

Andreas Stahl Rød

Hvordan oppleves effekten i ulike yrkesgrupper ved sammenslåing av to avdelinger i en olje- og energiservicebedrift

How is the experienced effect in different occupational groups by merging two departments in an oil and energy service business

MASTEROPPGAVE
Master i ledelse av teknologi
Trondheim, Mai 2018

Veileder: Roar Stokken

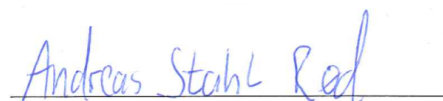
Samarbeidsbedrift: Axess AS

Forord

Denne studien markerer slutten på min mastergrad i ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen. Disse to årene som masterstudent har vært lærerike og givende, og det å kunne komplementere bachelorgraden min som ingeniør med teoretisk og praktisk innsikt i temaer som ledelse, bedriftsøkonomi, forretningsutvikling og organisasjonspsykologi på veien med gode forelesere på NTNU og ved San Diego State University på utveksling har gitt mye ny kunnskap og inntrykk i forhold til temaet teknologiledelse.

Jeg vil benytte anledningen til å takke veilederen min ved NTNU, førsteamanuensis Roar Stokken, for gode tilbakemeldinger, samtaler og interesse for temaet. Bidragene i form av oppgavens struktur og konstruktive tilbakemeldinger har vært til stor nytte for at denne studien har kommet i mål. Jeg vil også rette en stor takk til mine kollegaer i Axess, som har vist interesse for oppgaven, stilt opp på intervjuer og gitt tilgang til bedriftens lokaler i Trondheim, Molde og Bergen underveis i semesteret. Intervjuene og måten de ansatte fra bedriften forberedte seg og viste interesse for temaet opplevdes som svært positivt, og ga meg muligheten til å bli bedre kjent med flere i bedriften jeg ikke kjente godt fra før.

Temaet avdelingssammenslåing og hvordan ansatte fra ulike yrkesgrupper opplever effekten av det var noe jeg tenkte kunne være spennende å undersøke ut fra egne interesser kombinert med at det er spennende å se hvordan teoriene reist fra lærebøker kan brukes i praksis. Dette ga etterhvert grunnlaget for problemstillingen i oppgaven. Jeg har i løpet av disse to årene som masterstudent ved NTNU Handelshøyskolen lært mye om temaer som organisasjonspsykologi, endringsledelse og bedriftsøkonomi, og det har derfor vært spennende å kunne brukt kunnskapen jeg har opparbeidet meg fra disse temaene for å undersøke avdelingssammenslåingen i en bedrift jeg kjenner fra før. Dette har gjort at arbeidet med denne studien har følt seg givende og lærerikt på det faglige og personlige planet. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.



Andreas Stahl Rød

Trondheim, 24.05.18

Sammendrag

IMC og IIM avdelingene til Axess har blitt slått sammen for å forbedre samhandling og ressursutnyttelse inn under en ny avdeling. I følge bedriften selv er målet at prosjektledere skal kunne kjøre prosjekter på kryss og tvers i avdelingen og at den nye avdelingen vil øke lønnsomheten i forhold til slik det var før sammenslåingen.

Denne studien tar for seg hvordan ansatte fra ulike yrkesgrupper opplever effekten ved avdelingssammenslåingen i et økonomisk lønnsomhets-, endrings- og motivasjonsperspektiv. Ved å ta utgangspunkt i problemstillingen *”Hvordan oppleves effekten i ulike yrkesgrupper ved sammenslåing av to avdelinger i en olje- og energiservicebedrift”*, ønsker forfatteren å undersøke hvordan avdelingssammenslåingens effekt oppleves blant de tre ulike yrkesgruppene ledelse, prosjektledelse og feltingeniør.

Det tas utgangspunkt i teorier tilknyttet økonomisk lønnsomhet og etterspørsel, endring og motivasjon for å belyse problemstillingen. Det er brukt et casesdesign på prosjektet og empirien er undersøkt ved bruk av semistrukturerte intervjuer av 12 ulike informanter.

Studien konkluderer med at den opplevde effekten i de ulike yrkesgruppene er forskjellige, men at de aller fleste er positiv til sammenslåingen i forhold til å utnytte bedriftens interne ressurser og skape lønnsomhet. Hva gjelder endringen og endringsprosessen bedriften har vært igjennom, har prosjektledelsen og feltingeniørene uttrykt spørsmålstegn i forhold til åpenhet, informasjonsdeling og involvering før og under endringen. Ledelsen på sin side har valgt å kjøre en endringsprosess med lite involvering, da de ser på endringen som en nødvendighet og ikke en gjennomgripende strategisk endring fra bedriften sin side. Motivasjonen har økt som en konsekvens av sammenslåingen, og da spesielt på prosjektledersiden som har fått større endringer i arbeidshverdagen i forhold til slik det var før. Kompetanse- og utviklingsmulighetene bidrar til at de opplever økt motivasjon, som gjør at de ser positivt på sine nye ansvarsområder.

Abstract

The IMC and IIM departments of Axess have been merged to improve interaction and resource utilization under a new department. According to the company itself, the goal is that the project managers should be able to run projects crosswise and in the department, and that the new department will increase profitability in relation to what it was before the merger.

This study addresses how employees from different professions experience the effect of the departmental merger in an economic profitability, change and motivation perspective. By starting with the issue "How is the effect of different occupational groups experienced by merging two departments in an oil and energy service company", the author wishes to investigate how the departmental impact is experienced among the three different occupational groups management, project management and field engineer.

The study is based on theories related to economic profitability and demand, change and motivation to elucidate the issue. A case design has been used on the project, and empirical research has been conducted using semi-structured interviews of 12 different informants.

The study concludes that the perceived impact in the different occupational groups is different, but most of the informants are positive about the merger of exploiting the company's internal resources and creating profitability. Regarding the change and change process the company has been through, project management and field engineers have expressed questions regarding openness, information sharing and involvement before and during the change. The leadership, on its part, has chosen to run a process of change with little involvement, considering the change as a necessity and not a fundamental strategic change from the company's side. Motivation has been increased as a consequence of the merger, especially on the project manager side, which has led to major changes in the working day compared with the way it was before. Competence and development opportunities help them to experience increased motivation, which makes them look forward to their new responsibilities.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN OG VALG AV TEMA.....	1
1.2 BESKRIVELSE AV CASEBEDRIFT	3
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	4
2 TEORETISK RAMMEVERK	6
2.1 INNLEDNING LØNNSOMHET	6
2.1.1 Lønnsomhetsteori	7
2.1.2 Ressursbasert teori	8
2.1.3 Etterspørsel.....	10
2.1.4 Oppsummering lønnsomhet	12
2.2 ENDRINGSLEDELSE	13
2.2.1 Organisatoriske endringsprosesser.....	13
2.2.2 Organisasjonsutvikling.....	16
2.2.3 Forankring av ledelsen.....	19
2.3 MOTIVASJON.....	20
2.3.1 Indre og ytre motivasjon.....	21
3 METODE	25
3.1 VALG AV METODE	25
3.2 FORSKNINGSDSIGN	27
3.3 DATAINNSAMLING	28
3.3.1 Fokuserte intervjuer.....	31
3.3.2 Utvalgsstrategi	32
3.4 ANALYSE AV DATA	32
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	33
3.6 GENERALISERING	34
3.7 FORSKNINGSETIKK	35
4 RESULTATER	36
4.1 ENDRING I ETTERSPOERSEL OG DEN ØKONOMISKE LØNNSOMHETEN	36
4.1.1 Utviklingen i etterspørsel de siste årene.....	36
4.1.2 Utvikling i etterspørsel etter avdelingssammenslåingen.....	38
4.1.3 Viktigste finansielle årsak for å slå sammen avdelingene	39
4.1.4 Ønsket effekt ved sammenslåingen.....	39
4.1.5 Viktigheten av økonomisk lønnsomhet og fortjeneste	40
4.1.6 Oppsummering økonomisk lønnsomhet og etterspørsel.....	41
4.2 ENDRINGSPROSESSEN.....	42
4.2.1 Informantenes tanker om hva som er viktig i en endringsprosess.....	42
4.2.2 Personlig forhold til endringer i bedriften og egen arbeidshverdag	43
4.2.3 Opplevd tilnærming fra ledelsen.....	44
4.2.4 Informasjon om nødvendighet og begrunnelse for sammenslåingen	46
4.2.5 Endringer i forhold til bedriftens strategisk situasjon	47
4.2.6 Interne og/eller eksterne faktorer	47
4.2.7 Oppsummering av endringsprosessen.....	48
4.3 MOTIVASJON.....	50
4.3.1 Arbeidsmiljø.....	50
4.3.2 Sosialt tilbud og sammenkomster utenom arbeidstiden	51
4.3.3 Arbeidshverdag og autonomi prosjektledere og feltingeniører.....	53
4.3.4 Avdelingssammenslåingen sin påvirkning på arbeidshverdagen	54
4.3.5 Motivasjon etter sammenslåingen	56

4.3.6	<i>Hva som motiverer til å gjøre en god jobb</i>	56
4.3.7	<i>Oppsummering motivasjon</i>	58
5	DISKUSJON	60
5.1	ØKONOMISK LØNNSOMHET OG ETTERSØRSEL	60
5.1.1	<i>Svar på forskningsspørsmål 1</i>	63
5.2	ENDRINGSPROSESSEN	65
5.2.1	<i>Svar på forskningsspørsmål 2</i>	68
5.3	MOTIVASJON	69
5.3.1	<i>Svar på forskningsspørsmål 3</i>	71
6	KONKLUSJON	72
7	REFERANSELISTE	75
8	VEDLEGG	79
8.1	INTERVJUGUIDER	79
8.1.1	<i>Intervjuguide ledelse</i>	79
8.1.2	<i>Intervjuguide prosjektledere</i>	81
8.1.3	<i>Intervjuguide feltingeniører</i>	82
8.2	INFORMERT SAMTYKKE	83
8.3	PROSJEKTURDERING FRA NSD	85

Figurliste

Figur 1	- Etterspørselsfunksjon	10
Figur 2	- Typologi for organisasjonsendringer	14
Figur 3	- De tre grunnleggende fasene i en organisasjonsutviklingsprosess	16
Figur 4	- Endringskurven	17
Figur 5	- Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI)	27

Forkortelser

Forkortelsene er lagt med for at leseren skal kunne forstå forkortelsene underveis i studien. Disse er spesifikke for bedriften, og er forkortelser Axess bruker for avdelinger og konsepter.

AIM - Asset Integrity Management - Sammenslått avdeling av de tidligere avdelingene IIM og IMC den 01.12.17 - Egen avdeling i Axess AS

DROPS - Dropped Object Prevention Scheme - Forebygging av fallende gjenstander - En tjeneste Axess tilbyr kundene sine for å forebygge fallende gjenstander på installasjoner

IIM - Inspection & Integrity Management - Egen avdeling i Axess AS som ble slått sammen med IMC til AIM avdelingen 01.12.17

IMC - Inspection & Certification Management - Egen avdeling i Axess som ble slått sammen med IIM til AIM avdelingen 01.12.17

RBI - Risk Based Inspection - tidligere avdeling i Axess som senere ble en del av avdelingen IIM - som fra 01.12.17 ble en del av nåværende AIM

Sakkyndig - Egen avdeling som senere skiftet navn til Inspection & Certification Management (IMC) - som fra 01.12.17 ble en del av nåværende AIM

TRIM - Total Rig Integrity Management - Et Axess konsept for å tilby en bunt av ulike tjenester til kunde

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og valg av tema

Den 9.mars la Statistisk sentralbyrå frem en rapport (2017) som indikerte at 46 800 jobber direkte eller indirekte tilknyttet olje- og gassindustrien hadde forsvunnet siden 2013. Dette er summen av jobber i utvinningen på sokkelen og jobber i næringer på fastlandet som leverer til oljenæringen. Dette ”oljesjokket” forårsaket et stort fall i investeringene på sokkelen, noe som var merkbart særlig på Vestlandet. (Bjørnestad, 2017) Når en så stor næring og inntektskilde opplever en omfattende nedtur som dette, drar det med seg ringvirkninger til alle direkte og indirekte involverte bedrifter tilknyttet næringen (Holmefjord, 2016). Videre fører det til innstramminger, omstruktureringer og nytenkning. Bedrifter som vil fortsette å være lønnsomme også i fremtiden må foreta strategiske grep av ulike størrelser og karakterer for å tilpasse seg omgivelsene og overleve.

Bedrifter som jobber direkte mot kunder er avhengige av å endre seg i takt med markedet og etterspørselen etter nye og eksisterende produkter og tjenester (Innovasjon Norge, 2011). Samhandling innad i bedriften og på tvers av avdelinger med kontinuerlig fokus på ressursutnyttelse er viktig i forhold til denne type bedrifters marginer og mersalg i prosjekter. Å jobbe mot kunder og marked på denne måten medfører hyppige organisasjonsendringer, og hvordan man gjennomfører dette i praksis blir derfor noe bedriften må kjenne til og ha kunnskap om for å lykkes (Hennestad, 2017).

En annen viktig faktor å ta hensyn til ved fokus på ressursutnyttelse er menneskene i bedriften som utfører arbeidet. For sterkt fokus på arbeidsoppgaver og måloppnåelse uten fokus på faktorer som tilbakemeldinger, individuelle forskjeller, belønninger og autonomi kan over tid påvirke motivasjonen i negativ retning (Bernerth, 2017). Derfor er det viktig å finne en middelvei mellom utnyttelsesgrad og de ansattes kompetanse og behov for å best mulig oppnå positiv vekst på flere områder.

Denne studien har blitt utformet for å undersøke opplevd effekt ved avdelingssammenslåing i en bedrift. For å undersøke dette har det blitt inngått et samarbeid med olje- og energiservice bedriften Axess, som ganske nylig har foretatt en avdelingssammenslåing.

For å kunne si noe om en opplevd effekt, må effekten forklares ut fra en eller flere innfallsvinkler. En av disse innfallsvinklene kan være ulike yrkesgrupper. Disse har ulike roller, arbeidshverdager og ansvarsområder i en bedrift, noe som gjør at endringer oppleves og påvirker de involverte fra de ulike yrkesgruppene på ulike måter. I forhold til avdelingssammenslåingen gjennomført av Axess, er det i hovedsak tre yrkesgrupper som er involvert i endringsprosessen:

- 1) Ledelsen, som sitter på toppen og foretar strategiske valg for bedriften
- 2) Prosjektlederne, som sitter som et bindeledd mellom ledelsen og feltingeniørene, og som har direkte kontakt med kunder og ansvar for jobbene feltingeniørene utfører for disse kundene
- 3) Feltingeniørene, som reiser på anlegg offshore og på land, og som har ulik involvering i forhold til det som skjer på kontorene

Tilsammen utgjør disse tre yrkesgruppene grunnlag for å kunne si noe om den opplevde effekten ved avdelingssammenslåingen. For å si noe om dette må det gis en introduksjon av samarbeidsbedriften i denne studien. Dette gjøres i neste underkapittel, som er en beskrivelse av olje- og energiservicebedriften Axess.

1.2 Beskrivelse av casebedrift

Axess AS ble etablert i 1998 av Andreas Mørland og Børge Gjeldvik, som per dags dato er representert i bedriften som overingeniør og daglig leder. Bedriften opererer innen offshore- og energiservice bransjen, og har hovedkontor i Molde. Bedriften er i tillegg til hovedkontoret i Molde representert med kontorer i Bergen, Oslo, Trondheim og Orkanger i Norge. I utlandet er Axess representert i Skottland, Canada, Texas (USA), Brasil, Sør-Afrika, Ghana, Angola, India, Singapore og Sør-Korea (Axess, 2018a)

Visjonen til bedriften er å levere integritetsløsninger i verdensklasse, og målet er å skape langsiktige fordeler for kunder, hjelpe dem å nå mål om maksimal oppetid og sikre null skade (Axess, 2018b). Tjenestene og produktene bedriften tilbyr inkluderer inspeksjons- og integritetsledelse samt spesialiserte ingeniørløsninger for struktur, kran- og rørsystemer. Bedriften utfører evalueringer av vedlikeholdsstrategier basert på design, bruk og driftsmiljø.

Axess er beskrevet på egen hjemmeside som en av Norges største og dyktigste bedrifter knyttet til kran- og løfteteknologi (Axess, 2018a) Bedriften utformer, produserer, vedlikeholder og modifierer alle typer materialhåndteringsutstyr fra små vinsjer til kraner med høy kapasitet. Axess utfører komplekse og avanserte løfteoperasjoner på en risikokalkulert og effektiv måte, og planlegger hvordan løfteoperasjoner på land og offshore skal gjennomføres på en sikker måte. Dette inkluderer analyser og verifikasjoner for hvordan risiko skal håndteres for enhver operasjon bedriften er involvert i.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne studien undersøker en avdelingssammenslåing gjennomført av olje- og energiservicebedriften Axess. Ledelsen ønsker å slå sammen for å forbedre samhandling og ressursutnyttelse i de to avdelingene IIM og IMC under en samlet avdeling. Med bakgrunn i sammenslåingen og valg av de tre yrkesgruppene har følgende problemstilling blitt utarbeidet:

Hvordan oppleves effekten i ulike yrkesgrupper ved sammenslåing av to avdelinger i en olje- og energiservicebedrift?

For å enklere kunne utforske problemstillingen, har den blitt valgt delt opp i konkrete forskningsspørsmål. Temaene det har blitt valgt å fokusere på er den opplevde effekten i forhold til økonomisk lønnsomhet og etterspørsel, endringsledelse og motivasjonsteori. Tilsammen er disse tre temaene med på å belyse den opplevde effekten ved hjelp av flere innfallsvinkler som ikke bare sier noe om effekten ut fra et kvantitativt bedriftsøkonomisk syn, men også fra et endringsledelses- og motivasjonsperspektiv.

Når det gjelder den økonomiske lønnsomheten og etterspørselen etter sammenslåingen, kan det være av interesse å se om ledelsen opplever endringen på samme måte som prosjektlederne som har direkte kontakt med kundene og som gjennomfører prosjekter innenfor tjenestene de to avdelingene tilbyr. Dette fordi prosjektlederne er mere "hands on" og har kundeansvar og kunder som bestiller tjenester og gir tilbakemeldinger, mens ledelsen gjerne kontrollerer resultatene og omsetningen. I tillegg er det å undersøke om det er avdelingssammenslåingen eller markedet generelt som bidrar til at etterspørselen etter tjenestene har økt eller sunket i det siste. Dette leder frem til det første forskningsspørsmålet, som er:

Hvordan opplever ledelsen og prosjektlederne endringen i etterspørsel og den økonomiske lønnsomheten etter sammenslåingen?

I forhold til det med endring er det interessant å få dannet et bilde av hvordan prosjektlederne som gjennomfører prosjekter fra dag til dag opplever endringsprosessen med avdelingssammenslåingen i forhold til ledelsen sine mål og hensikter. Prosjektlederne er først og fremst å finne på kontorlokalene, og er de som leder prosjekter som involverer andre i bedriften som utfører jobbene på offshore installasjoner og landanlegg. Hvordan de, som står midt oppi prosjektene på en daglig basis, opplever endringsprosessen er derfor interessant i forhold til endringen som har skjedd. Dette har gitt grunnlag for det andre forskningsspørsmålet i studien, som er:

Hvordan opplever prosjektlederne endringsprosessen i forhold til ledelsens mål og hensikt?

Endringer i arbeidsrutiner og arbeidshverdager kan påvirke de involverte i ulik grad. Noen er skeptiske til endringer mens andre synes det ikke er så ubehagelig eller skremmende. Er de ansatte i Axess vant til endringer, og er de endringsvillig generelt? Disse spørsmålene og tankene tilknyttet motivasjon har lagt grunnlaget for det tredje og siste forskningsspørsmålet i studien, som er:

Hvordan har avdelingssammenslåingen påvirket motivasjonen og arbeidshverdagen til prosjektledere og feltingeniører fra avdelingene som nå har blitt sammenslått?

Tilsammen utgjør disse tre forskningsspørsmålene forankret i økonomisk lønnsomhet og etterspørsel, endringsledelse og motivasjon grunnlag for å svare på problemstillingen, som har som overordnet mål å si noe om den opplevde effekten av avdelingssammenslåingen i Axess.

2 Teoretisk rammeverk

Teoriene denne studien baserer seg på har blitt delt inn i tre; økonomisk lønnsomhetsteori, endringsteori og motivasjonsteori. Den økonomiske lønnsomhetsteorien fokuserer på lønnsomhet ut fra et bedriftsøkonomisk- og ressursbasert perspektiv. Endringsteorien er vinklet inn mot endringsledelse, da dette er en forandring i bedriften som har medført endringer. Motivasjonsteorien har fokusert på hvordan endringer i arbeidshverdagen til de berørte partene har påvirket motivasjonen. Dette kapitlet vil gå igjennom teoriene som utgjør grunnlaget for studien.

2.1 Innledning lønnsomhet

Lønnsomhet er et økonomisk faguttrykk som brukes innen økonomiteorien for å angi avkastningen av innsatsen som legges i en virksomhet i form av kapital, arbeid og kunnskap (Wikipedia, 2015). Begrepene vekst og lønnsomhet kan oppfattes på ulike måter ut fra konteksten de omtales i, samt den teoretiske forankringen den har. Denne studien sitt overordnede mål i forhold til lønnsomhet vil være å kunne si noe om utviklingen i etterspørsel etter de to sammenslåtte avdelingenes tjenester, og undersøke hva som var målet i forhold til økonomisk lønnsomhet fra ledelsen sitt synspunkt. For å undersøke dette vil underkapitlet om lønnsomhet gi en forklaring på lønnsomhets- og etterspørselsteori, i tillegg til å fokusere på ressursbasert teori for å rette fokus mot de interne ressursene i bedriften som bidrar til å skape bedriftsøkonomisk vekst.

