

Innviklet utvikling

En studie av en endringsprosess i Statoils anskaffelses- og forsyningsvirksomhet

Trond Øystein Kongsvik

Dr. polit.-avhandling 2006
Institutt for sosiologi og statsvitenskap
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU
Trondheim

ISBN: 82-471-7757-9 (elektronisk)
ISBN: 82-471-7758-7 (trykt)

Forord

Dette er en avhandling innen organisasjonsstudier, levert ved Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, NTNU, Trondheim. Arbeidet med avhandlingen er finansiert av Studio Apertura, NTNU Samfunnsforskning AS.

For utenforstående kan et avhandlingsarbeid lett oppfattes som et *individuell* prosjekt, hvor en forsker sitter alene på et kontor noen år og leser og tenker tanker som manifesterer seg i en forholdsvis lang tekst. De som har vært igjennom den samme prosessen vil imidlertid kunne være enige i at en avhandling er en dokumentasjon av en prosess med *mange* deltakere. Heller ikke min avhandling ville ha blitt realisert uten bistand fra en rekke personer og miljøer.

Først en stor takk til professor Per Morten Schiefloe som har vært min veileder i dette prosjektet. Jeg har hatt gleden av å samarbeide med Per Morten siden 1995 da jeg startet min karriere som oppdragsforsker ved Nord-Trøndelagsforskning hvor han var rådgiver. Under hele prosessen med avhandlingsarbeidet har han gitt kyndig veiledning og råd og samtidig frihet til å utforme prosjektet slik jeg så det hensiktsmessig.

Dernest vil jeg få takke forskningsfellesskapet ved Dragvoll Gård (NTNU) som jeg har vært en del av de siste årene. Dette er et tverrfaglig forskningsmiljø som siden begynnelsen av 1990-tallet har fostret en rekke doktorgradskandidater. Nå på slutten av min egen stipendiatperiode kan jeg løfte blikket og konstantere at dette miljøet lever i beste velgående og er et knutepunkt for mange spennende prosjekter. Her har mange kolleger bidratt med kommentarer, innspill og perspektiver som har vært formende for mitt bidrag. Spesielt vil jeg få takke følgende personer: Petter Almklov, Oscar Amundsen, Birger Bertheussen, Rolf J. Bye, Irene Lorenzen Hepsø, Sissel Rolness Lysklett, Ingunn Hybertsen Lysø, Sverre Konrad Nilsen, Torild A. W. Oddane, Lone S. Ramstad, Tor G. Syvertsen, Hans Donali Tilset og Kristin Mauseth Vikland.

En stor takk også til en rekke personer i Statoil, først til informantene som har vist meg stor tillit og stilt sin tid til disposisjon. Ivan Moldskred har vært min kontaktperson og har også

bidratt på mange ulike måter underveis. Frank W. Arnesen og flere personer ved Statoil i Bergen ga meg tilgang til feltet og tilrettela forskningsprosessen.

Det å slutføre et slikt prosjekt vil på mange måter være en lettelse, både for en selv og ikke minst for den nærmeste familien. Min kjæreste og samboer Erna Håland fortjener en stor takk for sin tålmodighet og overbærenhet, men også for gjennomlesning av manus og nyttige sosiologfaglige kommentarer. Og sist, men ikke minst til mine barn Maria og Kristian: Nå er jeg endelig ferdig!

Trond Øystein Kongsvik

Trondheim, juni 2005

Innholdsfortegnelse

Forord	1
1 INNLEDNING.....	8
1.1 Innføring av utviklingskonsepter.....	8
1.2 Innføringen av et utviklingskonsept i Statoil	11
1.3 Videre oppbygging av avhandlingen	13
1.4 Statoil i vekst og forandring	13
1.4.1 Etableringen	14
1.4.2 Skandinavisering og internasjonalisering.....	16
1.4.3 Privatiseringen.....	16
1.5 Et utvalg omorganiseringer og organisasjonsendringer i Statoil	17
1.5.1 DELTA-prosjektet	18
1.5.2 Prosjekt 95	18
1.5.3 IBD – Industriens Beste Driftsoperatør	21
1.5.4 BRA – Bedre og Raskere Administrasjon	21
1.6 Anskaffelser & Forsyning: Enheten for mitt feltarbeid.....	25
1.6.1 Organisatorisk plassering og ansatte	25
1.6.2 Anskaffelsesmiljøet.....	28
1.6.3 Forsyningsbasene	29
1.6.4 Arbeidsprosessene i Anskaffelser & Forsyning.....	33
1.6.5 BRA/SAP i Anskaffelser & Forsyning.....	38
2 TEORETISK BAKGRUNN	41
2.1 Strukturering av kapitlet.....	41
2.2 Organisasjoner.....	42
2.3 Organisasjonsendring.....	43
2.3.1 Endringsforløp.....	45
2.3.2 Organisasjonsutvikling	47
2.3.3 Omstilling.....	48
2.3.4 Virkninger og konsekvenser av endringer og omstillinger	49
2.3.5 Oppsummering	52
2.4 Individuer i organisasjoner	52
2.4.1 Behovsteorier.....	53
2.4.2 Det sosiologiske aktørperspektivet	54
2.5 Endring som et organisatorisk fenomen.....	57
2.5.1 Åpen systemteori.....	58
2.5.2 Institusjonell teori.....	62
2.6 Endring som et individuelt fenomen.....	77

2.6.1	To generelle modeller	77
2.6.2	Ulike forståelser av motstand mot endring	80
2.6.3	Medvirkning	91
2.6.4	Organisasjonstilknytning	110
2.7	Utdyping av delproblemstillinger	119
3	FORSKNINGSSTRATEGI OG METODE	122
3.1	Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	122
3.1.1	Logisk positivisme, hermeneutikk og vitenskapsteoretiske paradigmer	123
3.1.2	Brobyggere mellom paradigmer	125
3.2	Forskningsmetoder	128
3.2.1	Casestudie som forskningsstrategi	128
3.2.2	Bakgrunnsundersøkelsene	131
3.2.3	Hovedundersøkelsen	136
3.3	Studiens troverdighet	138
3.3.1	Valget av metoder	140
3.3.2	Intervjuguider og spørreskjema	140
3.3.3	Informanter og respondenter	142
3.3.4	Gjennomføring	144
3.3.5	Analyser	145
3.3.6	Oppsummering og konklusjon	148
4	EMPIRISK MATERIALE	150
4.1	Bakgrunnsundersøkelsene	150
4.1.1	Hovedinntrykk fra innledende intervjuer	150
4.1.2	Ordningen med forsyningslag	153
4.1.3	Innføringen av SAP	160
4.2	Hovedundersøkelsen	166
4.2.1	Forestillinger om opprinnelse og bakgrunn til BRA/SAP	166
4.2.2	Medvirkning og kommunikasjon i BRA/SAP	168
4.2.3	SAP som ERP-system	173
4.2.4	Lagorganiseringen ved forsyningsbasene og KIM	176
4.2.5	De overordnede forsyningslagene	181
4.2.6	Effektivitet og BRA/SAP	183
4.2.7	Samhandling og BRA/SAP	187
4.2.8	Lojalitet og BRA/SAP	188
4.2.9	Motivasjonen for endring	192
4.3	Samlet oppsummering	197
5	DRØFTING	205
5.1	Opplevelser knyttet til innføringen av BRA/SAP	205
5.1.1	Bakgrunnen for innføringen av BRA/SAP	205

