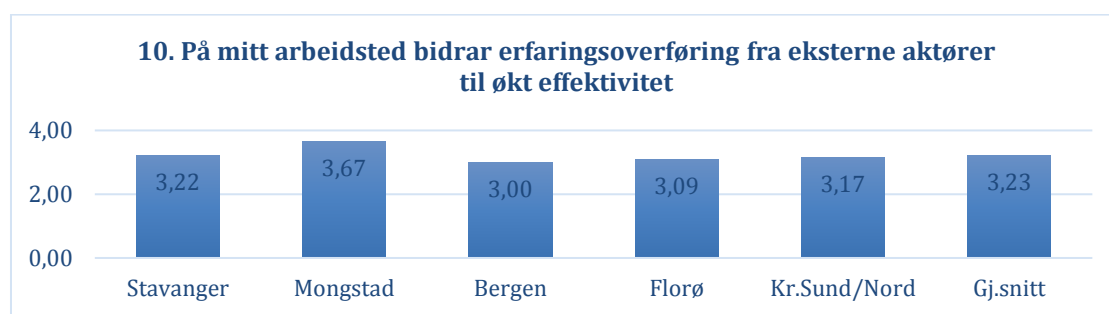
Figur 25 Skår spørsmål nr.16 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord

Betingelsen teknologi er knyttet til infrastruktur, maskiner og it systemer. I basedrift er det en viss enighet på alle lokasjoner om at Statoils it verktøy gjør det vanskelig å innføre nye ideer. Florø og Stavanger er minst fornøyd med sine kontorfasiliteter som redusere god og effektiv samhandling. På samme spørsmål skårer Kristiansund/Nord 1,5 poeng høyere enn Stavanger som angir den laveste skåren. Ny teknologi og verktøy er unisont positivt mottatt på samtlige baser

C. Relasjoner

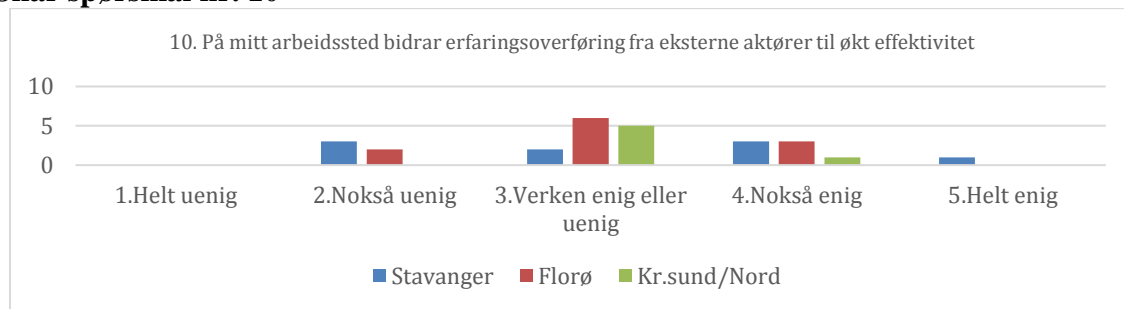
Nedenfor er diagrammer knyttet til relevante spørsmål knyttet til den organisatoriske egenskapen relasjoner basert på gjennomsnitt skår per lokasjon, og gjennomsnitt skår i basedrift.

Spørsmål nr. 10 Gjennomsnitt per lokasjon



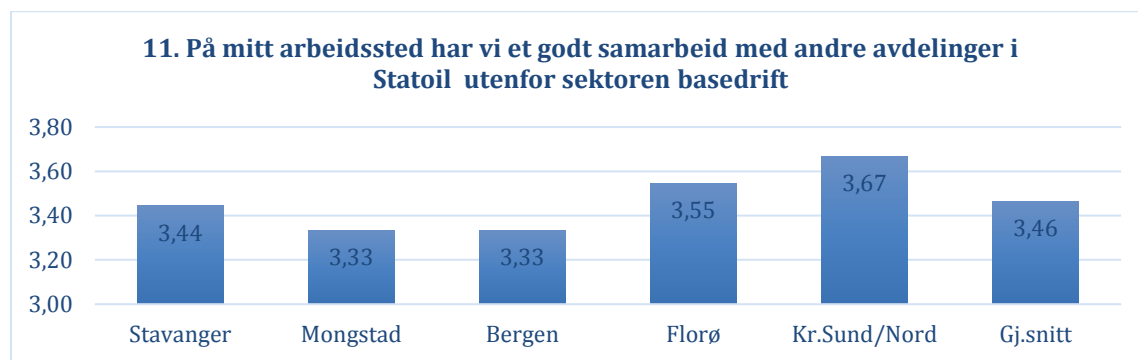
Figur 26 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr.10

Skår spørsmål nr. 10



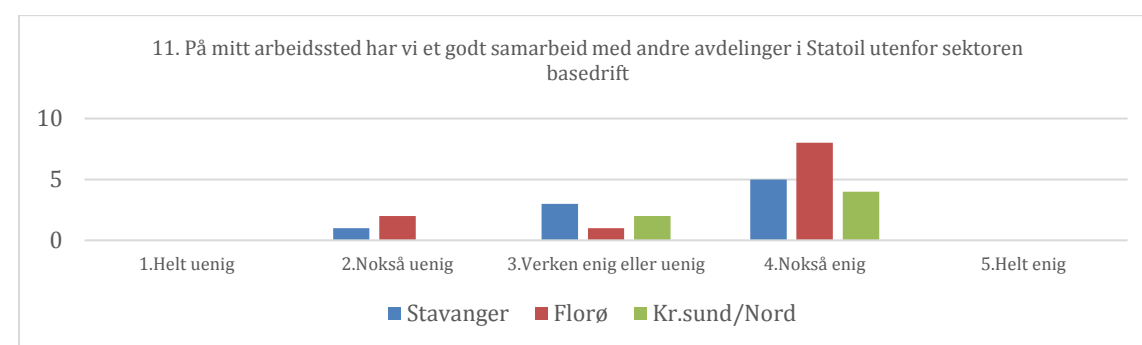
Figur 27 Skår spørsmål nr.10 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord

Spørsmål nr.11 Gjennomsnitt per lokasjon



Figur 28 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål 11

Skår spørsmål nr.11



Figur 29 Skår spørsmål nr.11 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord

Relasjoner er knyttet til blant annet til nettverk, vennskap, kjennskap og sier noe om kvaliteten mellom folk og kvaliteten i forbindelsen disse menneskene har.

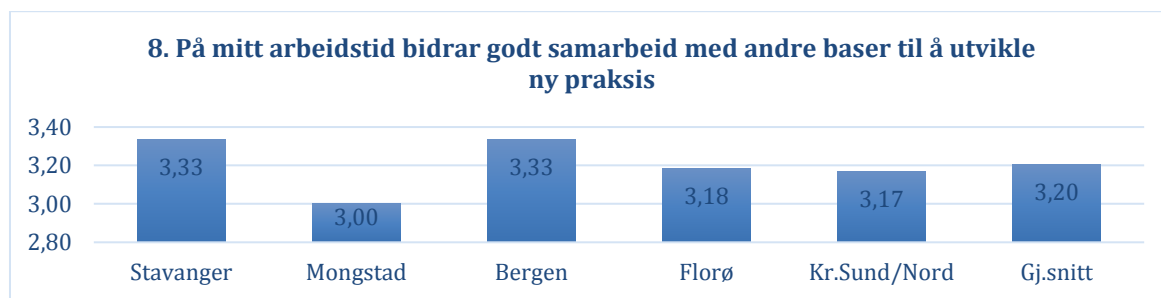
Det er interessant at basedrift sett under ett skårer lavest på dette punktet. Det må påpekes en svakhet med at det kun er to spørsmål knyttet til relasjon. Hvis en lokasjon med stort antall respondenter gir høy eller lav skår så vil det kunne på å påvirke i stor grad på gjennomsnitt når det kun er to spørsmål. I denne undersøkelsen ser vi at Kristiansund/Nord opplever en større effekt av samarbeid og erfaringsoverføring til eksterne aktører og andre avdelinger utenfor basedrift enn de øvrige basene og det er ikke høy spredning i svarene.

Her har Stavanger størst spredning i skår av de tre lokasjonene på begge spørsmål.

D. Interaksjoner

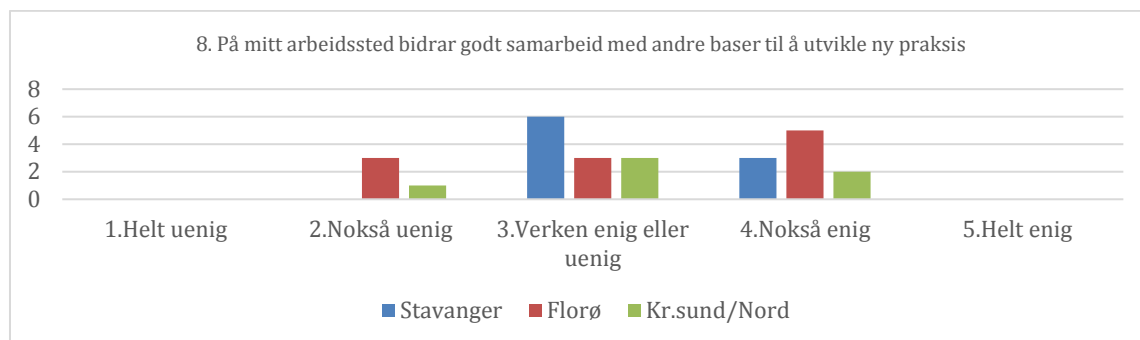
Nedenfor er grafer knyttet til funn til organisatoriske kvalitet interaksjon basert på gjennomsnitt skår per lokasjon, og gjennomsnitt skår i basedrift.

Spørsmål nr.8 Gjennomsnitt per lokasjon



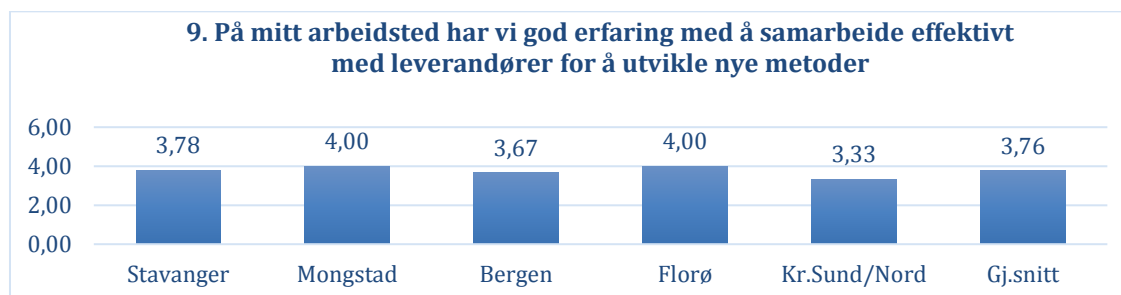
Figur 30 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr. 8

Skår spørsmål nr.8



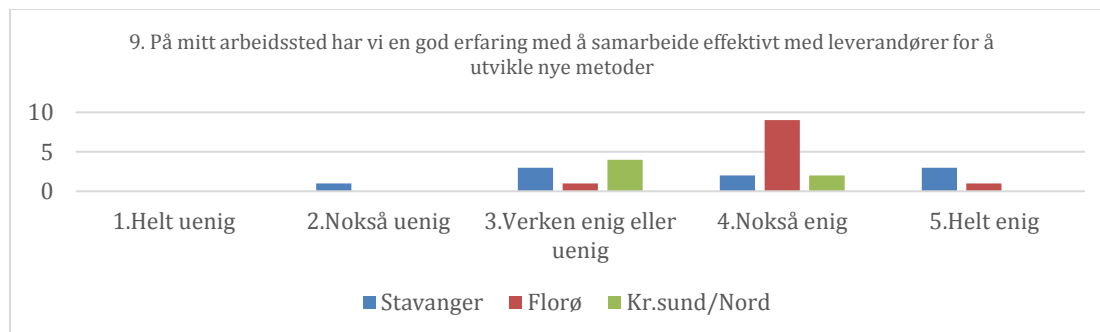
Figur 31 Skår spørsmål nr.8 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Florø

Spørsmål nr. 9 Gjennomsnitt per lokasjon



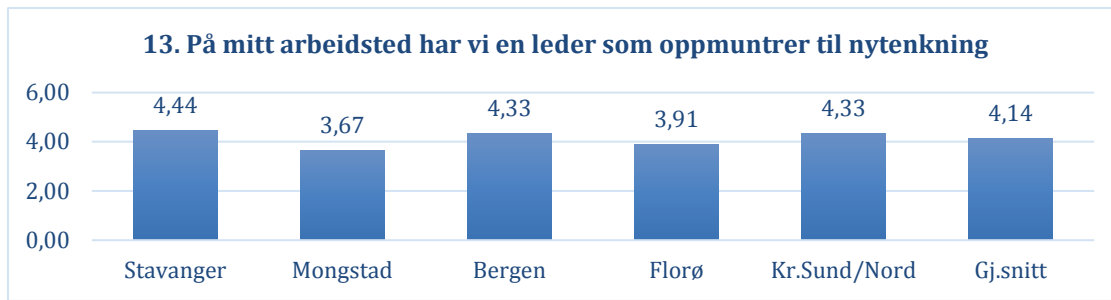
Figur 32 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr.9

Skår spørsmål nr.9



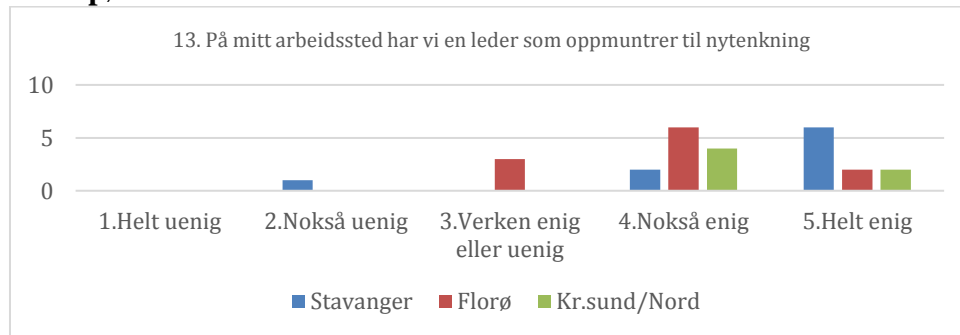
Figur 33 Skår på spørsmål nr.9 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord

Spørsmål nr. 13 Gjennomsnitt per lokasjon



Figur 34 Skår spørsmål nr.13 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord

Skår spørsmål nr. 13



Figur 35 Skår på spørsmål nr.13 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord

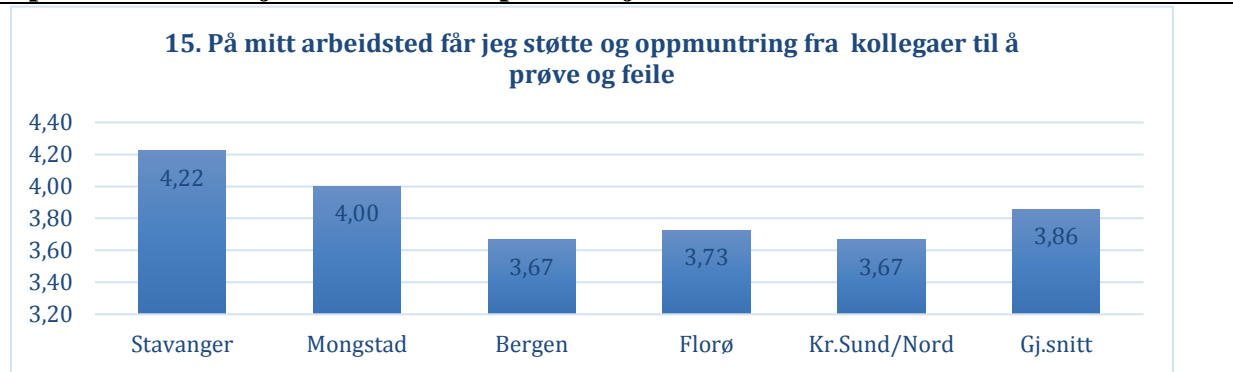
Interaksjon knyttes til kommunikasjon, samarbeid, styring og ledelse.

Basene er verken enige eller uenige at samarbeid mellom basene som bidrar til å utvikle ny praksis, det er også liten spredning i svarene. Samarbeid med leverandører for å utvikle nye metoder er et spørsmål hvor Florø skiller seg ut med stor enighet, høyere skår og lav spredning i skår. Kristiansund/Nord har på samme spørsmål noe lavere skår og liten spredning. For Stavanger så oppleves dette spørsmålet svært ulikt, og skårene har stor spredning. På basene oppleves det over hele linjen at ledelsen oppmuntrer til nytenkning, og er et av spørsmålene i denne undersøkelsen som har undersøkelsens høyere skår.