2.1.1 Lønnsomhetsteori

Bedriftsøkonomisk lønnsomhet blir definert som *”En virksomhets evne til å gi avkastning på den investerte kapitalen, beregnet til de priser på ferdigprodukter og innsatsfaktorer som foretaket står overfor i markedet”* (NOU:2001, 2018) Kort fortalt betyr dette å oppnå en større inntekt i forhold til hva som brukes av kostnader.

Eksterne interessenter har satt stort fokus på bedrifters sosiale ansvar de siste årene. Hovedpunktene her er samfunnsansvar og hvordan de forholder seg til miljøet rundt seg. Dette medfører kostnader utover økonomisk lønnsomhet, noe Friedman (2002) mener er feil bruk av bedrifters ressurser. I en fri økonomi mener Friedman at bedriften kun har ett ansvar:

”In such an economy, there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud.”

Friedman sin teori tar altså utgangspunkt i at bedrifter kun har ansvar for å maksimalt utnytte sine ressurser for å øke lønnsomhet og profitt så lenge det er innenfor spilllets regler. Olje- og gassbransjen har høyt press på seg for å levere varer og tjenester som er i tråd med klimamål, noe som medfører at ”spilllets regler” kan bli betraktelig forandret i fremtiden. I en artikkel publisert på energiogklima.no har Anders Bjartnes (2017) stilt spørsmål om hva klimarisikoen betyr for olje og gass. Bjartnes understreker at en fremtid i tråd med Paris-målene betyr langt lavere etterspørsel enn om vi fortsetter som før.

For Axess og andre bedrifter som leverer varer og tjenester til oljerelaterte næringer, er det essensielt at oljenæringen holder seg stabil for at etterspørselen etter varer og tjenester skal være tilstede. Dersom etterspørselen faller vil det bli mangel på nye kontrakter, og mindre jobber. Dette gjør at bedriftene må se seg om etter nye markeder og områder å tilby tjenestene sine i. Det er også viktig å fokusere på ansvaret bedrifter har utover det å skape profitt, som å bidra med miljøvennlige løsninger og fokusere på de ansatte for å skape et godt arbeidsmiljø.

2.1.2 Ressursbasert teori

Når en bedrifts ressursgrunnlag skal analyseres, er den første oppgaven å indentifisere hvilke ressurser bedriften rår over (Roos, et al., 2014) Dette kan gjøres ved bruk av *intellektuell kapital*. Intellektuell kapital ble opprinnelig utviklet av næringslivet som et rammeverk for å analysere hvordan de immaterielle ressursene i en bedrift skaper verdier. Det har i årenes løp utviklet seg en tilsynelatende allmenn aksept for å dele en bedrifts immaterielle ressurser inn i tre kategorier; *menneskelige ressurser*, *relasjonsressurser* og *organisasjonsressurser* (Roos, et al., 2014)

- *Menneskelige ressurser* er for eksempel de ansattes kompetanse og kunnskap, tilpasningsevne, intellektuelle kapasitet og ferdigheter
- *Organisasjonsressurser* omfatter prosesser, systemer, varemerker, immaterielle rettigheter og andre immaterielle ressurser i bedriften. Disse ressursene er unike for bedriften, og er derfor vanskelig å imitere for konkurrenter
- *Relasjonsressurser* bygger på bedriftens verdifulle relasjoner med de eksterne aktørene som partnere, leverandører og kunder

Intellektuell kapital skiller seg betraktelig fra den finansielle kapitalen som er satt sammen av fysiske og monetære ressurser. De fysiske ressursene i Axess vil si bygningene, maskinene og lokalene til bedriften, mens de monetære ressursene enkelt å greit går på bedriftens inntekter. Tilsammen utgjør den intellektuelle- og den finansielle kapitalen bedriftens totale kapital. Både de monetære og fysiske ressursene er relativt enkle å innhente informasjon og si noe om, men å analysere de intellektuelle ressursene er mer kompleks.

Når Axess tok valget om å slå sammen de to avdelingene, er det svært sannsynlig at en eller annen form for intern ressursanalyse kombinert med tilbakemeldinger og forespørsler fra kundene er medvirkende faktorer. Det å kunne foreta strategiske vurderinger og se hvor bedriften er velfungerende og lønnsom er viktig for å kunne utnytte de interne ressursene bedriften besitter.

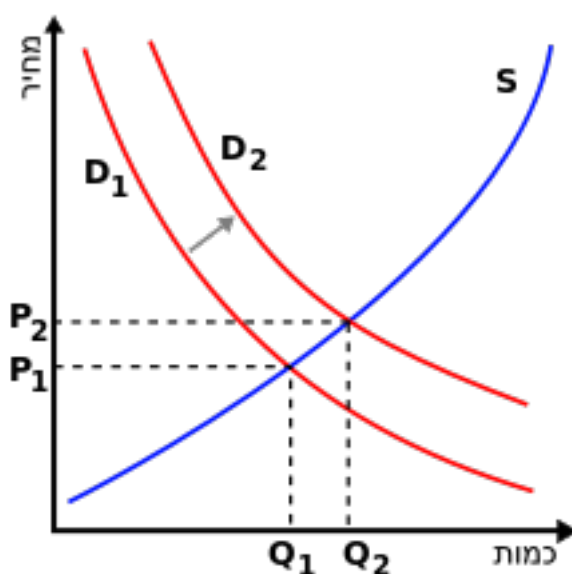
For Axess som er en kunnskapsbedrift, der leveransene ofte skjer gjennom komplekse og unike tjenester og produkter, er de menneskelige ressursene essensielle for å kunne levere varer og tjenester på et høyt nivå. Det å kunne levere høyteknologiske løsninger basert på erfaringer og de ansattes kompetanse er godt etterspurt i dagens globaliserte marked, og er noe verden er villig til å betale dyrt for (Fossmo, 2010)

2.1.3 Etterspørsel

Etterspørsel er av store norske leksikon definert som ”mengden av et gode som kjøperne ønsker å kjøpe”. Sammen med tilbudet er etterspørselen avgjørende for prisdannelsen. I alminnelig etterspørselsteori tas det utgangspunkt i en gitt behovsstruktur, og det utledes hvordan priser og inntekter bestemmer etterspurt mengde av de enkelte varene (Stoltz & Andresen, 2014)

En person som ønsker å oppnå størst mulig behovstilfredsstillelse vil i følge etterspørselsteorien innrette seg slik at den nytte han eller hun får av den siste kronens utlegg på et gode, blir den samme for alle goder. Hvis ikke dette er tilfelle, vil personen kunne øke behovstilfredsstillelsen sin ved å bruke pengene sine på en annen måte enn i dag (Gossen, 1854) Teorien til Gossen er mer enn 150 år gammel og er fortsatt benyttet i dag for å definere tilbud og etterspørsel. For Axess sin del må det fokuseres på å tilby produkter og tjenester til en pris som er tilfredsstillende i forhold til andre tilbud og etterspørsel etter tilsvarende tjenester. For å tiltrekke seg nye kunder og pleie lojaliteten til eksisterende kunder er det essensielt å kunne tilby tjenestene til en pris som er konkurransedyktig i forhold til konkurrentene.

Etterspørselen etter et gode avhenger av flere faktorer. Godets pris, prisen på andre goder som er erstatninger eller supplement, og etterspørselens inntekt og preferanser er eksempler på dette (Stoltz & Andresen, 2014). Hvor sterkt etterspørselen vil forandre seg ved endring i en enkelt faktor kan uttrykkes ved en etterspørselsfunksjon:



Figur 1 - Etterspørselsfunksjon

Markedskrysset er det punktet hvor tilbud og etterspørsel for en vare samsvarer med hverandre. Dette illustreres i Figur 1 som krysset mellom etterspørselskurven i rødt (Demand) og tilbudskurven i blått (Supply) Et skift i etterspørselen på grunn av høyere inntekt eller høyere preferanse for varen/tjenesten illustreres ved at etterspørselskurven skifter utover fra D1 til D2. Etterspurt mengde øker (Q2), og produsentene kan ta en høyere pris (P2)

De siste årene har det vært store svingninger i olje- og gassbransjen, og dette medfører at etterspørselen etter tjenestene Axess leverer svinger i takt med dette. Derfor er det viktig å ta med disse forutsetningene ved tolkning av utviklingen i etterspørselen etter bedriftens varer og tjenester. I oljebransjen og andre bransjer Axess opererer i, vil etterspørselen etter vedlikehold og modifikasjoner prioriteres høyere når markedet og inntektene til kundene er stabile og sterke. For å bedre forklare dette kan det tas utgangspunkt i Figur 1. Når oljeprisen og aktiviteten på oljefeltene er høy, vil etterspørselskurven i rødt ligge høyere (D2) enn når oljeprisen og aktiviteten er lav (D1).

For ledelsen er etterspørselen det som gjør at de ansatte får noe å jobbe med, og at bedriften kan ansette nye medarbeidere. Uten en jevn tilstrømming på etterspørselssiden er det vanskelig å holde en bedrift lønnsom over tid, og for Axess som leverer varer og tjenester til olje- og energinæringen må det være etterspørsel for at hjulene skal gå i rundt. For prosjektledere vil høy etterspørsel medføre mere jobb, og dersom prosjektlederne ikke har kapasitet til å ta unna dette må det ansettes flere i bedriften for å kunne yte de tjenestene som markedet etterspør.

2.1.4 Oppsummering lønnsomhet

Som vi ser har underkapittelet om lønnsomhet har gitt en bedriftsøkonomisk definisjon på hva vi legger i lønnsomhetsteori, i tillegg til å gå inn på teorier tilknyttet interne ressurser og etterspørsel. For å enkelt kunne si noe om lønnsomheten til en bedrift kan vi kontrollere med å lese over regnskaper og resultater for å få et økonomisk perspektiv og en kvantitativ forklaring. Det som tallene ikke sier noe om, er hvordan situasjonen oppleves av de ansatte. Det å kunne undersøke hvordan ledelsen og prosjektlederne opplever endringer i marked og etterspørsel kan gi refleksjoner utover det resultatene fra et regnskap kan gi, og si noe om hvordan de forholder seg til dagens situasjon. Disse refleksjonene er av interesse for spørsmålene som reises i denne studien, og svarene som gis i forhold til lønnsomhet kan kanskje vise seg å ha tilknytning til endringen som har skjedd i bedriften ved avdelingssammenslåingen. Denne sammenslåingen har betydning spesielt for prosjektledere og feltingeniører fra de to avdelingene, og deres forventninger og opplevelse av endringsprosesser er et viktig fundament som denne studien kommer inn på i neste underkapittel som omhandler endringsledelse.

2.2 Endringsledelse

Organisasjoner endres kontinuerlig hele tiden, men type, omfang og intensitet i organisasjonsendringene varierer i stor grad (Roos, et al., 2014) En avdelingssammenslåing som Axess nå har gjennomført, er av mindre størrelse enn for eksempel etablering av en helt ny avdeling eller et nytt satsingsområde. Men uavhengig av størrelsen og intensiteten på en endring er det viktig å benytte seg av verktøy fra endringsledelse for at endringen og endringsprosessen skal bli vellykket.

For overlevelse og utvikling må organisasjoner tilpasse seg stadig nye krav fra omgivelsene, og nye belønninger må utvikles til interessenter. Dette er en ledelsesprosess som blir stadig viktigere i både privat og offentlig virksomhet (Busch, et al., 2003) Endringsledelse er et naturlig teoribidrag relatert til avdelingssammenslåingen Axess har gjennomført, og for bedriften generelt. Markedet Axess opererer mot stiller stadig nye krav, og bedriften må derfor skreddersy løsningene sine for å utvikle de bærekraftige forholdene de har til kundene sine.

Dette underkapittelet om endring og endringsledelse vil gi en innføring i organisatoriske endringsprosesser, organisasjonsutvikling og forankring fra ledelsen for å danne et teorigrunnlag tilknyttet forskningsspørsmålet om endring som har blitt reist tidligere i studien.

2.2.1 Organisatoriske endringsprosesser

De forskjellige typene av organisasjonsforandringer stiller ulike krav til lederatferd i initieringen, energiskapingen og implementeringen av forandringene (Busch, et al., 2003) Nadler & Tushman (1990) utviklet en typologi av organisasjonsendringer etter to dimensjoner:

- 1 *Strategisk* kontra *inkrementell* organisasjonsendring
- 2 *Reaktiv* kontra *proaktiv* organisasjonsendring

Inkrementelle endringer er mindre forandringer som ikke medfører noen dramatisk endring i den strategiske situasjonen til organisasjonen. Motsetningen til inkrementell endring er *strategisk endring*, hvor mer grunnleggende endringer i organisasjonens forhold til interessentene gjennomføres. *Reaktive endringer* er når organisasjonen iverksetter en forandningsprosess på bakgrunn av press fra interesser eller nye krav i omgivelsene, noe Erik Johnsen (1984) omtaler som *tilpasningsledelse*. *Proaktive endringer* iverksettes av organisasjonen på bakgrunn av forventede endringer i omgivelsene. Her ligger altså initiativet til endringen i organisasjonen selv, noe Johnsen kaller *utviklingsledelse*. Kombinasjonen av Nadler og Tushman danner grunnlaget for typologien vist i Figur 2.

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Harmonisering (Tuning)	Nyorientering (Re-orientation)
Reaktiv	Tilpasning (Adaption)	Gjenskaping (Re-creation)

Figur 2 - Typologi for organisasjonsendringer (Nadler & Tushman, 1990)

Endringer som er inkrementelle og proaktive går under kategorien *harmonisering*. Denne kategorien representerer en kontinuerlig prosess som gjør organisasjonen bedre i stand til å betjene sine interesser uten å foreta systemgjennomgripende endringer.

Inkrementelle endringer som initieres på en reaktiv måte kalles *tilpasning*. I denne kategorien utføres det små justeringer i takt med karakterendringer i omgivelsene.

Strategiske endringer som initieres i henhold til forventning til fremtidige hendelser kalles *nyorientering*. I denne kategorien er endringene mer gjennomgripende som krever at medlemmene av organisasjonen må endre synet sitt på hvordan organisasjonen skal se ut i fremtiden.

Til sist har vi kategorien *gjenskaping* som innebærer større endringer bedriften presses til å gjennomføre for å opprettholde legitimiteten i forhold til omgivelsene

De inkrementelle endringene i en organisasjon finner sted stort sett hele tiden. Disse trenger ikke nødvendigvis være små, og endringene kan innebære organisasjonsstruktur, introduksjon av ny teknologi og etablering av nye prosesser. Endringene kan være betydelige, men de berører ikke organisasjonens strategiske situasjon (Busch, et al., 2003)

De strategiske endringene har innflytelse på hele organisasjonssystemet, og redefinerer hva organisasjonen er eller står for på en radikal måte. Her forandres med andre ord hele eksistensgrunnlaget. Radikale endringer kan brukes på lik linje med strategiske endringer, da det her er snakk om gjennomgripende endringer som berører en rekke vesentlige forhold i organisasjonen (Busch, et al., 2003)

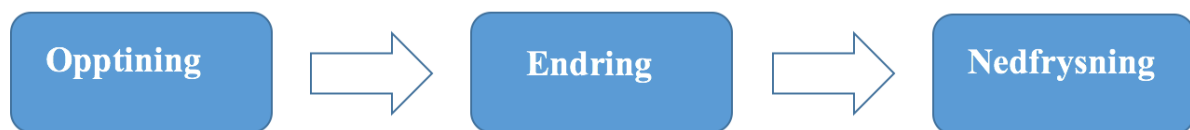
For en bedrift som Axess er det grunn til å tro at inkrementelle endringer finner sted stort sett hele tiden som teorien er inne på. Ny teknologi og etablering av nye prosesser inntreffer hyppig i dagens samfunn generelt, og i olje- og energibransjen hvor det er snakk om store investeringer og mange aktører i sving er innovasjon og forbedringsprosesser noe det jobbes med kontinuerlig. Dette gjør at involverte bedrifter som vil henge med på utviklingen og tilby varer og tjenester som samsvarer med dagens etterspørsel må fornye og tilpasse seg.

Strategiske endringer er litt mere kompleks, da de defineres som radikale og redefinerende. Sammenslåingen av de to avdelingene Axess har gjort heller nok mere mot en inkrementell endring enn radikal, da harmonisering og tilpasning er prosesser som gjennomføres for å hele tiden være i takt med omgivelsene og markedet generelt.

Tidligere i det teoretiske rammeverket ble det nevnt at klimamål, som er en stor ekstern faktor, vil bli et viktig hensyn for bedrifter spesielt tilknyttet olje- og gassbransjen i fremtiden. Dette er en faktor som kan tvinge bedrifter mer mot strategiske endringsprosesser for å overleve. Å fokusere på å tilpasse bedriften sine varer, tjenester og løsninger til andre bransjer og markeder hvor det kan være lønnsomt å drive virksomhet kan derfor være en god måte å gi bedriften forsikringer og muligheter for å foreta strategiske skifter i fremtiden dersom nåværende situasjon og business modell trues.

2.2.2 Organisasjonsutvikling

Begrepet organisasjonsutvikling har sterke assosiasjoner med kulturendring. Jacobsen og Thorsvik (2013) påstår at en effektiv endring i organisasjonen må starte med en kulturendring. Utgangspunktet for organisasjonsutvikling er at det er treghet i alle systemer, også organisasjoner i seg selv, og at det viktigste derfor blir å danne et "klima" ved å endre holdninger og oppfatninger i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013) Organisasjonsutviklingsmodellen skissert av Kurt Lewin (1947) må ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) igjennom følgende 3 faser:



Figur 3 - De tre grunnleggende fasene i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

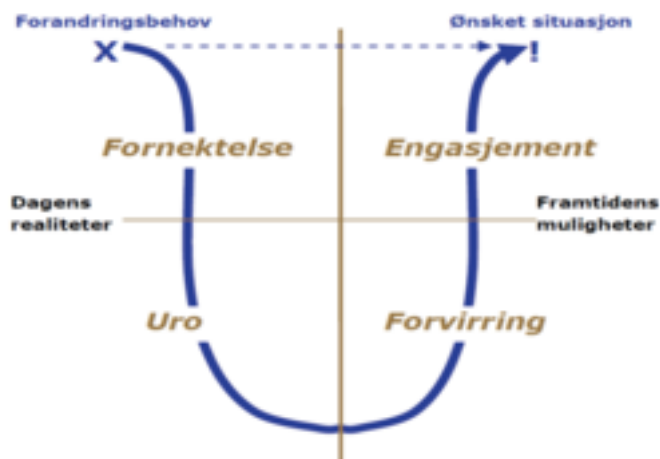
For at Axess skal få gjennomført en vellykket endringsprosess er de i følge Jacobsen og Thorsvik sin teori avhengig av at de får de ansatte til å forstå hvorfor endringen må skje. Den første fasen av forandring innebærer å forberede organisasjonen til å akseptere at endring er nødvendig, noe som innebærer å bryte ned eksisterende status quo før det kan bygges opp en ny måte å operere på. Nøkkelen til dette er å utvikle en overbevisende melding som viser hvorfor den eksisterende måten å gjøre ting på ikke kan fortsette. Dette er enklest for ledelsen i Axess å få frem om de kan peke på fallende salgstall, dårlige økonomiske resultater, bekymrende kundetilfredshetsundersøkelser eller lignende. Dette understreker at ting må forandres, på en måte alle kan forstå.

For å forberede organisasjonen, må det fokuseres på kjernen. Tro, verdier, holdninger og atferd som for tiden definerer bedriften må utfordres. Denne første delen i 3-stegsmodellen er ofte den vanskeligste og mest stressende fasen. Forandringer av rutiner og hvordan ting gjøres skaper ubalanse for de involverte. Dette kan fremkalle sterke reaksjoner, og det er akkurat dette som behøves i denne fasen.

Ved å tvinge organisasjonen til å revurdere sin kjerne, opprettes det effektivt en (kontrollert) krise, som igjen kan bygge en sterk motivasjon for å oppnå en ny likevekt. Uten denne motivasjonen vil ikke bedriften få deltakelsen fra de ansatte som er nødvendig for å påvirke en meningsfylt forandring.

Etter usikkerheten som er opprettet i opptiningsstadiet, er endringsstadiet den fasen hvor de involverte begynner å få kontroll på usikkerheten og ser etter nye måter å gjøre ting på. De ansatte begynner å tro og fungere på måter som støtter den nye retningen.

Overgangen fra opptinings- til endringsfasen skjer ikke over natten. Folk trenger tid for å omfavne den nye retningen og delta proaktivt i endringen. En relatert endringsmodell, Endringskurven skissert i figur 4 (Kübler-Ross, 1969), fokuserer på det spesifikke problemet med personlige overganger i et skiftende miljø og er nyttig for å forstå dette aspektet mer detaljert. Hvordan de involverte medarbeiderne fra Axess reagerer og tilpasser seg endringsmodellen til Kübler-Ross (1969) vil nok variere i stor grad. Folk er forskjellige, og egne opplevelser, følelser og innstilling er eksempler på faktorer i mennesker som kan variere stort. Noen medarbeidere tilpasser seg fort til endringer uten å legge særlig mye i det, mens andre trenger tid for å ta det inn over seg og tilpasse seg den nye situasjonen.