5.1.2	Medvirkning i BRA/SAP -----	210
5.1.3	Opplevelsen av BRA/SAP som et konsept som ikke passet inn -----	218
5.1.4	Avsluttende kommentar -----	225
5.2	Reaksjoner på innføringen av BRA/SAP -----	226
5.2.1	Typologisering av reaksjonene på BRA/SAP -----	227
5.2.2	Motstand mot BRA/SAP -----	239
5.2.3	Avsluttende kommentar -----	244
5.3	Organisatoriske konsekvenser -----	245
5.3.1	Effektivitet -----	245
5.3.2	Samhandling -----	248
5.3.3	Organisasjonstilknytning -----	251
5.3.4	Endringsberedskap -----	255
5.3.5	Avsluttende kommentar -----	257
6	KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER -----	259
6.1	Kort tilbakeblikk på caset og studien -----	259
6.2	De sentrale funnene -----	260
6.2.1	Opplevelser knyttet til BRA/SAP -----	261
6.2.2	Reaksjoner knyttet til BRA/SAP -----	263
6.2.3	Konsekvenser for organisasjonen -----	265
6.3	Implikasjoner -----	267
6.3.1	Hva kan man trekke ut av dette? -----	267
6.3.2	Mulige implikasjoner i forhold til innføring av utviklingskonsepter -----	269
6.3.3	Videre forskning -----	271
	Referanser -----	273

Vedlegg I:	Intervjuguide – innledende intervjuer
Vedlegg II:	Spørreskjema telefonintervju – innføring av forsyningslag
Vedlegg III:	Spørreskjema telefonintervju – innføring av SAP
Vedlegg IV:	Brev til informanter i hovedundersøkelsen
Vedlegg V:	Eksempel på intervjuguide - hovedundersøkelsen

Figuroversikt

Figur 1.1: En modell for hvordan utviklingskonsepter kan innføres i organisasjoner -----	11
Figur 1.2: Organisasjonskart med plassering av Anskaffelser & Forsyning -----	26
Figur 1.3: Geografisk plassering av Statoils forsyningsbaser -----	30
Figur 1.4: Forsyningsområde for basen i Bergen -----	32
Figur 1.5: Utgående logistikk ved forsyningsbasene -----	34
Figur 1.6: Inngående logistikk ved forsyningsbasene -----	36
Figur 1.7: Mål og virkemidler knyttet til BRA i Anskaffelse & Forsyning -----	38
Figur 1.8: Illustrasjon av ordningen med Forsyningslag -----	39
Figur 2.1: Disposisjon av kapittel 2 -----	41
Figur 2.2: Maslows to grunnleggende behov: Behov for trygghet og vekst -----	78
Figur 2.3: Mishra & Spreitzers (1998) typologisering av reaksjoner på endring -----	79
Figur 2.4: Faser i reaksjoner ved omstillingsprosesser (omarbeidet etter Scott & Jaffe 2004) -----	84
Figur 2.5: Direkte og indirekte medvirkning i bedriftsutvikling (etter Tønnesen 2001) -----	99
Figur 2.6: Aksjonsforskningsprosessen -----	102
Figur 2.7: Shannon & Weavers (1949) kommunikasjonsmodell som eksempel på formidlingsmodell (etter Clampitt 1991) -----	106
Figur 2.8: Schramms (1954) kommunikasjonsmodell som eksempel på kretsløpsmodell (etter Clampitt 1991) -----	108
Figur 2.9: Komponenter i organisasjonstilknytning -----	113
Figur 3.1: Modell over Berger & Luckmanns perspektiv på den samfunnmessige virkeligheten -----	127
Figur 3.2: Deduksjon, induksjon og abduksjon (etter Alvesson & Sköldberg 1994) -----	146
Figur 4.1: Mål og virkemidler knyttet til BRA i Anskaffelse & Forsyning -----	154
Figur 5.1: Modell for Forsyningslag i Anskaffelser & Forsyning -----	219
Figur 5.2: Typologisering av reaksjoner på BRA/SAP -----	228
Figur 5.3: Endringer i typer reaksjoner -----	232
Figur 5.4: Forskjeller i typer reaksjoner mellom de lokale lagene -----	234
Figur 5.5: Modell for stressmestring knyttet til organisasjonsendring (etter Terry et al. 1996) -----	238
Figur 6.1: En oppsummerende modell for studien -----	261
Figur 6.2: Mulige roller og oppgaver i innføringen av utviklingskonsepter i organisasjoner -----	270

Tabelloversikt

Tabell 1.1:	Kjønnsfordeling, gjennomsnittsalder og gjennomsnittlig ansiennitet (antall år) blant ansatte i A&F -----	27
Tabell 3.1:	Ulike aktiviteter i datainnsamlingen og tidsrom for gjennomføring av aktivitetene -----	131
Tabell 3.2:	Tidspunkt for intervju og antall intervjuede ved ulike enheter i Driftstjenester i Statoil – innledende intervju-----	132
Tabell 3.3:	Tidspunkt for intervju og antall intervju ved ulike enheter i Driftstjenester i Statoil – hovedintervjuer-----	137
Tabell 4.1:	Grad av enighet i utsagn om forsyningslag - måling 1 (n=49) og måling 2 (n=50) - prosent -----	155
Tabell 4.2:	Hvordan man opplevde samhandlingen internt i eget lag – måling 1 (n=49) og måling 2 (n=50) - prosent -----	156
Tabell 4.3:	Hvordan ansatte ved forsyningsbasene opplevde samhandlingen med KIM, BML, kunder og andre forsyningsbaser – måling 1 (n=33) og måling 2 (n=21) – prosent-----	157
Tabell 4.4:	Vurdering av indikatorer på effektivitet på en skala fra 1 (Svært dårlig) til 5 (Svært god) - måling 1 og måling 2 – gjennomsnitt, standardavvik og antall respondenter (n) -----	158
Tabell 4.5:	Grad av enighet i om effektiviteten hadde blitt høyere med forsyningslag – måling 2 (n=50) - prosent-----	159
Tabell 4.6:	Vurdering av tidsbruken i HR-modulen i SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) - prosent -----	161
Tabell 4.7:	Vurdering av tidsbruken i modulen Anskaffelser & Forsyning i SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) – prosent-----	162
Tabell 4.8:	Vurdering av endringer i samhandlingen med leverandører og kunder som følge av SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50)og måling 3 (n=49) - prosent -----	163
Tabell 4.9:	Vurdering av feil i arbeidsprosessene i SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) - prosent -----	164
Tabell 4.10:	Vurdering av endring i arbeidsmengde som følge av SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) - prosent -----	164
Tabell 4.11:	Vurdering av kvalitet på arbeidet etter innføring av SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) - prosent -----	165

1 INNLEDNING

1.1 Innføring av utviklingskonsepter

I denne avhandlingen belyser jeg hva som skjer når et utviklingskonsept møter de ansatte i Statoil. For å utdype hva jeg mener med dette, vil jeg først referere en nyhetssak som ble presentert i Dagbladet den 9. november 2004.¹ Artikkelen handlet om fargemerking av oljearbeidere blant ansatte i det amerikanskeide operatørselskapet Transocean.

Som et ledd i å bedre sikkerheten i arbeidet hadde ledelsen bestemt at alle ansatte måtte gjennom et såkalt ”Safety Leadership Program”. I dette programmet ble det blant annet gjennomført en personlighetstest og på grunnlag av denne ble de ansatte plassert i en av fire grupper. Hver gruppe ble assosiert med et dyr og en fargekode; på bakgrunn av personlighetstesten ble man enten karakterisert som en løve (rød), en oter (gul), en bever (grønn) eller en Golden Retriever (blå). Løvene ble karakterisert som dominerende og fødte ledere, bevere var forsiktige, fokuserte på fortida og holdt følelsene under kontroll. Otere var detaljfokuserte, opptatt av moro og følsomme for press, mens Golden Retrievere var lojale og hadde trang til å tilfredsstille andre.