E. Kultur

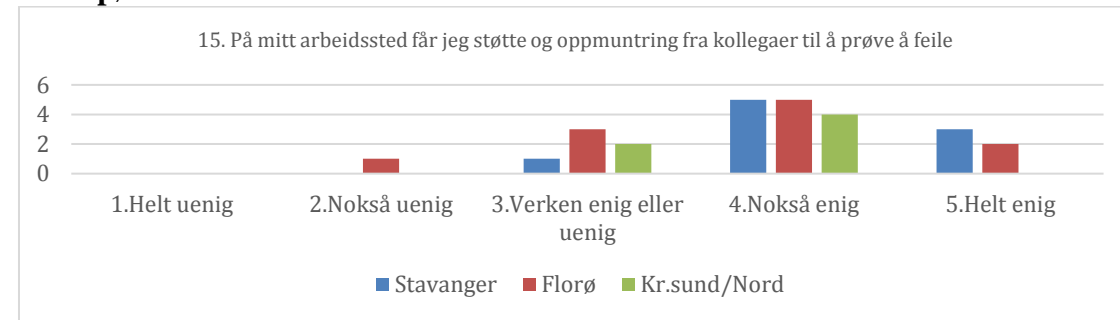
Nedenfor er diagrammer knyttet til funn knyttet til den organisatoriske betingelsen kultur basert på gjennomsnitt skår per lokasjon, og gjennomsnitt skår i basedrift.

Spørsmål nr. 15 Gjennomsnitt svar per lokasjon



Figur 36 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr.15

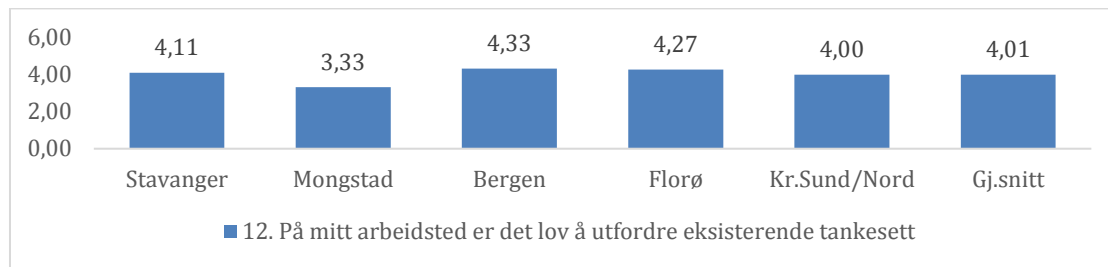
Skår spørsmål nr.15



Figur 37 Skår spørsmål nr.5 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord

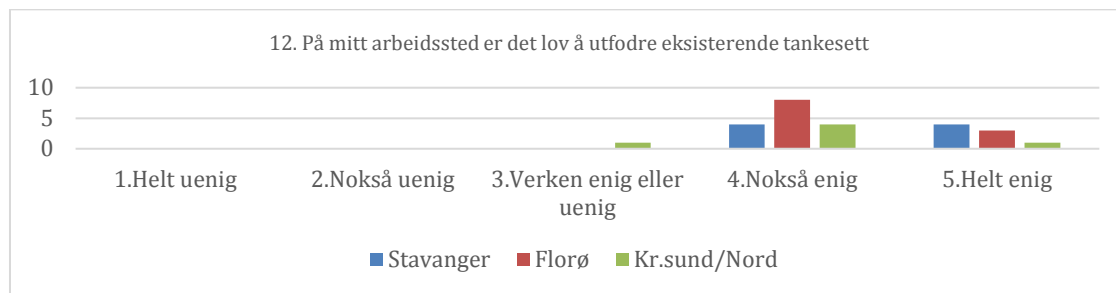
Spørsmål nr.12 Gjennomsnitt per lokasjon

12. På mitt arbeidssted er det lov å utfordre eksisterende tankesett



Figur 38 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr.12

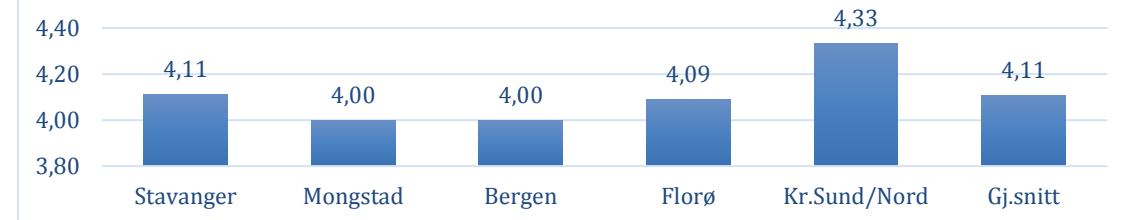
Skår spørsmål nr.12



Figur 39 Skår spørsmål nr.12 i Stavanger, Florø, og Kristiansund/Nord

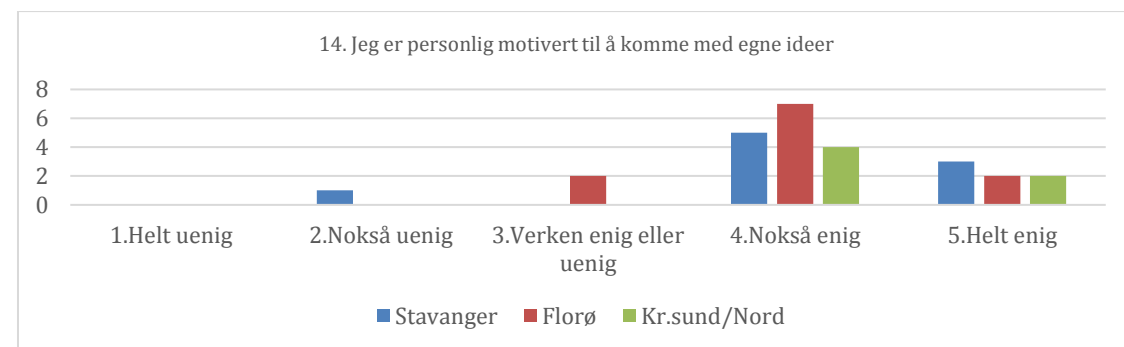
Spørsmål nr.14 Gjennomsnitt per lokasjon

14. Jeg er personlig motivert til å komme med egne ideer



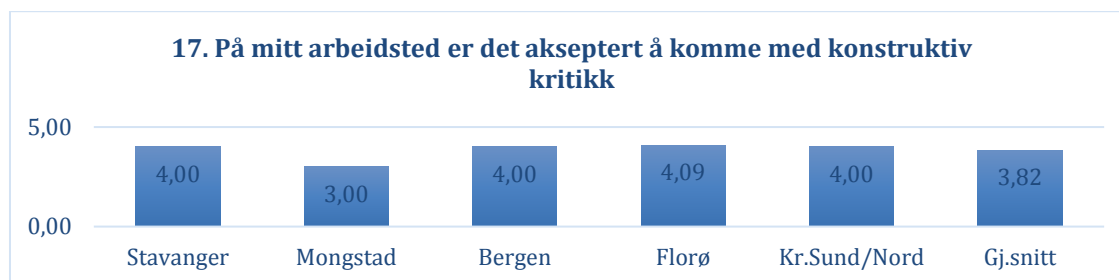
Figur 40 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr. 14

Skår spørsmål nr. 14



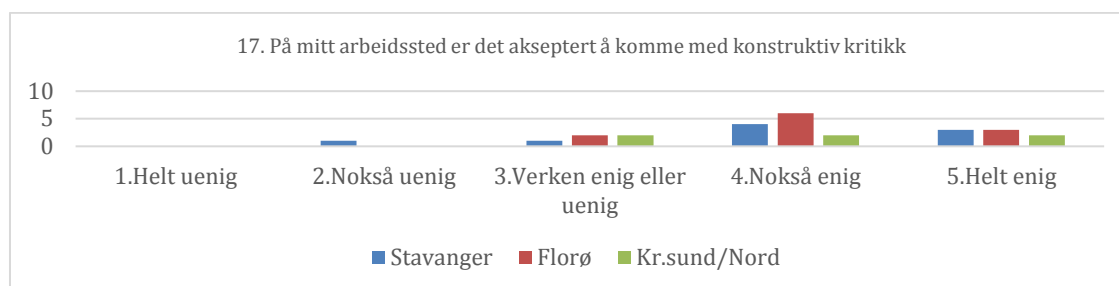
Figur 41 Skår spørsmål nr.14 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord

Spørsmål nr.17 Gjennomsnitt per lokasjon



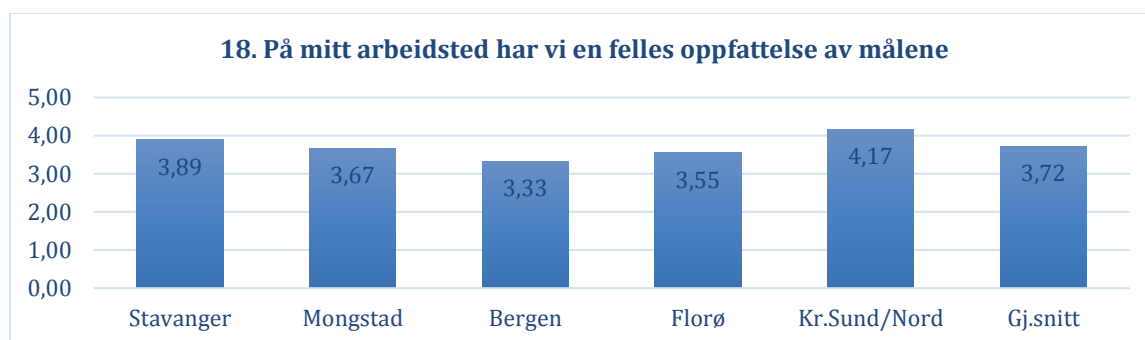
Figur 42 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr.17

Skår spørsmål nr. 17



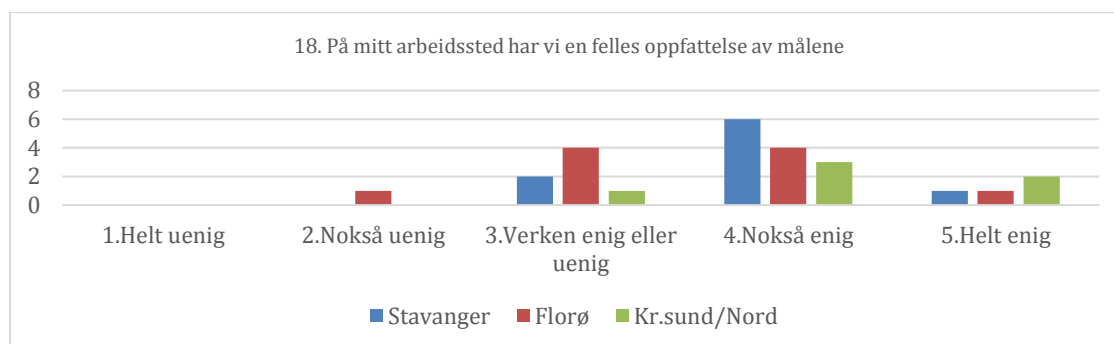
Figur 43 Skår spørsmål nr. 17 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nor

Spørsmål nr. 18 Gjennomsnitt per lokasjon



Figur 44 Gjennomsnitt svar basedrift spørsmål nr. 18

Skår spørsmål nr. 18



Figur 45 Skår spørsmål nr. 18 i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord

Kultur betingelsen knyttes til blant annet verdier, normer, praksis og holdninger.

På basene er det lov å utfordre etablerte tankesett, på dette området ser vi et av de områdene hvor skårene hos nevnte tre baser ligger i øvre skår på 4 og 5. De samme høye skårene finner vi også på personlig motivasjon til å komme med ideer. Støtte fra kollegaer til å prøve og feile er i hovedsak bra men det er en andel som ikke opplever dette på alle nevnte lokasjoner. Det er aksept å komme med konstruktiv kritikk, totalt sett bra skår men noe spredning på alle lokasjoner og størst i Stavanger. Felles oppfattelse av mål oppleves noe ulik på basene, i Florø er det delte meninger men i Kristiansund/Nord oppleves dette unisont bra.

F. Topp skår basedrift

Undersøkelsens toppskår er her definert til de fem spørsmål som har fått høyest totalt skår i basedrift, her er alle lokasjoner tatt med. Toppskår alene gir en indikasjon på at respondenten er enige, men dette er noe forenklet og medfører at det er nødvendig å se nærmere på spredningen i svarene. Er det lav spredning i svarene øker troverdigheten.

Fire av fem spørsmål som har topp skår i denne undersøkelsen er knyttet til kultur betingelsen (spørsmålene 12,14,15 og 16). Det femte spørsmålet var knyttet til interaksjoner.

Spørsmål 12 har fått høyst skår og har lav spredning og det kan derfor sies at det er stor enighet i basedrift at det er kultur for å utfordre etablert tankesett. Det er generelt lav spredning i skårene på spørsmålene som ligger på ”topp 5 listen”.

Ser man på basedrift under ett finner man følgende toppskår basert på gjennomsnitt skår per lokasjon.

Topp skår basedrift

Utsagn med topp skår i basedrift	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
12. På mitt arbeidsted er det lov å utfordre eksisterende tankesett	1	1	1	20	9
13. På mitt arbeidsted har vi en leder som oppmuntrer til nytenkning	0	1	4	16	11
14. Jeg er personlig motivert til å komme med egne ideer	0	1	2	21	8
15. På mitt arbeidsted får jeg støtte og oppmuntring fra kollegaer til å prøve og feile	0	1	8	17	6
16. På mitt arbeidsted vil innføring av LEAN som metode vil være positivt	0	2	1	18	11

Tabell 5 Undersøkelsens topp skår

Spredning i topp skår

Det er også interessant å se nærmere på topp fem liste for å avdekke om det er store forskjeller mellom lokasjonene knyttet til spredning i skårene.

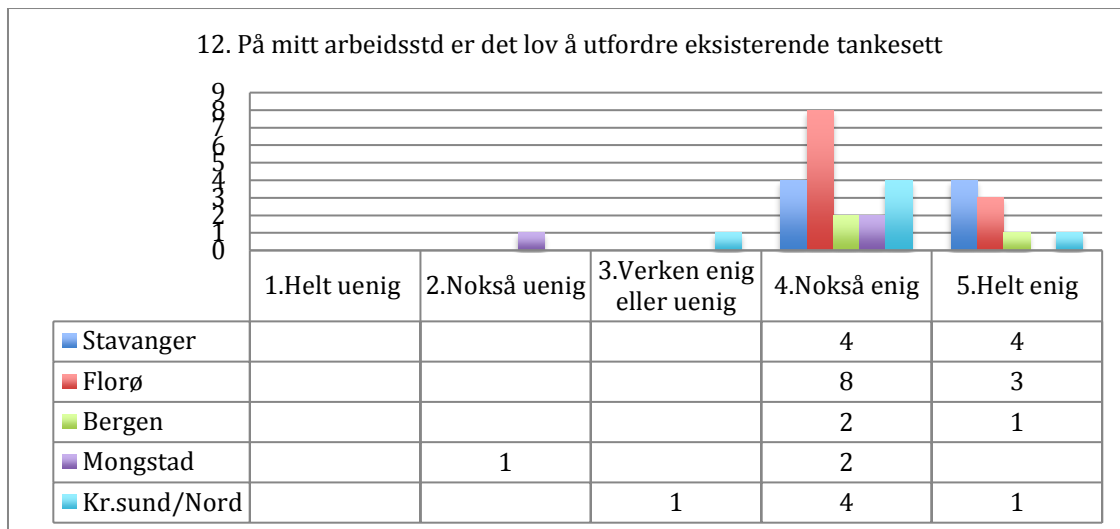
Utsagn nr.13 er på topp tre hos Stavanger, Bergen og Kristiansund og har en viss spredning.

Utsagn nr. 12 er på topp tre på arbeidstedene Bergen og Florø, her finner vi liten spredning som forsterker resultatet.

I oversikt over spørsmål og svar finner vi lokasjonene Stavanger, Florø, Kristiansund/Nord, Mongstad og Bergen.