Figur 4 - Endringskurven (Kübler-Ross, 1969)

For å akseptere endringen og bidra til å gjøre det vellykket, må ansatte forstå hvordan det vil være til nytte for dem. For å få dette til må en viss grad av motivasjon være tilstede, noe vi kommer inn på seinere i det teoretiske rammeverket. Ikke alle vil falle i kø bare fordi forandringen er nødvendig og at den vil være til nytte for bedriften. Dette er en helt vanlig antagelse, og en fallgrube som bør unngås.

Tid og kommunikasjon er de to nøklene for endringer med vellykket utfall. Folk trenger tid for å forstå endringer, og de må også føle seg tilknyttet organisasjonen gjennom overgangsperioden. Håndtering av endring kan kreve mye tid og krefter, og ”hands-on” ledelse er vanligvis den beste tilnærmingen. Dersom ledelsen i Axess kommuniserer klart og tydelig hva som gjør denne avdelingssammenslåingen så viktig i tillegg til at de ansatte får tid til omstilling og mulighet til å påvirke endringen, er flere behov dekket. Dette gir tilhørighet, og er dermed med på å skape større forståelse og involvering for å komme positivt ut på den andre siden.

Når endringene tar form og de ansatte har satt seg inn i de nye måtene å jobbe på, er organisasjonen klar til å nedfryses. De utvendige tegnene på nedfrysing er en stabil organisasjonsstruktur, konsekvente jobbeskrivelser osv. Nedfrysingen må også hjelpe de ansatte og organisasjonen til å internalisere eller institusjonalisere endringene. Dette betyr at det sørges for at endringene brukes hele tiden, og at de er innlemmet i arbeidshverdagen. Med en ny følelse av stabilitet, føler ansatte seg trygg og komfortabel med de nye måtene å jobbe på.

Begrunnelsen for å skape en ny følelse av stabilitet i vår stadig skiftende verden blir ofte utspurt (Roos, et al., 2014). Selv om endring er konstant i mange organisasjoner, er dette nedfrysingsstadiet fortsatt viktig. Uten dette stadiet blir ansatte fanget i en overgangsfelle hvor de ikke er sikre på hvordan ting skal gjøres, slik at ingenting blir gjort til full kapasitet. I fravær av en ny frosset tilstand er det svært vanskelig å takle det neste forandringsinitiativet effektivt. Hvordan går det med å overbevise folk om at noe må endres hvis du ikke har tillatt de siste endringene å synke inn? Endring vil bli oppfattet som endring for forandringens skyld, og motivasjonen som kreves for å implementere nye endringer vil ikke være der. Derfor er det viktig for Axess at de lar endringen modne og synke inn hos de involverte, for at tilpasningen til den nye arbeidshverdagen og avdelingen skal bli en suksess.

Som en del av nedfrysingsprosessen er det viktig å sørge for å feire suksessen til endringen - dette hjelper de ansatte til å finne ro og legge endringen bak seg, og hjelper dem med å tro at fremtidig forandring vil lykkes.

2.2.3 Forankring av ledelsen

Forankring av ledelsen er det første og viktigste som må gjøres før en endringsprosess igangsettes (Kotter, 1996). Forankring i denne sammenhengen vil si at ledelsen står frem som gode rollemodeller, skaper forståelse av endringen, og har evne til å overbevise de involverte (Karp, 2014). Det er i tillegg nødvendig at ledelsen har evnen til å endre sin egen adferd og at de er synlig for resten av organisasjonen (Yukl, 2012). Kanter (1992), Kotter (1996) og Luecke (2003) uttrykker at dersom bedriften ikke har med seg ledelsen fra begynnelsen av så kan det føre til store utfordringer, eller i verstefall et mislykket endringsprosjekt. Ledelsen skal være drivkraften og de som oppfordrer til positivitet rundt endringen, slik at de involverte får en positiv opplevelse av selve endringsprosessen, og utfallet av endringen (Kotter, 1996).

Med tanke på at en endringsprosess uttrykker en kontinuerlig prosess (Stensaker & Langley, 2010) må i tillegg forankringen utføres på samme måte. Selv om det er et kriterium å forankre ledelsen fra begynnelsen av, er det like essensielt å opprettholde dette gjennom prosessen som en helhet (Boaz & Fox, 2014). Utfallet av en vag forankring kan føre til at endringsprosessen stopper opp, og utfallet av endringene vil dermed ha vanskelig for å tilpasse seg organisasjonskulturen (Kotter, 1996).

Som nevnt tidligere i denne studien opererer Axess mot kunder og marked hvor de tilbyr sine varer og tjenester. For å hele tiden kunne være den foretrukne partner for samarbeidsbedriftene og markedet generelt, er de avhengig av å ha kunnskap om, og et forhold til, organisasjonsutvikling og endringsledelse. Dette stiller krav til at de ansatte i bedriften har en forståelse for nødvendigheten av dette.

Kontinuerlige forbedringsprosesser og organisasjonsutviklinger påvirker ansatte i bedrifter på ulik måte, og her er motivasjonen til de ansatte en viktig faktor for å lykkes. Motivasjon kommer studien nærmere inn på i neste underkapittel som omhandler *motivasjonsteori*.

2.3 Motivasjon

For å kunne undersøke forskningsspørsmålet om motivasjon som har blitt reist tidligere i studien, benyttes teorier tilknyttet indre og ytre motivasjon. Dette er teorier som kan benyttes for å gi svar på om motivasjonen hos en arbeidstaker kommer innenfra eller om det er ytre tilstedeværende faktorer som bidrar til utførelsen av arbeidet (Ryan & Deci, 2000). For å kunne si noe om dette, ser vi først på hva motivasjon er, og forklarer hvorfor dette temaet er så viktig.

Motivasjon defineres gjerne som ”De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2009) Organisasjoner består i stor grad av mennesker, og menneskene er ansett som en verdifull ressurs for organisasjonen. Dette medfører at motivasjon er et viktig tema i dagens samfunn. Motiverte medarbeidere er gull verdt for enhver bedriftsleder, da motivasjon blir sett på som den største pådriveren for effektivitet (Ryan & Deci, 2000)

Ansatte i en bedrift er gjerne den viktigste ressursen en bedrift har for å kunne møte en stadig økende grad av konkurranse i næringslivet (Bühner, 1997) Motivasjon kan defineres som energien og drivkraften som ligger bak utførelsen av en oppgave, og er det som får oss til å utføre en handling. Her vil de fleste av oss tenke på belønning og straff som de primære motivasjonsfaktorene, som i og for seg stemmer til en viss grad i følge Kuvaas (2005) Belønning og straff er de mest brukte motivasjonsfaktorene, enten det er for å motivere barn til rett oppførsel eller for å få arbeidstakere til å yte ekstra (Kuvaas, 2005) Hovedproblemet her ligger rundt at straff ofte virker mer demotiverende enn motiverende, og vi blir da stående igjen med belønning (Kuvaas, 2005) Den innflytelsesrike selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2000) skiller mellom to ulike typer motivasjon: indre og ytre motivasjon

2.3.1 Indre og ytre motivasjon

Indre motivasjon er en motivasjon som kommer naturlig innenfra, og som fører til atferd vi faktisk har lyst til å bedrive. Et eksempel på dette er et barn som leker fritt, og som derfor drives av en indre motivasjon. De med indre motivasjon presterer ikke bare bedre enn ytre motiverte personer, de har det også vesentlig bedre med seg selv. Den naturlige lærdommen av dette er at vi ikke bør fokusere på å motivere mennesker, men at vi heller bør prioritere å legge mest mulig til rette for at de skal motivere seg selv. Men hvordan kan dette gjøres?

Indre motivasjon oppstår i følge Ryan & Deci (2000) når tre grunnleggende menneskelige behov oppfylles. Behovene det er snakk om er behovet for selvbestemmelse (autonomi), kompetanse og tilhørighet. Oppgaven bør med andre ord ha en utforming og karakter som gir mest mulig frihet i fremgangsmåten. I tillegg til dette bør den være passe utfordrende, og den utførende personen må oppleve at det bidras til et større fellesskap (Ryan & Deci, 2000)

Behovet for selvbestemmelse, eller autonomi, betyr at de ansatte har et behov for å bestemme hva de skal gjøre på jobb. Arbeidstakere som framstår som aktører på jobb oppfatter seg som årsak til sin atferd. De ansatte har et behov for å ha kontroll over sin hverdag, og til selv å ha vesentlig innflytelse over hva de vil gjøre på jobb. Arbeid med selvbestemte jobbaktiviteter kan skje innenfor de rammer som arbeidsplassen setter. Også ledelsens motivasjon avhenger av at de får spillerom fra eierne.

Med utgangspunkt i behovet for selvbestemmelse er det viktig at de ansatte i Axess som jobber med prosjekter styrer hverdagen sin selv i forhold til bedriftens og kundenes behov. Her er det viktig at de har et behov for å kontrollere og styre sin egen arbeidshverdag, og at de selv har innflytelse over hvilke jobboppgaver de vil gjøre i hvilken rekkefølge for å komme i mål med arbeidet sitt før nye prosjekter settes i gang.

Behovet for kompetanse omhandler at ansatte har et grunnleggende ønske om å utøve og utvikle sine ferdigheter og å takle omgivelsene. Aktive ansatte utforsker, lærer av, og tilpasser seg miljøet. Mennesker generelt er i utgangspunktet nysgjerrige og mestringsorienterte gjennom at de søker utfordringer som gir økt kompetanse. Kort fortalt må en oppgave være utformet på en utfordrende måte for at den skal appellere til kompetansebehovet hos en ansatt.

For ansatte i en ingeniørbedrift som Axess hvor mange har høy utdanning, er det viktig at behovet for kompetanse tilfredsstilles. Prosjektene og oppgavene de ansatte arbeider med er ofte av en kompleks utforming, noe som gjør at de appellerer til kompetansebehovet og gir flere utfordringer for de involverte. Kompetanse tilknyttet fagspesifikke områder i tillegg til kunnskap om teamarbeid, prosjektorganisering og gode kommunikasjonsevner er alle eksempler på kompetanse som er viktig.

Behovet for tilhørighet innebærer at de ansatte søker sosial trygghet og tilhørighet i sine omgivelser. Det søkes anerkjennelse i det sosiale miljø, samtidig som det tas vare på kolleger. Behovet kan understøttes av samvær med familie, venner, kolleger og andre i omgangskretsen. Samværet må være av en viss kvalitet for at det skal oppleves tilhørighet. Anerkjennelse i sosialt miljø og fokus på å skape relasjoner med kollegaer er faktorer som er med på å dra arbeidsmiljøet i en positiv retning. Her er det selvfølgelig også sånn at mennesker er ulike, men det er liten tvil om at et godt sosialt miljø med fokus på at kollegaer skal involveres og ha det trivelig på jobb bidrar til å skape et godt miljø og motiverte ansatte.

Axess informerer i sine ansettelsesavtaler at de ønsker at de ansatte og deres familier skal ha blant de beste betingelsene en bedrift kan tilby hva gjelder helse, utvikling og trivsel for seg selv og sin familie. Bedriften har et ungt miljø, er opptatt av trivsel og helse, og har et lavt sykefravær.

Ytre motivasjon er en motivasjon som oppstår når en person utfører en handling som følge av press fra andre eller seg selv. Handlingen er instrumentell, og den gjennomføres for å oppnå noe som ligger utenfor aktiviteten. Dette kan for eksempel være en belønning eller en anerkjennelse. Her blir en del av oppmerksomheten tatt vekk fra aktiviteten, noe som kan redusere prestasjonsevnen eller fjerne lysten til å drive med den i fravær av belønning eller press. Deci & Ryan (1985) beskriver fire former for ytre motivasjon som øker i graden av selvbestemmelse:

Ytre regulering er den mest uttalte formen for ytre motivasjon. Her er det krefter utenfor den utførende personen som setter i gang handlingen. For at personen skal lystre, tas det i bruk belønning eller det trues med straff. Personen kjenner seg i dette tilfellet tvunget til å handle som påkrevet. Et eksempel på dette kan være kontrakter, frister og bonuser.

Axess opererer med fleksitid, men har en slags ytre regulering om kjernetid mellom klokken 09:00 - 15:00 hvor de ansatte i utgangspunktet skal være tilgjengelig. Bortsett fra denne kjernetiden hvor de ansatte i utgangspunktet skal være tilstede, styrer de arbeidshverdagen sin selv. Det er med andre ord liten grunn til å tro at ytre reguleringer er sterkt tilstedeværende i denne type bedrift.

Indre tvang oppstår når arbeidstaker begynner å følge ytre krav om handling, selv om han eller hun ikke aksepterer denne som en del av seg selv. Handlingen er ikke tatt inn i arbeidstakeren, men den opptrer som en slags indre tvang. Dårlig samvittighet, skam eller skyld truer dersom arbeidstakeren ikke velger å utføre handlingen som forventet. Opplevelsen av regler og forventninger som press og krav gir ikke rom for selvbestemmelse. Et eksempel på dette kan være når en arbeidstaker gjør jobben sin for å unngå dårlig samvittighet dersom han eller hun ikke gjør det. Denne typen ytre motivasjon kan være vanskelig å forklare og sette ord på. I løpet av et arbeidsår er det naturlig at en arbeidstaker utfører jobber som ikke er direkte indre motiverende og særlig givende, men at de er en ”del av jobben”.

Identifisert regulering finner sted når arbeidstakeren begynner å oppleve atferden som en del av seg selv. Dette inntreffer når regler og normer oppfattes som fornuftige, viktige og akseptable. Arbeidstakeren utfører handlingen med større grad av frivillighet og selvbestemmelse. Fraværet av tvang og press gir en større følelse av frihet til å velge. Et eksempel på dette kan være når en arbeidstaker gjør en god innsats i en prosjektgjennomføring fordi det oppleves som viktig fornuftig. Dette er en mye mere naturlig og tilstedeværende ytre motivasjonsfaktor hos arbeidstakere generelt. Etter noen år i en stilling som gir erfaring, begynner ansatte å føle seg som en del av bedriften og gjør jobben sin fordi den føles viktig.

Integrert regulering oppstår når handlingen er fullt ut selvbestemt. Handlingen er i dette tilfellet i full overensstemmelse med det arbeidstakeren står for, og i harmoni med verdier og behov. Denne formen for ytre motivasjon krever at individet har kommet langt i selvutviklingen, og er hovedsakelig tilstede i voksen alder.

Tilsammen utgjør disse ulike motivasjonsdefinisjonene innen indre og ytre motivasjon en pekepinn i forhold til selve motivasjonen hos en ansatt. Motivasjonen til en ansatt er komplekst å sette en finger på, og sammensatt av flere faktorer. I tillegg varierer motivasjonen i stor grad blant ulike ansatte. Derfor er det viktig å legge til rette for at de ansatte skal kunne greie å motivere seg selv og holde seg motivert for å yte potensialet sitt når de er på jobb både for å tilfredsstillere egne og bedriftens behov.

3 Metode

3.1 Valg av metode

Målet med denne studien er å undersøke meningsinnholdet i et sosialt fenomen slik det oppleves av de ansatte. Ved valg av metode har det blitt tatt utgangspunkt i problemstillingen:

Hvordan oppleves effekten i ulike yrkesgrupper ved sammenslåing av to avdelinger i en olje- og energiservicebedrift

Dette er et spørsmål som krever tolkninger og refleksjoner fra de som har vært med i prosessen. For å undersøke og svare på forskningsspørsmålene er det derfor blitt valgt en kvalitativ tilnærming for denne studien.

Yin (2007) sine argumenter for å gjennomføre caseundersøkelser består av tre kriterier som bør være oppfylt for at det skal være riktig å velge dette som design:

- 1) En problemstilling som spør hvordan eller hvorfor
- 2) Informanter som ikke kan kontrolleres
- 3) Hendelsene som undersøkes er i sanntid

Studien oppfylte disse tre ovennevnte kriteriene, noe som gjorde det naturlig og forsvarlig å velge kvalitativ metode for datainnsamling. Problemstillingen i studien starter med "Hvordan" og oppfylder derfor det første kriteriet, informantene blir stilt åpne spørsmål gjennom fokuserte intervjuer og kan på den måten ikke kontrolleres som er det andre kriteriet, og hendelsene som undersøkes skjer i sanntid som er det siste kriteriet for at caseundersøkelser skal være riktig som design.

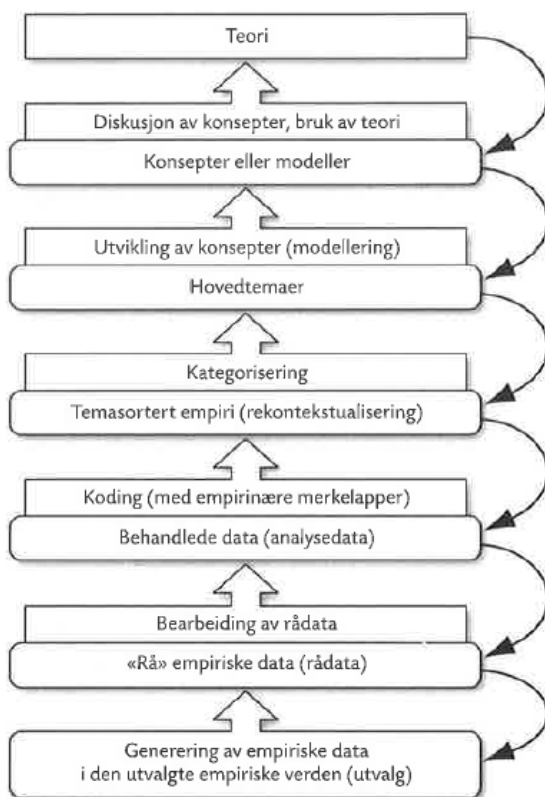
Forskere som bruker kvalitative metoder ønsker å studere deltakerne i en naturlig setting der de prøver å forstå eller tolke fenomener fra de svarene deltakerne gir dem (Kvale, 2010) Kvalitative metoder involverer å undersøke mindre variasjon der forskeren arbeider med ord i stedet for tall. Metoden inkluderer bruk av flere teknikker som intervju, observasjon, analyse av tekstdokumenter og visuelle medier (Blumberg, et al., 2008)

Målsettingen til studien har gjort det naturlig å velge den kvalitative metoden som forskningsdesign, da formålet er å gi en dypere forståelse av hvordan effekten i ulike yrkesgrupper oppleves i Axess uten at dette trenger å kvantifiseres. Kvalitative metoder er velegnet til å studere emner som er underutviklet og lite studert fra før, og hvor det stilles høye krav til fleksibilitet og åpenhet (Thagaard, 2009) Fordelen med kvalitative metoder er at de gir flere nyanser, og at den utforsker kunnskapen om menneskers oppfatninger, holdninger og erfaringer.

I denne studien har det i tillegg til fokuserte intervjuer av de ansatte blitt benyttet deltakende observasjon. Forskeren sin rolle som deltidsansatt i bedriften har gitt kunnskaper om bedriften som har gjort det mulig å utarbeide en strukturert intervjuguide og gjennomføre fokuserte intervjuer. Intervjuene kombineres med den deltakende observasjonen for å tilsammen gi svar på forskningsspørsmål og problemstilling.

3.2 Forskningsdesign

Denne studien har utforming som en casestudie, og med utgangspunkt i Yin sine dimensjoner er dette et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter (Yin, 2007) Systemet som studeres er som nevnt tidligere Axess AS, og analyseenhetene består av ansatte fra bedriften. Valg av forskningsdesign ble til slutt stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI). Begrunnelsen for hvorfor dette ble valgt som forskningsdesign er at studien ikke ønsker å teste noen hypotese(r) gjennom deduktiv tilnærming, og heller ikke gå direkte fra empiri til teori. Metoden har mere til felles med abduktiv tilnærming. Den abduktive tilnærmingen starter med empiri, men drar inn teori i forkant eller i løpet av forskningsprosessen (Alvesson & Sköldberg, 2009)



Figur 5 - Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2017)

Figur 5 viser trinnene i SDI-metoden og hvordan denne fungerer i praksis. Tjora (2017) formulerer metoden ved at det jobbes i etapper fra rådata til teorier/konsepter, og understreker at forskning ikke nødvendigvis trenger å være lineær, men at modellen gir et hensiktsmessig utgangspunkt for systematikk og fremdrift i arbeidet. Oppover i prosessen jobbes det fra empiri mot teori (induksjon). Tilbakekoblingene går den andre veien, fra teori til empiri (deduksjon). En viss forskjell fra typisk abduktiv tilnærming er at den teoretiske tilnærmingen blir tydeligere utover i prosjektet (Tjora, 2017)

3.3 Datainnsamling

Axess ble valgt som casebedrift i denne studien fordi de ganske nylig har gjennomført en avdelingssammenslåing, og fordi bedriften er en god representativ bedrift da den opererer mot kunder og marked i olje- og energibransjen. Dette medfører hyppige endringer av organisasjonsstrukturen for å tilpasse seg omgivelsene.