Alle oljearbeidere som jobbet på dekk fikk pålegg om å feste et klistremerke på hjelmen for å vise hvilken gruppe man tilhørte.

¹ <http://www.dagbladet.no/nyheter/2004/11/09/413962.html>



Foto: Roy Erling Furre

Den administrerende direktøren i Transocean presenterte fargekodingen som et verktøy som skulle bedre kommunikasjonen og forståelsen arbeidstakerne imellom. En representant for Oljearbeidernes Fellessammenslutning opplyste at de ansatte reagerte negativt på ordningen, og at de følte de ble satt i bås. Representanten sa videre at de fikk opplyst at informasjonen de ga, skulle brukes til å forbedre kommunikasjonen og sette sammen gode team, men at det i praksis ikke hadde skjedd noe i forhold til dette. Dette var tatt opp med ledelsen, men de ansatte hadde ikke nådd fram. Han kommenterte dette med at det kanskje ikke var så rart, tatt i betraktning at ”...alle våre ledere er den dominerende, røde typen”.

Hva illustrerer denne historien? For det første viser den et eksempel på hva jeg mener med begrepet ”utviklingskonsept”. Koch (1998) definerer et utviklingskonsept som en teori, hvor erfaring er gjort abstrakt og generell og som typisk inneholder en problemdiagnose og et sett av løsningsforslag. I Transocean ønsket ledelsen å bedre sikkerheten i en virksomhet som innebærer høy risiko. Som et ledd i en større ”pakke” av tiltak, skulle fargemerkingen være et verktøy for dette, som øyensynlig var basert på personlighets- og kommunikasjonsteori. Fargemerkingen skulle bedre sikkerheten gjennom bedre kommunikasjon og forståelse arbeidstakerne imellom.

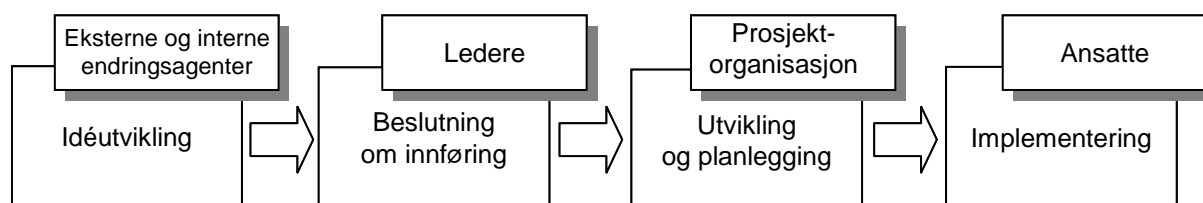
Historien illustrerer også at de som skal ta utviklingskonsepter i bruk, kan ha opplevelser og reaksjoner knyttet til dette som skiller seg fra initiativtakernes forventninger. Representanten fra fagforeningen signaliserer at de ansatte føler seg overkjørt og satt i bås. De ansatte opplevde også at dette ikke førte til noen reell endring i teamsammensetning slik det var lovt. Dette reiser et spørsmål om hvordan slike opplevelser og reaksjoner kan beskrives mer generelt, og hva det er som påvirker og former disse opplevelsene og reaksjonene.

Det historien sier lite om, er hvilke konsekvenser innføringen av et slikt konsept har fått for organisasjonen. Fagforeningsrepresentantens uttalelse indikerer at opplegget ikke akkurat har bedret tilliten til toppledelsen. Hvilke andre, uforutsette konsekvenser kan innføringen av slike konsepter gi? Hvor gode løsninger er konseptene for de utfordringene de er tenkt å møte?

Et forhold som gjør slike spørsmål aktuelle, er at organisasjoner anvender utviklingskonsepter i stadig større omfang. Konsepter med global utbredelse – ”organisasjonelle superstandarder” (Røvik 1998) - som ”Kvalitetsledelse”, ”Business Process Re-engineering”, ”Balansert målstyring” og ”Lærende organisasjoner” har fått stor utbredelse de siste 20 årene (Rolfsen 2000), og det utvikles stadig nye konsepter som konkurrerer om oppmerksomhet. Årsakene til dette kan være mange, og kan knyttes til både et større tilbud av slike konsepter og en større etterspørsel. Tilbyderne i form av utdanningsinstitusjoner, konsulentselskaper og medieinstitusjoner har blitt flere og større (Sahlin-Andersson & Engwall 2002). Etterspørselen etter slike konsepter har også økt som følge av et stadig mer ”nervøst arbeidsliv” (Irgens 2000), som er på jakt etter stadig mer effektive produksjonsmåter i en globalisert økonomi, og som også må demonstrere for omverdenen at man er ”up to date” teknologisk og organisatorisk.

En konsekvens av den økende anvendelsen av utviklingskonsepter vil være at ansatte ikke bare må forholde seg til ett utviklingskonsept, men ofte til flere som kommer tett etter hverandre, og kanskje også parallelt (Christensen & Kreiner 1991; Stensaker et al. 2001). Hva skjer med arbeidstakerne i en slik situasjon, og hvilke konsekvenser gir det for organisasjonen?

Det er en del fellestrekk i måten utviklingskonsepter som ”Just in time”, ”Business Process Reengineering” og ”Management by objectives” blir innført på (Falkum 1999): De utvikles og introduseres gjerne av eksterne/interne agenter, for eksempel konsultentselskaper eller interne rådgivere. Ledelsens rolle vektlegges også, og innføringen er i stor grad ”top-down”-orientert. Ofte etableres det egne prosjektorganisasjoner for innføringen. En typisk innføringsprosess kan illustreres slik:



Figur 1.1: En modell for hvordan utviklingskonsepter kan innføres i organisasjoner

I denne avhandlingen beskriver jeg innføringen av et utviklingskonsept i Statoils anskaffelses- og forsyningsmiljø, der innføringsprosessen samsvarer med modellen ovenfor. Det er selve implementeringen som er hovedfokuset i avhandlingen, det vil si det som ligger til høyre i figuren. Mer eksplisitt kan den overordnede problemstillingen formuleres slik: *Hva skjer når et utviklingskonsept møter ansatte i produksjonen?*

1.2 Innføringen av et utviklingskonsept i Statoil

Statoil er et selskap med internasjonalt engasjement som opererer på et globalt marked og med forholdsvis utstrakt bruk av eksterne konsultentselskaper. Det vil derfor være naturlig at nye utviklingskonsepter blir fanget opp her. I Statoil som helhet er det i de senere årene gjennomført en rekke prosjekter og tiltak som har bygget på trender som målstyring, kvalitetsledelse og integrerte, selvstyrte lag.

”Bedre og Raskere Administrasjon” (BRA) var et utviklingskonsept som ble besluttet innført i Statoil i 1996. BRA innebar innføring av SAP² som nytt datasystem for hele konsernet, koblet sammen med en ny organisering av arbeidet rundt arbeidsprosesser. BRA bygget på

² SAP er en forkortelse for Systemer, Applikasjoner og Produkter, og er et dataselskap. SAP R/2 og SAP R/3 er ulike versjoner av den administrative programvaren. I denne framstillingen bruker jeg SAP for å betegne programvaren.

”Business Process Reengineering” (BPR) – et konsept som fikk stor utbredelse på 1990-tallet. Hovedpoenget i BPR var en betraktning om at en byråkratisk/funksjonsdelt organisering av arbeidet ikke lenger var hensiktsmessig og man i stedet burde organisere arbeidet rundt horisontale arbeidsprosesser med kunden som utgangspunkt. I BPR ble informasjonsteknologi (IT) ansett som det som muliggjorde en slik restrukturering av arbeidet.