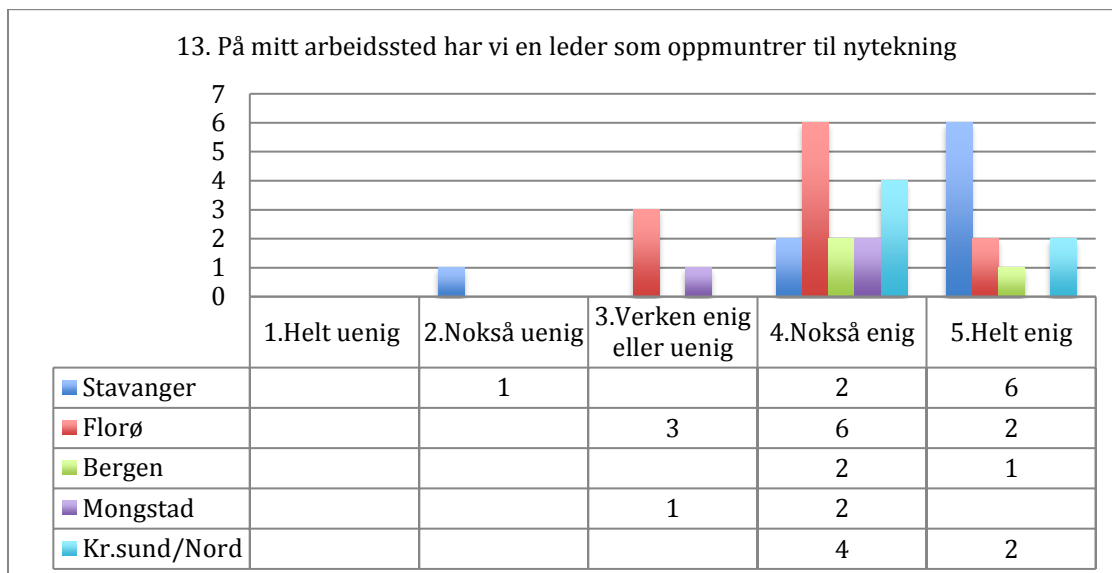
Toppskår og oversikt over spredning i svarene, i synkende rekkefølge:

1. Spørsmål nr. 12 (Kultur)



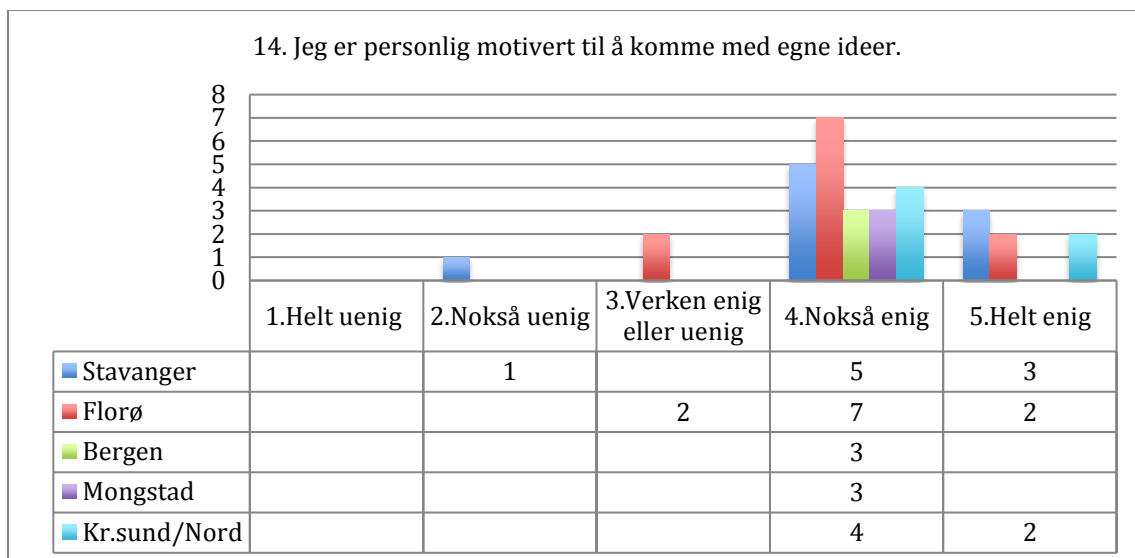
Figur 46 Undersøkelsens toppskår, nr.1

2. Spørsmål nr. 13 (Interaksjon)



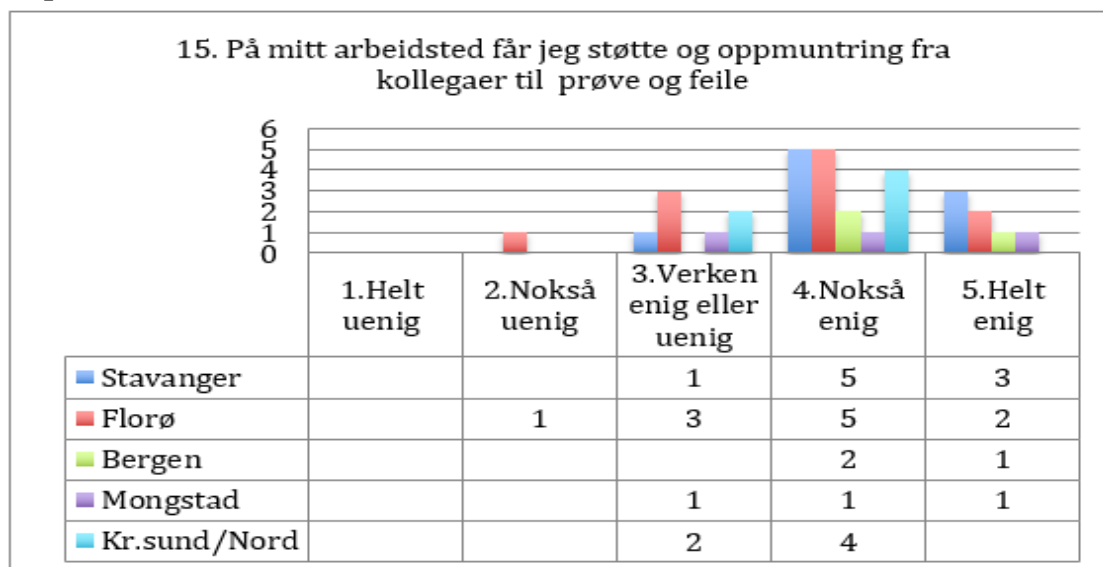
Figur 47 Undersøkelsens toppskår, nr.2

3. Spørsmål 4 (Kultur)



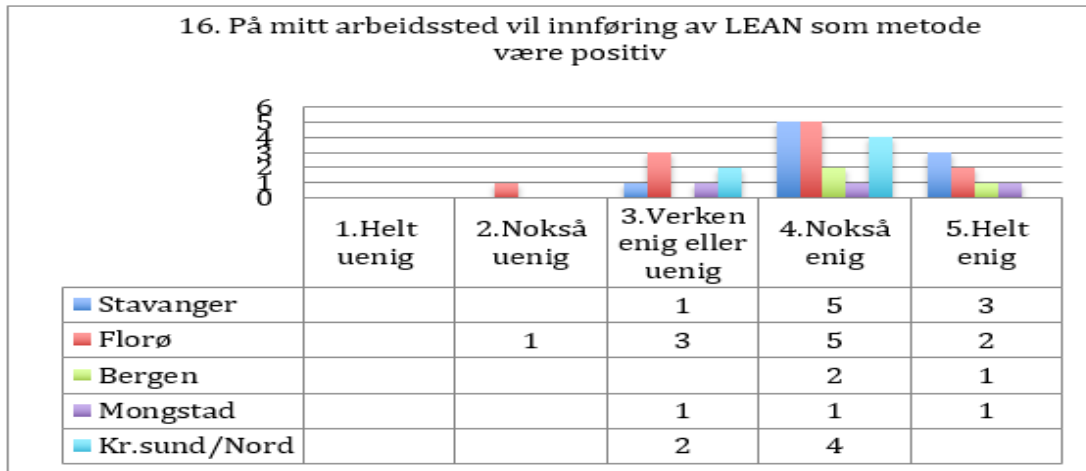
Figur 48 Undersøkelsens toppskår, nr.3

4.Spørsmål 15 (Kultur)



Figur 49 Undersøkelsens toppskår, nr.4

5.Spørsmål 16 (Kultur)



Figur 50 Undersøkelsens toppskår nr.5

G. Lavest skår basedrift

Svarene i undersøkelsen er generelt bra og det er ingen markante bunnskår.

Undersøkelsen laveste skår er interessant å se på totalt sett, men det er også nødvendig å gå nærmere inn i resultatet for å se på spredning i svarene. Det er også interessant om det er de samme spørsmålene som får laveste skårene på flere lokasjoner. I lav skår oversikt for basedrift er alle lokasjoner tatt med.

Spørsmålene som fikk lavest skår totalt sett er knyttet til betingelsene formell struktur (spørsmål nr.4,1 og 2) og interaksjon (spørsmål nr.8 og 10)

Lavest skår basedrift

Utsagn med lavest skår i basedrift	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
4. Arbeidsfordelingen mellom basene og OPC i Bergen bidrar til effektiv drift	4	7	13	6	1
8. På mitt arbeidstid bidrar godt samarbeid med andre baser til å utvikle ny praksis	0	6	13	13	0
10. På mitt arbeidstid bidrar erfaringsoverføring fra eksterne aktører til økt effektivitet	0	5	17	9	1
1. Fordeling av roller på mitt arbeidstid bidrar til at vi enkelt kan innføre nye rutiner	0	5	5	18	4
2. På mitt arbeidstid har ledelsen mandat til å innføre nye ideer	0	3	4	13	12

Tabell 6 Undersøkelsen lavest skår basedrift

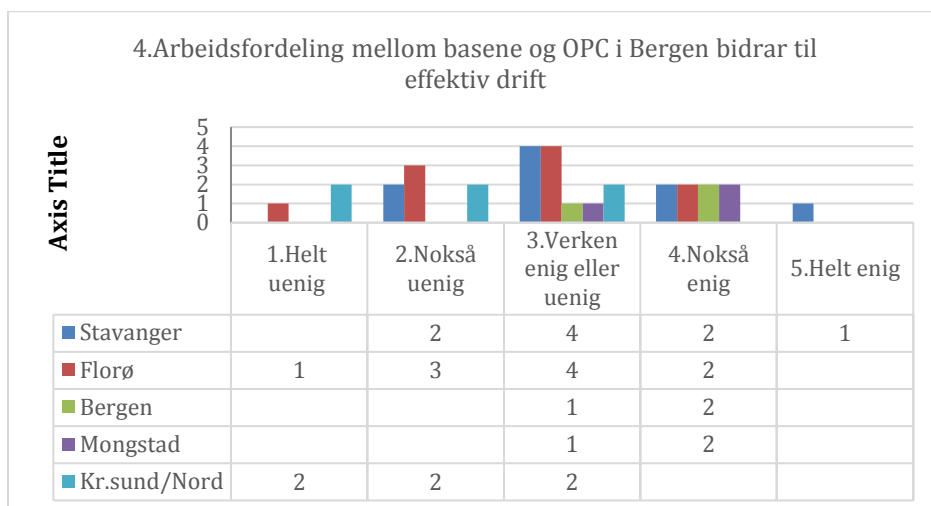
Spredning lavest skår

På lavest skår listen er det mye større spredning i svarene enn det vi kan observere i ”topp 5 listen”. Lavest skår fikk spørsmål 4, her finner vi også litt spredning i skår med et standardavvik på 0,27. Dette tyder på at det er et overveiende flertall som verken er enig eller

uenig. Lavest skår med utsagn nr.4 finner vi på topp to på alle lokasjoner unntatt Bergen. I oversikt over spørsmål og svar fra lokasjonene Stavanger, Florø, Kristiansund/Nord, Mongstad og Bergen.

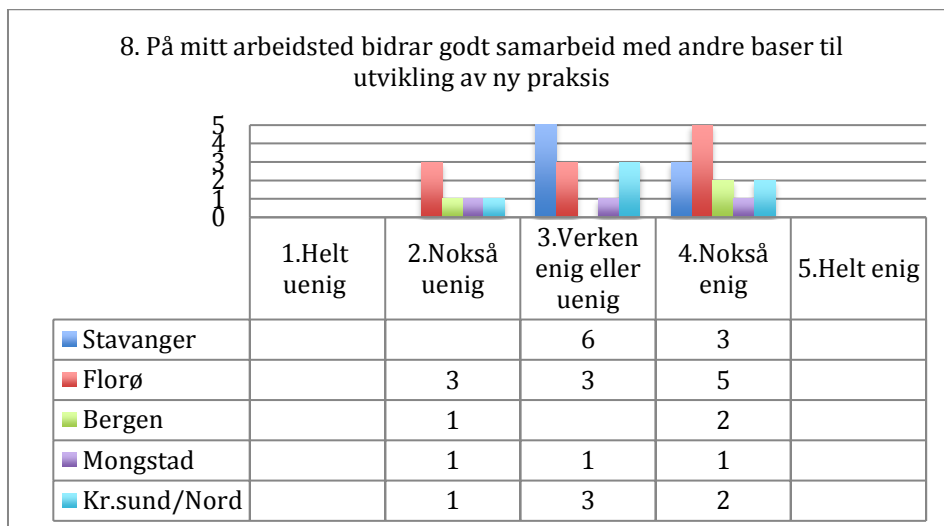
Lavest skår og spredning i svarene synkende rekkefølge:

1.Spørsmål nr.4 (Formell struktur)



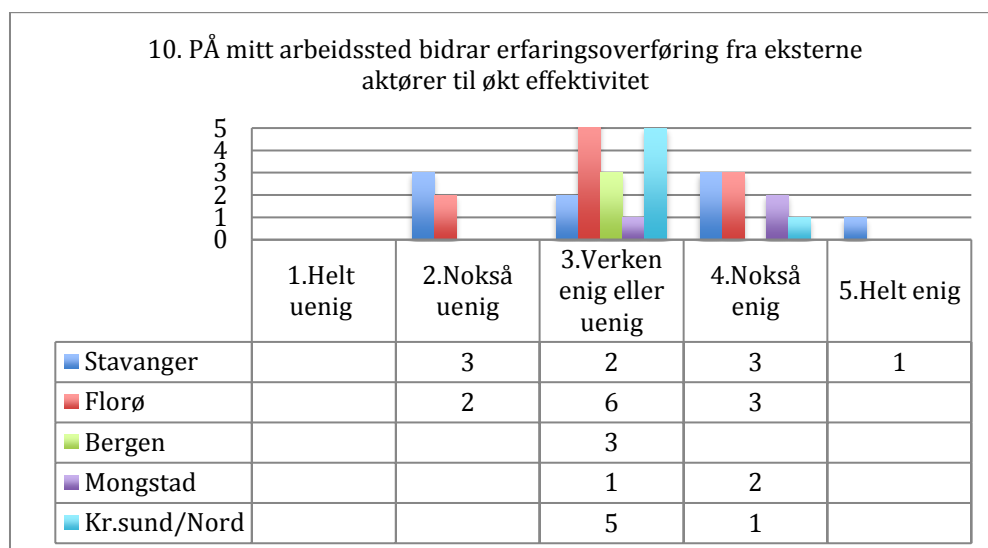
Figur 51 Undersøkelsens lavest skår nr.1

2.Spørsmål nr.8 (Interaksjon)



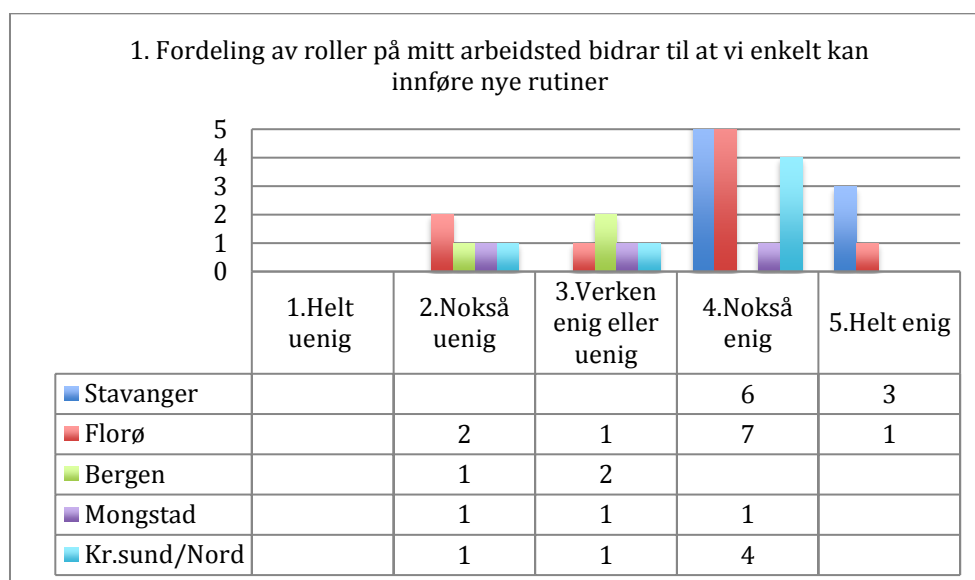
Figur 52 Undersøkelsens lavest skår nr.2

3.Spørsmål 10 (Interaksjon)



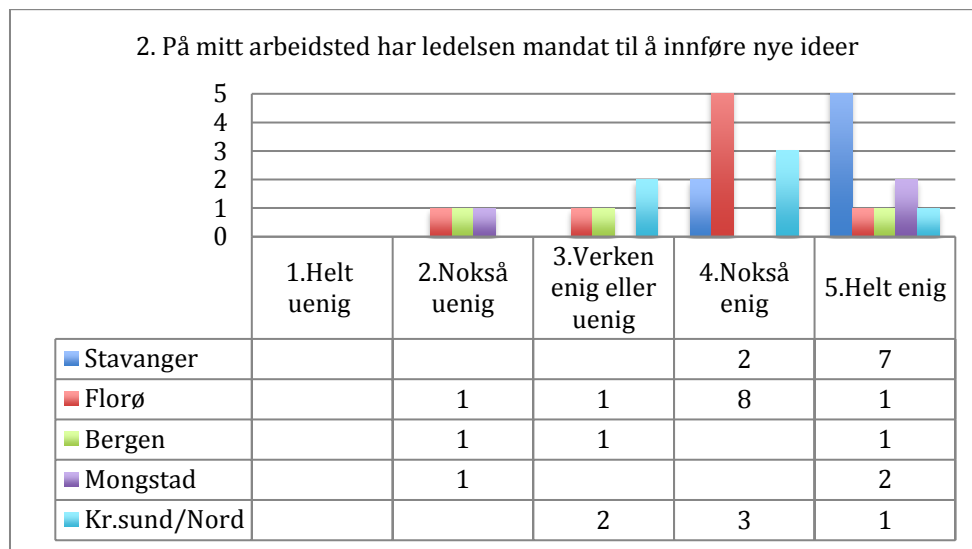
Figur 53 Undersøkelsens lavest skår nr.3.