Dalen (2004) beskriver utvelgelsen av deltakere som et spesielt viktig tema i kvalitativ forskning. Antall deltakere skal ikke være for store, da datainnsamling og dataanalyse er en tidkrevende prosess. Hvor mange deltakere som behøves, avhenger av forskningsformålene (Postholm, 2010)

Verdt å nevne i denne studien er at forskeren har vært ansatt i Axess på deltid siden sommeren 2017, og starter i fast stiling etter endt studietid. Dette gjør at forskeren har god innsikt i bedriften, kan benytte deltagende observasjon i prosessen, og har etablert tillit til stort sett alle informantene som skal intervjues. Dette er fordelaktig, fordi rollen som både kollega og forsker gir trygghet og tillit til de som skal intervjues. I tillegg gir kjennskapen til bedriften og muligheten for å kunne kommunisere med de ansatte på kontorlokalene og over Skype i løpet av studiens tidsperiode gode muligheter til å fange opp sekundære data og tilleggsinformasjon i forhold til hvem som bør intervjues, hva som skjer i bedriften og andre utenomliggende faktorer som kan komplementere studien.

Problemet med å være såkalt observerende deltaker er at du kastes inn i situasjonen slik den konstant utspiller seg i det miljøet det forskes i. Dette medfører at forskeren aldri kan ha 100 % kontroll over egen rolle og hvordan den kan komme til å endre seg i løpet av observasjonstiden. (Tjora, 2010)

Før selve prosessen med utvelgelse av informanter og utforming av intervjuguide ble iverksatt, ble studien meldt til personvernombudet for forskning hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) på grunn av bruk av personopplysninger. Kvitteing fra NSD er lagt ved som vedlegg i underkapittel 8.3 - Prosjektvurdering fra NSD

Utvelgelsen tok form ved gjennomgang av organisasjonskartene til de to avdelingene, samt interne samtaler med ansatte og ledelsen for å komme frem til hvem som var involvert og hadde informasjon i forhold til temaet. På denne måten fikk forfatteren god innsikt og tilbakemeldinger på hvem som var involvert fra ledelsen, og det ble forsøkt å samle like mange prosjektledere og feltingeniører fra IIM og IMC avdelingen. Utvalgsstrategien beskrives mer detaljert i underkapittel 3.4.2 - Utvalgsstrategi

Intervjuguiden ble bestemt delt i tre. En intervjuguide for ledelsen, en for prosjektlederne og en for feltingeniørene. Grunnen til at det ble valgt å gjøre det sånn, var fordi temaene studien ønsket å undersøke gjorde det naturlig at noen hadde mer innsikt i utvalgte temaer enn andre, og fordi det var naturlig at noen av spørsmålene kun gikk til en eller to yrkesgrupper. Økonomisk lønnsomhet og etterspørsel var mest rettet mot ledelsen, og det ble da fokusert på hvorfor ledelsen valgte å gjøre avdelingssammenslåingen i forhold til lønnsomhet. Det samme gjaldt for temaet endring i forhold til ledelsen. På prosjektledersiden ble det fokusert mest på hvordan endringsprosessen ble opplevd, i tillegg til deres egen oppfatning av utviklingen i etterspørsel og lønnsomhet. I tillegg ble noen spørsmål tilknyttet temaet motivasjon stilt til prosjektlederne. Fokuset på intervjuguiden til feltingeniørene var først og fremst på temaet motivasjon, i tillegg til hvordan de også opplevde endringsprosessen. Antall år ansatt i bedriften, stillingstittel, oppfatning av arbeidsmiljø og sosiale tilbud i bedriften gikk til alle yrkesgruppene for å få et samlet inntrykk av arbeidsmiljøet og det sosiale, og for å kunne si noe om hvor lenge informantene som stilte til intervju hadde jobbet i bedriften. For ytterligere informasjon om intervjuguidene, henvises det til vedleggene i underkapittelet 8.1 - Intervjuguider.

I forkant av intervjuene ble intervjuguiden og skriftlig informasjonsskriv sendt ut til alle som skulle stille på intervju. Her ble det forklart hva studien ønsket å studere, spørsmålene som skulle stilles og understreket at deltakerne ville få en ID og ikke kunne bli gjenkjent senere i studien. Dette ga informantene tro og tillit, samtidig som de fikk tid til å forberede seg. Samtlige informanter hadde lest gjennom intervjuguiden før intervjuet startet.

Datainnsamlingen ble gjennomført ved Axess sitt hovedkontor i Molde og over Skype med informanter tilknyttet kontorene i Trondheim og Bergen. Ansatte i Axess er ofte utplassert hos oppdragsgivere eller opptatt med kunder i møter eller andre sammenkomster, noe som medførte at noen av intervjuene måtte gjøres over Skype. Resten av intervjuene ble gjort på tomannshånd i møterom på hovedkontoret i Molde for å gi best mulig utgangspunkt og fleksibilitet for å få gjennomført intervjuene i en rolig setting. Tilsammen ble åtte intervjuer gjennomført på tomannshånd i møterom, mens de resterende fire intervjuene ble gjort over Skype.

Tabell 1 - Intervjuoversikt

Deltaker ID	Yrkesgruppe	Lengde
LED1	Ledelse	9 min 0 sek
LED2	Ledelse	16 min 34 sek
LED3	Ledelse	12 min 35 sek
LED4	Ledelse	16 min 20 sek
PRO1	Prosjektleder	12 min 10 sek
PRO2	Prosjektleder	11 min 51 sek
PRO3	Prosjektleder	7 min 45 sek
PRO4	Prosjektleder	7 min 25 sek
FING1	Feltingeniør	8 min 53 sek
FING2	Feltingeniør	8 min 28 sek
FING3	Feltingeniør	9 min 38 sek
FING4	Feltingeniør	5 min 34 sek

Tilsammen ble det samlet inn 126 minutter og 13 sekunder med lydopptak, og gjennomsnittintervjuet havnet på 10 minutter og 31 sekunder. I og med at informantene ble godt informert på forhånd og fikk tid til å forberede seg var det naturlig at de fokuserte intervjuene ikke tok så lang tid. Svarene fra informantene var ganske rett frem og veldig relevante og reflekterende rundt kjernen av spørsmålene. Det virket som at de fleste hadde forberedt seg godt i forkant av intervjuene, noe som medførte at intervjuene ikke tok lengre tid enn det det er opplyst om i tabell 1.

Det er i tillegg til intervjuene blitt benyttet sekundære data gitt direkte fra ulike ansatte i Axess. Dette gjelder sekundærkilder i form av informasjonsmøter vedrørende status og bakgrunn for sammenslåingen av avdelingene. Gjennom samtaler med medarbeidere fra kontoret i Trondheim og Bergen over skype og muntlig har forfatteren fått ytterligere innsikt og informasjon utover intervjuene. Studien er skrevet i samarbeid med Axess som har gitt tilgang til kontorlokaler i Trondheim, Molde og Bergen.

3.3.1 Fokuserte intervjuer

Datainnsamlingen fra denne studien har blitt gjort gjennom fokuserte intervjuer av ansatte fra ledelsen, prosjektledere og feltingeniører i Axess som har vært involvert i avdelingssammenslåingen.

Innen kvalitative studier har det nærmest blitt en implisitt forventning om at intervjuer varer en time eller mer (Tjora, 2017) Det er viktig for forskere å vurdere om temaet for undersøkelsen krever en så dypgående samtale med hver enkelt informant, eller om dette kaster bort tiden for informanter og forskeren som senere skal transkribere materialet. Kortere intervjuer bør vurderes dersom temaet har en klar avgrensning, og dersom forskeren mener at tillit kan etableres relativt raskt i intervjusituasjon i tillegg til at temaene som tas opp ikke er av veldig følsom eller vanskelig natur (Tjora, 2017)

I og med at det ble valgt 12 informanter og 4 fra hver yrkesgruppe, var det for studien sin skyld unødvendig og alt for tidkrevende å gjennomføre dybdeintervjuer over halvtimen og mere. Transkribering tar tid, og det er derfor viktig å få med alt av informasjon informantene kommer med ut fra lydopptakene. Derfor ble det valgt å kjøre fokuserte intervjuer for denne studien.

3.3.2 Utvalgsstrategi

I forhold til utvalget er det ikke bare de ulike tolkningene og meningene i de ulike yrkesgruppene, men også blant informantene som har lik yrkestittel forfatteren er ute etter å samle inn data om. Det har også blitt valgt å intervju representanter fra begge avdelingene som har blitt slått sammen, da det kan være ulike opplevelser og oppfatninger i de to avdelingene så vel som i yrkestittel.

Til sammen har det blitt intervjuet fire personer fra ledelsen. Dette omfatter administrerende direktør, finansdirektør, HR-direktør og direktør for salg og markedsføring. På prosjektledersiden har det blitt valgt å intervju tilsammen fire personer, to fra hver avdeling. Når det gjelder feltingeniørene er dette en mye vanskeligere yrkesgruppe å få intervjuet, da de er mye ute i felt og på reise. Dette medførte at de fire feltingeniørene som kunne stille til intervju i forfatterens planlagte intervjuperiode alle kom fra samme avdeling. Tilsammen utgjør dette en god blanding av personer med ulik yrkestittel og avdelingstilhørighet som alle kan si noe om hvordan effekten oppleves i et økonomisk lønnsomhets-, endrings- og motivasjonsperspektiv.

3.4 Analyse av data

I analysen av studiens empiri som baserer seg på informasjon fra informantene gjennom intervju, ble dataprogrammet MAXQDA benyttet. Dette er et dataprogram som gjør det mulig å kode og sortere innholdet fra intervjuene. Dette gjør det lettere å få oversikt over innholdet og hvilke tema som går igjen. Ved kodingen benyttes empirinær koding, som inneholder hva som ble sagt i intervjuene. Empirinær koding skiller seg fra koding etter tema ved at de forteller noe om hva som ble sagt, og at de dermed bidrar bedre til analysen enn vanlig ordinær koding (Tjora, 2017) Det er i følge Tjora (2017) to spørsmål som må besvares for å kunne kalle kodene empirinære:

Spørsmål 1: Kunne man lage koden før kodingen?

- a) Hvis ja: a priori (unødig) koding - utform annen kode
- b) Hvis nei: potensielt god empirinær kode. Gå videre til spørsmål to.

Spørsmål 2: Hva forteller koden?

- a) Tematisere datasegmentet (fra intervjuet: hva det ble snakket om): unødvendig sorteringskode - lag annen kode.
- b) Gjenspeiler konkret innhold (fra intervjuet: hva som ble sagt): god koding

Empirinær koding skaper ofte et stort antall koder, og det kan derfor være smart å få sortert kodene etter den første kodingen. Ved å benytte MAXQDA til arbeidet skaper forskeren en link mellom kodene og utsagnene gitt i intervjuene. Kodene ble gruppert etter temaene som var aktuell for de ulike forskningsspørsmålene studien baserte seg på. Funnene presenteres i analysedelen av studien.

I tillegg til kodingen har forskeren sin kunnskap om bedriften blitt benyttet i analysedelen for å sikre at datamaterialet har blitt analysert på en riktig måte.

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet handler i stor grad om hvordan forskningsprogrammet er utformet i forhold til forskningsspørsmålene. Resultatene er forskernes egen forståelse av deltakerens synspunkter (Kvale, 2010) Denne forskningen har etter beste evne prøvd å være mest mulig åpen, og ikke forutsatt synspunkter som vil fargelegge tolkningen.

Reliabilitet handler om datakonsistens. Det antas at reliabiliteten er høy dersom resultatet av forskningen er repeterbar, og hvis en annen eksaminator får de samme resultatene ved å utføre samme metodetilnærming. I kvalitative metoder er det svært vanskelig å teste reliabiliteten ved hjelp av standardiserte metoder. Dette skyldes den relativt ustrukturerte måten for datainnsamling, og at analyseprosessen ofte går sammen (Kvale, 2010) Grønmo (2004) understreket noen alternative metoder for å teste reliabilitet, som stabilitet og konsistens.

En måte å sikre stabilitet på er å kritisk gjennomgå datamaterialet flere ganger. For å sikre stabilitet ble det valgt å gå gjennom hvert lydopptak to ganger. Første gang ble datamaterialet transkribert, mens det på andre runde ble valgt å kontrollere og rette opp i det transkriberte materialet for å sikre stabiliteten.

3.6 Generalisering

En eller annen form for generalisering er et eksplisitt eller implisitt mål innenfor det meste av samfunnsforskningen (Tjora, 2010) Ved arbeid innenfor en SDI-modell er spørsmålet om generalisering helt sentralt. Tjora (2010) skisserer tre former for generalisering i kvalitativ forskning; naturalistisk generalisering, moderat generalisering og konseptuell generalisering.

Generaliseringen i denne studien faller inn under kategorien konseptuell generalisering. Tjora (2010) beskriver konseptuell generalisering ved at man ved kvalitativ forskning kan utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller (case) enn det (eller dem) som er studert. Konseptuell generalisering er målet med stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2010) Forskeren er ute etter å fremstille funnene i form av typologier, modeller, metaforer eller lovmessigheter som ikke direkte er knyttet spesifikt til den empirien eller caset som ligger til grunn. For å sikre relevans ut over de dataene som er analysert i studien, benyttes tidligere forskning og teorier som støtter opp under en større gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2010)

Hvordan effekten oppleves ved sammenslåing av avdelinger i en annen bedrift og kontekst enn det Axess har kan derfor være en forskningsoppgave som kan bruke resultatene fra denne studien som utgangspunkt, og videreutvikle dette på basis av nye empiriske arbeider og ved bruk av de samme temaene i denne studien.

3.7 Forskningsetikk

Når en undersøkelse bryter inn i hverdagen til respondentene, er det viktig at forskeren tar etiske hensyn (Tjora, 2017) I en kvalitativ studie som dette kommer forskeren nært innpå respondentene. Noen av respondentene var forskeren godt kjent med fra før, mens det var mindre til ingen kjennskap med resten. Selv om forskeren og respondenten ikke har kjennskap til hverandre, så er en viss grad av tillit mellom dem viktig (Tjora, 2017) Tillit fra respondent til forsker gjør det enklere å få åpne og reflekterende svar angående temaene det forskes på, men respondenten må ha tillit til at forskeren behandler svarene som gis på en måte som ikke setter respondenten i et dårlig lys. Respondenten må stole på at forskeren holder identiteten konfidensiell. Dette er også viktig for forskeren, da respondenter kan være mere lukket dersom tilliten til konfidensialitet ikke er tilstede. Det er også viktig at forskeren har tillit til at respondentenes svar er hva respondenten virkelig mener og ikke hva de tror forskeren eller deres overordnede ønsker å høre. Denne studien går ikke inn på sensitive personopplysninger, noe som har medført at det ikke har vært store etiske hensyn å ta stilling til underveis.

Konfidensialitet har vært i fokus hele veien underveis i denne studien, og norsk senter for forskningsdata (NSD) har godkjent hvordan personopplysningene har blitt behandlet.

Respondentene stilte helt frivillig og identitetene har blitt fullstendig anonymisert i studien. Under intervjuene ble det brukt båndopptaker, som senere ble transkribert. De transkriberte intervjuene ble ikke sendt tilbake til respondentene slik at de hadde mulighet til å trekke tilbake utsagnene sine. Dette fordi alle 12 som stilte til intervju på forhånd sa at de ikke ønsket dette eller anså det som nødvendig. Forskeren var fleksibel i forhold til når intervjuene skulle foretas, og om respondentene ville ta det over Skype eller på møterom. Dette gjorde at respondentene kunne godkjenne forskerens forslag til intervjudato og tidspunkt, eller komme opp med egne forslag på når det passet best. Dette for at intervjuene ikke skulle være til hinder for intervjuobjektens arbeidsoppgaver og for å gi dem fleksibilitet og mulighet til å forberede seg.

4 Resultater

Dette kapittelet vil presentere funnene fra de gjennomførte intervjuene i studien. Kapittelet er bygd opp rundt de tre forskjellige forskningsspørsmålene studien ønsker å gi svar på.

4.1 Endring i etterspørsel og den økonomiske lønnsomheten

Første del av dette underkapittelet gjenspeiler funnene tilknyttet forskningsspørsmålet om hvordan de ansatte fra ledelsen og prosjektlederne selv har opplevd endringen og utviklingen i etterspørsel etter tjenestene til de to sammenslåtte avdelingene de siste årene. Hva ledelsen vil si er den viktigste finansielle årsaken til at det ble valgt å slå sammen avdelingene, ønsket effekt med å kjøre prosjektledere fra de to avdelingene inn under en felles avdeling, og hvor viktig økonomisk lønnsomhet og fortjeneste er for at bedriften skal ta på seg et oppdrag eller inngå kontrakt hos en kunde, samt å se om fokus på miljø og grønt skifte hadde påvirkning i forhold til lønnsomhet og fortjeneste var spørsmål som gikk til informantene fra ledelsen og prosjektledelsen for å undersøke teoriene tilknyttet økonomisk lønnsomhet og etterspørsel.

4.1.1 Utviklingen i etterspørsel de siste årene

I og med at ledelsen gjerne ser på økonomisk lønnsomhet og etterspørsel på en mere strategisk måte enn prosjektlederne ved å direkte se på tall og historikk, ble det valgt å be prosjektlederne om å tolke utviklingen og endringen i etterspørsel ut fra egen opplevelse. Dette fordi prosjektlederne har direkte kontakt med kundene på daglig basis, og at de derfor mye lettere kan si noe om hvordan de opplever utviklingen.

Her var mange av svarene svært like. 5 av 8 informanter gikk direkte inn på oljekrisen og forklarte at det kom en kraftig nedgang i etterspørsel etter tjenestene i 2014/2015 og at dette vedvarte fram til og med litt ut i 2017, da etterspørselen fikk et oppsving igjen. Her kom det tydelig fram fra informantene sitt synspunkt at det var markedet og oljekrisen som stod for svingningene og ikke Axess som bedrift. En informant fra ledelsen kom med følgende utsagn når det gjaldt endring og utvikling i etterspørsel de siste årene:

”Det har gått i takt med markedet. Markedet har for så vidt ligget flatt i vertfall i la oss si to år, men vi har jo økt markedsandeler igjennom og sikret nye kontrakter med en del kunder. Så markedets generelle etterspørsel gikk kraftig ned i 2014 og 2015, men så har det ligget ganske flatt i 2016 og 2017. Men fra slutten av 2017 så har det vært mere etterspørsel enn tidligere. Vår produksjon, altså omsetningen vår, gikk kraftig ned i 2014 og 2015 og så flata det ganske ut i 2016 og en god del opp i 2017” LED4

Her trekkes det frem at etterspørselen har utviklet seg i takt med markedet, og ut fra svarene har informantene en ganske lik og felles oppfatning av hvordan etterspørselen har endret seg de 3-4 siste årene.

Etterspørselen skildres som økende, noe som bidrar til optimisme og tro på tiden fremover. Men om etterspørselen er større enn den var før oljekrisen slo ut i 2014 er det verre å svare på, noe en av informantene ga uttrykk for:

”Sånn som jeg ser det nå så er det økt etterspørsel etter tjenestene våre. Det er det. Men om det er økt i forhold til hva det var før nedturen blir et litt videre spørsmål. Men hvis du tar år for år så er det en økning, og jeg ser i vertfall forskjell på i fjor og i år på etterspørsel. At det er mere nå” PRO2

Informantene opplever med andre ord at etterspørselen har en positiv trend for øyeblikket, og at den opplevde nedturen i oljebransjen som slo ut i 2014 nådde bunnen i 2016/2017, og er på vei oppover igjen nå. Dette er av svært positiv betydning for Axess som øker oppdragsmengden sin på vedlikeholdssiden betraktelig når etterspørselen og markedet er optimistisk.

4.1.2 Utvikling i etterspørsel etter avdelingssammenslåingen

Målet med å slå sammen IMC og IIM avdelingene er å øke marginene og mersalgene i prosjektene og bedre ressursutnyttelsen. Denne sammenslåingen er som nevnt tidligere relativ fersk, og skjedde 1. desember 2017. Dette medførte at informantene hadde jobbet i den nye avdelingen i litt over tre måneder før intervjuene ble gjennomført. Derfor kom det tydelig frem at det var litt verre å svare på om den økte etterspørselen og aktiviteten fra kundene hadde samsvar med at avdelingene var slått sammen, eller om det var på grunn av økningen av etterspørselen i markedet generelt. Tre av de fire informantene som kunne si noe om dette opplevde alle at det var økt etterspørsel, men hadde mindre tro på at dette hadde noe med sammenslåingen å gjøre. En av informantene kom allikevel med et spennende svar som kan gi grunn til å tro at avdelingssammenslåingen på sikt kan påvirke etterspørselen fra kundene:

”Jeg tror nok mye er ganske likt. Men vi greier jo å samarbeide mere internt, og det tror jeg er positivt. Sånn at vi har mere kontinuerlig kommunikasjon med kundene, og er mer en bedrift istedenfor at hver avdeling kjører sine egne prosjekt sånn som før.” PRO3

Det med at avdelingssammenslåingen fører til at de involverte samarbeider mere internt og har mere kontinuerlig kommunikasjon med kunder kan bidra positivt til at bedriften skaper synergieffekter internt og øker kundetilfredsheten, noe som igjen kan føre til sterkere relasjoner og muligheter for nye oppdrag og kontrakter med kundene.