Jeg fulgte implementeringen av BRA i Statoils anskaffelses- og forsyningsmiljø (A&F). Anskaffelsesmiljøet har som oppgave å kjøpe inn varer og tjenester, og å administrere kontrakter med leverandører. Ansatte i forsyningstjenesten er i hovedsak lokalisert ved fire forsyningsbaser (Stavanger, Bergen, Florø og Kristiansund), og har som hovedoppgaver å ta i mot og kontrollere varer fra leverandører, pakke disse og laste dem om bord i forsyningsfartøy. I 1999 startet man her et arbeid med å etablere såkalte *Forsyningslag* som et ledd i å skape en mer integrert forsyningskjede til installasjoner på norsk sektor, og i 2000 startet innføringen av SAP som et nytt administrativt datasystem.

Studien kan betegnes som en instrumentell casestudie (Stake 1995), det vil si en studie hvor funnene fra et konkret case benyttes til å illustrere noen generelle forhold som kan gjøres gjeldene for organisasjoner i samme situasjon.

Datamaterialet er basert på ulike aktiviteter som ble gjennomført over en periode på to år. Hoveddelen av datainnsamlingen gjennomførte jeg som kvalitative intervjuer blant 27 av de ansatte, hvor temaet var hvordan de opplevde og reagerte på endringsprosesser. I tillegg til BRA, var også endring generelt et tema i disse intervjuene. Som empirisk bakgrunnsmateriale gjennomførte jeg også en innledende intervjuundersøkelse av 25 ansatte før endringsprosjektet ble implementert, samt flere kvantitative undersøkelser underveis i endringsprosjektet. Jeg deltok også på møter hvor endringsprosjektet var tema og andre aktiviteter i perioden.

Den overordnede problemstillingen vil bli belyst gjennom følgende delproblemstillinger:

1. Hvordan oppleves innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP blant ansatte?
2. Hvordan reagerer ansatte på innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP?
3. Hvilke konsekvenser kan innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP få for organisasjonen?

1.3 Videre oppbygging av avhandlingen

Kontekstuelle forhold er viktige i forståelsen av et slikt case som jeg har fulgt. Videre i dette kapitlet vil jeg derfor gi en forholdsvis bred presentasjon av feltet. Først vil jeg gi en kort gjennomgang av Statoils historie, deretter en gjennomgang av noen relevante omorganiseringer og organisasjonsendringer de senere årene, etterfulgt av en presentasjon av enheten for mitt feltarbeid.

I kapittel 2 vil jeg presentere noen sentrale teorier, begreper og tidligere forskning knyttet til de temaene som er skissert ovenfor. Kapitlet avsluttes med en utdyping av delproblemstillingene. I kapittel 3 redegjøres det for det vitenskapsteoretiske grunnlaget for avhandlingen, samt at forskningsmetodene som er brukt, beskrives og vurderes. Det empiriske materialet presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 drøfter jeg empirien, mens jeg i kapittel 6 konkluderer i forhold til problemstillingene og presenterer hvilke implikasjoner studien kan tenkes å gi.

1.4 Statoil i vekst og forandring

Stortinget vedtok å etablere et statlig oljeselskap i juni 1972. Statoil ble etablert i desember samme år som et statlig heleid selskap og med Arve Johnsen som den første administrerende direktør. Formålet med virksomheten er, enten alene eller sammen med andre, å lete etter og produsere olje og gass, samt å transportere, foredle og markedsføre petroleum og petroleumsavledete produkter – i tillegg til annen virksomhet.

Historien til selskapet er preget av sterk vekst og utvikling. Ved utgangen av 1973 hadde selskapet 54 ansatte, i 1977 var det 504 og i 1987 passerte selskapet 10 000 ansatte. Statoil hadde 17 115 ansatte pr. 31. desember 2002. Denne veksten gjenspeiler utviklingen i virksomhetsområdene selskapet har engasjert seg i. Statoil ble etter hvert et fullt ut integrert energiselskap, som inkluderer letevirksomhet, produksjon, raffinering, transport og salg/markedsføring av petroleumsprodukter. Lerøen (2002) deler Statoils historie inn i fire epoker:

1970-årene: Etablering

1980-årene: Skandinavisering

1990-årene: Internasjonalisering

2000-årene: Privatisering

Med bakgrunn i denne inndelingen vil jeg presentere noen trekk ved utviklingen i Statoil fra etableringen og fram til i dag.

1.4.1 Etableringen

Troen på at det kunne finnes drivverdige forekomster av hydrokarboner i Nordsjøen bygget blant annet på gassfunn i Groningen i Nederland allerede i 1959. Dette funnet gjorde at Phillips Petroleum rettet en henvendelse til norske myndigheter om tillatelse til å lete i 1962, noe som i første omgang ikke ble imøtekommet. Norge ville ha kontroll over de mulige ressursene som lå under havbunnen, og gjennom resolusjoner og nye lover som ble vedtatt, erklærte man raskt at de undersjøiske naturressursene var statlig eiendom. I 1965 ble den første konsesjonsrunden utlyst, men det var først i 1969 - med funnet av Ekofisk - at Phillips Petroleum fant drivverdige forekomster.

Det var en bred politisk enighet om at et statlig oljeselskap var viktig for å sikre nasjonal styring og kontroll (Ryggvik 1994). Selv om det var et enstemmig stortingsvedtak som lå til grunn for etableringen av Statoil, kom det tidlig fram at det var ulike syn på hvilken kontroll myndighetene skulle ha over selskapet. Det lå en innebygd motsetning i det nye selskapet ved at det på den ene siden skulle ha forretningsmessig frihet, men at det samtidig skulle være underlagt parlamentarisk kontroll og styring. I Arbeiderpartiet var oppfatningen at Statoil skulle ha stor handlefrihet. Den borgerlige siden hadde imidlertid betenkeligheter knyttet til at Statoil skulle bli for stort og egenrådlig, men også til at forvaltningsoppgavene ikke var forenlige med en forretningsmessig utvikling av selskapet. Kritiske røster hevdet også at Statoil manipulerte det politiske miljøet og at man ikke hadde et samfunnsmessig perspektiv på virksomheten i tilstrekkelig grad (Osmundsen 1981).

Da Regjeringen Willoch kom til makten i 1981 ble det tatt noen beslutninger som er kalt vingeklippingen av Statoil (Willoch 1990). Det ble nedsatt et utvalg som skulle se på hvordan statens engasjement skulle omorganiseres for å redusere Statoils størrelse og makt. Utfallet ble blant annet at Statens direkte økonomiske engasjement (SDØE) ble opprettet, noe som medførte at Statoil ikke lenger fikk tilgang til hele pengestrømmen som ble generert.

Endringer i stemmerettsreglene i lisensene gjorde også at Statoils innflytelse ble svekket (Lerøen 2002).

Feltene Statfjord og Gullfaks ble svært viktige for Statoil i etableringsfasen. Statfjord er blitt kalt kronjuvelen på den norske kontinentalsokkelen, og inntektene har beløpet seg til utrolige 1000 milliarder kroner fram til 2002 siden produksjonsstarten i 1979. Mobil fikk operatøransvaret for feltet, men en del av betingelsene var at dette ansvaret skulle overføres til Statoil ti år etter at drivverdighetserklæringen kom. I denne perioden skulle Statoil bygge opp kompetanse og få mulighet til å forberede seg på overtakelsen. Arve Johnsen var fra starten av opptatt av å legge forholdene til rette for at Statoils personell skulle læres opp av de utenlandske operatørene slik at man senere kunne ta dette ansvaret selv (Johnsen 1990). Operatøransvaret ble overført den 1. januar 1987, etter en dragkamp mellom Willoch-regjeringen på den ene siden og sentrale personer i Arbeiderpartiet og Statoil på den andre. Regjeringen tvilte på om Statoil var i stand til å ta på seg denne oppgaven samtidig med utbyggingen av raffineriet på Mongstad, og ville utsette overføringen av operatøransvaret. Slik ble det altså ikke, og store deler av Mobilorganisasjonen som var knyttet til feltet fikk Statoil som ny arbeidsgiver.