4.Spørsmål 1 (Formell struktur)



Figur 54 Undersøkelsens lavest skår nr. 4.

5. Spørsmål 2 (Formell struktur)



Figur 55 Undersøkelsens lavest skår nr. 5

H. Ideer som har økt effektivitet

Iverksetting av ideer er av interesse, men det er også interessant er å avdekke om disse ideene har bidratt til økt effektivitet eller ikke. Antall ideer som har bidratt økt effektivitet på min lokasjon var et åpent spørsmål. For å forenkle men også bedre mulighet til å lese av trender i svarene så valgte jeg å gruppere svarene i fagområdene til basedrift og en ”sekkepost” annet. Det kan også nevnes at ser man på disse ideene i et innovasjonsperspektiv så er det mange av disse ideene som er prosess innovasjon og produktinnovasjon.

Tre respondenter velger og svarer med xx og en forkortelse ”tba”. Alle lokasjoner har svart, her skiller Kristiansund/Nord seg ut med kun et svar. Ser man basedrift under ett så har nye ideer innen fagområdet terminal logistikk og annet bidratt til økt effektivitet. Under ”annet” finner man svar som knyttet til ny praksis og arbeidsfordeling og samhandling. Det er mange nye ideer som har bidratt til økt effektivitet. 16 respondenter har svar på dette spørsmålet, her gjengitt ordrett fra svarene som kom i undersøkelsen;

Antall ideer som har bidratt til økt effektivitet i basedrift;

Annet	Tekniske tjenester	Driftslogi stikk	Terminal logistikk
<p>Struktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> -KPI -QM registrering -Forenkling av arbeidsprosesser -Etablering av ny operasjonsmodell har tydeliggjort ansvar av roller og ansvar. -Tydelig mht hva som forventes av leveranse iht kontrakt, mindre fokus på hvordan leverandøren har valgt å organisere sitt arbeid. Mer styrende -Forenkling og fjerning av ikke styrende oppgaver -Ny driftsmodell <p>Relasjoner:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Etablerte møtearena med leverandørene har gitt bedre logistikk flyt og samhandling -Tetter oppfølging av bulkleveranser -Samhandling med leverandører <p>Kultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bruk av E&L 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> -Natt åpent varemottak -24/7 varemottak 	<ul style="list-style-type: none"> -Seilingsplaner, to delt lastning, R10, bulkstruktur, planlegging av ekstra rutefartøy hvor det er slakk (redusere bruk av lagerfartøy) -Redusert antall anløp mot Snorre A/B og Visund fra 5 til 3. -Kutt i seiling på helg mot angitte lisenser. -Bestillingsskjema, alle involverte får samme informasjon, øker effektiviteten på baseoperasjoner -Daglig koordineringsmøter mellom aktørene på basen, rig, BFA -Sentralisering av fartøysplanlegging og fartøysstyring -Samhandling i operasjonsrom som inkludere relevante medaktører i forsyningskjeden.

Tabell 7 Innførte ideer som har økt effektiviteten i basedrift

I. Ideer som har redusert effektiviteten

12 av respondentene svarte nei/N/A, xx på spørsmålet og 12 andre valgte å ikke svare på spørsmålet. Det er færre svar per lokasjon, og noe forenklet kan svare knyttes opp til hver lokasjon som følger: Stavanger svarer IT system, Mongstad svarer behandling av prioriteter, Florø svarer Oe, flytting SR og endring kompensasjonsformat og Kristiansund svarer flytting av OCTG til Florø. Det er færre antall ideer som er tatt i bruk i 2016 som redusere effektiviteten enn ideer som øker effektiviteten. Undersøkelsen tar ikke stilling til kompleksitet eller risiko de ulike ideene eventuelt måtte bringe med seg, og enkle og kompliserte sidestilles da fokuset er knyttet til hva ideen er, og i hvilket område. Ideene som nevnes her er knyttet til produkt og prosess innovasjon.

Det bør nevnes at IT tilganger og IT løsninger Statoil ikke er noe som kom i 2016, og er kanskje et uttrykk for formell teknologi som ikke er optimalt i selskapet. 7 respondenter svarte, her sortert på fagområde og en post kalt "annet":

Antall ideer som har bidratt til redusert effektivitet i basedrift:

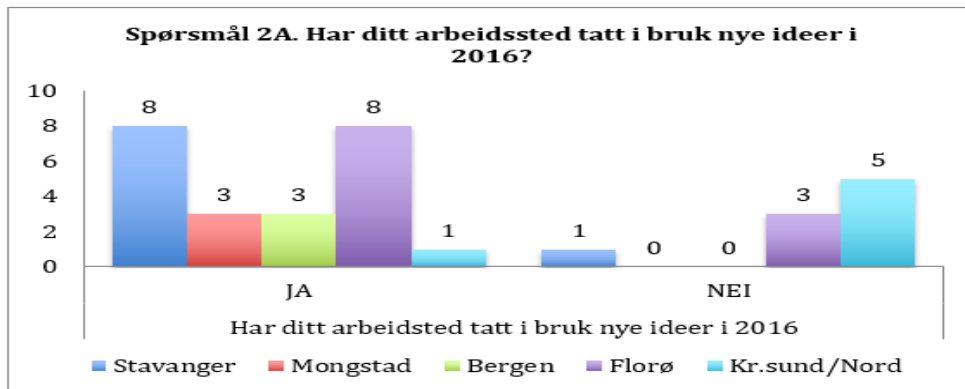
Annet	Tekniske tjenester	Drifts-Logistikk	Terminal logistikk
<p>Struktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> -OE prosess har medført negativt fokus i organisasjonen og dermed dårligere kvalitet. -Endring av kompensasjonsformant fra lift til tonn har medført mye tyngre administrasjon hos oss ref. faktura kontroll -Flytting av SR funksjon fra base til Bergen tyngre kommunikasjon og dårligere forståelse hos SR apparat. SR funksjon lokalt kunne løst dette, samt jevnlige møter med KA apparatet. -Diverse OE prosjekt -Endring SR struktur -Kontrakts endringer -Flytting av OCTG håndtering til Florø. <p>Ikke tett nok på lokaleforhold.</p> <p>Teknologi:</p> <ul style="list-style-type: none"> -It tilganger entrepriser ansatte/eksternt personell -It løsninger i Sap (ikke optimale løsninger) 	z-015	N/A	<ul style="list-style-type: none"> -tar mye lengere tid, prioritetsbehandling på Sandsli gjør at behandlingen av prioriteter -Tar mye lengere tid, noe som forsinker avgangene.

Tabell 8 Innførte ideer som har redusert effektiviteten i basedrift

J. Nye ideer – fagområder og antall

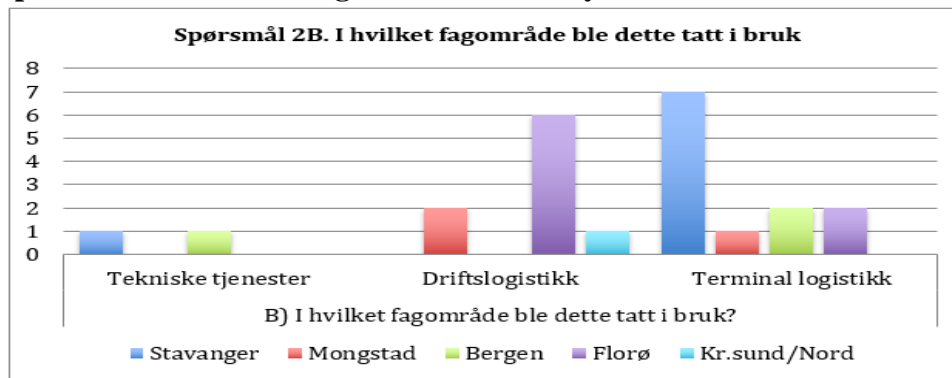
Alle lokasjoner har tatt i bruk nye ideer i 2016 men antall og område varierer på lokasjonene, se figur nr.56. I undersøkelsen finner noe spredning blant annet at en respondent i Stavanger at det ikke er tatt i bruk nye ideer, mens åtte mener at det er tatt i bruk. Kristiansund mener en at det er tatt i bruk nye ideer, mens fem mener det ikke er tatt i bruk, også i Florø er det delte meninger om det er tatt i bruk nye ideer i 2016. Fagområdene som nye ideer er tatt i bruk i varierer en del fra base til base men hovedtyngden mener at terminal logistikk har iverksatt flest nye ideer i 2016. Florø skiller seg noe ut med driftslogistikk som område for flest nye ideer iverksatt.

Spørsmål 2 A. Antall nye ideer tatt i bruk på basen i 2016



Figur 56 Antall nye ideer som er tatt i bruk på de ulike basene i 2016

Spørsmål 2 B. I hvilke fagområder ble de nye ideene tatt i bruk



Figur 57 Fagområdene som tok i bruk nye ideer og antall i 2016

L. Størst spredning

Spredning i skår forteller oss om det er konsensus eller ulike oppfatninger hos respondentene.

Stor spredning kan tyde på ulik oppfatning hos respondentene. Jeg skal her presentere de tre spørsmålene som hadde størst spredning. Størst standardavvik finner vi på;

- Spørsmålene nr.6 «Utforming av kontorfasilitetene på mitt arbeidssted bidrar til god og effektiv samhandling» med standardavvik på 0,73. (Teknologi)
- Spørsmål nr. 5 «Statoil it verktøy gjør det vanskelig å innføre nye ideer» med standardavvik på 0,72. (Teknologi)
- Spørsmål nr. 1 «Fordeling av roller på mitt arbeidsted bidrar til at vi enkelt kan innføre nye rutiner» med et standardavvik på 0,64. (Formell struktur)

M. Lavest spredning

Lav spredning kan tyde på ensartet oppfatning hos respondentene i basedrift.

Minst spredning i skår finner vi på;

- Spørsmål nr. 8 «På mitt arbeidssted bidrar godt samarbeid med andre baser til å utvikle ny praksis» (Interaksjon)
- Spørsmål nr.11 «På mitt arbeidsted har vi et godt samarbeid med andre avdelinger i Statoil utenfor sektoren basedrift». (Relasjon)
- Spørsmål nr.14 «Jeg er personlig motivert til å komme med egne ideer» her med et standardavvik på 0,14. (Kultur)

De tre spørsmålene som har lavest spredning er alle uformelle betingelser.

N. Funn i Intervju

Intervju av sektorleder ble valgt da han kjenner organisasjonen godt og han kjenner konteksten som de ulike lokasjonen har hatt de siste årene, på godt og vondt.

Det ble stilt ti spørsmål i forkant som det ble diskutert rundt og i tillegg ble det stilt noen tilleggsspørsmål underveis. Resultat av intervjuet er gjennomlest og godkjent av sektorlederen og er sammenstilt med formuleringer og begreper uttalt av sektorleder. Intervju kan leses i sin helhet, se vedlegg nr. 5 side 108-109. Funn i intervju, forenklet er som følger;

- Ikke overrasket over høye skår innen kultur innenfor basedrift.
- Historisk ”skinnmanøver” bidrar til fortsatt grobunn for konflikt og manglende tillitt mellom OPC Bergen og basene. Dette har vært svært synlig under OE prosess i 2016. Overrasket over funn knyttet til relasjoner og formelle strukturer
- På tross av utfordringer knyttet til formelle betingelser og relasjoner så klarer basedrift og implementere Statoil Lean med stor suksess.
- Basedrift har ikke rett innovasjonsnivå, lave turnover er en hinder for tilføring av ny kompetanse som basedrift trenger i dagens kontekst. Lean vil være et godt verktøy samt operasjonalisere JOS strategi.
- Terminal har hatt tatt i bruk flest nye ideer fordi det er høyt fokus på fartøy og styring av disse. Fokus på nye ideer i Kristiansund ble overskygget av rekruttering og tilsetting av ny leder.
- OE prosess og ny basetjenestekontrakt har gitt lite tid til å fokusere på effektivitet.
- Baseleder får høye skår av sine medarbeidere, det gir et større mulighetsvindu enn antatt.

Kapitel 5 Drøfting

Dette kapitlet vil omhandle drøfting av empiri sett opp mot valgt teori i denne oppgaven, ulike perspektiver i drøftingen, teoretiske og praktiske implikasjoner, begrensinger samt videre forskning.

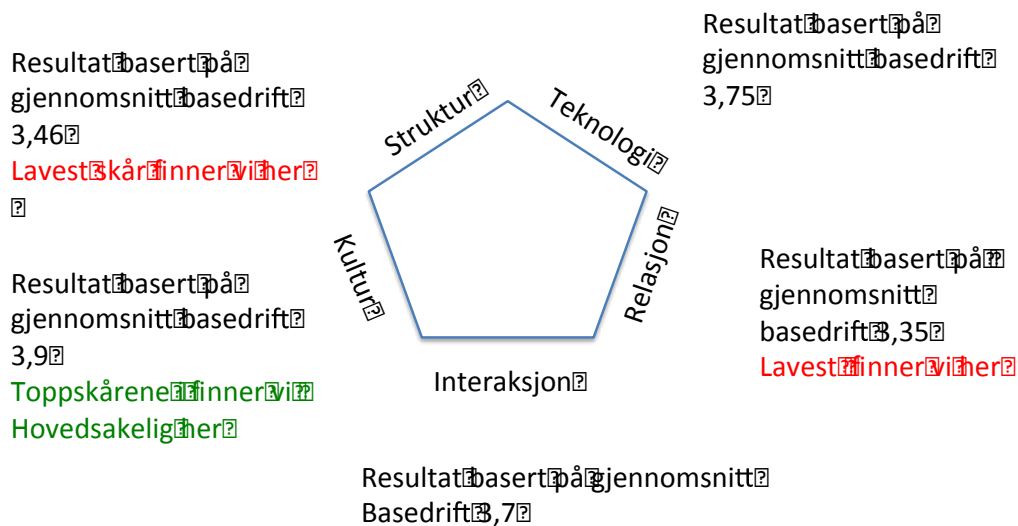
Drøfting av forskningstema – Organisatoriske betingelser for innovasjon

- **I hvilken grad påvirkes innovasjonsevnen til Statoil basedrift sett i lys av organisatoriske betingelser?**
- **I hvilken grad påvirker de organisatoriske betingelsene hverandre i Statoil basedrift?**

Jeg vil starte med en forenklet oversikt over hovedfunn i spørreundersøkelsen illustrert i analysemodellen før jeg drøfter funn kategorisert under de enkelte egenskapene. Mongstad og Bergen er drøftet under eget punkt.