4.1.3 Viktigste finansielle årsak for å slå sammen avdelingene

Her var de fire representantene fra ledelsen så og si samsvarte i sine svar og sine refleksjoner. Det kom tydelig frem at det fra IMC avdelingen var sterke kommersielle prosjektledere med kostnadskontroll og kostnadsledelse på et veldig høyt nivå, og at det var ønskelig å kjøre inn disse sammen med prosjektlederne fra IIM som er god på det tekniske og har høye fagkunnskaper. Når denne sammenslåingen får litt tid på seg både håper og tror ledelsen at den nye avdelingen ved å kjøre prosjekter på kryss og tvers vil forbedre prosjektledelsen og økonomien i prosjektene sine. En av informantene summerte opp dette svaret på en kort og presis måte:

”I forhold til å skape lønnsomhet så var tanken vår at det på IIM var en del sterke fagfolk, mens det på IMC var en del veldig gode og kommersielle prosjektledere. Så vi ville få den kommersielle tankegangen og prosjektledelsen delt inn i begge avdelingene. Det er liksom den viktigste grunnen i forhold til lønnsomhet.”LED4

4.1.4 Ønsket effekt ved sammenslåingen

Svarene på dette spørsmålet ble veldig likt spørsmålet om hva som var den viktigste finansielle årsaken for å slå sammen avdelingene, ettersom informantene tydelig understreket at de ville få den kommersielle tankegangen og prosjektledelsen delt inn i begge avdelingene på spørsmålet om hva som var den viktigste finansielle årsaken til at det ble valgt å slå sammen avdelingene. Funnene fra spørsmålet var likevel av interessant natur. En av informantene svarte at:

” Vi kan si at det er to ting der. Det viktigste er det med det kommersielle, og det nest viktigste er nok det at mange av de kundene vi har ønsker mange tjenester. Så det å få alle de ønskede tjenestene levert fra en avdeling og en prosjektleder kan gjøre at vi strømlinjeformer og løser oppdraget mer effektivt.” LED4

4.1.5 Viktigheten av økonomisk lønnsomhet og fortjeneste

Det kom tydelig fram at pris og lønnsomhet er nøkkelfaktorer når det strategisk satses på noe, og at det er selve driveren av å i det hele tatt ha en bedrift. Det ble også nevnt at bedriften er nødt til å vise til lavere priser enn for to år siden, noe som medfører at kostnadene også må være lavere. Dette gjør at de må tilby en lavere pris til kunde, kutte kostnader relatert til leverandørene og redusere kostnader på egne ressurser. Dette jobbes det med kontinuerlig, og er helt avgjørende for at Axess skal være den foretrukne leverandøren av produktene og tjenestene de tilbyr kunder i energi- og offshorebransjen. Når det gjaldt fokus på miljø og grønt skifte kom det fram at dette ikke var noe som spilte inn fra dag til dag i bedriften, men at Axess opererer som en bedrift som skal fokusere på planlegging og risikovurderinger for ikke å bidra til unødvendige utslipp fra installasjoner. Dette kom tydelig frem fra en av informantene:

”I den produksjonen vi har, så er det krise dersom vi er involvert i utslipp og miljøskader. Vi er jo med å sikrer at installasjonene er trygge, og våre operasjoner skal være godt planlagt sånn at vi ikke skal slippe ut ting til miljø.” LED3

Det ble også nevnt at det å jobbe mot olje- og gass ikke er noe grønt skifte i seg selv, men fokuset fremover og det grønne skiftet er noe bedriften følger med på og har mål om å levere mere til i fremtiden:

”Men så har vi jo det at vi har en strategi på at i 2020 så skal ¼ av omsetningen vår komme fra andre ting enn olje og gass. Og det jobber vi jo relativt systematisk med da. Og da går vi jo etter de mere moderne bedriftene som leverer mot grønt skifte.” LED1

4.1.6 Oppsummering økonomisk lønnsomhet og etterspørsel

Prosjektlederne og representanter fra ledelsen som stilte til intervjuene har samlet sett opplevd en etterspørsel som fikk seg en skikkelig nedtur i 2014 og langt inn i 2016/2017 før denne nå er på vei oppover igjen. Dette gjør at informantene ser positivt på tiden fremover, og opplever en økende trend på etterspørselssiden i forhold til de tjenestene AIM avdelingen nå leverer. Men om denne økningen i etterspørselen hadde noe med at Axess hadde valgt å slå sammen IMC og IIM avdelingene til det som nå er AIM hadde informantene lite tro på. Her ble det heller pekt på at markedet generelt hadde svingt opp, og at det heller var det som var årsaken til at det var mere pågang igjen nå.

Den viktigste finansielle årsaken for at bedriften valgte å slå sammen IIM og IMC avdelingene var i følge ledelsen å få den kommersielle tankegangen og prosjektledelsen inn i begge avdelingene for å øke marginene og mersalgene i prosjektene til bedriften. Dette var også det som ble lagt frem som hva som var ønsket effekt ved sammenslåingen fra ledelsen sin side. I tillegg ble det her nevnt det med at bedriften ved å strømlinjeforme og løse oppdragene mer effektivt kunne sørge for økt kundetilfredshet, da mange av kundene til bedriften ønsker flere tjenester på en bestilling

Pris og lønnsomhet var i følge ledelsen nøkkelfaktorer i forhold til viktigheten av økonomisk lønnsomhet og fortjeneste for bedriften. Her ble det i tillegg uttrykt at bedriften nå er nødt til å vise til lavere priser enn for to år siden, noe som bidrar til at det må være et sterkt fokus på kostnadskontroll i flere ledd.

I forhold til det med miljø og grønt skifte ser bedriften seg selv som en seriøs aktør i forhold til å sikre at installasjoner er trygge, og operasjonene til bedriften skal være godt planlagt og risikokalkulert før de utføres. Dette for å sikre at bedriften ikke skal slippe ut ting til, og skade miljøet. Det å jobbe mot olje- og gass er som nevnt av en av informantene ikke et grønt skifte i seg selv, men bedriften har en strategi på at de i 2020 skal ha ¼ av omsetningen sin fra andre businessområder enn olje og gass.

Det kom ellers frem fra svarene at prosjektlederne og ledelsen generelt sett hadde svært lik oppfatning av utviklingen i økonomisk lønnsomhet og etterspørsel etter sammenslåingen.

4.2 Endringsprosessen

Det andre forskningsspørsmålet i denne studien hadde som overordnet mål å si noe om hvordan prosjektlederne opplevde endringsprosessen ut fra målene og hensikten til ledelsen.

Prosjektlederne og ledelsen ble først stilt et åpent spørsmål hvor de fikk mulighet til å gi sin mening om hva som er viktig når en bedrift gjennomfører en endringsprosess for at endringene skal lykkes. Videre ble prosjektlederne bedt om å svare på hvilke forhold de har til endringer i bedriften og egen arbeidshverdag, før de til slutt ble spurt om hvordan de opplevde tilnærmingen fra ledelsen og bakgrunnen for at det ble valgt å slå sammen de to avdelingene. Det siste spørsmålet gikk også til feltingeniørene som deltok på intervju, da det var av interesse å høre med flere informanter om dette temaet. Dette fordi det er en endring som også involverer feltingeniørene.

Representantene fra ledelsen ble spurt om hvordan det ble valg å informere de involverte fra de to avdelingene om nødvendigheten og begrunnelsen for sammenslåingen, om sammenslåingen har medført endringer i forhold til den strategiske situasjonen generelt, og om sammenslåingen ble iverksatt på bakgrunn av eksterne eller interne faktorer.

4.2.1 Informantenes tanker om hva som er viktig i en endringsprosess

Her kom det tydelig fram fra ledelsen at forankring, felles problemforståelse, involvering og gjennomføringsevne var svært viktig for å få gjennomført en vellykket endring. Alle de fire informantene fra ledelsen var innom tre eller fire av disse punktene. En av informantene svarte på denne måten:

” Det er mange teorier rundt dette. Hvis du sier at demokrati er valg av løsning og diktatur er gjennomføring så er det jo ofte på gjennomføring du svikter da på en måte. Så involvering og forankring er viktig, men ikke minst gjennomføringsevne. Det å klare å få det gjennomført. Ofte så får du forankring i prosessen. Konkret i denne prosessen her så la vi opp en ganske sånn rund prosess der begge avdelingene var involvert. Men det var klare ledelsesføringer på at vi ønsket å gjennomføre det.” LED2

Videre ble det også informert om at Axess er en bedrift som har vært gjennom ganske mye endringer relatert til organisasjonsstruktur, og hvor viktig felles problemforståelse er for å kunne kommunisere og gjennomføre endringene på en måte som involverer alle ansatte og oppretter et rasjonale for beslutningene som tas.

Hos prosjektlederne var kommunikasjon et nøkkelbegrep hos samtlige. Intern kommunikasjon, involvering og det å skape en felles problemforståelse var gjengangere i svarene fra informantene på prosjektledersiden. Det med å la prosjektlederne være med og være delaktig i beslutningene som tas ble også nevnt som et punkt på hva som er viktig for å få endringene til å lykkes. En av informantene fra prosjektledelsen svarte ganske konkret på dette spørsmålet:

”Kommunikasjon, vil jeg si. Å kommunisere tydelig og tidlig nok til alle som endringen vil påvirke er veldig viktig. Og gjerne å kommunisere når ting skal skje og hvordan det blir etterpå. Det tror jeg kanskje er selve nøkkelen” PRO2

Ellers var det mange overensstemmelser mellom ledelsen og prosjektlederne i svarene på dette spørsmålet. Kommunikasjon, forankring og det å skape en felles forståelse for å kunne spre informasjonen nedover i leddene i organisasjonen var noe de aller fleste nevnte som essensielle punkter for å lykkes i endringsprosesser.

4.2.2 Personlig forhold til endringer i bedriften og egen arbeidshverdag

Dette var et tema som genererte mange forskjellige svar. Noen svarte på generelt basis, mens andre relaterte spørsmålet mot Axess og hvordan de har opplevd endringsprosessene i bedriften de årene de har vært ansatt der. To av fire informanter nevnte utvikling, og det at omorganiseringer, nye roller og ansvarsområder bidrar til utvikling for de involverte. Dette svaret kom fra en av prosjektlederne relatert til personlige forhold med tanke på endring:

”Jeg synes egentlig det er greit, i vertfall de endringene som har blitt gjort nå. Det er jo sånn vi utvikler oss.” PRO3

Ingen av informantene uttrykte negative refleksjoner relatert til endringer, og som både prosjektlederne og ledelsen var inne på ved andre spørsmål i intervjuet så er Axess en bedrift som er veldig vant til å gjennomføre omorganiseringer og endringer i ulike størrelser stort sett hele tiden for å tilpasse seg situasjonen i markedet og få mest mulig ut av organisasjonsstrukturen og de ansatte.

4.2.3 Opplevd tilnærming fra ledelsen

Kommunikasjon, informasjon og rasjonale bak beslutningen ble det stilt spørsmålstegn til fra prosjektlederne. Informantene hadde forståelse for hvorfor det ble valgt å slå sammen avdelingene, men samtlige understreket at informasjon og rasjonale bak beslutningen ble kommunisert for dårlig fra ledelsen. Dette gjorde at det oppstod en del usikkerhet og spørsmål tilknyttet beslutningen. Dette kom tydelig frem fra en av prosjektlederne:

” Ja, jeg synes at kommunikasjonen i forkant var for dårlig. Jeg ser jo at det var en smart ting å gjøre å slå sammen avdelingene nå, men at grunnlaget, som jeg nevnte tidligere, grunnlaget for beslutningen er ikke kommunisert godt nok da. Så folk satt en stund å lurte på ”ja det er greit, men hvorfor?” PRO1

En annen informant hadde også spørsmålstegn knyttet til beslutningen:

” Tilnærmingen var det at det var en toppstyrt beslutning, med lite involvering. Rasjonale stiller jeg spørsmålstegn til. Ja egentlig så har jeg et stort spørsmålstegn til hele rasjonale for sammenslåingen.” PRO4

Rasjonale for beslutningen, informasjon og selve bakgrunnen for beslutningen mente prosjektlederne generelt sett at ikke var kommunisert godt nok.

Feltingeniørene ble stilt det samme spørsmålet, og her var svarene todelt. For denne studien sin skyld så er det viktig å understreke at det er stor variasjon i feltingeniørenes involvering i det som foregår på kontorene. Noen jobber kun ute i felt og stiller opp på jobber når de får forespørsel på telefon eller mail, mens andre er regelmessig innom kontorene og kommuniserer mere med prosjektledere og andre ansatte på kontorene.

To av de fire informantene nevnte i svarene sine at de hadde forståelse for beslutningen, og ser det som positivt å slå sammen avdelingene for å skape synergieffekter, og at det kan bidra til å skape jobber ute i felt på bakgrunn av funnene som blir gjort nå som alle opererer under en avdeling. Dette var ikke noe som var særlig tilstede før sammenslåingen. Som en av informantene sa:

” Men bakgrunnen far at de velger å gjøre det, det har jeg forståelse for. Det har vært litt sånn at vi på sakkyndig har holdt på med vårt og de som har holdt på med RBI har holdt på med sitt. Og vi har kanskje ikke helt klart å få de positive effektene ut av at vi på en måte kan få jobber på bakgrunn av hverandres funn og sånne ting da. Og det er kanskje litt lettere når det er en avdeling.” FING3

De to andre informantene svarte at de generelt sett var lite involvert i det som skjedde på kontorene og på land, da de stort sett kun tok på seg jobber offshore og jobbet ute i felt. Dette svaret fra en av feltingeniørene var med på å understreke dette:

” Ja riktig, vi som jobber offshore primært er ikke innom kontorene så fryktelig ofte. Vi snakker med prosjektlederen før og i etterkant når vi skal på en jobb eller har kommet hjem fra en jobb. Men normalt sett så har ikke vi merket så mye til den sammenslåingen egentlig, vi har ikke gjort det.” FING2

Det som var felles for alle feltingeniørene på dette spørsmålet var at ingen hadde vært involvert direkte, men at de hadde ”fått meg seg” at avdelingene skulle slås sammen. En av informantene understreket nettopp dette:

” Ja det var minimalt med info, for å si det sånn ja. Vi fikk bare høre at det var på gang, og så fikk vi høre at det hadde skjedd. Så det var minimalt.” FING4

4.2.4 Informasjon om nødvendighet og begrunnelse for sammenslåingen

Kort fortalt så var det stor variasjon i svarene informantene fra ledelsen kom med her. Samtlige fire av informantene ga uttrykk gjennom svarene sine for at avdelingssammenslåingen var en nødvendighet, men at det kanskje ikke ble kommunisert og informert godt nok. En del interessante synspunkter knyttet til det med kommunikasjon og informasjon kom frem fra flere av informantene fra ledelsen:

”Følelsen min er at vi gjør en analyse som få er involvert i, og ofte så har vi på en måte klare idéer for hvorfor. Så legger vi ofte opp en prosess som involverer avdelingene, men få fra avdelingene. Du kan på en måte ha intervjurunder med alle og sånn, men det skaper veldig mye støy da. Så i Axess så gjør vi nok ikke veldig mye involvering, kanskje til og med litt svakt på orientering. Jeg tror at de ansatte i de forskjellige avdelingene fikk vite dette seint, og at det sikkert er en frustrasjon rundt det. Men jeg tror dette er relativt bevisst.” LED2

”Det handler litt om at det for oss å slå sammen to avdelinger ikke er noe vi tenker på som en veldig stor sak, men mere noe vi gjør. Jeg har ikke opplevd så mange reaksjoner på manglende informasjon på akkurat det, men det vil helt sikkert være folk som mener at det har vært gitt for lite informasjon. Det vet man, for det er det alltid. Informasjon utover i organisasjonen er alltid litt vanskelig, for det kan enten gis for mye eller for lite informasjon. Og uansett mengde så er det noen som mener de har fått for lite, eller noen som kanskje blir sure fordi de opplever at de får alt for lite informasjon for ofte.” LED4

Det at ledelsen ikke ser på avdelingssammenslåingen som en stor sak men mere ”noe de gjør” og at bedriften er svært endringsvillig i tillegg til å ha hatt mye endring opp igjennom, kom tydelig fram fra informantene som stilte til intervju. Så i forhold til prosjektlederne og feltingeniørene sine ytringer om mangel på informasjon og involvering i prosessen, ble det fra ledelsen mere fokusert på at dette var en endring som måtte skje for bedriften sin del. Informasjonen hadde blitt delt med ansatte, men akkurat hvordan endringene kom til å bli gjennomført var mindre kommunisert og begrunnet fra ledelsen sin side.

4.2.5 Endringer i forhold til bedriftens strategisk situasjon

Ingen av informantene ga uttrykk for at sammenslåingen hadde medført noen direkte endring i forhold til strategien for bedriften generelt. Det som kom tydelig fram i svarene fra ledelsen på dette spørsmålet var heller det faktum at de ved å slå sammen avdelingene hadde frigjort kapasitet, gjort bedriften mere konkurransedyktig og forbedret prosjektkontrollen, for å nevne noe. En av informantene svarte her at:

”Jeg tror at det med å få en større avdeling og å sette en liten gruppe med forskjellige ansvarsområder i avdelingene vil gjøre AIM delen sterkere og mere autonom. Du frigjør jo litt kapasiteten, vi er jo ikke så mange i konsernledergruppa. Vi jobber jo med alle juridiske enheter og avdelinger, så nå får vi jo en avdeling mindre å forholde oss til. Så kan også lederen for AIM ha et team hvor de jobber sammen om å prøve å skape noe.” LED4

4.2.6 Interne og/eller eksterne faktorer

Ikke veldig overraskende så var svarene her de samme fra alle de fire informantene fra ledelsen. Det var interne faktorer og et valg bedriften selv tok som lå til grunn for at de valgte å slå sammen avdelingene. To av informantene svarte ganske rett frem at det var internt, men de to gjenværende reflekterte en god del rundt dette svaret og gikk mere i dybden på måten de svarte på. Begge disse to informantene nevnte det med ”TRIM konseptet” som er i Axess, og at representanter fra avdelingene er god til å kommunisere med kundene sine i forhold til oppfølging og tilbakemeldinger. Dette gjør at bedriften tar inn over seg tilbakemeldingene og hele tiden fokuserer på å levere produktene og tjenestene kundene ønsker for å opprettholde en solid og gjensidig kunderelasjon. Som en av informantene nevnte:

” Beslutningen om å slå sammen avdelingene er initiert av ledelsen i Axess. Men grunnen til at den er initiert av ledelsen til Axess, altså det var ikke noen kunder som kom til oss og så ”slå sammen disse avdelingene”. Men vi har et salgskorps i avdelingene som vil være mer samordnet, sånn at å være litt mere strukturert mot kunde kan du si er et element av omgivelsene. Men Axess har vært ganske dyktig på dette ”TRIM konseptet”, det at du sender ut folk til kundene. IMC avdelingen gjorde voldsomt mye av det, og det er et endret krav, at vi kan redusere antall mobiliseringer enda mer” LED2

Dette gjør at det er grunn til å kunne si at det er en beslutning som er gjort internt, men at det på en måte alltid er bedriften sin tolkning av det som foregår eksternt som gjør at interne strategiske valg tas for å tilpasse seg utviklingen og det som skjer i markedet.

4.2.7 Oppsummering av endringsprosessen

Informantenes tanker om hva som er viktig i en endringsprosess reflekterte mye rundt det med å skape felles problemforståelse, involvere berørte parter og å kommunisere gjennom prosessen. Dette var fellestrekk hos både ledelsen og prosjektlederne. På det personlige planet i forhold til endringer i bedriften og egen arbeidshverdag uttrykte informantene at de er positive til endringer, og ikke ser på det som et stort problem. Det med at bedriften har gjort mange organisasjonsendringer opp i gjennom årene ble nevnt som en faktor som bidro til at de involverte er vant til endring og forstår at det er noe bedriften må gjøre for å tilpasse seg kunder og markedet.

På den opplevde tilnærmingen fra ledelsen stilte informantene fra prosjektledersiden spørsmålstegn ved kommunikasjon, informasjon og rasjonale bak beslutningen. Forståelsen var der, men det var ønskelig at det skulle vært kommunisert bedre fra ledelsen sånn at prosjektlederne kunne følt seg mer involvert og hatt en større forståelse i prosessen. For de feltingeniørene som har litt mere kontortilknytningen var også svarene her at de var positive til sammenslåingen, men at de også syntes at det var mangel på informasjon og kommunikasjon fra ledelsen.

Ledelsen på sin side, ga uttrykk for at avdelingssammenslåingen var en nødvendighet, men at det kanskje ikke ble kommunisert og informert godt nok i forhold til hvordan det ble valgt å informere de ansatte fra de to avdelingene om nødvendigheten og begrunnelsen for sammenslåingen. Informantene fokuserte mere på at avdelingssammenslåinger er ”noe de gjør” og følte på en måte egentlig ikke at det var et stort poeng i å kommunisere og involvere flere parter i denne beslutningen. Noe informasjonsdeling og kommunikasjon var tilstede i følge informantene, men de ga uttrykk for at de var klar over at det mest sannsynlig var mangler i forhold til det med involvering og kommunikasjon.

Endringen som ble gjennomført medførte i følge informantene ikke noen direkte endring i forhold til den strategiske situasjonen til bedriften generelt. Her var heller fokuset på å frigjøre kapasitet, gjøre bedriften mer konkurransedyktig og forbedre prosjektkontrollen det informantene uttrykte som hovedpoenget. I forhold til om det var eksterne eller interne faktorer som la grunnlaget for avdelingssammenslåingen var det et enstemmig svar at det var bedriften selv og interne faktorer som førte til avdelingssammenslåingen.

4.3 Motivasjon

Det siste forskningsspørsmålet i studien fokuserte på temaet motivasjon, og ønsket å gi svar på hvordan avdelingssammenslåingen har påvirket motivasjonen og arbeidshverdagen til prosjektledere og feltingeniører fra de to sammenslåtte avdelingene.