Gullfaksfeltet ble Statoils første utbyggingsoppgave. Etter tildelingen av blokken i 1978, startet lete- og utbyggingsfasen. Produksjonen startet den 22. desember 1986 på Gullfaks A – noen få dager før overtakelsen av Statfjord. To andre plattformer kom på plass i siste halvdel av 1980-årene. Statoil hadde klart utbyggingsoppgaven og oppgaven med å bygge opp en ny organisasjon. Kostnadene var imidlertid høye relativt sett – konsulentselskapet McKinsey hevdet at feltet først var lønnsomt med en oljepris på over 20 dollar fatet.

I 1987 ble det også kjent at utbyggingen av raffineriet på Mongstad ville koste over 14 milliarder kroner - mer enn dobbelt så mye som budsjettet. I samme periode var det et stort fall i oljeprisen. Dette førte til at Arve Johnsen gikk av som konsernsjef i januar 1988, og Harald Norvik ble hans etterfølger. På slutten av 1980-tallet og på 1990-tallet settes en rekke olje- og gassfelt i produksjon (<http://www.statoil.com>): A): Tommeliten (1988), Veslefrikk (1989), Sleipner Øst (1993), Heidrun (1995), Troll gass (1996), Norne (1997) og Åsgard (1999).

1.4.2 Skandinavisering og internasjonalisering

Det var fra starten av en uttalt målsetting at Statoil skulle være et integrert oljeselskap, det vil si både lete etter, produsere, foredle og markedsføre petroleumsprodukter. Norol ble etablert i 1976 med staten som hovedeier, og med Statoil, Hydro og Saga som deleiere. Etter dårlige resultater innledningsvis ble Hydro og Saga kjøpt ut, og Statoil ble hovedeier i 1979. Med et parallelt oppkjøp av Mongstad-raffineriet, hvor Statoil også ble hovedaksjonær, nådde Statoil målsettingen om å bli et integrert oljeselskap. I 1985 og 1986 kjøpte Statoil Esso sine bensinstasjonskjeder i henholdsvis Sverige og Danmark, noe som gjorde selskapet til en stor skandinavisk aktør i drivstoffmarkedet. Statoil er nå også etablert i det irske, baltiske og polske drivstoffmarkedet.

Det internasjonale engasjementet skjøt fart på 90-tallet. Man så at produksjonen på norsk sokkel etter hvert ville gå ned, og man så seg om etter andre utbyggingsmuligheter. Statoil inngikk en samarbeidsavtale med British Petroleum (BP) i 1990 som en del av strategien for internasjonalisering, hvor man blant annet kjøpte deler av BPs lisenser i Kina, Vietnam, Kongo og Angola. Avtalen ble avviklet i 2000, men Statoil beholdt deler av den internasjonale virksomheten som var generert, og hadde opparbeidet seg verdifull erfaring gjennom samarbeidet. Noen av Statoils viktigste engasjementer ligger nå i Venezuela og Aserbadjan, i tillegg til at man er operatør for utbygging av gass- og kondensatfelt i Iran og operatør for letevirksomhet i Nigeria. Statoil har nå virksomhet i 25 land (Statoil 2004).

1.4.3 Privatiseringen

Statoilaksjen ble tilgjengelig på børsen i Oslo og New York den 18. juni 2001. Konsernsjef Harald Norvik hadde imidlertid visjoner om privatisering allerede da han tiltrådte i 1988, og mente dette var nødvendig for at selskapet skulle få samme vilkår som de man konkurrerte med. Det var imidlertid først i et innlegg på et seminar i Norsk Petroleumsforening i januar 1999 at han ga til kjenne sitt syn overfor politikere og embetsfolk, noe som startet en bred privatiseringsdebatt (Lerøen 2002).

I april 1999 ble det offentlig kjent at utbyggingen av Åsgard ville koste 17 milliarder mer enn budsjettet. Olje- og energiminister Anne Enger Lahnstein valgte å ikke gjenoppnevne styret på bakgrunn av dette, og Harald Norvik stilte også plassen sin til disposisjon. I denne situasjonen valgte Norvik å gjenta behovet for privat eierskap før han gikk av august 1999 og

ble avløst av Olav Fjell. Politisk fikk også Åsgard-overskridelsene betydning for privatiseringsdebatten – både Jens Stoltenberg og Yngve Hågensen inntok det standpunktet at overskridelsene vanskelig kunne skjedd med privat eierskap. Statoils styre la fram en rapport i august 1999 der man foreslo delprivatisering og at SDØEs eierandeler skulle overføres til det nye selskapet. Arbeiderpartiets landsstyre vedtok i 2000 å gå inn for overføring av SDØE-andeler til Statoil og delprivatisering. I april 2001 vedtok Stortinget å selge 21,5 prosent av SDØEs verdier til Statoil og å åpne for at private eiere kunne inneha inntil en tredjedel av selskapets verdi. I 2004 hadde Staten solgt seg ned til en eierandel på ca. 77 prosent.

1.5 Et utvalg omorganiseringer og organisasjonsendringer i Statoil

Statoils historie er altså i stor grad en historie om endring og vekst. En vurdering av ansattes opplevelser og reaksjoner på et spesifikt endringsprosjekt bør derfor tolkes i lys av tidligere endringer og omstillinger. Jeg vil derfor presentere noen større omorganiseringer og organisasjonsendringer som har funnet sted de siste 25 årene noe mer spesifikt.

Etter opprettelsen av Statoil har det vært store politiske, økonomiske og teknologiske endringer som har påvirket rammebetingelsene for selskapet. Fra starten var Statoil et statlig instrument opprettet for å forvalte de enorme verdiene på norsk kontinentalsokkel. Liberalisering av økonomien, blant annet gjennom EØS-avtalen, har imidlertid gjort at Statoil konkurrerer på lik linje med andre aktører når konsesjoner skal fordeles på norsk sokkel. Fra å være et privilegert selskap med et forholdsvis sikkert eksistensgrunnlag, har altså Statoil i økende grad blitt eksponert for utenlandsk konkurranse.

Utbyggingsaktiviteten har vært avtakende på norsk sokkel de seinere årene, samtidig som flere av de store feltene er "modne" – det vil si har passert sin maksimale produksjonskapasitet. På Statfjord ble det produsert mest olje i 1995, mens Gullfaks nådde produksjonsrekord i 1994. Det tas imidlertid i bruk ny teknologi for å øke utvinningsgraden. De nye funnene som er gjort har også vært mindre og dessuten mer krevende å bygge ut, noe som tolkes som en mulig indikasjon på at hele sokkelen har nådd et produksjonstak.

I likhet med en rekke andre bransjer foregikk det en omfattende restrukturering av oljebransjen på 1990-tallet i retning av større enheter gjennom oppkjøp og fusjoner. Stordriftsfordeler har ført til at mindre selskap som Statoil har stått i fare for å tape

konkurranseskraft i forhold til de nye internasjonale gigantene som ExxonMobil, Total og BP Amoco. Samtidig hadde Statoil en målsetting om å være en betydelig aktør på verdensbasis.