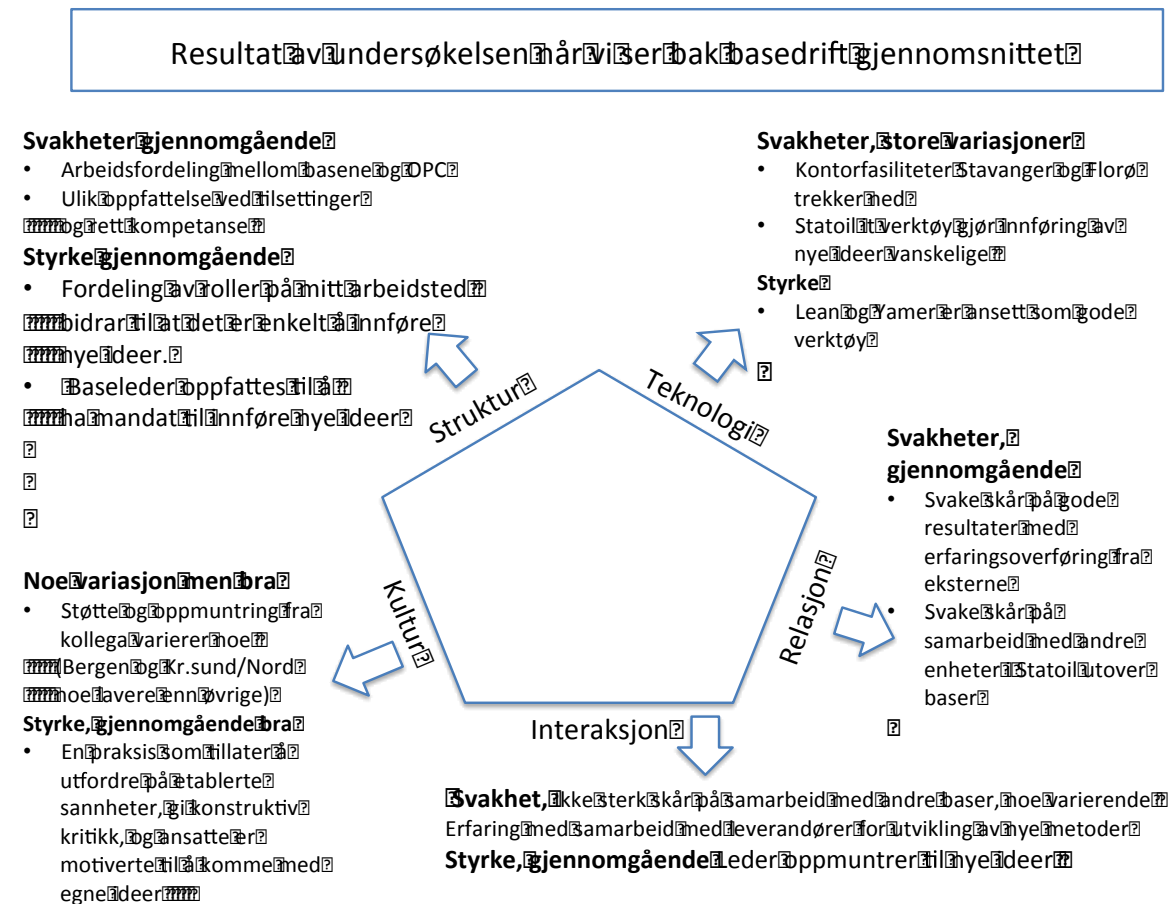
Hovedfunn i spørreundersøkelsen basert på gjennomsnitt beregninger:

Hovedfunn illustrert i Pentagonmodellen



Figur 58 Hovedfunn i undersøkelsen illustrert i Pentagonmodellen

Sterke og svake sider som avdekkes i undersøkelsen:



Figur 59 Sterke og svake sider som avdekkes i undersøkelsen illustrert i Pentagonmodellen

5.1 Formell struktur

Undersøkelsen viser at lederne på de ulike basene har mandat til å innføre nye ideer. Hvorvidt det er årsaken til at antallet var høyt i 2016 gir ikke undersøkelsen et klart svar på. Dette mener jeg viser at det ikke alltid er nødvendig å etablere egne utviklingsenheter for å ta i bruk ny kunnskap, noe som både Thorsvik & Jacobsen (Thorsvik & Jacobsen, 2014) og Christensen (Christensen, C, 1997) dels argumenter for. Det kan selvfølgelig diskuteres om egen utviklingsenhet hadde gitt større grad av bruk av ny kunnskap, dette gir ikke undersøkelsen noe svar på.

Basedrift har en sterk kultur og lederne oppleves til å ha klare mandater til å ta i bruk nye ideer, dette kan være en medvirkende årsak til det store antall ideer som er tatt i bruk. Jeg mener at Hertzberg motivasjonsteori (Hertzberg, Mauser, & Snyderman, 1959/1993) er

interessant her, han trekker fram jobbutforming med balansert kontroll som sentralt for at ansatte bruker sine ferdigheter og har høy grad av trivsel på jobb. Dette mener jeg er trekk vi finner hos basedrift. Jeg mener det er grunnlag for å kunne si basert på overnevnte at lederne i basedrift her innehar en av tre lederstil/adferden - involvering, som bidrar til samarbeid (Hansen,2009)

Arbeidsfordelingen mellom basedrift og OPC Bergen bidrar ikke til økt effektivitet slik basedrift oppfatter dette. Gjennomsnitt skår var 2,78 som er lavt. Hvorvidt en underliggende konflikt eller selve arbeidsdeling, eller en kombinasjon av begge er årsaken til skårene gir undersøkelsen ingen svar på. Jeg mener allikevel at det er relevant og vil trekke fram Amundsen (Amundsen O., 2009) som argumenter for at arbeidsdeling kan virke som en barriere for samarbeid. Arbeidsdelingen mellom basedrift og OPC Bergen kan ha bidratt til opplevd økt kontroll i basedrift, og kan ha redusert opplevd frihetsgrad til ansatte. Her mener jeg at Hertzberg motivasjonsteori er interessant (Hertzberg, Mauser, & Snyderman, 1959/1993) fordi høy grad av kontroll reduserer ansattes bruk av ferdigheter og redusere trivsel.

Noen av ideene som ble tatt i bruk i 2016 har sin bakgrunn i endring av roller og mandat for kontraktsoppfølging og sentralisering av oppgaver. Disse ideene reduserte effektiviteten ut fra basedrifts oppfatning. Informant hevder at dette redusere fokus på operativ drift og dermed lavere fokus på å få jobben gjort. Mintzberg (Mitzberg, 1979) trekker fram at denne type strukturer kan bidra til å redusere innovasjonsevnen til organisasjoner.

Tilsetting av medarbeider med rett kompetanse til jobben får en varierende skår i basedrift. Høyst skår i Florø på 4,18, og lavest i Kristiansund/Nord med 3,5. (gjennomsnitt basedrift 3,71). Dette er et interessant funn da kompetansekravet til basedrift ble formalisert til bachelorgrad og erfaring fra logistikk eller administrative/økonomiske fag, gjeldene fra 2016. Endringer i arbeidsoppgaver i 2010 fra operative til mer taktiske har bidratt til at basedrift har gått fra kompetansekrav på fagbrevnivå til et høyere utdanning. Hvordan dette gjenspeiler seg er forskjellig på basene. Det er kjent at Florø historisk sett har tilsatt medarbeider med høyere kompetanse enn fagbrev over mange år. Florø har dermed kunne nyttiggjort en annen type kompetanse i sin drift enn de øvrige basene. Kan dette ha medført at Florø skårer høyest på dette spørsmålet? Kravet om høyere utdanning er relativt nytt i basedrift, kan dette avvike

fra norm og verdier på basene og være årsaken store forskjellen vi finner mellom Florø og de øvrige basene? Dette gir undersøkelsen ingen svar på.

Burns & Stalker (Burns & Stalker, 1961) og Miles m.fl (Miles , Snow, & Miles, 2000) argumenter for at strukturen må tilpasses omgivelsene. Florø er kanskje lokasjon som i stor grad har tilpasset kompetansebehovet ut fra sin kontekst. Undersøkelsen viser at det har vært gjennomført en OE prosessen i 2016 som definerte roller og oppgaver i basedrift. Dette medførte endringer for mange ansatte som fikk nye roller og oppgaver. Det kan ut fra undersøkelsen se ut til å fungere greit i Florø (3,64), Kristiansund/Nord (3,50) og Stavanger (4,33) ut fra resultat på spørsmålet” fordeling av roller på mitt arbeidsted bidrar enkelt til at vi kan innføre nye rutiner. Dette er en god skår med tanke på at det er kort tid siden dette ble innført.

Fokus på rekruttering av ny leder i Kristiansund i 2016 mener en informant er en direkte årsak til at antall nye ideer som ble tatt i bruk var lavt i forhold til øvrige basene.

Dette er et interessant funn fordi det synliggjør hvor store konsekvenser endringer i den formelle strukturen kan påvirke organisasjons innovasjonsevne.

5.2 Teknologi

Bruk av ny teknologi er generelt lavt i basedrift. Statoils it verktøy oppleves som et hinder for innføring av nye ideer i basedrift. Dette kan kobles til flere faktorer som høy grad av avhengighet og prioritering. Basedrifts primære it verktøy er levert av Statoil it, og benyttes i tilnærmet alle oppgaver som utføres på basen, dette gjør avhengigheten høy. Alle nye ideer som treffer et grensesnitt med it verktøyet vil generer en endring som kun kan utføres av Statoil it. It systemene er ikke unike men utbredt og anerkjente SAP²⁰ system. Getz og Robinson (Getz & Robinson, 2003) mener at teknologi har en risiko dimensjon som må håndteres, og som må ha rett kvalitet og i rett skala. I dette tilfelle så kan det synes som at it systemet SAP ikke er i rett skala og vanskeliggjør bruk av ny teknologi. Det er sannsynligvis ikke selve SAP som system som er utfordrende men mer å få aksept og prioritering til endringer i Statoil med tanke på kostnader og risiko.

²⁰ SAP dvs. SAP er modulbasert, og leverer systemer for regnskap og økonomi, salg og distribusjon, innkjøp og lagerstyring logistikk, vedlikehold, produksjon og personalbehandling.
<https://www.sap.com/norway/index.html>

Kontorfasilitetene oppleves av de fleste basene som gode og effektive for samhandling men Stavanger og Florø har lav skår. Dette kan skyldes at nevnte lokasjonen har de eldste kontorbyggene fra 1970 -1980 tallet, som ikke har hatt samme bygningsmessige utvikling som mange andre kontorfasiliteter i Selskapet. Øvrige lokasjoner har kontorfasiliteter av nyere dato og bedre tilpasset dagens kontekst. Kristiansund base er samlokalisert med andre næringsaktører og Statoils driftsorganisasjon for Njord lisensen i tillegg til deling av fellesarealer som kantine, resepsjon mv. Dette mener jeg kan ha bidratt til at Kristiansund/Nord har et høyt skår på samarbeid med andre avdelinger i Statoil utenom basedrift (høyst skår av basene på 3,67). Denne lokasjon har i stor grad kontorlandskap i ulike størrelser samt gode fellesarealer som også kan ha bidratt til økt kunnskapsdeling til andre enheter som Heinisch (Heinisch, 2005) argumenter for i sin forskning.

Yammer²¹ er tatt i bruk i Statoil på alle nivåer for å dele og få tilgang til informasjon fra andre. Basedrift har implementert dette og er positiv til bruksområde. Tidd & Bessant (Tidd & Bessant, 2013) trekker fram åpenhet og klima for nye tanker som et av flere kjennetegn på innovative organisasjoner. Jeg vil hevde at Yammer bidrar til åpenhet og gir klima for nye tanker og at basedrift viser med sin bruk at de søker etter ny kunnskap men også ønsker å dele sin kunnskap med andre. Dette verktøy også til å redusere siloer mellom sektorer og gjør det legitimt og gir lav terskel for å spørre og undersøke informasjon som legges ut av andre. Dette kan bidra til at det etableres sosiale nettverk på tvers i organisasjonen som igjen kan øke kunnskapsdeling. Effekten er for tidlig å måles nå men er interessant å undersøke ved en senere anledning.

Lean som metode/verktøy oppleves av basedrift som svært positivt. Statoil besluttet vinteren 2016 å innføre Statoil Lean i hele konsernet i løpet av 2017 og dette skal følges opp i fem år for å sikre etablering av kontinuerlig forbedring som kultur. Statoil Lean åpner for at de som har utfordringen også er de beste til å komme med løsningene, kontinuerlig forbedring, fokus på å redusere sløsing og fokus på kundens behov. Medarbeiderdrevet innovasjon kan bidra til å bygge en kultur for ansattes deltagelse i utviklingen. Om Lean er en suksess er for tidlig å konkludere men det er interessant at tiltaket oppleves positivt. Undersøkelsen viser en åpenhet

²¹ Yammer dvs. It samarbeidsverktøy og sosialt nettverk <https://products.office.com/nb-no/yammer/yammer-overview>

for nye tanker. Jeg mener at Hansen (Hansen,2009) tre suksessfaktorer for lederstil for samarbeid er interessant her og jeg vil da trekke fram faktoren involvering.

Utfordringen til basedrift som støttetjenester er få prioritet/ressurser til forbedringsprosjekter i sterk konkurranse med kjerneaktiviteten i Statoil.

5.3 Relasjon

Oppgaven har fokusert på organisasjonens indre” liv” og de interne relasjonene organisasjon har. Relasjoner med eksterne er også en sentral del av arbeidet med innovasjon, det er derfor viktig å se på forbindelsen organisasjonen har med eksterne.

Erfaringsoverføring fra eksterne bidrar i varierende grad til økt effektivitet i basedrift.

Det kan være flere årsaker til at gjennomsnitt skåren ble 3,23. Manglende opplevd arena for erfaringsoverføring fra eksterne kan medføre til at kunnskapsdeling ikke skjer. Kompetanse til å gjenkjenne og fange ny kunnskap kan være svak. Flere sentrale leverandører har hatt pågående re-forhandlinger av kontrakt i 2016 med Statoil basedrift som har vært svært krevende for partene. Dette kan ha bidratt til redusert kvalitet på relasjonene som har påvirket klima for erfaringsoverføring negativt. Statoils fokus på kostnader og kutt av kostnader har vært krevende for mange leverandører og har kanskje ikke bidratt til å øke kvaliteten på relasjon.

Endringer i roller og mandat i basedrift medførte at basedrift i større grad enn tidligere kan søke og etablere relasjoner i formelle/uformelle nettverk. Undersøkelsen viser at basedrift relasjoner er preget av noen svake trekk. Det kan ha med at basedrift ennå ikke har opparbeidet seg en sterk kompetanse innenfor dette feltet, samt en kombinasjon at man er i startfasen for å etablere arena for erfaringsoverføring. Det ble i 2014 -2015 gjort forsøk på to formalisert fagnettverk på tvers av basedrift, dette var mislykket og nettverkene ble oppløst da det ikke var etisk forsvarlig å opprettholde disse. Her kan det pekes på kompetanse, kognitive ferdigheter til de som deltok i nettverkene og sist men ikke minst barrierer som silo, ønske om å ikke synliggjøre sine kunnskaper og ikke minst ledernivået manglende anerkjennelse av nettverkene. (Hansen, 2009).

Ideene som ble tatt i bruk i 2016 i basedrift mener jeg tyder på at det i en viss grad deles kunnskap mellom basene i formelle og uformelle arenaer. Det er kanskje ikke slik at formaliserte nettverk er den absolutte fasit til suksess? Det er en viss uenighet om etablering av rutiner for kunnskapsdeling som et nettverk kan bidra til økt kunnskapsdeling. Powell (Powell, 1998) hevder dette kan være direkte hemmende på kunnskap deling. Det kan også være slik at basedrift har et varierende kunnskapsnivå og ikke klarer å identifisere ny

kunnskap. (Cohen & Levinthal, 1990) eller det kan være ulike barrierer (Hansen,2009). Dette gir ikke undersøkelsen et klart svar på.

OE prosessen som ble gjennomført i 2016 ble det av mange oppfattet et ønske fra sentrale miljøer i Bergen om å redusere og sentralisere deler av basedrift. Dette ble opplevd særlig krevende av basedrift. Den underliggende konflikten med sentrale miljøer i Bergen bidrar til å redusere kvaliteten i relasjon og dermed også kunnskapsdeling mellom disse miljøene. Dette kan bidra til økt polarisering mellom miljøene. Lederstiler som preges av maktfokus, manglende ansvar og arroganse (Hansen,2009) vil kunne bidra til å forsterke dette. Oppgaven undersøker kun en av partenes opplevelser, det kan derfor være interessant for videre undersøkelser å se nærmere på. Jeg vil hevde at vi her kan trekke paralleller til Ford (Ford I., 1980) som trekker fram at enkelt hendelser kan påvirke relasjonsutviklingen og at det tar tid å bygg opp tillit, men kan raskt reduseres.

Arbeidsfordelingen mellom basedrift og OPC Bergen øker ikke effektiviteten. Armstrong (Armstrong, 2001) mener jeg er interessant da han argumenter for at relasjoner basert på tillit og ansvar er en forutsetning for personlig produktivitet. Kan det være slik at det relasjon er av en slik karakter produktiviteten på begge sider påvirkes? Dette er interessant men oppgaven gir ingen svar på dette. Definer vi grunntype av relasjon mellom basedrift og OPC Bergen så er den i henhold til Batson (Bateson, 1972) en symmetrisk relasjon og er preget av konkurranseelement og hjelpende grunnholdning kanskje er fraværende. Relasjon kan også påvirkes av barriere som ” hold det for oss selv”, dette kan være gjensidig fra begge parter, eller det kan være fra en av partene. Hansen (Hansen 2009) trekker fram en mulighet for å bedre denne type barriere i nettverksreglene som i dette tilfellet er å ” sjarmer målet” med personer med innflytelse, og jobb flere sammen med dette.