De to første spørsmålene på temaet motivasjon ble stilt til alle de tolv informantene som stilte på intervju. Grunnen til det var at det var av interesse for studien at samtlige skulle få mulighet til uttale seg og reflektere rundt hvordan de opplever arbeidsmiljøet og kollegaer i bedriften, og hvordan det sosiale tilbudet og sammenkomster utenom arbeidstiden er. Ved å la alle svare på dette gir det en mere helhetlig forståelse av arbeidsmiljøet og det sosiale tilbudet i bedriften, noe som gir grunnlag for en bedre forståelse av arbeidsmiljøet og opplevelsen til de involverte i de ulike yrkesgruppene.

4.3.1 Arbeidsmiljø

11 av 12 informanter startet svaret sitt med ”bra” når det kom til arbeidsmiljø og kollegaer. Av de som svarte ”bra” var det tre som svarte ”bra”, fem som svarte ”veldig bra” og tre som svarte ”ekstremt bra”. Informantene skildrer et arbeidsmiljø med ”god takhøyde”, trivelige kollegaer, åpent miljø og sterk faglig kompetanse for å nevne noe. En del av informantene reflekterte rundt hvordan arbeidsmiljøet var før oljekrisen slo inn, og sammenlignet denne med nåværende situasjon. Her kom det fram at arbeidsmiljøet var ekstremt bra og at bedriften gikk på skinner før smellen kom. Oljekrisen førte til nedbemanninger, sterkt kostnadsfokus og mindre fokus på de ansatte, noe som naturligvis reduserte arbeidsmiljøet som en konsekvens. Som en av informantene sa i sitt svar:

” Ja, det har vært veldig bra i mange år. Og så ble det mye dårligere fra slutten av 2014 til langt inn i 2017. Og så tror jeg at nå er vi på vei litt tilbake til å ha et bra miljø fordi at vi er lønnsom, og da føler folk seg mere vel tror jeg. Og da har vi også raa til, og tiden til, å fokusere på utviklingen av den enkelte og så videre igjen da. Sånn som vi helt bevisst ikke gjorde i 2-3 år fordi at vi var i et annet modus.” LED1

Ut fra svarene informantene fra de tre ulike yrkesgruppene ga er det god grunn til å kunne påstå at arbeidsmiljøet i Axess er godt. Spesielt frem til 2014, da oljekrisen slo inn, men også per dags dato, da flere av informantene opplever en positiv trend for bedriften og arbeidsmiljøet generelt. Som en av informantene sa:

” Det er lett at det blir slik at de som er offshore ressurser sitter å kokkelerer på sine idéer og inntrykk, og at det lett kan skapes en forskjell mellom ”feltansatt mot kontoransatt” i forhold til dette. Men generelt sett vil jeg si at stemningen er god nå når bedriften er på en oppadgående trend igjen.” FING1

Det med ”kontoransatt vs feltansatt” var noe flere av feltingeniørene nevnte i forhold til det med arbeidsmiljøet. Feltingeniørenes involvering i det som foregår på kontorene varierer i stor grad, men arbeidsmiljøet offshore skildres også som godt fra tre av de fire informantene fra feltingeniørsiden. Som en av informantene sa:

” Ja, nei det oppleves egentlig som veldig godt rett og slett. Vi har jo mye like hverdager på jobb selvfølgelig. Det vi snakker litt om er at det er lange reiser ofte og sånne ting. Men samholdet i gruppa er veldig bra synes jeg, selv om vi ikke snakker så ofte sammen. Vi som har vært her noen år vi kjenner jo hverandre ikke sant, og har jo møtt hverandre på forskjellige jobber. Så jeg har et inntrykk av at det er et veldig godt arbeidsmiljø. Og jeg trives veldig godt sammen med kollegaene, det gjør jeg absolutt.” FING2

4.3.2 Sosialt tilbud og sammenkomster utenom arbeidstiden

Her kom det tydelig fram fra alle yrkesgruppene at det er få sosiale sammenkomster og arrangementer regissert av bedriften. Informantene skildrer et godt miljø med gode kollegaer, og at kollegaene seg i mellom er flinke til å gjøre ting sammen på fritiden. Som nevnt i forrige underkapittel om arbeidsmiljø er kollegaene fornøyd med kollegaer og arbeidsmiljøet generelt, men innrømmer at det er veldig få sosiale arrangementer i regi av bedriften. Som en av informantene sa i sitt svar:

”Vi kunne nok helt sikkert blitt flinkere til å gjort ting, altså at Axess arrangerte ting utenom arbeidstiden, for det er for det meste på eget initiativ da. Sånn typisk julebord og sånn har det ikke vært siden jeg begynte omtrent. Det har vært adventsfest da, så sånne ting har vi jo. Men sånn å finne på litt sånne uformelle ting på ettermiddager, det kunne vi helt sikkert blitt flinkere på. Det trenger ikke å koste så mye heller det, bare arrangere en tur for eksempel, eller, da kan jo folk ordne seg selv. Det tror jeg absolutt at vi har litt å gå på da, eller ganske mye å gå på, for der er det ikke noe nå.” PRO1

Men selv om de sosiale arrangementene er få, er det ikke slik at bedriften er ubevisste eller styrer unna dette. Som en av informantene fra ledelsen nevnte i sitt svar:

” Hvis det er noen i firmaet som vil arrangere noe, om det er en pubkveld eller om det er å reise ett sted eller hva som helst, så bare betaler firmaet for det. Det er lav terskel for å støtte sosiale arrangementer, men initiativet må komme fra noen og ikke et organisert initiativ.”

LED4

En annen informant fra ledelsen gikk inn på det med oljekrisen og at dette hadde vært med på å redusere tilbudet på sosiale arrangementer i regi av bedriften:

”Det har vært veldig bra, men så har det vært dårlig de siste 3 årene. Fordi at vi ikke har hatt fokus på det fra ledernivå i vertfall. Men så er det litt på vei tilbake der også da. Vi var jo faktisk på torsdagspils i går, og vi hadde filmkveld i kantina her for noen uker siden. Så det kommer vi til å gjøre mere av, altså planlegge i ledergruppa da, og gjøre mere av det fremover.” LED1

De aller fleste av informantene som stilte til intervju svarer at de er for at det arrangeres sosiale sammenkomster og aktiviteter i regi av bedriften, men retter ikke særlig kritikk mot ledelsen eller andre i svarene sine fordi tilbudet er lite eller mangelfullt.

4.3.3 Arbeidshverdag og autonomi prosjektledere og feltingeniører

Prosjektlederne og feltingeniørene opplever en arbeidshverdag som avhenger av selvdisiplin, egne vurderinger og valg. Alle de 8 informantene fra prosjektleder- og feltingeniørdisiplinen sier at de styrer arbeidsdagen sin i stor grad selv, og velger hvordan de legger opp prosjekter og utfører arbeid.

Feltingeniørene har med seg et såkalt ”scope of work” når de er ute på felt og skal gjøre en jobb, og sier i svarene sine at de styrer og legger opp arbeidsdagen og jobben(e) som skal gjøres for det meste selv. Ute på anlegg er det sterkt fokus på HMS, og mange forskjellige arbeidslag utfører jobber på tvers av hverandre. Dette gjør at jobber må koordineres med områdeansvarlige og andre ansvarlige personer før de kan settes i gang. Men selv om feltingeniørene er avhengig av å koordinere med representanter fra andre bedrifter ute på anlegget legger de opp arbeidsdagen, ofte sammen med arbeidslaget sitt, på egenhånd. Som en av informantene fra feltingeniørdisiplinen uttrykte i sitt svar:

” Ja, det starter som oftest med et scope møte med teknisk sjef eller marine section leader, og ut i fra det så blir vi enig om at det som jeg og de har fått oppgitt stemmer. Og så er det å gå i gang ettersom hvilke krav de har på arbeidstillatelse og legge en liten grov plan på det. Men for det meste så må en jo forhøre seg spesielt med boredekk. Så planlegges det litt ut i fra hvordan tilkomsten er på jobben som skal utføres. Så først er det å få en liten oversikt, og så bestemmer man litt selv hvor man vil starte. Som regel så blir man enig med de man har over seg der ute da. Så da styrer vi egentlig mye selv og fortsetter med litt inne- og utearbeid som rapporter og inspeksjon” FING4

Prosjektlederne svarer at de opplever en arbeidshverdag som er svært varierende. Mange av prosjektene de gjennomfører er like, men det er allikevel stor variasjon i hva de gjør, og hvem som er involvert. Prosjektleder i Axess er en stilling som stiller krav om selvdisiplin og vurderingsevne. Det kommer tydelig fram at de styrer arbeidshverdagen helt selv, og at de står ansvarlige for sine arbeidsoppgaver og resultater når de er ferdig. En av informantene svarte på en utfyllende måte som touchet innom flere av punktene de andre prosjektlederne var innom i sine svar:

” Nei det der er kun, eller 95% selvdisciplin, som må til da. Ellers så har du jo litt noe som du blir satt til da. Men sånn alt i alt så tenker jeg at jeg legger opp dagen min selv, og at jeg på slutten av dagen må vise til resultat basert på de valgene jeg har gjort da. For det blir veldig tydelig hvis du gjør dårlige prioriteringer og lar ting skli. Hvis du utsetter noe du absolutt burde gjort mot en kunde så kan jo det veldig fort resultere i en mistet jobb” PRO1

4.3.4 Avdelingssammenslåingen sin påvirkning på arbeidshverdagen

Bortsett fra at det er blitt en litt annen avdelingsstruktur, så sier feltingeniørene at de ikke har merket noe spesielt etter at de to avdelingene ble slått sammen. Arbeidshverdagen består av det samme for de involverte feltingeniørene, og bortsett fra at det har blitt flere på avdelingsmøtene og en større avdeling er ikke forskjellene av særlig størrelse slik det oppleves per nå. Dette er noe informantene fra feltingeniørdisiplinen stort sett er positiv til, som en av representantene ga uttrykk for i sitt svar:

” Egentlig har jeg ikke merket noe særlig til sammenslåingen. Frem til nå har jeg ikke merket noe av det bortsett fra at vi er blitt flere personer på avdelingsmøtene, og er på en måte ei større avdeling. Dette kan jo tolkes som et bra tegn.” FING1

En annen informant var også innom det med at arbeidshverdagen ute i felt var den samme, og at forandringene i avdelingsstrukturen ikke har påvirket arbeidshverdagen på noen særlig måte:

” Nei jeg har ikke merket så mye sånn veldig konkret egentlig. Jeg har jo selvfølgelig endt opp med å ha en annen person som sjef da sånn formelt og litt sånne ting, men jeg kan ikke akkurat si at jeg har reflektert over at det er så veldig annerledes sånn direkte i forhold til hvordan jeg gjør jobben min. Det er jo blitt litt mere oppdelt i at vi har en litt annen avdelingsstruktur enn hva det var tidligere. Før så var det på en måte litt mere en sjef og vi andre under der, men nå er det litt mere en slags struktur i avdelingen.” FING3

Blant prosjektlederne var svarene mere varierte. Her var det interessant å se at flesteparten stilte seg svært positiv til sammenslåingen, og ser nytten i det å samle inspeksjons- og integritetstjenestene inn under en avdeling istedenfor to avdelinger slik det var før. En av informantene svarte:

” Jeg har fått litt mere innsikt i hva de andre avdelingene holder på med. Har fått lite flere folk å forholde meg til som kundeansvarlig, og det er bra. For tidligere så har jeg konsentrert meg mest om de som holder på med sakkyndig biten på DROPS, nå får jeg også de som har drevet med struktur og RBI under min paraply da, som jeg er nødt til å sørge for at følger opp kundene da. Så jeg synes denne sammenslåingen er positiv, når vi først har gjort det nå.”

PRO1

Fra ledelsen sin side var det ønskelig å få rendyrket prosjektlederrollen mere etter sammenslåingen, og her virker det som om at de har lyktes i å gjøre nettopp dette. En av informantene svarte:

” Ja jeg merker en forskjell, for jeg har fått spesifisert meg inn på prosjektledelse og konsentrert meg om det. Før var det veldig mye reising offshore i tillegg til å ha prosjektansvar. Nå har jeg heller fått flere prosjekter og rendyrker den rollen. Så der har jeg merket stor forskjell i positiv forstand.” PRO3

Ellers var det blant prosjektlederne en informant som hadde gått ut av stillingen sin etter sammenslåingen for å jobbe mot andre business områder i bedriften, mens en annen hadde gått fra å være avdelingsleder i en av avdelingene til å bli avdelingsleder for den sammenslåtte avdelingen. Med andre ord så var det stor spredning i svarene på prosjektleder siden, men de fleste stilte seg positiv til at avdelingene ble slått sammen selv om de mente at informasjonen rundt det var for dårlig.

4.3.5 Motivasjon etter sammenslåingen

Alle tre av de tilsammen fire prosjektlederne som fortsatt er en del av avdelingen etter sammenslåingen startet svaret sitt med ”ja” når de ble spurt om de ble motivert av sammenslåingen og om de følte at de nå får mulighet til å bruke enda mer av kompetansen og evnene sine som prosjektleder. Her kom det tydelig fram fra informantene at de stilte seg utelukkende positiv i forhold til bruk og utvikling av egen kompetanse. Som en av informantene uttrykte i sitt svar:

” Ja. Jeg får rendyrket jobben kun som prosjektleder og slipper å avbryte med å reise i felt. Jeg har kontinuitet i jobbene mine nå, og føler jeg har mulighet til å ta flere jobber å gjøre de bra istedenfor å bli avbrutt av diverse reisevirksomhet hele tiden. Så det har vært veldig bra.”

PRO3

4.3.6 Hva som motiverer til å gjøre en god jobb

Feltingeniørene hadde stor variasjon i svarene sine på hva det er som motiverer til å gjøre en god jobb. Alt fra det å levere en solid inspeksjon uten å overse noe, utviklingsmuligheter i bedriften, bonuser og fornøyde kunder ble nevnt som punkter på hva som motiverer. Her var det vanskelig å generalisere et type svar som gjaldt for feltingeniørene som yrkesgruppe, da det var veldig individuelle svar. Det med å levere en godt gjennomført inspeksjon med fornøyde kunder var kanskje det punktet flest av informantene var innom i svarene sine. Som en av informantene sa:

” For meg så er det å levere et godt produkt. For eksempel hvis jeg er ute på felt og utfører en inspeksjon så er total leveransen, at kunden er fornøyd hele veien, og at sluttrapporten som leveres er bra det som motiverer underveis. Jeg motiveres av resultat og det å hele tiden ha utfordringer. Jeg fungerer best under press som det heter og trenger noe å strekke meg etter.”

FING1

En annen informant nevnte det med gode utviklingsmuligheter i bedriften, og at dette var en stor motiverende faktor:

”Siden jeg begynte i Axess så har hele tiden det som motiverer meg vært at grunnen til å jobbe i Axess er at det er et bra utviklingspotensial. For innenfor de tingene vi holder på med så gjør vi jobber i alt fra de enkle tingene til mer komplekse ting. Så det er store muligheter til å utvikle seg personlig, få ny kompetanse og en del sånne ting. Så det som motiverer meg er å hele tiden få delta på et nivå som er litt utfordrende da. Hvis man hele tiden skal gå å gjøre det samme, den enkle tingen man kan, dag ut og dag inn, så kan det hende at det blir litt kjedelig da. Man må på en måte få litt nye utfordringer og sånn etterhvert, og det er det som motiverer meg” FING3

Hos prosjektlederne var svarene litt mere like enn det de var hos feltingeniørene. Det med å levere prosjekter i henhold til forventningene fra kundene, få gode tilbakemeldinger, levere i henhold til tidsfristen og føle at det de driver med er nyttig og utviklende var eksempler på meninger de fleste var innom i svarene sine. Et kort og konkret svar fra en av informantene var innom de fleste av disse punktene og var et samlende svar for de fleste fra prosjektlederdisiplinen:

” Det er å greie å løse jobbene innen tidsrammen med forventet kvalitet, fornøyde kunder, gode tilbakemeldinger og god fortjeneste på prosjektene.” PRO3

Det som kanskje seilet opp som det største fellestrekket hos prosjektlederne og feltingeniørene på hva som motiverer til å gjøre en god jobb var dette med fornøyde kunder og det å levere tjenester i henhold til avtalte tidsrammer og kvalitet med kundene. Dette virket det som at de fleste fra bedriften hadde et godt forhold til og en felles forståelse om at er essensielt for at bedriften skal drive på en sunn måte med fornøyde kunder.

4.3.7 Oppsummering motivasjon

Arbeidsmiljøet skildres som godt av tilnærmet alle informantene i bedriften. Gode kollegaer, god takhøyde og at folk ikke tviholder på egen kompetanse og informasjon men at kollegaene seg i mellom er flink til å lære andre hva de kan og dele kunnskap ble nevnt fra flere. Men selv om arbeidsmiljøet er godt, gir informantene uttrykk for at det sosiale tilbudet og sammenkomster utenom arbeidstiden i regi av bedriften er mangelfullt. Flere av informantene understreket at de seg i mellom er flinke til å finne på ting sammen på privaten, men at det gjerne er ønskelig med litt mere sosiale happenings i regi av bedriften. Dette nevnte faktisk noen informanter i bedriften at det vil bli satt mere fokus på fremover, og det var en felles refleksjon rundt det med at sosiale arrangementer i regi av bedriften er viktig.

Informantene fra prosjektleder- og feltingeniørdisiplinen skildrer en arbeidshverdag med stor autonomi hvor de står fritt til å utforme å legge opp arbeidsdagen selv. Feltingeniørene har som oftest et "scope of work" med seg og koordinerer jobben med andre disipliner når de er ute på anlegg, mens prosjektlederne skildrer en varierende arbeidshverdag som stiller krav til selvdisciplin og vurderingsevne, fordi de selv står ansvarlige for sine arbeidsoppgaver og resultater ved endte prosjekt og jobber.

Avdelingssammenslåingen sin påvirkning på arbeidshverdagen er av liten størrelse i følge informantene fra feltingeniørdisiplinen. Bortsett fra at avdelingen er blitt større og at det er flere på avdelingsmøtene så er jobben de utfører på anlegg stort sett uberørt. Informantene på prosjektledersiden uttrykker positivitet i forhold til sammenslåingen. Flere av prosjektlederne har fått mere ansvar og større utfordringer, og det at de nå får rendyrket prosjektlederrollen enda mer ble understreket som en positiv opplevelse.

Motivasjonen etter sammenslåingen blant informantene fra prosjektlederdisiplinen ble skildret som enda større etter avdelingssammenslåingen, og de føler at de nå får brukt enda mer av kompetansen sin og evnene sine som prosjektleder.

På hva som motiverer informantene til å gjøre en god jobb, var det å levere et godt produkt og en solid inspeksjon til kunden i tillegg til muligheten for å utvikle seg det feltingeniør representantene så på som noen av de viktigste faktorene. Blant informantene på prosjektledersiden var det å levere prosjekter i henhold til forventningene fra kunden, få gode tilbakemeldinger, levere i henhold til tidsfristen og føle at det de driver med er nyttig og utviklende for seg selv som ble nevnt i forhold til hva som motiverer til å gjøre en god jobb. Fellestrekket blant prosjektlederne og feltingeniørene gikk på det med fornøyde kunder og leverte prosjekter i henhold til tidsfrist og kvalitet.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil resultatene og funnene fra datainnsamlingen diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket beskrevet i kapittel 2. Drøftingen vil følge de tre ulike forskningsspørsmålene som skal besvares i studien.

5.1 Økonomisk lønnsomhet og etterspørsel

Funnene fra ledelsen og prosjektlederne tilsier at bedriften opplever økt etterspørsel etter inspeksjons- og integritetstjenester, men det er mindre tro på at dette har noe med sammenslåingen av avdelingene å gjøre. Her blir det heller pekt på at markedet i olje- og gassbransjen nådde bunnen for en stund tilbake, og er på vei oppover igjen. Som nevnt tidligere i studien falt etterspørselen betraktelig i 2014, før den begynte å ta seg opp igjen i 2016/2017. Ut fra etterspørselskurven skissert i figur 1 er det heller optimismen i markedet og nye investeringer som gjør at riggselskapene prioriterer vedlikehold, og videre fører det til at etterspørselen etter Axess sine tjenester øker som en konsekvens av dette. Tjenestene Axess tilbyr etter sammenslåingen er de samme som før, men omstruktureringen fører til at bedriften mere effektivt kan tilby helhetlige inspeksjons- og integritetsløsninger inn under en paraply levert fra en prosjektleder når de nå leverer tjenester til kundene sine.

I forhold til hva som var den viktigste finansielle årsaken og ønsket effekt med sammenslåingen i forhold til lønnsomhet, viste funnene at det var å få den kommersielle tankegangen og prosjektledelsen delt inn i begge avdelingene som var det overordnede målet. Det kan kanskje også sies at relasjonsressursene til bedriften lå til grunne for valget om sammenslåing, da en del kunder hadde gitt uttrykk for at de ønsket mere komplette pakkeløsninger fra tjenestene Axess tilbyr. Men det var ikke kundene selv som initierte sammenslåingen, det var noe bedriften valgte på egenhånd i følge funnene. Målsetningen fra ledelsen sin side i forhold til avdelingssammenslåingen var derfor å øke marginene og mersalg i prosjektene ved å la prosjektledere fra de to tidligere avdelingene operere under en avdeling som skal kunne tilby inspeksjons- og integritetstjenester samlet.