Generelt kan det sies at strategien for å møte de endrede rammebetingelsene har ligget langs to hovedakser. Den ene hovedstrategien har vært å øke inntektene gjennom nye internasjonale engasjement, å øke utnyttingsgraden av gamle felt gjennom nye teknologiske løsninger og bygge ut nye felt på norsk sokkel. Særlig produksjon av gass for det europeiske markedet har vært en kilde til økte inntekter. Kostnadsreduksjoner og effektivisering representerer den andre strategiretningen. Statoil har de seinere årene gjennomført en rekke endringer og endringsprosjekter – delvis parallelt og samtidig - som omfatter omstruktureringer, nedbemanning, innføring av nye teknologiske løsninger og nye prinsipper for samarbeid. I det følgende vil noen organisasjonsendringsprosjekter bli presentert.

1.5.1 DELTA-prosjektet

Etter at Harald Norvik ble ansatt som konsernsjef i 1988, tok han raskt initiativ til å sette i gang et innsparings- og effektiviseringsprosjekt som fikk navnet DELTA-prosjektet. DELTA var en forkortelse for ”Daglig effektivisering skaper trygge arbeidsplasser”. Etter overskridelsene i forbindelse med Mongstadutbyggingen var det et behov for å gjenoppbygge tillit og styrke selskapets omdømme – både overfor deler av det politiske miljøet som var mot statlig eierskap og overfor opinionen generelt. Prosjektet kan karakteriseres som et element i en strategi som skulle vise at selskapet kunne drive effektivt og redusere kostnadene. De økonomiske målsettingene med prosjektet var å redusere kostnadene med to milliarder kroner årlig, blant annet gjennom nedbemanning tilsvarende 1500 årsverk.

Prosjektet var basert på bred deltakelse og medvirking fra de ansatte, og prosessen ble tilrettelagt av konsultentselskapet McKinsey. En mengde forslag til hvordan man skulle nå målsettingene kom fram gjennom workshops og arbeidsgrupper. Harald Norvik besto det som er kalt hans svenneprøve – målsettingen for kostnadsreduksjonen ble nådd (Lerøen 2002).

1.5.2 Prosjekt 95

På slutten av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet utviklet driftssiden seg raskt i Statoil. Det ble etablert driftsdivisjoner i Stavanger og Bergen, og en var under planlegging i Trondheim. I en strategiprosess i Undersøkelse og Produksjon i 1990 var oppfatningen at det som man hadde oppnådd i DELTA-prosjektet ikke var tilstrekkelig, og at det kunne gjøres

mer for å samordne den ekspanderende virksomheten. Forslaget til ny driftsstrategi omfattet blant annet en omdanning av driftsdivisjonene til rene driftsenheter og samordning av anskaffelsene, samt en teknologistandardisering på tvers av de gamle divisjonene. Prosjekt 95 (P95) ble etablert i 1992 for å realisere strategien. Målsettingene som ble presentert i prosjektet var (Statoil 1993a):

- Redusere driftskostnader med minst 2 milliarder kroner
- Halvere planleggingstiden og øke kvaliteten ved utvikling av nye felt
- Øke produksjon og verdiskaping i eksisterende produksjonsanlegg og reservoar
- Gjøre organisasjonen enklere og mer fleksibel
- Gi ledere og medarbeidere mer ansvar og større innflytelse på sin arbeidssituasjon
- Øke organisasjonens evne og kompetanse til samarbeid og omstilling

”Fra forvaltning til forretning” var et slagord som ble brukt i prosjektet, og økt konkurransevne ble sett på som en nødvendighet for selskapets utvikling, også internasjonalt. Daværende divisjonsdirektør Geir Pettersen kommenterte nødvendigheten av prosjektet slik (Statoil 1992a):

”Det handler om konkurransevne og om erkjennelse. For å overleve og sikre konkurransevnen må vi styrke oss nå og på lang sikt.[...] Vi er gode i Norge, men må bli enda bedre. Det er nødvendig også fordi vi er på vei inn på den internasjonale arena.”

Virkelighetsoppfatningen som ble presentert var at man var en forvaltningspreget, byråkratisk og tungdrevet organisasjon. I prosjektet ønsket man å organisere virksomheten i oversiktlige resultatenheter for å øke fokuset på verdiskaping (Statoil 1993a).

Man ønsket også å utvikle interne kunde- og leverandørrelasjoner. Fordelene man så med dette, var blant annet en mer integrert organisasjon gjennom et forsterket gjensidig avhengighetsforhold, kundestyrt produkter og produktutvikling og en mer nøktern bruk av interne tjenester (Statoil 1993a).

Det ble også i dette prosjektet lagt vekt på medvirkning fra de ansatte. Det ble nedsatt tretten partssammensatte arbeidsgrupper innen felt som data, innkjøp/kontrakt, opplæring, HMS osv. Disse skulle levere forslag for å realisere strategien innen sine felt til en styringsgruppe som

besto av sentrale tillitsvalgte og ledelsen i Undersøkelse & Produksjon. Forslag til beslutninger ble behandlet i Bedriftsutvalg og Arbeidsmiljøutvalg før de endelige beslutningene ble tatt (ibid).

Høsten 1992 ble det opprettet en felles divisjon for Driftstjenester (DTJ). Kontrakt, Innkjøp og Materialadministrasjon (KIM), Forsyning, Undervannstjenester og Forpleining ble samlet i en enhet. Før var dette funksjoner som var spredt i alle de tre tidligere driftsdivisjonene. Hovedandelen av innsparingene på 2 milliarder kroner årlig skulle taes ut i denne enheten, særlig gjennom stordriftsfordeler i markedet når det gjaldt anskaffelser, men også gjennom interne effektiviseringer og kostnadsreduksjoner (Statoil 1993b). Omorganiseringen medførte imidlertid liten grad av flytting av personell.

Tekniske tjenester (TEK) ble samlet i en enhet som skulle betjene de ulike driftsenhetene. Tidligere hadde driftsdivisjonene egne tekniske enheter. TEK ble organisert i fem arbeidsområder; Petroleumsteknikk, Boring & brønnteknikk, Driftsteknologi, Miljø og sikkerhet og Teknisk opplæring.

Prosjektet ble gjennomført i to faser. Mens fase 1 i prosjektet gikk ut på å skissere den nye organisasjonen og nye rapporteringslinjer, så var hensikten med fase 2 å komme fram til konkrete tiltak for effektivisering. Arbeidsgruppene fikk i fase 2 oppgaven med å finne kostnadsdrivere innen de ulike områdene, peke på muligheter for besparelser og hvordan man kunne hente ut gevinster (Statoil 1992b). Arbeidsgruppene la fram sine forslag i januar 1993, og prosjektet ble offisielt lagt ned samme året. Ansvar for å realisere tiltaksforslagene ble et linjeansvar. En beregning gjort i 1995 tydet på at man hadde redusert de årlige driftskostnadene med 2 milliarder 552 millioner, noe som altså var mer enn målsettingen (Todnem, personlig meddelse).

På 90-tallet ble det også gjennomført andre omfattende omstruktureringer, som på samme måte som P95 hadde til hensikt å effektivisere gjennom å samordne virksomheten. Fram til 1997 var virksomheten organisert i 15 resultatområder, som da ble slått sammen til fem forretningsområder (jfr. figur 1.2). I 2000 ble de ulike olje- og gassfeltene slått sammen i tre kjerneområder; Troll/Sleipner, Tampen og Halten/Nordland, i tillegg til Nye områder som

omfattet de delene av Statoils virksomhet på norsk sokkel som lå utenfor de tre kjerneområdene.

1.5.3 IBD – Industriens Beste Driftsoperatør

Initiativet til IBD kom på bakgrunn av at de sokkelansatte hadde en lav tillit til toppledelsen. Gjennom fagforeningene kom det sterke signaler om at den reelle medvirkningen var manglende, at mange beslutninger i realiteten var tatt før de ansatte kunne komme med innspill og at omstillingene ble oppfattet som kortsiktige og kampanjepregete (Statoil 1997a). Tiltak som å ”outsource” vedlikehold av plattformer bidro til det dårlige samarbeidsklimaet.