Ulike driftsmodeller som måles opp mot hverandre skaper negative ringvirkninger for relasjon mellom basene og bidrar ikke til økt kunnskapsdeling men kan heller bidra til etablering av barrierer. Slike målinger bidrar til å belønne de som har gode skår på måleparameter(KPI) gir økt lønn, oppmerksomhet og ros. Dette kan bidra til å bygge barriere mot samarbeid, dette trekkes også fram av Amundsen (Amundsen O., 2009). Det bør derfor jobbes fram KPI som er objektive og på like grunnlag.

Godt samarbeid med andre avdelinger i Statoil utenom basedrift får høyere skår enn kunnskapsdeling fra eksterne. Det er interessant funn, gjennomsnittet for basedrift er skår på 3,46 hvor Kristiansund/Nord og Florø trekker opp gjennomsnittet med høyere skår enn de øvrige. Florø er OCTG/foringsrør senter på norsk sokkel og har flere grensesnitt mot andre sektorer som for eksempel boring og brønn miljøene i Statoil enn de øvrige basene. De har med annen type kompetanse og har bygget gode relasjoner til disse miljøene over mange år. Kristiansund/Nord har en samlokalisering med andre Statoil avdelinger og annet næringsliv i en næringshage på basen i Kristiansund, dette øker mulighet samhandling og bygging av relasjoner fra småprat i kaffestasjoner til mer formell samhandling. Dette legger forholdene til rette for å bygge broer og differensierte nettverk som trekkes fram av Hansen (Hansen, 2009) som viktig for å kunne identifisere nye muligheter og” fange verdi.

5.4 Interaksjon

Det er sentralt å påpeke at basedrift opplever god erfaring med å samarbeide effektivt med leverandørene for å utvikle nye metoder (gjennomsnitt skår 3,76). Ser vi nærmere på skår og spredning rundt dette spørsmålet så avdekkes det at Florø har høye skår og lav spredning og drar opp gjennomsnittet. Kan dette ha sammenheng med at Florø har medarbeider høyere kompetanse og lengere erfaring i basedrift eller kan dette ha sammenheng med at de har flere grensesnitt som OCTG senter? Dette gir ikke undersøkelsen noen svar på. Hansen (Hansen, 2009) peker på felles mål bidra til godt samarbeid. Som Statoils eneste rør senter er målene til driften godt forankret fra linjen i Florø til konsernledelsen og kan bidra til at Florø har et effektivt samarbeid med leverandørene. Kotter & Rathengeber (Kotter & Rathgeber, 2014) peker på ledelse er viktige for å formidle felles mål og visjon. Ser vi på funn rundt opplevd felles mål så er det interessant at Florø har svakere skår og stor spredning på dette spørsmålet enn både Stavanger og Kristiansund. Hvorfor det oppleves slik gir undersøkelsen ikke et klart svar på.

Samarbeidet mellom basene for å utvikle ny praksis er ikke på et optimalt nivå med et gjennomsnitt på 3,20 for basedrift. Basedrift har tradisjonelt få arenaer for samarbeid på tvers av basene, erfaringene med samarbeid på tvers har vært krevende. Dette kan ha sammenheng med at basene tidligere hadde sine lokale leverandører på hver lokasjon og fokus på lokal operativ drift. En slik praksis kan bidra til å underbygge silo tankegang som kan forsterkes om ledere og sektorleder ser de ulike basene som” isolerte øyer”. Et annet forhold som kan reduser samarbeid mellom basene er ulike driftsmodeller som gjør at forholdene ikke blir helt sammenlignbare. Ligatabler og måling (formell struktur) av basene på like faktorer men

med ulike driftsvilkår som medfører at man sammenligner ”epler og bananer”, dette kan medvirke til en uheldig konkurranse situasjon som ikke øker kommunikasjon mellom basene og påvirker innovasjonsevnen negativt.

Avdelingslederne i basedrift oppmuntrer til nyteknning, her finner vi høye skår i hele basedrift. Dette er en sterk kvalitet som bidrar til å øke basedrifts innovasjonsevne. Jeg vil her vise til Tidd & Bessant (Tidd & Bessant, 2013) som trekker fram lederens evne til å utnytte nye muligheter og nyttiggjøre seg disse som en av ni kjerneoppgaver i innovasjonsledelse. McLean (McLean, 2005) trekker fram viktigheten for organisatorisk oppmuntring rundt nye ideer som en faktor som fremmer innovasjon. Florø har litt lavere skår en Kristiansund/Nord og Stavanger og har også en viss spredning i svarene. Det kan ha sammenheng med at det kanskje stilles andre forventninger til leder i Florø sett i relasjon til høyere formell kompetanse i avdelingen enn på øvrige baser. Her er Hertzberg motivasjonsteori (Hertzberg, Mauser, & Snyderman, 1959/1993) interessant fordi den peker på at ”gode medarbeider” kan reagere negativt på kontroll og en opplevelse av å ikke få brukt sine ferdigheter.

5.5 Kultur

Det er mange positive funn i kulturegenskapen i basedrift. Jeg har valgt å drøfte funnene med utgangspunkt i de ni kjennetegn i Amundsen, Gressgård & Aasen (2011) forskning på medarbeiderdrevet innovasjon som har særlig fokus på organisasjonskultur.

Jeg har valgt å slå sammen kjennetegn i drøftingen, dette er gjort for å forenkle fordi spørsmålene undersøkelsen og kjennetegn ikke er helt like.

Kjennetegn: engasjement i innovasjon & utviklingsorientering blir en del av jobben til den enkelte medarbeider.

Det er stor motivasjon i basedrift for å bidra med egne ideer, her er gjennomsnitt skåren på 4,11 i basedrift. Kristiansund/Nord er basen med høyest skår på 4,33. Dette er svært interessant sett i lys av at antall nye ideer som var tatt i bruk på denne basen var svært lav i 2016. Denne basen oppgir også at lederen har mandat til å innføre nye ideer og det er kultur for å prøve og feile. Hva er det da som gjør at denne basen innfører svært få nye ideer i 2016? En informant har hevdet at rekrutteringsprosess av nye leder har medført at få/ingen nye ideer er innført i 2016. Et annet forhold som kan nevnes er at Kristiansund/Nord var den basen som i størst grad ble berørt av OE prosessen i 2016 hvor flere årsverk ble organisert bort fra base og over i andre avdelinger. Dette har i stor grad påvirket innovasjonsevnene til Kristiansund/Nord i negativ retning.

En generell betraktning på høy grad på egen motivasjon er at det ofte er enklere å påpeke forhold hos andre enn hos seg selv, dette gir kanskje noe utslag også for basedrift?

Kjennetegn: toleranse for forskjeller i organisasjonen som bidrar til lav terskel for innspill og forslag.

Basedrift opplever at det er lov å utfordre eksisterende tankesett og har en skår på 4,01. Her er det høye skår i Florø, Stavanger og Kristiansund/Nord samt lav spredning i svarene.

Hva er det som gjør at det er mer aksept å utfordre eksisterende tankesett enn å komme med konstruktiv kritikk? Det er ikke de markante forskjeller i skår men det er et interessant funn. Statoil har over mange år jobbet systematisk i hele organisasjon med verdien modig, denne settes i sammenheng med at det skal være lov i Statoil å utfordre etablerte tankesett. Det forventes at lederne bidrar aktivt til en slik praksis. Dette kan ha bidratt til en sterk kultur for dette. Fukuyama (Fukuyama, 1995) mener jeg er interessant her, han viser til organisasjonskultur kan påvirker adferden til medarbeideren med en forventning til at medlemmer i organisasjonen handler i tråd med etablert norm. Dette mener jeg bekreftes av funn i denne oppgaven. Det å ha en felles praksis for å være modig, felles måte å kommunisere på, bidrar til en samhørighet. Chatman & Spartaro (Chatman & Spartaro, 2005) trekker fram at dette kan bidra til økt samarbeid. Dette er interessant men jeg vil argumenter for at en slik faktor alene ikke bidrar til økt innovasjon men må sees i sammenheng med øvrige kvaliteter for å kunne ha en ønsket effekt.

Det er aksept for å komme med konstruktiv kritikk på basene, her er det jevne skår og et gjennomsnitt på 3,82. Det er interessant at det er spredning i svarene i Stavanger, Florø og Kristiansund/Nord. Hansen & Von Oetinger (Hansen & Von Oetinger, 2001) peker på at lederen må ha kompetanse til evne å legge forholdene til rette for innovasjon. Jeg vil hevde at skårene er høye og at dette indikere at det er klima for å komme med konstruktiv kritikk. Spredningen i skår viser at dette oppleves ikke likt av alle. Kommunikasjon påvirkes av tillit, motivasjon og tilhørighet, kan spredningen i skårene skyldes forhold knyttet til disse elementene? En annen faktor som kan påvirke dette er lederstil som fokus på makt (Hansen, 2009) og bidrar til å redusere fokus på samarbeid. Oppgaven gir ikke noe klart svar på dette.

Kjennetegn: trygghet til å komme med nye ideer, oppmuntring og støtte når det går bra og når det går dårlig

Støtte og oppmuntring fra kollegaer til å prøve og feile har høyt gjennomsnitt skår men det er spredning i svarene på de ulike basene. Florø er den basen som har størst spredning i svarene men det er Kristiansund/Nord som har lavest skår, og Stavanger har tilnærmet 0,5 poeng høyere skår enn de øvrige basene. Dette er et interessant funn fordi det avdekker ulike kvaliteter i kulturen på de forskjellige basene. Florø har hatt en stabil arbeidstokk over mange år og har en etablert organisasjonskultur. Kan den lave turnover bidra til noe lavere trygghet til å prøve og feile? Jeg vil argumenter for at lite utskiftinger kan redusere åpenhet for nye tankesett. Et annet moment kan være at det er få Statoil stillinger tilgjengelig i Florø slik at det å skifte jobb i Statoil er utfordrende om den ansatte vil bo i Florø. Dette kan bidra til at man jobber med oppgaver som man kanskje ikke ønsker eller er motivert for, dette mener jeg vil kunne påvirke kulturen i negativ retning. Stavanger har vært igjennom et generasjonsskifte og endringsprosesser som kan ha bidratt til at det er etablert praksis for å kollegastøtte. McLean (McLean, 2005) peker også på organisatorisk oppmuntring rundt nye ideer som en faktor som fremmer kreativitet og innovasjon. Ansatte i basedrift er svært motivert til å komme med nye tanker, dette mener jeg bekrefter en praksis for å komme med nye ideer.

Autonomi

Ledelsen i basedrift oppmuntrer til nyteknning, dette viser funn i kvaliteten interaksjon. Basedrift har generelt en høy grad av felles forståelse av målene med et snitt på 3,72. Kristiansund/Nord har topp skår på 4,17 og noe spredning. Dette er interessant sett i lys at av få/ingen nye ideer tatt i bruk i 2016. Det indikere at det er andre forhold som reduserer basens innovasjonsevne. Dette funnet mener jeg er et argument for å kunne hevde at enkelt elementer i en organisasjonsbetingelse kan være sterk, og andre svake. Et annet interessant funn er Florø som har noe lavere skår (3,55) og har større spredning i svarene enn de lokasjonene. Kan dette ha sammenheng med at de har en driftsmodell med fokus både forsyning og OCTG? Disse faktorene kan bidra til både engasjement men også autonomi som kan utløse indre motivasjon hos medarbeiderne.

Stolthet over å jobbe i nettopp denne organisasjonen

Florø er avdelingen som har hatt lavest turnover de siste fem årene og en lokasjon som har begrensinger i alternative jobber innenfor Statoils organisasjon. Dette er faktorer som påvirker kulturen i Florø positivt ved å sikre stabilitet og høy kompetanse hos medarbeideren, og

negativt med lave turnover som kan bidra til å redusere innslag av nye tankesett som nye medarbeider vil kunne tilføre. Det er generelt lave turnover i basedrift, dette kan indikere at medarbeider trives i jobben og/eller det oppleves attraktivt å jobbe i Statoil, dette mener jeg kan tolkes som at medarbeidere er stolte over å jobbe i organisasjonen.

OE prosessen sektoren var igjennom i 2016 hvor kutt i stillinger var et aktuelt tema, generelle stillingskutt ble gjennomført i hele Statoil og kontraktsforhandlinger i 2016 var krevende for basedrift. Dette medførte en generell redusert stolthet over å jobbe i Statoil i hele organisasjon. Dette bekreftes også av den årlige medarbeiderundersøkelsen i Statoil for 2016 som stiller konkret spørsmål om dette. Denne oppgaven undersøker ikke dette, men vil være interessant å se om medarbeiderundersøkelsen i 2017 har lavere eller høyere skår på dette punktet.

Åpne diskusjoner mellom ledelse og ansatte - tillit som i et tosidig forhold - Samarbeidsorientering mellom ansatte og arbeidsgiver

Det er ikke stilt konkrete spørsmål i denne undersøkelsen rundt dette men jeg mener det er grunnlag for å kunne si at det er tillitt mellom ansatte og ledelsen i basedrift. Dette begrunner jeg med at det avdekkes gode skår på andre områder innenfor kultur som for eksempel motivasjon til den enkelte til å bidra med nye tanker, ledelsen oppfattes til å oppmuntre til dette, og toleransen for å prøve og feile.

5.6 Andre forhold

Det er utfordrende å ha avdelinger spredt over et stort geografisk område. Manglende tilhørighet og felleskap kan redusere tillitt, lojalitetsbånd og motivasjon for å jobbe for noe større enn bare en selv. Baan & Maznevski (Baan & Maznevski, 2008) som peker på at kommunikasjon, tillitt og felles forståelse er grunnleggende for et godt samarbeid på i team som er spredt geografisk. Basene skårer bra på motivasjon og tillitt på den enkelte lokasjon, men ser man på samarbeid mellom basene så avdekker undersøkelsen at det ikke er like sterke skår å finne her (gjennomsnitt skår 3,2). Årsaken til dette kan være at geografiske avstandene ikke skaper naturlige dag-til dag samhandlingene.

5.6 Mongstad og Bergen

Resultatene fra Mongstad og Bergen er interessante selv om de ikke kan ansees som valide på grunn av lavt antall respondenter. Det er funnet sterke og svake trekk som begge avviker fra de øvrige basene. Jeg vil her drøfte noen av de sentrale områdene dette er avdekket på. Avvikene i skår er målt ut fra gjennomsnittet i basedrift.

Mongstad

Høyere skår (0,5) enn det vi ellers finner i basedrift avdekkes i spørsmålet nr.10”

erfaringsoverføring fra eksterne bidrar til økt effektivitet” (relasjon).

Dette er et interessant funn, basen har hatt stor vekst og etablering av en ny Statoil organisasjon på lokasjon i 2016. Dette kan ha bidratt til økt fokus på ekstern samhandling og nytt tankesett men det er ingen konkrete funn knyttet til dette.

Lavere skår enn basedrift for øvrig finner vi på kvaliteten struktur og kultur, som;

-Struktur, fordeling av roller (spørsmål nr.1, lavere skår på 0,43) og arbeidsfordeling mellom OPC og basene (spørsmål 4, lavere skår på 0,5).

-Kultur, på mitt arbeidsted er det lov å utfordre tankesett (spørsmål 12, lavere skår på 0,6) og på mitt arbeidsted er det akseptert å komme med konstruktiv kritikk (spørsmål 17, lavere skår på 0,8).

Basedrift på Mongstad ble etablert med tilsvarende struktur som øvrige baser med noen færre årsverk i 2015. OE prosessen i 2016 resulterte blant annet at seilingsplanlegg ble sentralisert til OPC i Bergen. Disse forholdene kan ha bidratt til lavere skår enn det man ellers finner i basedrift. En ny opprettet avdeling med mange nye medarbeidere og leder har kanskje ikke fått etablert en felles kultur for blant det å utfordre etablerte sannheter. Dette er noen av faktorene som kan ha bidratt til lavere skår.

Bergen

Høye skår enn basene for øvrig finner vi innenfor formelle egenskaper og kultur.

Struktur: Arbeidsfordeling mellom basene og OPC (spørsmål 4, høyere skår på 0,9)

Teknologi: Statoils it verktøy oppleves ikke til å vanskeliggjøre nye ideer (spørsmål 5, høyere skår på 1)

Kultur: lov å utfordre eksisterende tankesett (spørsmål 12, høyere skår på 0,3)

Bergen mener at arbeidsfordelingen mellom basene og OPC bidrar til økt effektivitet.