Ut i fra de tre kategoriene menneskelige ressurser, organisasjonsressurser og relasjonsressurser som tilsammen beskriver en bedrifts immaterielle ressurser (Roos, et al., 2014) er det de menneskelige ressursene i bedriften ledelsen i Axess ønsker å utnytte for å forbedre lønnsomheten. Ledelsen har her et klart mål om å utnytte de ansattes kunnskaper og kompetanse innen prosjektledelse, og rendyrke denne prosjektlederrollen inn under en samlet avdeling for å kunne øke marginene og mersalgene innen inspeksjons- og integritetstjenester.

I følge Roos et al. (2014) skal ikke en bedrift begrense seg til ressursene den faktisk eier, da det relevante heller er hvilke ressurser bedriften har tilgang til for å kunne gjennomføre strategiene sine. Det kom tydelig fram fra funnene tilknyttet ledelsen at kompetansen og kunnskapen i forhold til prosjektledelse og mersalg stod sterkt i IMC avdelingen, og det var ønskelig å overføre denne tankegangen og kunnskapen inn i IIM avdelingen. Ved å slå sammen avdelingene er derfor det å kunne strømlinjeforme leveransene til kunde, som ofte etterspør flere tjenester på en bestilling, det bedriften har som mål å bli enda bedre på i tillegg til mersalg og større marginer i prosjektene.

Å skille mellom eksterne og interne faktorer ut fra for eksempel Nadler & Tushman (1990) sin typologi, og å kunne peke på hvilke faktorer som bidrar i størst grad ved organisasjonsendringer og omstruktureringer i en bedrift kan være utfordrende og generere ulike svar ut fra hvem som intervjues. Som det har kommet frem fra funnene i denne studien, så er det bedriften selv som velger å ta avgjørelsen om å slå sammen avdelingene basert på interne valg. Men det er ikke slik at bedriften bare har ”bestemt seg” for å gjøre dette uten at noe som helst form for eksterne faktorer spiller inn. Situasjonen i forhold til markedet, tilbakemeldinger og etterspørsel fra kunder er eksempel på eksterne komponenter som ligger i bakhodet når et slik valg tas.

Tankegangen bak det å utnytte bedriftens ressurser for å øke lønnsomheten sammenfaller med Friedman (2002) sin teori om at en bedrift skal utnytte ressursene sine og delta i aktiviteter som øker bedriftens profitt. Å kunne levere komplette pakkedøsninger innen inspeksjons- og integritetstjenester til en kunde er etterspurt, og derfor er det å kunne kjøre den samme prosjektlederen eller et team fra en avdeling istedenfor to på en slik leveranse noe bedriften kan tjene på i forhold til både tid og effektivitet. I tillegg er det å fokusere på mersalg og marginer i prosjektene en faktor som direkte er med på å øke lønnsomheten for bedriften.

Funnene i studien var entydige i at pris og lønnsomhet er nøkkelfaktorer når det strategisk satses på noe i Axess, og at de er selve driverne av å i det hele tatt ha en bedrift. Dette utsagnet samsvarer med NOU:2001 (2018) sin definisjon av bedriftsøkonomisk lønnsomhet som sier at en bedrift må oppnå en større inntekt i forhold til hva som brukes av kostnader.

Som nevnt tidligere i det teoretiske rammeverket har eksterne interessenter satt stort fokus på bedrifters sosiale ansvar som samfunnsansvar og miljøpolitikk de siste årene. Miljøet og grønt skifte er som nevnt tidligere i studien ikke noe Axess fokuserer på fra dag til dag, men funnene indikerte at Axess som aktører ikke skal bidra til noe utslipp utover det som allerede er der i sine operasjoner. Ellers ga funnene inntrykk av at bedriften jobber seg inn mot andre marked, og at en fjerdedel av omsetningen i 2020 skal komme fra andre steder enn olje- og gassrelaterte jobber.

Bjartnes (2017) understreket i sin artikkel i aftenposten at en fremtid i tråd med Paris målene betyr langt lavere etterspørsel enn om bransjen fortsetter som før. Derfor kan det å satse inn mot nye markeder for å ha flere ben å stå på være smart for bedrifter som Axess som opererer sterkt mot olje- og gassbransjen. Her blir igjen det å utnytte de interne ressursene i bedriften, samt å tilpasse tjenestene til andre bransjer hvor det kan være mulig å tilby tjenestene sine være viktig for å ikke kun være avhengig av at olje- og gassbransjen får fortsette akkurat som den gjør i dag.

5.1.1 Svar på forskningsspørsmål 1

Med bakgrunn i drøftingen tidligere i studien i forhold til deltemaet økonomisk lønnsomhet og etterspørsel er det mulig å besvare det første forskningsspørsmålet, som er:

” Hvordan opplever ledelsen og prosjektlederne endringen i etterspørsel og den økonomiske lønnsomheten etter sammenslåingen?”

Diskusjonen viser at ledelsen og prosjektlederne opplever en økende trend innenfor etterspørsel etter inspeksjons- og integritetstjenester. Denne etterspørselen fikk som nevnt tidligere i studien en solid brist i 2014, og var minkende frem mot slutten av 2016/litt ut i 2017. Etter dette har etterspørselen økt jevnt og trutt, og bedriften opplever kunder som etterspør tjenester på vedlikeholdssiden, noe som ble nedprioritert da ”oljekrisen” rammet rundt 2014. Om denne endringen i etterspørsel har noe med avdelingssammenslåingen å gjøre er mindre sannsynlig, funnene peker mer mot at det var en evaluering gjennomført av bedriften selv i forhold til å frigjøre kapasitet, kommersialisere prosjektlederdisiplinen i de to avdelingene samlet og bli bedre på mersalg og marginer som var rasjonale bak beslutningen. Denne evalueringen sammenfaller med Roos, et al. (2014) sin ressursbaserte teori, som sier at bedriften skal fokusere på hvilke ressurser den har tilgang til for å kunne gjennomføre strategiene sine. Derfor kan vi si at bedriften ut fra Roos, et al. (2014) sin ressursbaserte teori ønsker å utnytte de menneskelige ressursene i bedriften for å skape større lønnsomhet.

Etterspørselen kan sies å være økende som en konsekvens av markedsutviklingen, istedenfor at sammenslåingen av avdelingene innenfor inspeksjon og integritet har drevet den opp. Det samme gjelder for den økonomiske lønnsomheten. Bedriften har ligget på sparingssiden de siste årene, og oppsigelser og nedskjæringer som en konsekvens av sviktende etterspørsel medførte at den økonomiske lønnsomheten gikk ned i samme periode. Selve målet med avdelingssammenslåingen er å øke marginer og mersalg i prosjektene ved å rendyrke prosjektlederne fra de to avdelingene inn under en avdeling som kan gjennomføre prosjekter på kryss og tvers av inspeksjons- og integritetstjenestene bedriften tilbyr. Denne beslutningen kan belyses ved hjelp av intellektuell kapital (Roos, et al., 2014), som er reist tidligere under det teoretiske rammeverket i studien. Ledelsen har tro på at de menneskelige ressursene i bedriften, som de ansattes kompetanse og kunnskap, skal kunne utnyttes bedre for å gjøre tjenestene fra de to sammenslåtte avdelingene mer lønnsomme etter sammenslåingen.

Tilsammen opplever ledelsen og prosjektlederne en positiv trend i forhold til endring i etterspørsel og økonomiske lønnsomhet den siste tiden. Funnene indikerer at det er markedsveksten og optimismen i olje- og gassbransjen som er årsaken til dette, og derfor er det vanskelig å si om avdelingssammenslåingen har ført til etterspørselsvekst utover det markedet har med sitt oppsving. Det er også viktig for studien sin skyld å understreke at intervjuene ble gjennomført litt i overkant av tre måneder etter sammenslåingen, og at det derfor er vanskelig å konkludere med utviklingen i etterspørsel og økonomisk lønnsomhet utover det ledelsen og prosjektlederne opplever.

5.2 Endringsprosessen

Funnene viser at Axess er en bedrift som er vant til, og har vært gjennom, mange organisasjonsendringer og omstruktureringer av ulike størrelser helt siden oppstarten i 1999. Dette er en god forutsetning for å gjennomføre fremtidige endringer, og ansatte som har opplevd endringer før har verdifull erfaring som kan være med på å gjøre omstillingsprosesser enklere når endringer trer i kraft og omstruktureringer er nødvendig.

På egne tanker om hva som er viktig i en endringsprosess ble det med å skape felles problemforståelse, involvere berørte parter og å kommunisere gjennom prosessen det intervjuobjektene mente var viktig for at endringen skal lykkes. Dette samsvarer med Jacobsen & Thorsvik (2013) sin teori, som sier at en bedrift er avhengig av å først forberede organisasjonen til å akseptere at en endring er nødvendig. I følge Jacobsen og Thorsvik er nøkkelen til dette å utvikle en overbevisende melding som viser hvorfor den eksisterende måten å gjøre ting på ikke kan fortsette. Dette var informantene tydelig på i sine svar, da samtlige ser det som svært viktig å kommunisere nedover i organisasjonen gjennom flere ledd for å skape den felles problemforståelsen og rasjonale bak beslutningen som må ligge til grunn for at alle involverte skal se nytten av å gjøre en endring.

De ansattes egne meninger om organisasjonsendringer i Axess og endring av egen arbeidshverdag er at de er endringsvillig, og ser det som positivt så lenge det er til fordel for bedriften. Dette henger sammen med historien til bedriften og endringene som allerede har skjedd. Så lenge de involverte ser nytten i endringen i tillegg til at bedriften kommer sterkere ut av det, så ser de ansatte det som positivt å omstrukturere og tilpasse bedriften for å kunne fortsette å være den foretrukne leverandøren blant kunder og tilpasse seg endringer i markedet.

I forhold til tilnærmingen prosjektlederne og feltingeniørene opplevde fra ledelsen om bakgrunnen for at det ble valgt å slå sammen IMC og IIM avdelingene, antydte funnene at kommunikasjon, informasjon og rasjonale bak beslutningen var for dårlig og hadde mangler. Forståelsen for hvorfor det ble valgt å slå sammen avdelingene var tilstede, men det ble understreket at informasjon og rasjonale bak beslutningen ble kommunisert for dårlig fra ledelsen. Dette gjorde at det oppstod en del usikkerhet og spørsmål tilknyttet beslutningen. I følge Kotter (1996) er forankring av ledelsen det første og viktigste som må gjøres før en

endringsprosess igangsettes, og her kan det stilles spørsmålstegn til ledelsen om nettopp forankringen var tilstrekkelig tilstede før endringen ble iverksatt. Det som var interessant her var funnene fra ledelsen sine svar på hvordan det ble valgt å informere de ansatte fra IMC og IIM avdelingene om nødvendigheten og begrunnelsen for sammenslåingen i forhold til Kotter sin teori om forankring. Ledelsen svarte at noen informasjonsmøter i kantina og noen diskusjoner var tilstede, men de innrømmet selv at det mest sannsynlig var en del mangler på akkurat denne biten.

Videre pekte ledelsen på at de har informert om et ønske å rendyrke Veritas tjenestene sine (inspeksjons- og integritetstjenestene) inn under en avdeling, men i forhold til forankring og kommunikasjon om hvordan dette skal gjøres sitter de berørte partene fra de to avdelingene igjen med en del spørsmål i forhold til kommunikasjonen og rasjonale bak beslutningen. Kotter (1996) sier at ledelsen skal være drivkraften og de som oppfordrer til positivitet rundt endringer slik at de involverte får en positiv opplevelse av selve endringsprosessen og utfallet av den. Men fra ledelsen sin side fokuseres det mere på det som har blitt nevnt tidligere i studien, at det å slå sammen avdelinger er ”noe de gjør” og som ledelsen ikke ser på som en stor sak. Så i forhold til Kotter sin teori om forankring av ledelsen kan det virke som om ledelsen i Axess heller bare iverksetter endringene uten å føle trang til å sette i gang en stor prosess med mye involvering først.

Ut fra funnene er målet fra ledelsen at de involverte ansatte fra avdelingene tilpasser seg de nye endringene og samarbeider seg i mellom for at de skal implementeres på en fornuftig måte. Boaz & Fox (2014) uttaler i sin teori om endringsprosesser at det er en kontinuerlig prosess, og at selv om det er et kriterium å forankre ledelsen fra begynnelsen så er det ikke like enkelt å opprettholde dette gjennom prosessen som en helhet. Det at ledelsen antyder at det var informasjons- og arbeidsmøter i forkant av endringen støtter opp under teorien til Boaz og Fox om at forankringen ikke har vært tilstede gjennom hele prosessen, men at det ble kommunisert, muligens noe mangelfullt, før det ble iverksatt.

Avdelingssammenslåingen har i følge funnene ikke medført endringer i forhold til den strategiske situasjonen i Axess generelt. Den strategiske situasjonen og bedriftens væremåte på en daglig basis ble altså ikke særlig forandret av avdelingssammenslåingen, men det er mere et strategisk grep for å gjøre tjenestene fra de to avdelingene mere konkurransedyktige og lønnsomme som ligger til grunn for endringen fra ledelsen sin side.

I forhold til Nadler & Tushman (1990) sin typologi om organisasjonsendring er det fra funnene i studien god grunn til å påstå at organisasjonsendringene er inkrementelle, og ikke strategiske. De inkrementelle endringene definerer Nadler og Tushman som mindre forandringer som ikke medfører noen dramatisk endring, og dette samsvarer med funnene.

For å kunne prøve å si noe om hvilken av de fire kategoriene til Nadler & Tushman som passet best i forhold til Axess sin avdelingssammenslåing gikk et av spørsmålene inn på om det var press fra interesser/ nye krav i omgivelsene eller bedriften sitt syn på forventede endringer i omgivelsene som var medvirkende faktorer. Funnene var enstemmige om at det var bedriften selv som hadde initiert sammenslåingen basert på interne analyser, og derfor lander sammenslåingen som en inkrementell og proaktiv endring. I følge Nadler og Tushman faller dette inn under såkalt harmonisering (tuning), og beskrives som en kontinuerlig prosess som gjør organisasjonen bedre i stand til å betjene sine interesser uten å foreta systemgjennomgripende endringer.

Harmonisering treffer godt i forhold til funnene, og det var så og si enstemmige svar som la grunnlaget for å kunne kalle organisasjonsendringen for harmonisering ut fra Nadler og Tushman sin typologi. Det som gjør typologien til Nadler & Tushman litt vag, er det faktum at det er vanskelig kun å peke på en strategisk beslutning fra bedriften sin side uten å ta hensyn til at det kan være flere faktorer som spiller inn samtidig. For eksempel en inkrementell endring som initieres på en reaktiv måte (tilpasning) kategoriseres som små justeringer bedriften utfører i takt med karakterendringer i omgivelsene. Det har foreligget forespørsler fra kundene om å kunne levere større såkalte pakkelsninger med inspeksjons- og integritetstjenester, og dette har gjerne vært en slags indirekte medvirkende årsak til at bedriften valgte å slå sammen avdelingene slik som de gjorde. Så med andre ord kan det være greit å si at det er en beslutning som er tatt på et internt grunnlag, men at utenomliggende eksterne faktorer er med på å trigge endringen.

5.2.1 Svar på forskningsspørsmål 2

Med bakgrunn i drøftingen tidligere i studien i forhold til deltemaet endring og endringsprosess er det mulig å besvare det andre forskningsspørsmålet, som er:

”Hvordan opplever prosjektlederne endringsprosessen i forhold til ledelsens mål og hensikt?”

På den opplevde tilnærmingen fra ledelsen viste funnene at prosjektlederne stilte spørsmålsteget i forhold til kommunikasjon og involvering før og gjennom endringsprosessen, og i forhold til rasjonale bak beslutningen. Forståelsen var der, men det var ønskelig at det skulle vært kommunisert bedre fra ledelsen sånn at prosjektlederne kunne følt seg mer involvert og hatt en større forståelse i prosessen.

Som nevnt tidligere i studien så er en organisasjonsutvikling i følge Jacobsen & Thorsvik (2013) avhengig av at ledelsen får de ansatte til å forstå hvorfor endringen må skje. Funnene pekte mot at bedriften fortsatt var i noe ”survival modus” og at ledelsen ikke anså det som viktig å involvere ansatte fra avdelingene i stor grad da dette er med på å bidra til en prosess som tar lengre tid.

Ledelsen ga uttrykk for at avdelingssammenslåingen var en nødvendighet, men at det kanskje ikke ble kommunisert og informert godt nok i forhold til hvordan det ble valgt å informere de ansatte fra de to avdelingene om nødvendigheten og begrunnelsen for sammenslåingen. Ledelsen fokuserte mere på at avdelingssammenslåinger er ”noe de gjør”, og følte på en måte egentlig ikke at det var et stort poeng i å involvere flere parter i denne beslutningen. Funnene antydte at noe informasjonsdeling og kommunikasjon var tilstede, men ledelsen ga uttrykk for at de var klar over at det mest sannsynlig var mangler i forhold til det med involvering og kommunikasjon.

Boaz & Fox (2014) og Kotter (1996) sier i sine teorier om endringsledelse at forankring fra ledelsen er det viktigste for at en endringsprosess skal lykkes. Disse teoriene er interessante å tolke ut fra denne casestudien. Ledelsen har tydelig kjørt en prosess med lite involvering, der det har blitt kommunisert til de ansatte at en avdelingssammenslåing av IIM og IMC kommer til å skje. Men ut over denne kommunikasjonen har ikke ledelsen vært særlig opptatt av involvering og kommunikasjon gjennom endringsprosessen.

5.3 Motivasjon

Ut fra funnene relatert til arbeidsmiljø og det sosiale, skildres Axess som en bedrift med god takhøyde, trivelige og støttende kollegaer som gjerne deler kunnskap med hverandre, og at kollegaene seg i mellom er flinke til å finne på ting sammen på fritiden. Selv om funnene i forhold til det sosiale tilbudet og sammenkomster utenom arbeidstiden i regi av bedriften var mangelvare, er det god grunn til å påstå at arbeidsmiljøet i bedriften er godt.

Funnene antyder at arbeidshverdagen avhenger av selvdisiplin, egne vurderinger og valg. Prosjektlederne og feltingeniørene styrer arbeidsdagen sin selv, og velger selv hvordan de legger opp prosjekter og utfører arbeidet som skal gjøres. Om vi tenker oss Ryan & Deci (2000) sin teori om hvordan indre motivasjon oppstår, så er det som nevnt tidligere når behovet for selvbestemmelse (autonomi), kompetanse og tilhørighet er tilstede. Funnene ga klare uttrykk for at prosjektlederne og feltingeniørene stort legger opp arbeidshverdagen selv, og derfor opplever en stor grad av autonomi.

Funnene tilknyttet hvor lenge de ansatte har jobbet i bedriften ga et gjennomsnitt på at prosjektlederne som stilte til intervju hadde jobbet i bedriften i 5,5 år, mens feltingeniørene hadde vært ansatt i snitt 7,5 år. Disse funnene gjør at det er god grunn til å påstå at tilhørigheten til bedriften også er tilstedeværende. Når da i tillegg denne sammenslåingen er utfordrende for de involverte, trigger nok dette behovet for kompetanse, noe som gjør at alle de tre behovene er dekt. Dette gjør at det ut fra Ryan & Deci sin teori om indre motivasjon er grunn til å påstå at indre motivasjon har oppstått i Axess i forhold til avdelingssammenslåingen. Dette fordi de involverte opplever at de får utfordringer og utviklingsmuligheter tilknyttet kompetansen sin. Autonomien og tilhørigheten har ikke blitt påvirket ved avdelingssammenslåingen, men er begge to tilstede ut fra svarene informantene ga på intervjuet i forhold til arbeidsmiljø og hvordan en typisk arbeidsdag i bedriften er.

Det som seilet opp som kanskje det største fellestrekket hos prosjektlederne og feltingeniørene på hva som motiverer til å gjøre en god jobb ut fra funnene var som nevnt dette med fornøyde kunder og det å levere tjenester i henhold til avtalte tidsrammer og kvalitet med kundene. Det virket som at de fleste fra bedriften hadde en felles forståelse om at det er essensielt å fokusere på dette for at bedriften skal drive på en sunn måte.

I følge Ryan & Deci (2000) er identifisert regulering noe som finner sted når arbeidstakeren begynner å oppleve atferden som en del av seg selv, som inntreffer når regler og normer oppfattes som fornuftige, viktige og akseptable. Ut fra svarene informantene ga på hva som motiverer dem til å gjøre en god jobb, kan det tolkes slik at identifisert regulering, det at medarbeiderne oppfatter regler og normer i bedriften som fornuftige og som en del av seg selv, er tilstedeværende som en ytre motivasjonsfaktor. Spesielt det med den felles forståelsen om å sette kundene i fokus og yte for å tilfredsstille og vedlikehold relasjonen er med på å legge grunnlag for å kunne påstå nettopp dette.

5.3.1 Svar på forskningsspørsmål 3

Med bakgrunn i drøftingen tidligere i studien i forhold til deltemaet om motivasjon er det mulig å besvare det tredje og siste forskningsspørsmålet, som er:

”Hvordan har avdelingssammenslåingen påvirket motivasjonen og arbeidshverdagen til prosjektledere og feltingeniører fra de to avdelingene?”