I samarbeid med Arbeidsforskningsinstituttet gjennomførte produksjonsledelsen og tillitsvalgte i 1996 en kartlegging og analyse av situasjonen. Dette arbeidet munnet ut i flere tiltaksforslag, og disse ble nedfelt i det styrende dokumentet ”Statoil Driftspraksis”. Med forankring i dette ble IBD som endringsprogram satt i gang. Tidlig involvering og medvirkning var sentrale prinsipper i IBD (Qvale 2002).

Målsettingen med IBD var å bedre produktiviteten og regulariteten i produksjonen. Dette skulle blant annet oppnås gjennom integrerte lag som arbeidsform. Med utgangspunkt i erfaringer med flerferdige arbeidslag ved Tjeldbergodden, Norne og Åsgard, ble det foreslått at slike arbeidslag skulle innføres også innen andre enheter. Disse lagene skulle bestå av personer med komplementære og relasjonelle ferdigheter, lagene skulle være selvstyrte med hensyn til budsjettering, planlegging og anskaffelser (Statoil 1997a). Fagforeningene sentralt i Statoil stilte seg bak og støttet IBD, og prinsippene herfra ble etter hvert innført i flere produksjonsenheter.

1.5.4 BRA – Bedre og Raskere Administrasjon

Parallelt med IBD besluttet konsernledelsen i Statoil i februar 1996 å etablere BRA som prosjekt, hvor man i første omgang skulle vurdere konsekvensene av å etablere en felles dataplattform for de administrative arbeidsprosessene (Statoil 1997b). Initiativet kom fra Statoils eget IT-miljø, som så et behov for å få mer felles IT-systemer i selskapet. Man hadde på det tidspunktet over 200 forskjellige systemer som ikke var kompatible, og de ulike systemene medførte store lagrings- og vedlikeholdskostnader (Todnem, personlig meddelelse).

Diskusjonen gikk på å innføre et IT-system som integrerte alle de administrative støttesystemene i selskapet. En fellesbetegnelse på slike modulbaserte, integrerte IT-systemer er Enterprise Resource Planning (ERP). Noen kjennetegn ved ERP-systemer er (Hepsø 2005):

- Data registreres bare en gang, selv om de benyttes i flere sammenhenger
- Systemet utfører automatisk programmerte prosesser på bakgrunn av innlagte data
- Kostnader genereres ut fra dataene, og overføres direkte til en økonomistyringsmodul, som da er kontinuerlig oppdatert
- Kostnader allokeres direkte til rett kostnadssted, noe som bedrer økonomistyring
- Alle i virksomheten forholder seg til de samme dataene, noe som øker muligheten for felles forståelse av utvikling og status.

Tidligere hadde flere miljøer internt valgt å satse på SAP R/3 som ERP-system – metanolvirksomheten i 1994, markedsføringselskapet SkanMar i 1995 og Personell og Organisasjon (P&O) i 1996. I september 1996 kom beslutningen fra konsernledelsen om at SAP skulle innføres i hele konsernet (Statoil 1997b).

I tillegg til at SAP som system allerede var i bruk i konsernet kan valget også sees i sammenheng med den markedsposisjonen systemet hadde, konsernledelsens erfaringer med det, og det faktum at det også var i bruk i andre selskaper som Hydro (Bye & Hepsø 2002). SAP var tidlig ute sammenlignet med andre selskaper med å tilby PC-basert, integrert programvare for ulike administrative arbeidsoppgaver. SAP drev en markedsføring som inkluderte allianser med ledende konsulentfirmaer og formaliserte kundenettverk. Etter hvert som oljeselskaper gikk bort fra egenutviklede systemer, ble SAP tilnærmet bransjestandard. Den daværende ansvarlige for Statoils IT-strategi - konserndirektør Roger O'Neill - hadde tidligere vært med på innføringen av SAP i Mobil. Sammen med Hydros valg av SAP i 1994/-95 kunne det være en faktor som styrket Statoils tiltro til systemet og påvirket valget (Bye & Hepsø 2002).

Når beslutningen var tatt om at SAP R/3 skulle innføres i hele konsernet, gikk BRA inn i en ny fase. Oppfatningen var at den felles applikasjonsplattformen ga grunnlag for helt nye måter å jobbe på som kunne frigjøre tid brukt til administrativt arbeid. Den frigjorte tiden kunne brukes til mer verdiskapende aktiviteter. I 1999 presenteres BRA-programmet slik på Statoils hjemmesider:

”Programmet skal standardisere og forenkle konsernets administrative arbeidsprosesser, understøttet av et felles IT-system. Dermed skal ledere og medarbeidere kunne bruke mer av sin tid og kompetanse på verdiskapende arbeid.”

Det ble fokusert på hvilke nye *arbeidsprosesser* SAP ga grunnlag for. Dette fokuset bygget på et konsept for organisasjonsutvikling som var utbredt på –90 tallet - Business process Reengineering (BPR). Noe av hovedtanken i BPR var at de tradisjonelle hierarkisk oppbygde organisasjonene ikke var tilstrekkelig funksjonelle i en globalisert konkurransesituasjon med stadig mer krevende kunder. I stedet burde man organisere virksomheten rundt de horisontale prosessene som ga et verdieresultat for kundene (Hammer & Champy 1993). Informasjonsteknologi ble ansett som et verktøy for å omforme organisasjonen i en slik retning.

Det ble etablert en prosjektorganisasjon i Stavanger for BRA-prosjektet i 1996 som fikk ansvaret for å designe de nye arbeidsprosessene. I alt definerte man seks konsernfelles arbeidsprosesser, henholdsvis for personal og organisasjon, økonomi, finans, integrert forsyningskjede, drift og vedlikehold, samt salg og distribusjon. I tillegg fikk BRA-organisasjonen i oppgave å tilpasse SAP-systemet slik at det understøttet de nye arbeidsprosessene, og ansvaret for selve innføringen i form av opplæring og informasjon.

Visjonen for BRA kom fram i internt informasjonsmateriell (”Tre skritt fram”), hvor det het at ”Vi skal arbeide mer effektivt, være åpne for nye arbeidsformer og redusere administrasjonskostnadene”. I det samme dokumentet presenteres BRA som et redskap for å:

1. Videreutvikle Statoil som et nyskapende, effektivt og kundeorientert selskap
2. Gi Statoil mulighet til å konkurrere med de beste nasjonalt og internasjonalt
3. Gi de ansatte muligheter til økt kompetanse og effektivitet

Det ble også lansert såkalte BRA-prinsipper som skulle ligge til grunn for arbeidet. *Nytt styringskonsept* innebar at lik virksomhet i selskapet skulle styres likt og at man gikk bort fra budsjettstyring og over til målstyring. I prinsippet om *Nytt drifts- og vedlikeholdskonsept* lå det en nedbygging av vedlikeholdsprogrammer og en delegering av planleggingen til de som utførte drift og vedlikehold. Disse skulle vurdere behovet ut fra tilstanden til materiellet, og

man gikk over til såkalt tilstandsbasert vedlikehold. Det ble også foreslått å innføre flerferdige og flerfaglige lag som skulle ha totalansvaret for definerte drifts- og vedlikeholdsoppgaver. Størst besparelser mente man imidlertid at man kunne oppnå gjennom et nytt konsept for *Forsyningskjede og Anskaffelse*. Et tiltak var å samordne lagerholdet. De ulike installasjonene etterspurte en god del av det samme materiellet. Gjennom det felles informasjonssystemet kunne man redusere lagerkostnadene både i forhold til lagerstørrelse og de ressursene som var nødvendige for å administrere lagrene. Det ble derfor utviklet felles masterdata som understøttet samordningen av lagrene. I tillegg ville SAP muliggjøre at bestilling av varer i større grad kunne skje direkte til leverandør fra de som så et behov - for eksempel en drifts- og vedlikeholdsmedarbeider. Dette ble muliggjort gjennom inngåelse av sentrale rammeavtaler med leverandører. Det ble beregnet at Statoil årlig ville spare mellom 1,4 og 1,8 milliarder årlig med de nye arbeidsprosessene, og at det ville frigjøres mellom 600 og 900 årsverk.