Dette kan ha en sammenheng med at disse sannsynligvis har tettere relasjoner fordi de er samlokalisert i samme kontorbygg. En annen faktor er at Bergen har hatt ansvar for basedrifts OE prosessen og det er kanskje naturlig at egne forslag som er gjennomført i prosessen oppleves positivt. Kultur for å utfordre etablerte sannheter er også høy, dette bekreftes mener

jeg av at Bergen har foreslått og gjennomført tiltak i basedrift som går på tvers av det mange mener er riktig.

Lave skår finner vi innen egenskapene som struktur, teknologi og kultur.

Struktur: Fordeling av roller (spørsmål 1, lavere skår på 0,9)

Leder har mandat til å innføre nye ideer (spørsmål 2, lavere skår på 0,5)

Teknologi: Innføring av Lean som metode (spørsmål 16, lavere skår på 0,8)

Relasjon: lav skår på samarbeid med andre enheter i Statoil utenfor basedrift

Kultur: Støtte og oppmuntring fra kollegaer til å prøve og feile (spørsmål 15, lavere skår på 0,2) Felles oppfattelse av mål (spørsmål 18, lavere skår på 0,4)

Fordeling av rollene i Bergen ikke bidrar til at det er enkelt å innføre nye ideer. Det oppleves heller ikke at leder har like sterkt mandat til å innføre nye ideer som i basedrift.

Dette er et interessant funn når en ser dette opp mot at det er lov å utfordre etablerte sannheter. Strukturen knyttet til mandat kan være for stram og føre til et for stort kontrollspenn som reduserer innovasjonsevnen. Et annet forhold som kan bidra til disse funnene er den opplevde støtte og oppmuntring fra kollega som er noe lavere enn i basedrift.

Det er overraskende at Bergen skårer lavere enn resten av basedrift på samarbeid med andre enheter i Statoil. De er sentralt lokalisert i samme bygg med mange andre enheter i Statoil de har et grensesnitt mot. Det kan være ulike årsaker til disse funnene, en faktor kan være undervurdert samarbeidsmuligheter en annen årsak kan være lederbarrierer (Hansen, 2009). Dette gir ikke undersøkelsen et svar på.

5.7 Stemmer teori og praksis?

Funn i oppgaven bekrefter at teori og praksis er i overensstemmelse.

Jeg vil argumenter med at organisasjonsbetingelsene påvirker hverandre, struktur har svakheter knyttet til arbeidsfordeling. Konflikten og opplevde ”tillitsbrudd” med sentrale miljøer virker negativt på basedrift. Teknologi som rigide IT system og utdaterte kontorfasiliteter oppleves som hemmende for nye ideer og samhandling med andre som er sentrale områder for kunnskapsdeling. Relasjoner basene har bærer kanskje noe preg av den økte sentraliseringen og endringer i struktur etter en OE prosess. Dette er noen av de områdene som viser at egenskapene påvirker hverandre.

De organisatoriske betingelsene har ulike kvaliteter, noe er sterke og noen er svake. Det kan diskuteres hvorvidt alle betingelsene må være sterke for å ha god innovasjonsevne. Jeg vil hevde at ikke er tilfelle, i denne oppgaven ser vi at basedrift med sterk kultur er i stand til å iverksette mange nye ideer selv om relasjon og struktur kvalitetene er noe svakere. Jeg vil argumenter for at det må være en viss balanse og det må bestrebes å jobbes med alle betingelsene. Det å til enhver tid ha like sterke kvaliteter mener jeg ikke er mulig da man ikke kan forutsi utviklingen og kontekst i en organisasjon. Utvikling og endring vil oftest skje stegvis og målene med dette nås kanskje ikke som planlagt og det bør utløse korrigerende tiltak på egenskapene som berøres. Massive endringer vil kunne føre til massivt kaos uten kontroll og utmatte organisasjon, dette bør unngås da det ikke øker innovasjonsevnen.

Basedrift har like roller og tilnærmet like mandater men ulike driftsmodeller men funn i undersøkelsen viser at det er ulike kvaliteter på de forskjellige basene. Dette er et funn som jeg mener styrker mitt argument over at teori og praksis stemmer, organisasjonsbetingelsene påvirker innovasjonsevnen hver for seg og sammen men graden kan være forskjellig.

5.9 Er oppgaven generaliserbar til andre organisasjoner?

Jeg vil hevde at oppgaven er overførbar til andre organisasjoner fordi basedrift har ikke en unik kontekst, mål eller organisasjon. I stor grad handler dette om mennesker i et sosialt system selv om det er flere lokasjoner spredt over et stort geografisk område. Mye at teorien rundt innovasjonsevne i organisasjon har paralleller til teori om organisasjonsendringer, dette mener jeg styrker mitt argument på at oppgaven er generaliserbar.

6 Veien videre

Det er interessante funn som avdekkes i oppgaven, det finnes dessverre ikke et enkelt svar på hvordan veien videre bør være for basedrift. Det er avdekket mange gode og sterke kvaliteter i oppgaven som kan forsterkes. En teoretisk tilnærming tilsier at det må jobbes mot/i ulik arena hos sentraliserte miljøer i Bergen, basedrift og leverandørene. Anerkjennelse av kompetanse, rolle og kapasitet av basedrift i utviklingsarbeid fra sentralt hold vil bidra til å øke sjansene for at basetjenester lykkes til det beste for Statoil. Basedrift bør vurdere et større fokus på samarbeid på tvers i sektoren for å nyttiggjøre seg kunnskapen som finnes.

Etablering av formelle nettverk eller lignende mellom OPC og basedrift, og i basedrift vil sannsynligvis ikke bli vellykket uten at man har tatt tak i det underliggende utfordringene som denne undersøkelsen avdekker. Ideer som ikke har bidratt til økt effektivitet bør evalueres og korrigeres.

Erfaringsoverføring fra eksterne er svak, andelen kjøpte tjenester er på ca.90%. Her kan kanskje manglende bevissthet og vektingen av leverandørens betydning (Kraljic, 1983) og bidratt til lavt fokus mot sentrale leverandører og relasjonsbygging. Utviklingen av relasjonen kan også være i ulike stadier og preget av ulike variabler som engasjement og usikkerhet (Ford I., 1980). Høy andel av kjøpte tjenester gjør det sentralt å skape engasjement hos leverandørene for utviklingsarbeid. It verktøy er identifisert med stor avhengighet og er krevende. Statoil bør etablere prosesser for å evne raske avklaringer på muligheter og begrensninger for endringer nettopp fordi leverandør grensesnittene er så betydelige og fordi innovasjon sannsynligvis vil ha høyst potensiale nettopp i disse grensesnittene. Fokus på innovasjon knyttet til den uforutsigbare forsyningsstrømmen vil kunne ha stor betydning for Statoils forretningsmuligheter med salg av overskuddskapasitet/ tjenester til andre operatører. Styrking av ressurser og kompetanse innen kunnskapsdeling på tvers av basedrift kan bidra til å øke innovasjonsevnen.

Et sentralt spørsmål som Statoil må jobbe med er i hvilken grad basedrift skal ha kontroll på forsyningsstrømmen på vegne av Statoil, men også hvordan denne kontrollen kan utøves.

Denne oppgaven har vært lærerik å jobben med. Utviklingsarbeid i organisasjoner er utfordrende og påvirker mange arena i flere lag i en organisasjon. Ensidig fokus på en egenskap kan gi utilsiktet konsekvenser som kan redusere bedriftens innovasjonsevne. Det er lett å la seg begeistre av tiltak andre selskap har lykkes men det er en fallgrube å tro at en løsning passer alle. Jeg har latt meg overrasket over kompleksiteten som framkommer i forskningen knyttet til innovasjonsarbeid i bedrifter. Noe av dette framkommer i denne oppgaven, en kvalitet kan ha sterke og svake sider, dette påvirker de øvrige egenskapene på ulike måter. Selskaper som skal jobbe med innovasjon må fokusere på alle sine kvaliteter og det er krevende både med tanke på kompetanse men også ressurser, blant annet fordi man ikke alltid lykkes.

Kapitel 6 Referanser

Litteraturliste

- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som en kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Alvesson, M. (2002). *Understandig organizational cultur*. London: Saga Publications.
- Amabile, T. M., Conti, R., Lazenby, C. J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. (39(5)), ss. 1154-1185.
- Amundsen, O. (2009). Organisasjonens små og store fortellinger. Narrative intervjuer som redskap i studier av organisasjonskultur. I I. L. Hepsø, & T. Kongsvik, *Forskning som endringsverktøy i organisasjoner. Forståelse og utvikling av praksis*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Amundsen, O. L., Gressgård, L. J., & Aasen, T. M. (2011). *Medarbeidetreivet innovasjon. En håndbok med råd og veiledning*. Nærings- og handelsdepartementet. Oslo: Grafisk Form.
- Armstrong, M. (2001). *Performamce Management*. England: Kogan Page.
- Baan, A., & Maznevski, M. (2008). *Training for virtuel collaboration: Beyond tecknology competencies*. San Fransisco: Jossey -Bass.
- Barlett, C., Elderkin, K., & Feinberg, B. (1992). Scandinavian Airlines" to become the best airlines in the world for the frequent buisness travler ". (9-392).
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthopology, psychiatry, evolution, and epistemology*. San Francisco: Chandler Publishing Co.
- Berit, M. (2004). *BPR på norsk, Management konspet Business Process Reengingering som kulturell praksis*. NTNU, Institutt for tverrfaglig kulturstudier. NTNU.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1998). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (2. utg.). Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Chatman, J. A., & Spartaro, S. E. (2005). Using Self-Categorization Theory to Understand Relational Demography-Based Variations in people`s Responiveness to Organizational Cultur. *Academy Management Journal*(48 (2)), ss. 321-331.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2000). *The Innovation`s dilemma, when new technologies causes great firms to fail*. Boston: Harvard Buisness School Puplishing .
- Christensen, C. M., & Bower, M. E. (2004). *Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms*. New York: McGraw-Hill.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrativ Science Quarterly*(35(1)), ss. 128-152.
- Deckop, J. R., & Cirka, C. C. (2000). The risk and reward of a dobuble- edged sword: Effects of a Meri pay Program on Intrinsic Motivation. (29), ss. 400-418.
- Flaa , P., & m.fl. (1993). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five misunderstandigs about case-study reserach*. Quakutative Inquiry.
- Ford, I. D. (1980). The Development of Buyer - Seller Relationships in Industrial Markets. (14(4/6)), ss. 339-3353.
- Ford, I. D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*(14(5/6)).

- Foss, N. T., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. (Vol. 8 No. 1), ss. 49-67.
- Fukuyama. (1995). Trust. The social Virtue and the Creation of Prosperity.
- G.A, Y. (1989). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or die: Is that a fact? *Innovation Management*(12(3)), ss. 130-136.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review on innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*(25), ss. 15-28.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Gumusluoglu, L., & Iisev, A. (2009). Transnational leadership, creativity, and organizational innovation. (62(4)), ss. 461-473.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000, March). Knowledge flows with multinational corporations. (Volum 21, Issue 4), ss. 473-496.
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*. Harvard Business Review.
- Hansen, M. T., & Von Oetinger, B. (2001). Introducing T-shaped managers. Knowledge management's next generation. (Mars -April).
- Hartnell, C. A., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. (96(4)).
- Heinisch, D. (2005). *Telenor at Fornebu*. Oslo: Gyldendal.
- Hellevik, O. (1982). *Sosiologisk metode* (Vol. 1995). Universitetsforlaget.
- Hertzberg, F., Mauser, B., & Snyderman, B. B. (1959/1993). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskaplig metode* (5 utgave. utg.). Oslo: Abstraktforlag.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*. London: Routledge.
- Kleppestø, S. (1993). *Kultur och identitet; vid företagsuppköp och fusioner*. Lunds Universitet. Nerenius & Santèrus.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2014). *Our Iceberg is Melting, Changing and Succeeding Under Any Conditions*. Pan Macmillan.
- Krafcik, J. (1988). *Triumph of the Lean Production System*. Sloan Management Review.
- Krafcik, J. (1988). Triumph of the Lean Production System . *Sloan Management Review*.
- Kraljic. (1983, september- Oktober). Purchasing must become supply management.
- Kratzer, J. R., Leenders, R. T., & Van Engelen, J. M. (2004). Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams. (13), ss. 63-71.
- Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning*. NKS forlag.
- Kruzal, A. J. (1999). *Sampling in qualitative inquiry. I doing qualitative research*. (Vol. 2). (B. F. Miller, Red.) Thousand Oaks: Sage.
- Lam, A. (2005). Organizational innovation. I J. Falkenberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson, *The Oxford handbook of innovation* (ss. 115-147). New York: NY: Oxford University Press.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory Research at the Dawn of the Twenty-First Century. (56(1)), ss. 485-516.
- Lee. Bolman, T. E. (u.d.). *Reframing Organizations, Artistry, Choice, and Leadership* (Vol. 2011). Wiley.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*(Vol.50, NO 11), ss. 1477-1490.

- Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Mayo, G. E. (2004). Human Problems of an Industrial Civiliza.
- McLean, L. D. (2005). *Organizational cultur`s influence on creativity and innovation: A review og the litterature and implications for human resource development. Advances in developing human resources*. Sage Publications.
- Miles , R. E., Snow, C. C., & Miles, G. (2000). The Future. org. *Long Range planning*(33), ss. 300-321.
- Miles, M. B. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage.
- Mitzberg, H. (1979). *The structuring of organizations* . New Jersey: Prentice-Hall.
- Moore, G. A. (2005). Dealing with Darwin. How greate companies innovate at every phanse of their evolution.
- Nadler , D. A., & Tushman, M. (1989, August). Organizational Frame Bending; Principles for Managing Reorienttation. *Academic Journal*.
- Nadler, D. A. (1989, August). Organisational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academic Journal*.
- Powell, W. W. (1998). Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical. (40 (3)), ss. 228-240.
- Prahalad, C. K. (u.d.). The core Competence of the corporation. *Harvard Buisness Review* 68.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardessai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. (14), ss. 143-150.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity:A two-factor full range leadership model. (66 (10)), ss. 2011-2022.
- Rørvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonsforskning ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Buisness models for open innovation: matching hetrogenous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33, 201-213.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Cultur and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schiefloe, P. M. (03.05.2016). Alalyzing and developing organizations: The Pentagon approach. *work in progress*, 81. NTNU Samfunnsforskning.
- Schiefloe, P. M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital. Nettverk og nettverksforskning* (Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Smith, P., Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). What are the driving forces of employee-driven innovation? *9th International CINet Confernce*, 5-9 sept . Valencia, Spania.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics. The Challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (Vol. 5). London: Prentice Hall.
- Steward, T. A. (1999). *Intellectual capital.The new wealth of organizations*. New York: Dobleday.
- Storey, J., & Salman, G. (2005). *Managers of innovation. Insights into making innovation happen*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Terrence, B. L. (2017). *Reframing Organizations, Artistly,Choice, and Leadership, 6 Edition*. Jossey-bass.
- Thorsvik , J., & Jacobsen, D. I. (2014). *Hvordan organisasjoner fungere* (4. utg., Vol. 2014). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation, Integratin Technological, Market and Organizational Change*. (5 utgave. utg.). Indiana: Thomson Digital.

- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Cooperation" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*(13), ss. 179-190.
- Turner, K. L., & Makhija, M. V. (2006, January). The role of organizational Controls in Managing Knowledge . (31:1), ss. 197-217.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Pool, M. S. (1989/2000). *Research on the management of innovatio. The Minnesota studies*. New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., & Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Boston: MA: MIT Press books Press.
- Von Hippel, E. (u.d.). *The Sources of innovation* (Vol. 1988). New York: NY:Oxford University Press.

Elektroniske kilder

Statoil –boken, versjon nr.30, www.statoil.com

Forskningsrådet, https://www.forskningsradet.no/no/Internasjonal_statistikk/1182736860846

Kapitel 7 Vedlegg

Vedlegg nr. 1 Spørreundersøkelsen

Vedlegg nr. 2 Utrekning av gjennomsnitt svar av spørreundersøkelsen

Vedlegg nr. 3 Formler for utregning

Vedlegg nr.4 Intervju guide

Vedlegg nr.5 Oppsummering av intervju med sektorleder i Statoil Basedrift.

V- 1 Elektronisk spørreundersøkelse:

Spørreskjema Organisatoriske betingelser og innovasjonsevne

Denne spørreundersøkelsen har til hensikt å undersøke hvordan ulike organisasjonsbetingelser kan påvirke Statoil basedrift sin innovasjonsevne.

Denne undersøkelsen er en del av min masteroppgave innen organisasjon og ledelse med spesialisering innen innovasjon og endringsledelse under veiledning av forskningsjef og professor Per Morten Schiefloe ved NTNU samfunnsforskning.

Jeg håper du har anledning til å bruke 10 min til besvarelse av spørsmålene.