Funnene antyder at avdelingssammenslåingen sin påvirkning på arbeidshverdagen er av liten størrelse blant feltingeniørene. Bortsett fra at avdelingen er blitt større og at det er flere på avdelingsmøtene så er jobben som utføres på anlegg og arbeidsoppgavene til feltingeniørene stort sett uberørt. På prosjektledersiden viser funnene at avdelingssammenslåingen har medført endringer i forhold til arbeidshverdagen. Flere av prosjektlederne har fått mere ansvar og større utfordringer, og de får rendyrket prosjektlederrollen enda mer etter at sammenslåingen tredde i kraft. Dette er noe prosjektlederne opplever som positivt ut fra funnene i denne studien.

Ut fra Ryan & Deci (2000) sin teori om indre motivasjon har spesielt en av de tre menneskelige behovene for å skape indre motivasjon blitt trigget etter avdelingssammenslåingen. Behovet for kompetanse, det at prosjektlederne nå har fått mere ansvar og får rendyrket prosjektlederrollen, fremheves fra funnene som en av de mest positive faktorene i forhold til motivasjonen som har oppstått etter sammenslåingen. Funnene antyder også at behovet for tilhørighet og autonomi har vært tilstede før avdelingssammenslåingen, og derfor er det god grunn til å kunne påstå ut fra Ryan & Deci sin teori at det spesielt på prosjektledersiden, som har fått større endringer i arbeidshverdagen enn feltingeniørene, har trigget den indre motivasjonen i positiv retning.

6 Konklusjon

Konklusjonen på studien er bygd opp som summen av svarene de tre forskningsspørsmålene har gitt. På den måten besvares problemstillingen, som er:

Hvordan oppleves effekten i ulike yrkesgrupper ved sammenslåing av avdelinger i en oljeservicebedrift med mål om å bedre samhandling og ressursutnyttelse

Fra diskusjonen tilknyttet forskningsspørsmål 1 viser funnene at ledelsen og prosjektlederne opplever en økende trend i etterspørsel etter inspeksjons- og integritetstjenester. Ut fra den ressursbaserte teorien (Roos, et al., 2014) vil ledelsen utnytte den menneskelige kompetansen i bedriften for å øke lønnsomheten i den samlede avdelingen fremover. Tilsammen vil dette være med på å skape fortrinn i form av større inntekter, noe NOU:2001 (2018) beskriver som det viktigste i forhold til bedriftsøkonomi, og gjør at bedriften utnytter sine ressurser innenfor spilleregler, noe Friedman (2002) mener er det viktigste for en bedrift. Diskusjonen i studien ga uttrykk for at den økende etterspørselen skyldtes endringer i markedet, og det er derfor mindre grunn til å tro at avdelingssammenslåingen har hatt noe å si for kundenes etterspørsel etter inspeksjons- og integritetstjenester. Som en konsekvens av økt etterspørsel, opplever bedriften at den økonomiske lønnsomheten også er økende. Kundene prioriterer vedlikehold når bedrifts- og markedssituasjonen er stabil og positiv, som fører til at de etterspør tjenestene Axess tilbyr i større grad.

Diskusjonen tilknyttet forskningsspørsmål 2 viste at målet og hensikten til ledelsen var å skape større marginer og mersalg, ved å la prosjektledere fra både inspeksjons- og integritetsdisiplinen kjøre prosjekter på kryss og tvers under en samlet avdeling. Ut fra Nadler og Tushman (1990) sin typologi er det i forhold til avdelingssammenslåingen en inkrementell og proaktiv organisasjonsendring som Nadler og Tushman i sin typologi omtaler som harmonisering som er gjennomført. Funnene indikerte at prosjektlederne satt igjen med en del spørsmål tilknyttet kommunikasjon og involvering i forhold til måten endringen ble gjennomført på.

Ut fra Jacobsen og Thorsvik (2013) sin teori om endringsledelse har ledelsen greid å kommunisert hvorfor endringen måtte skje, men i forhold til forankring og det å stå frem som gode rollemodeller, som Kotter (1996) og Boaz & Fox (2014) understreker som det viktigste før en endringsprosess igangsettes, har ikke ledelsen vært synlig og involverende nok. Informantene fra prosjektlederdisiplinen uttrykte dette ved å si at de hadde forståelse for hvorfor avdelingene skulle slåes sammen, men at de savnet tydeligere kommunikasjon og involvering nedover i organisasjonen for å skape mere stabilitet og forståelse.

Ut fra diskusjonen tilknyttet forskningsspørsmål 3 fremkommer det at avdelingssammenslåingen har påvirket motivasjonen og arbeidshverdagen til prosjektlederne på en positiv måte i form av mere ansvar og større utfordringer. Funnene antyder at prosjektlederne trigges av muligheten for å bruke og utvikle kompetansen sin, og ut fra Ryan & Deci (2000) sin teori om indre motivasjon har sammenslåingen ført til at behovet for kompetanse har fått et positivt oppsving. Feltingeniørene opplever ikke på samme måte som prosjektlederne at sammenslåingen har hatt noe å si i forhold til deres arbeidshverdag og motivasjon. Det fremkommer at de ser nytten i at avdelingssammenslåingen har skjedd, men for deres situasjon fortsetter jobbene offshore og på landanlegg på samme måte som før.

Summen av disse tre forskningsspørsmålene blir at den opplevde effekten i de ulike yrkesgruppene ved avdelingssammenslåingen oppleves ulikt. Prosjektlederne sitter igjen med en opplevelse av at avdelingssammenslåingen i seg selv ikke har ført til en direkte innvirkning på etterspørselen og den økonomiske lønnsomheten, men de tror at det å utnytte ressursene fra de to avdelingene på en samlet avdeling kan føre til bedre marginer og mersalg i prosjektene i tiden fremover, noe Roos, et al. (2014) påpeker som utnyttelse av menneskelig kompetanse innen intellektuell kapital, og som (NOU:2001) og Friedman (2002) i sine definisjoner og teorier påpeker som det viktigste i forhold til bedriftsøkonomisk lønnsomhet.

Endringsprosessen og sammenslåingen ble opplevd som en nødvendighet og en smart ting å gjøre, men tilnærmingen fra ledelsen sin side var for dårlig i forhold til det prosjektlederne mener kunne ha blitt gjort. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) sin teori om endringsledelse har ledelsen greid å kommunisert hvorfor endringen burde skje, men med tanke på forankring og det å stå frem som gode rollemodeller, som Kotter (1996) og Boaz & Fox (2014) poengterer som det viktigste før en endringsprosess igangsettes, har ikke ledelsen vært synlig og involverende nok før og gjennom prosessen. Motivasjonen har fått et oppsving blant prosjektlederne som en direkte årsak av at avdelingene har blitt slått sammen, som kan

belyses ved at behovet for kompetanse ut fra Ryan & Deci (2000) sin teori om indre motivasjon har blitt trigget. Feltingeniørene opplever ikke effekten av sammenslåingen på noe særlig måte utover det at avdelingsmøtene har blitt større og noen har fått andre prosjektledere å forholde seg til. I forhold til egen arbeidshverdag og motivasjon har ikke avdelingssammenslåingen utløst noen effekt, men det ble antydnet at det å nå ha feltingeniører fra de to avdelingene inn under en avdeling kunne føre til at bedriften kan bli bedre på å få jobber på bakgrunn av funnene som blir gjort for eksempel ved inspeksjon.

Kort fortalt oppleves effekten i de ulike yrkesgruppene relativt likt hva gjelder økonomisk lønnsomhet og etterspørsel. Prosjektlederne opplever en lukket endringsprosess med lite involvering og kommunikasjon i motsetning til ledelsen som har valgt en prosess med lite involvering og kommunikasjon for å få den gjennomført på en raskere og mere effektiv måte, mens motivasjonen oppleves som økende på grunn av sammenslåingen både hos prosjektlederne og feltingeniørene. Spesielt hos prosjektlederne oppleves den som ekstra økende, da de har fått trigget indre motivasjon spesielt med tanke på utvikling og bruk av kompetanse.

I en type studie som dette er det spesielt synlig at endringsledelse og motivasjon er viktig, da sammenslåinger og organisasjonsendringer påvirker de ansatte som faktisk jobber der. Det økonomiske faller litt igjennom i forhold. Stort sett alle ansatte har en forståelse av at økonomisk lønnsomhet og etterspørsel er viktig for å i det hele tatt kunne drive en bedrift, men det er ikke like aktuelt og viktig i det daglige. Dette gjør at det er de menneskelige hensynene det bør fokusere på i denne type studier.

Som en anbefaling til bedriften etter å ha jobbet med denne studien vil jeg som forsker påstå at det å kommunisere tydelig nedover i leddene i organisasjonen når ting skal skje og hvorfor for at de ansatte hele tiden skal ha informasjon og forståelse for rasjonale bak beslutningene som tas er veldig viktig for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. En måte å gjøre dette på kan være å informere avdelingsledere og andre ansvarlige for arbeidsgrupper i organisasjonen, som kan videreformidle dette videre til ansatte på en måte som gjør at alle i bedriften får den informasjonen de trenger for å føle seg involvert og informert om hva som skjer og hvorfor. På denne måten skapes det lettere en felles forståelse, i tillegg til at de ansatte holdes informert og oppdatert på hva som skjer.

7 Referanseliste

- Alvesson, M. & Sköldberg, K., 2009. *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. 2nd edition red. London: Sage.
- Axess, 2018a. *About Axess*. [Internett]
Tilgjengelig elektronisk fra: <https://www.axessgroup.com/about-axess>
[Funnet 10 Januar 2018].
- Axess, 2018b. *Vision and purpose*. [Internett]
Tilgjengelig elektronisk fra: <https://www.axessgroup.com/about-axess/vision-and-purpose>
[Funnet 10 January 2018].
- Bühner, R., 1997. *Increasing shareholder value through human asset management. Long Range Planning*, New York: Elsevier.
- Bernerth, J., 2017. *Organizational Behavior & Leadership*. San Diego(California): Montezuma Publishing.
- Bjartnes, A., 2017. *Klimarisiko: Hva betyr det for olje og gass?*. [Internett]
Tilgjengelig elektronisk fra: <https://energiogklima.no/kommentar/klimarisiko-hva-betyr-det-for-olje-og-gass/>
[Funnet 3 Februar 2018].
- Bjørnstad, S., 2017. *47 000 jobber rammet av oljenedturen. Men ledigheten økte bare med 15 000*. [Internett]
Tilgjengelig elektronisk fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/M0aBR/47000-jobber-rammet-av-oljenedturen-Men-ledigheten-okte-bare-med-15000>
[Funnet 24 Januar 2018].
- Blumberg, B., Cooper, D. & Schindler, P., 2008. *Business Research Methods*. 2nd edition red. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Boaz, N. & Fox, E. A., 2014. *McKinsey Quarterly*. [Internett]
Tilgjengelig elektronisk fra:
<http://www.hansvanelk.nl/uploads/Change%20leader%20change%20thysself.pdf>
[Funnet 7 Februar 2018].
- Busch, T., Similä, J. O. & Vanebo, J. O., 2003. *Organisasjon og ledelse - et integrert perspektiv*. 5. utgave red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chia, R., 2014. *Reflections: In Praise of Silent Transformation – Allowing Change Through ‘Letting Happen’*. 14. utgave red. s.l.:Journal Of Change Management.

- Dalen, M., 2004. *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fossmo, B. I., 2010. *Fremtidens kunnskapsbedrift*. [Internett]
Tilgjengelig elektronisk fra: <https://www.adressa.no/meninger/article1561076.ece>
[Funnet 28 Januar 2018].
- Friedman, M., 2002. *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gossen, H. H., 1854. *Die Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs und der daraus fliessenden Regeln für menschliches Handeln*. Braunschweig: Verlag Wirtschaft und Finanzen, Frankfurt am Main.
- Grønmo, S., 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, B. W., 2017. *Norsk Redaktørforening*. [Internett]
Tilgjengelig elektronisk fra: <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-3-Endringsledelse-hva-skal-til>
[Funnet 26 Januar 2018].
- Holmefjord, E., 2016. *Petro.no*. [Internett]
Tilgjengelig elektronisk fra: <https://petro.no/olje-gass-gir-ringvirkninger-nord/44456>
[Funnet 3 Februar 2018].
- Innovasjon Norge, 2011. *Håndbok i omdømme- og merkevarebygging*. [Internett]
Tilgjengelig elektronisk fra:
https://www.innovasjon norge.no/contentassets/9402828926c442dc97f9cbd9f8dc4f15/11215_infohandbok_web.pdf
[Funnet 11 Februar 2018].
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, E., 1984. *Introduksjon til ledelselære*. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Kanter, R., Stein, B. & Jick, T., 1992. *The Challenge of Organizational Change*. New York: The Free Press.
- Karp, T., 2014. *Endringer i organisasjoner - Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G., 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kübler-Ross, E., 1969. *On death and dying*. New York: The Macmillan Company.
- Kotter, J. P., 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kuvaas, B., 2005. *Belønning og motivasjon : ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kvale, S., 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Lewin, K., 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Kurt Lewin*, 1 Juni, pp. 5-41.
- Luecke, R., 2003. *Managing change and transition*. 3. utgave red. Boston: Harvard Business Press.
- Nadler, D. & Tushman, M., 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *Strategy & Organization*, 1 January, pp. 79-80.
- NOU:2001, 2018. *NOU-er*. [Internett]
- Tilgjengelig elektronisk fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2000-1/id142331/sec7>
- [Funnet 28 Januar 2018].
- Postholm, M. B., 2010. *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. 2. utgave red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L., 2014. *Strategi - en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2000. *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, s.l.: American Psychologist.
- Statistisk Sentralbyrå, 2017. *Økonomiske Analyser - Økonomisk utsyn over året 2016*, Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Stensaker, I. & Langley, A., 2010. *Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm*, s.l.: British Journal Of Management.
- Stoltz, G. & Andresen, M. E., 2014. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
- Tilgjengelig elektronisk fra: <https://snl.no/etterspørsel>
- [Funnet 4 Februar 2018].
- Thagaard, T., 2009. *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A., 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 1. utgave red. Oslo: Gyldendal.
- Tjora, A., 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave red. Oslo: Gyldendal.
- Wikipedia, 2015. *Lønnsomhet*. [Internett]
- Tilgjengelig elektronisk fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Lønnsomhet>
- [Funnet 9 Januar 2018].

Yin, R. K., 2007. *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Yukl, G., 2012. *Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention*. New York: Academy of Management Perspectives.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguider

8.1.1 Intervjuguide ledelse

Åpningsspørsmål

Q1: Hva er din yrkestittel, og hvilken posisjon har du i Axess?

Q2: Hvor lenge har du jobbet i Axess?

Lønnsomhet

Q1: Hva vil du si er den viktigste finansielle årsaken til at dere valgte å slå sammen IIM og IMC avdelingene?

Q2: Hvordan har etterspørselen etter IIM og IMC sine tjenester utviklet seg de siste årene?

Q3: Hva vil du si er ønsket effekt med å kjøre prosjektledere fra de to avdelingene på prosjekter i en avdeling som nå i forhold til slik det var?

Q4: Hvor viktig vil du si at økonomisk lønnsomhet og fortjeneste er for at Axess skal ta på seg et oppdrag eller inngå en kontrakt hos en kunde? Spiller fokus på miljø og grønt skifte inn?

Endring

Q1: Hva vil du si er viktig når en bedrift gjennomfører en endringsprosess for at endringen skal lykkes?

Q2: Hvordan ble det valgt å informere de ansatte fra IIM og IMC om nødvendigheten og begrunnelsen for sammenslåingen?

Q3: Har avdelingssammenslåingen medført endringer i forhold til den strategiske situasjonen til bedriften generelt?

Q4: Vil du si at avdelingssammenslåingen har blitt iverksatt på bakgrunn av press fra interesser eller nye krav i omgivelsene, eller på bakgrunn av forventede endringer i omgivelsene?

Motivasjon

Q1: Hvordan opplever du arbeidsmiljøet og kollegaer i Axess med samme og ulik stilling som deg selv?

Q2: Hvordan føler du at det sosiale tilbudet og sammenkomster utenom arbeidstiden er i Axess? Er dette noe du anser som viktig?

8.1.2 Intervjuguide prosjektledere

Åpningsspørsmål

Q1: Hva er din yrkestittel, og hvilken posisjon har du i Axess?

Q2: Hvor lenge har du jobbet i Axess?

Lønnsomhet

Q1: Ut fra din opplevelse, hvordan har etterspørselen etter IIM og IMC sine tjenester utviklet seg de siste årene?

Q2: Opplever du økt etterspørsel og høyere aktivitet fra kundene etter avdelingssammenslåingen?

Endring

Q1: Hva vil du si er viktig når en bedrift gjennomfører en endringsprosess for at endringen skal lykkes?

Q2: Hva er ditt forhold til endringer i bedriften og din egen arbeidshverdag?

Q3: Hvordan opplevde du tilnærmingen fra ledelsen, og bakgrunnen for at det ble valgt å slå sammen IIM og IMC?

Motivasjon

Q1: Hvordan opplever du arbeidsmiljøet og kollegaer i Axess?

Q2: Hvordan er din opplevelse av det sosiale tilbudet og sammenkomster utenom arbeidstiden i Axess?

Q3: Hvordan opplever du en typisk arbeidshverdag? Styrer du og legger opp arbeidsdagen selv eller blir du ofte satt til spesifikke oppgaver av andre?

Q4: Hvordan har avdelingssammenslåingen av IIM og IMC påvirket din arbeidshverdag?

Q5: Å være prosjektleder er en stilling som innebærer mye ansvar. Føler du at du blir motivert av denne sammenslåingen og at du får mulighet til å bruke enda mer av din kompetanse og dine evner som prosjektleder?

Q6: Hva er det som motiverer deg til å gjøre en god jobb?

8.1.3 Intervjuguide feltingeniører

Åpningsspørsmål

Q1: Hva er din yrkestittel, og hvilken posisjon har du i Axess?

Q2: Hvor lenge har du jobbet i Axess?

Endring

Q1: Hvordan opplevde du tilnærmingen fra ledelsen, og bakgrunnen for at det ble valgt å slå sammen IIM og IMC?

Motivasjon

Q1: Hvordan opplever du arbeidsmiljøet og kollegaer i Axess?

Q2: Hvordan opplever du det sosiale tilbudet og sammenkomster utenom arbeidstiden i Axess?

Q3: Hvordan er en typisk arbeidsdag for deg ute i felt?

Q4: Føler du at du kan styre og legge opp arbeidsdagen på feltet selv, eller at du blir satt til å jobbe med spesifikke oppgaver av andre?

Q5: Har avdelingssammenslåingen av IIM og IMC hatt noe å si for din arbeidshverdag?

Q6: Hva er det som motiverer deg til å gjøre en god jobb?

Hvordan oppleves effekten i ulike yrkesgrupper ved sammenslåing av to avdelinger i en olje- og energiservicebedrift

Bakgrunn og formål

Denne oppgaven utarbeides i forbindelse med en masteroppgave i studiet master i ledelse av teknologi ved NTNU. Formålet med oppgaven er å undersøke den opplevde effekten av sammenslåingen av IMC og IIM avdelingene til avdelingen som i dag heter AIM. Ved å undersøke sammenslåingen håper forfatteren å kunne si noe om den opplevde effekten i et økonomisk lønnsomhets-, ledelses- og motivasjonsperspektiv. For å gi en helhetlig beskrivelse av dette er det ønskelig å intervju personell fra ledelsen, prosjektledere og feltingeniører som er involvert i de to tidligere avdelingene. Oppgaven baserer seg på frivillighet, og utvalget vil bestå av personell som frivillig ønsker å delta fra de ulike avdelingene. Forfatteren vil annonsere muligheten for å delta, og personell som ønsker å delta kontakter forfatteren på mail.

Det er til alles fordel at informantene er klar over at forfatteren også er ansatt i Axess AS og derfor har en dobbeltrolle, både som kollega og forfatter.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Ved å delta i studien vil du bidra til å belyse nye sider ved temaet. Studien baserer seg på et standard intervju og det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. Spørsmålene vil omhandle deltakerens personlige erfaringer med avdelingssammenslåingen. Lengden på intervjuet vil variere, men målet er ca. 25 minutter.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Oppgaven baserer seg på at det ikke er nødvendig med personlige opplysninger utover stillingstittel, utdanning og antall år den ansatte har jobbet i Axess. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, lydopptak vil bli transkribert og merket med et nummer og lydfilene vil bli slettet. Det legges opp til at deltakerne ikke vil kunne gjenkjennes i oppgaven, men utsagn fra medarbeidere knyttet til utsatte stillinger vil kunne knyttes opp mot stilling hvis det er relevant. Prosjektet skal etter planen avsluttes 24.05.17 og alle lydfiler fra intervjuene vil slettes, også de transkriberte intervjuene. Intervjuene kan bli sitert i oppgaven. Dersom du vil kunne gjenkjennes i oppgaven, vil jeg innhente samtykke fra deg til dette. Ved prosjektslutt vil alt datamateriale anonymiseres.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Andreas Rød på mail eller veileder ved NTNU, Roar Stokken, telefon: 45240204.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.



Roar Stokken

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 08.03.2018

Vår ref: 59490 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.02.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

59490	<i>Hvordan oppleves effekten i ulike yrkesgrupper ved sammenføring av avdelinger i en oljeservicebedrift med mål om å bedre samhandling og ressursutnyttelse</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Roar Stokken
Student	Andreas Rød

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

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

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 24.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Sri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Sri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Sri.Myklebust@nsd.no