Alle informanter er sikret full anonymitet og besvarelsene vil bli makulert etter at studien er ferdigstilt.

Med vennlig hilsen
Trine M Øfeldt

Figur 60 Introduksjon i spørreundersøkelsen

Survey - New Item

Next Save and Close Cancel

* indicates a required field

1. Mitt arbeidsted er: *

A) Stavanger
 B) Mongstad
 C) Florø
 D) Kristiansund/Hammerfest/Sandnessjøen
 E) Bergen

2. Jeg har vært ansatt ved mitt nåværende arbeidssted *

0 til 5 år
 5 år eller mer

Figur 61 Spørreundersøkelse uavhengige variabler spørsmål 1 og 2

Survey -

Next Save and Close Cancel

Ta stilling til følgende utsagn, og kryss av på et av svaralternativene
 1.Helt uenig 2. Nokså uenig 3.Verken enig eller uenig 4. Nokså enig 5.Helt enig

	1.Helt uenig	2	3.Verken enig eller uenig	4	5.Helt enig
	1	2	3	4	5
1. Fordeling av roller på mitt arbeidsted bidrar til at vi enkelt kan innføre nye rutiner	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. På mitt arbeidsted har ledelsen mandat til å innføre nye ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. På mitt arbeidsted ansetter vi medarbeidere med rett kompetanse til jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Arbeidsfordelingen mellom basene og OPC i Bergen bidrar til effektiv drift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Statoils it verktøy gjør det vanskelig å innføre nye ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Utforming av kontorfasilitetene på mitt arbeidsted bidrar til god og effektiv samhandling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. På mitt arbeidssted har vi tatt i bruk Statoil Yammer for å dele informasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. På mitt arbeidstid bidrar godt samarbeid med andre baser til å utvikle ny praksis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. På mitt arbeidsted har vi god erfaring med å samarbeide effektivt med leverandører for å utvikle nye metoder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. På mitt arbeidsted bidrar erfaringsoverføring fra eksterne aktører til økt effektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. På mitt arbeidssted har vi et godt samarbeid med andre avdelinger i Statoil utenfor sektoren basedrift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. På mitt arbeidsted er det lov å utfordre eksisterende tankesett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. På mitt arbeidsted har vi en leder som oppmuntrer til nytenkning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Jeg er personlig motivert til å komme med egne ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. På mitt arbeidsted får jeg støtte og oppmuntring fra kollegaer til å prøve og feile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. På mitt arbeidsted vil innføring av LEAN som metode vil være positivt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. På mitt arbeidsted er det akseptert å komme med konstruktiv kritikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. På mitt arbeidsted har vi en felles oppfattelse av målene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Created at 06.07.2017 11:23 by Trine M. Øfeldt
 Last modified at 06.07.2017 11:23 by Trine M. Øfeldt

Next Save and Close Cancel

Figur 62 Spørreundersøkelsen, 18 utsagn

Survey -

Next Save and Close Cancel

* indicates a required field

2 A) Har ditt arbeidsted tatt i bruk nye ideer i 2016 *

Yes
 No

Created at 06.07.2017 11:23 by Trine M. Øfeldt
 Last modified at 06.07.2017 11:23 by Trine M. Øfeldt

Next Save and Close Cancel

Survey -

Finish Cancel

* indicates a required field

2B) I hvilket fagområde ble dette tatt i bruk? *

Tekniske tjenester
 Driftslogistikk
 Terminal logistikk

2C) Hvilke ideer ble tatt i bruk? Beskriv disse i feltet nedenfor

2D) Kan du nevne noen ideer som har bidratt til økt effektivitet på ditt arbeidsted, beskriv i feltet nedenfor *

2E) Kan du nevne noen ideer som har redusert effektiviteten på ditt arbeidsted, beskriv i feltet nedenfor *

2E) Hvor mange nye ideer ble tatt i bruk i 2016 innenfor de ulike fagområdene på ditt arbeidsted?

1) 0-5
 2) 6-10
 3) 11-15
 4) Mer enn 15 *

	0-5 1	2	6-10 3	More than 15 4
Tekniske tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftslogistikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terminal logistikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Created at 06.07.2017 11:24 by Trine M. Øfeldt
 Last modified at 06.07.2017 11:24 by Trine M. Øfeldt

Finish Cancel

Figur 63 Spørreundersøkelsen spørsmål 2A- 2E

V – 2 Utregning av gjennomsnitt skår av spørreundersøkelsen

Ta stilling til følgende utsagn, og kryss av på et av svaralternativene 1. Helt uenig 2. Nokså uenig 3. Verken enig eller uenig 4. Nokså enig 5. Helt enig																			
Gj.snitt	1. Fordeling av roller på mitt arbeidsted bidrar til at vi enkelt kan innføre nye rutiner	2. På mitt arbeidsted har ledelsen mandat til å innføre nye ideer	3. På mitt arbeidsted ansetter vi medarbeidere med rett kompetanse til jobben	4. Arbeidsfordeelingen mellom basene og OPC i Bergen bidrar til effektiv drift	5. Statoils it verktøy gjør det vanskelig å innføre nye ideer	6. Utforming av kontorfasilitetene på mitt arbeidsted bidrar til god og effektiv samhandling	7. På mitt arbeidsted har vi tatt i bruk Statoil Yammer for å dele informasjon	8. På mitt arbeidsted bidrar godt samarbeid med andre baser til å utvikle ny praksis	9. På mitt arbeidsted har vi god erfaring med å samarbeide effektivt med leverandører for å utvikle nye	10. På mitt arbeidsted bidrar erfaringsoverføring fra eksterne aktører til økt effektivitet	11. På mitt arbeidsted har vi et godt samarbeid med andre avdelinger i Statoil utenfor sektoren basedrift	12. På mitt arbeidsted er det lov å utfordre eksisterende til	13. På mitt arbeidsted har vi en leder som oppmuntrer til nyttenking	14. Jeg er personlig motivert til å komme med egne ideer	15. På mitt arbeidsted får jeg støtte og oppmuntring fra kollegaer til å prøve og feile	16. På mitt arbeidsted vil innføring av LEAN som metode vil være positivt	17. På mitt arbeidsted er det akseptert å komme med konstruktiv kritikk	18. På mitt arbeidsted har vi en felles oppfattelse av målene	
SO totalt	3,66	4,06	3,78	2,77	3,77	3,34	3,84	3,22	3,78	3,19	3,50	4,09	4,16	4,13	3,88	4,19	3,94	3,75	
Stavanger	4,33	4,78	3,56	3,22	4,00	2,67	3,89	3,33	3,78	3,22	3,11	4,11	4,44	4,11	4,22	4,33	4,00	3,89	
Mongstad	3,00	4,00	3,67	2,33	4,00	4,33	4,00	3,00	4,00	3,67	3,33	3,33	3,67	4,00	4,00	4,67	3,00	3,67	
Bergen	2,67	3,33	3,67	3,67	1,67	3,00	3,00	3,33	3,67	3,00	3,33	4,33	4,33	4,00	3,67	3,33	4,00	3,33	
Florø	3,64	3,82	4,18	2,45	3,45	3,27	4,00	3,18	4,00	3,09	3,55	4,27	3,91	4,09	3,73	4,09	4,09	3,55	
Kr.Sund/Nord	3,50	3,83	3,50	2,00	4,33	4,17	3,33	3,17	3,33	3,17	3,67	4,00	4,33	4,33	3,67	4,33	4,00	4,17	
Gj.snitt	3,66	4,06	3,78	2,77	3,77	3,34	3,84	3,22	3,78	3,19	3,50	4,09	4,16	4,13	3,88	4,19	3,94	3,75	
Variasjonsbredde	0,97	0,48	0,52	-1,21	1,79	0,27	1,00	-0,15	0,33	0,09	0,21	-0,06	-0,42	0,09	0,06	0,76	0,09	0,21	
Gj.snitt avvik	0,34	0,25	0,14	0,36	0,52	0,41	0,28	0,07	0,13	0,11	0,13	0,19	0,18	0,07	0,13	0,23	0,22	0,16	
Varians	12,0724	15,8422	13,8537	7,85928	13,0979	12,5921	13,4469	10,2748	14,1654	10,4817	11,5832	16,2093	17,2068	16,8829	14,9217	25,5841	14,7471	13,9221	
Standardavvik	0,63856	0,52415	0,27122	0,68659	1,06738	0,73045	0,45406	0,1387	0,27666	0,25836	0,21482	0,40055	0,33346	0,13638	0,24654	0,50115	0,45907	0,32049	

Tabell 9 Utregninger av svar i undersøkelsen, gjennomsnitt, standardavvik

V 3 – Formler benyttet i utregning

Gjennomsnitt: Summen av alle tall, delt på antall tall

1) Aritmetisk gjennomsnitt. Dette omtales også som aritmetisk middel, «vanlig gjennomsnitt» eller bare gjennomsnitt, og skrives vanligvis \bar{x} i formler.

Formelen for aritmetisk gjennomsnitt er:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

<https://snl.no/gjennomsnitt>

Variasjonsbredde: er forskjellen mellom den største verdien minus minste verdi

Gjennomsnitt avvik: dvs. hvor mye observasjoner avviker i gjennomsnitt fra gjennomsnitt

For å angi hvor stor variasjon det er i de funne målingene, innfører man *sprednings-* eller *dispersjonsmål*. Et slikt mål er for eksempel middelavviket (den gjennomsnittlige feil)

$$m = \frac{1}{n} (|x_1 - \bar{x}| + |x_2 - \bar{x}| + \dots + |x_n - \bar{x}|)$$

<https://snl.no/m%C3%A5lefeil>

Varians: Mål for spredning i et observasjonsmateriale, lik kvadratet av standardavviket.

Standardavvik: Roten av gjennomsnittlig kvadratavvik

$$s^2 = \frac{1}{n} \left((x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2 \right)$$

<https://snl.no/m%C3%A5lefeil>

V- 4 Intervju guide

Spørsmål og avklaring om intervju ble avklart per i mail.

Spørsmålene og funn i spørreundersøkelsen ble oversendt i forkant. I tillegg ble analysemodell og innovasjon som begrep presentert før intervjuet startet.

1. Hvilke tanker gjør sektorleder seg over undersøkelsen generelle gode skår, og at kultur (ledelse, personlig motivasjon, støtte fra kollega) er den organisatoriske betingelsen som skårer høyest i sektoren (lav spredning)?
(fremmer innovasjonsevnen til basedrift)
2. Hva tenker sektor leder rundt hovedfunn i undersøkelsen som viser at den formelle strukturen (roller og arbeidsfordeling med OPC) og relasjoner (erfaringsoverføring, utvikling av ny praksis med andre) redusere sektorens innovasjonsevne?
3. Har basedrift rett innovasjonsevne, og er det viktig at basedrift som organisasjon har god innovasjonsevne, eller skal denne oppgaven innehas av andre, i så hvilke?
4. Hvis ja, Hvordan tenker han at skal innovasjon i basedrift skal skje? Hva vil være de viktigste suksessfaktorene?
5. Hvis nei, hvorfor ikke?
6. hva tenker sektor leder vil være gode tiltak på å fremme innovasjonsevnen i Basedrift til det sektor leder mener er rett nivå?
7. (Hva gjør basedrift når de er har høy innovasjonsevne? – hvordan oppleves basedrift av sine omgivelser da)
8. Det er tatt i bruk mange nye ideer på basen i 2016, størst innen fagfeltet terminal logistikk, hvorfor er det slik?
9. Hvilke refleksjoner gjør sektorleder seg rundt at det i 2016 ikke ble tatt i bruk mer enn 1 ny ide i Kristiansund/Nord?
10. Undersøkelsen viser at OE, SR/KA organisering, endring basetjenestekontrakt, it løsninger på entrepriser, og SAP redusere effektiviteten i basedrift. Deler sektorleder dette synet, eventuelt, hvorfor?
11. Tilleggsspørsmål.
 - a) Var det noen overraskelser i funnene?
 - b) Hvilke muligheter gir dette?
 - c) Øke relasjon i basedrift?

V-5 Oppsummering av intervju med sektorleder

” Sektorleder er ikke overrasket over at organisasjonsbetingelsen kultur som skårer høyest i spørreundersøkelsen og han deler oppfatningen av at det er en sterk kultur for innovasjon igjennom stor åpenhet, trygghet og at lederne på basene oppleves som gode kollegaer av de som de leder men også at de utøver sitt lederskap på basene.

Sektorleder opplever et stort engasjement fra de ansatte når han besøker basene enten det er i formelle eller i uformelle arenaer som for eksempel i kaffestasjoner. Det er en lett og ledig dialog som han observerer.

Når det gjelder resultater knyttet til formell struktur og relasjon forteller sektorleder at uenighet innen arbeidsfordelingen mellom basene og OPC/Sandsli ikke er av nyere dato men kan spores tilbake til etablering av Statoil marin 24/7 /OPC i sin tid (år?). Denne problemstillingen mener han kan ligge i at mang oppfattet opprettelsen som en ” skinn ” manøver og som ikke hadde bakgrunn av faglige vurderinger / optimale løsninger for selskapet eller faget basedrift, men blir av mange oppfattet som en sub optimalisering innen del område i LE (Logistikk og beredskap). Da åpenbare utfordringer oppsto i etterkant, ble det av mange oppfattet en prosess for å forskjønne resultatet av etablering.

Det som oppleves nå mellom basene og OPC i Bergen er knyttet til maktkamp mer enn en interessekonflikt slik sektorleder vurderer det. Utfordringene har vært spesielt synlige under OE prosessen som sektoren har vært igjennom i 2016 og i deler av implementeringsfasen i 2017.

Det er utfordringer knyttet til formelle betingelser og relasjoner, sektorleder mener at på tross av disse svakhetene så klarer sektoren og implementering av Statoil LEAN og med suksess i basedrift så langt. (implementeringsperiode mai – juli 2017)

Basedrift er ikke på rett innovasjonsnivå ennå forteller sektorleder. Sektorleder ser behov for ytterligere mer sammensatt/bredde kompetanse. Han peker på lav turnover på basene som en utfordring iht. nye tankesett. Han forteller at der enkelte baser har hatt litt turnover og fått inn annen/ny kompetanse, som er blitt tatt imot med fravær av barrieren ” ikke oppfunnet her ” så har både de nytilsatte fått brakt inn nye tanker og bidratt til at øvrige i avdelingen har fått en positiv utvikling iht. ny tenking som har bidratt til løft.

Sektorleder mener at basedrift skal ha en god innovasjonsevne. I det legger han at basedrift løfter blikket og setter håret mål.

Suksesskriteriene for innovasjon for basene mener sektorleder er knyttet til å bruke LEAN som verktøy, tørre og prøve og feile. Basene er ikke på rett innovasjonsnivå i dag er sektorleders refleksjon og peker på følgende tiltak som han mener vil fremme innovasjonsevnene i sektoren

- *Ta innover seg JOS strategi (operasjonalisere denne til basedrift)*
- *Aktivt delta i arbeidet for å nå strategien og være proaktivt i dette arbeidet*
- *Han peker på at lederlaget i SO på være tett på sine avdelinger, involvere sektorens ansatte og jobber mer på tvers i sektoren.*

Sektorleder mener at årsaken til at det er fagfeltet terminal som har flest nye ideer tatt i bruk i 2016 er knyttet til høyt fokus på fartøy og styring av fartøys portefølje. Tiltak kan ha høy effekt og raske resultater som motivere men også kan demotivere- som han knytter til hendelser hvor eksempelvis basen ønsker å mene noe om dette men er ikke beslutningstaker. (?)

Sektorleder er ikke overrasket over at Kristiansund/Nord var lokasjon med lavest antall nye ideer tatt i bruk i 2016. Han forteller at det har vært en tilsettingsprosess for ny ledere samtidig som det ble iverksatt en OE prosess hvis agenda ville ha størst innvirkning på ansatte på denne lokasjon enn øvrige baser. Dette medførte fokus på andre ting enn å ta i bruk nye ideer. Sektorleder bekrefter basedrift sitt syn på at OE og ny basetjeneste kontrakt har redusert effektiviteten i sektoren og at Statoil it systemer kan være krevende iht å ta i bruk nye ideer.

Respondent er overrasker over funn i undersøkelsen knyttet høye skår på at lederne på basene har mandat til å innføre nye ideer, og at kulturen på basene er så bra. Sektorleder mener at dette gir muligheter for å utfordre sektoren mer enn det han hadde trodd var mulig. Han ser noen sammenhenger mellom funn i relasjoner og formell struktur, men er overrasket over graden opplevelsen basene opplever. Han knytter funnene til kontekst som OE prosess, fokus det siste året knyttet til dette arbeidet inkl. Ulike makt kamper underveis. For å øke evne til relasjon så ønsker å invitere andre utenfor basedrift på ledermøter. Han føyer til at relasjonsbetingelsen må opp for at basedrift skal kunne komme videre i sin utvikling.