Prinsippene med integrerte, selvstyrte lag var noe BRA hadde til felles med IBD. Et selvstyrt lag kan defineres som en gruppe ansatte som utfører nært relaterte eller gjensidig avhengige jobber, og som blir identifisert som en sosial enhet i organisasjonen. Selvstyringen ligger gjerne i at laget som helhet får ansvaret for planlegging, oppgavefordeling og arbeidsrelaterte avgjørelser (Guzzo & Dickson 1996).

Delvis for å få aksept for BRA blant produksjonsledelsen, som hadde stor tiltro til IBD, ble BRA lansert som et supplement til IBD. Dette ble illustrert med formelen: $BRA = IBD + SAP$ (Hepsø 2005).

I 1997 startet arbeidet med informasjon om og opplæring i SAP og de nye arbeidsprosessene. Det var visse problemer i denne fasen. I følge Bye og Hepsø (2002) hadde mange ansatte vansker med å sette BRA-framstillingene i en meningsfull sammenheng med egne erfaringer. Ikke alle hadde tiltro til de som formidlet budskapet fra BRA-organisasjonen. I tillegg definerte noen ansatte BRA til kun å handle om innføring av et nytt datasystem (SAP), og overså den prosesstenkingen som også var en del av BRA. Våren 2001 ble BRA-prosjektet offisielt avsluttet.

Avsluttende kommentar

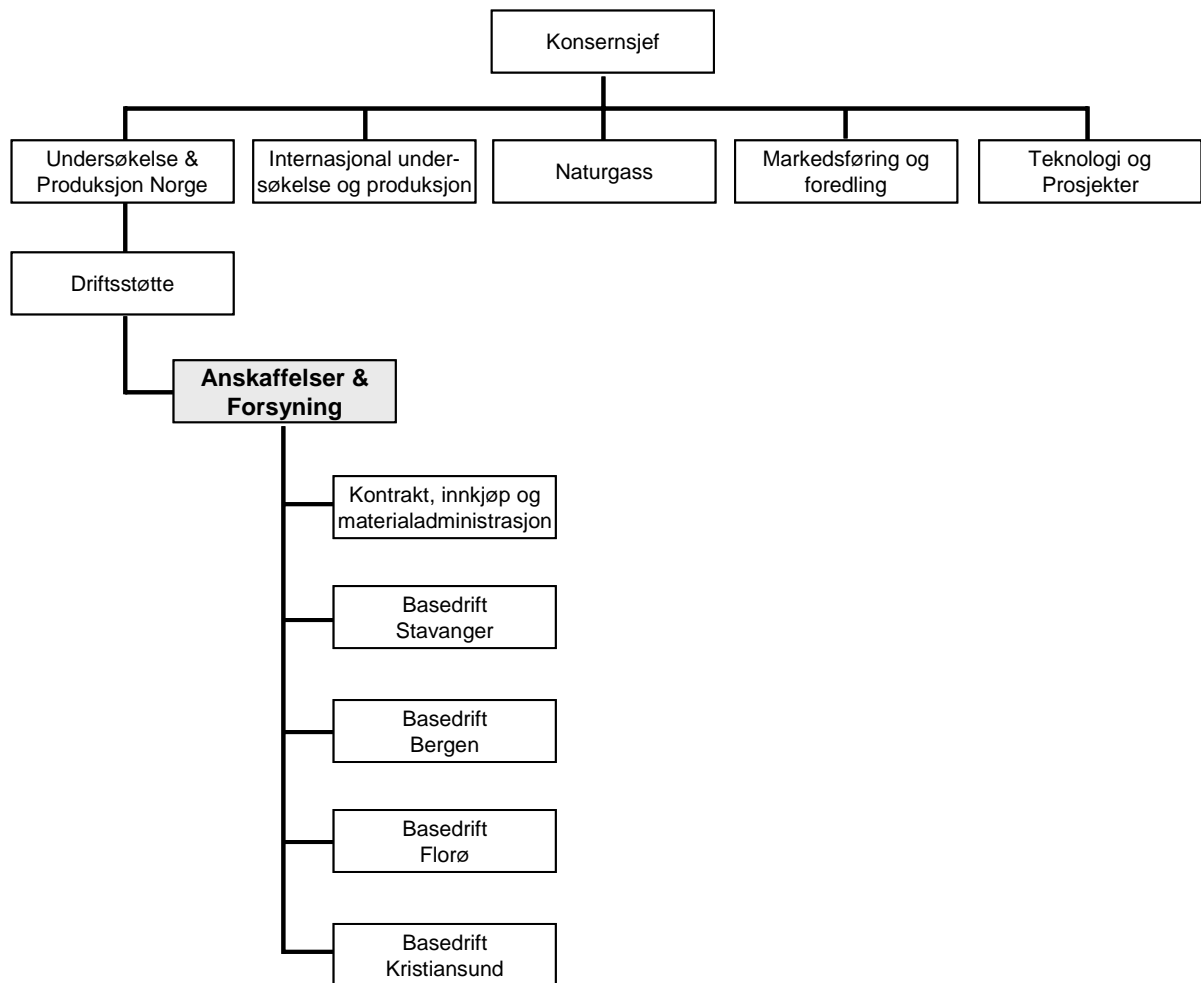
Dette utvalget av endringsprosjekter illustrerer at mange ansatte har vært involverte i en kontinuerlig strøm av forandring, både strukturelle endringer og endringer i arbeidsformer. Flere, tilsynelatende urelaterte endringer har vært til stede samtidig. Både begreper som permanent turbulens (Christensen & Kreiner 1991) og ”excessive change” (overdreven endring) (Stensaker et al. 2001) virker å være illustrerende for ansattes situasjon. Det var under slike forhold at BRA-prosjektet ble innført, noe som det ble viktig å ta med i betraktning når jeg gikk inn i feltet for å belyse problemstillingene for studien.

1.6 Anskaffelser & Forsyning: Enheten for mitt feltarbeid

1.6.1 Organisatorisk plassering og ansatte

Statoil er organisert i fem forretningsområder: Undersøkelse og Produksjon Norge (UPN), Internasjonal undersøkelse og produksjon (INT), Naturgass (NG), Foredling og markedsføring (F&M) og Teknologi og prosjekter (T&P). I tillegg kommer enheten Konsernsenter som yter administrative tjenester til hele konsernet, samt tjenester knyttet til personal og organisasjon, og Helse, miljø og sikkerhet.

Feltarbeidet mitt fant sted innen forretningsområdet Undersøkelse og Produksjon Norge (UPN) – nærmere bestemt i enheten Anskaffelser & Forsyning (A&F) i Driftsstøtte. Plasseringen av A&F i Statoilorganisasjonen kan framstilles slik:



Figur 1.2: Organisasjonskart med plassering av Anskaffelser & Forsyning

UPNs hovedoppgave er å sørge for en effektiv og sikker drift av de ni olje- og gassfeltene på den norske kontinentalsokkelen³. Dessuten har UPN ansvar for letevirksomheten og å prosjektere og bygge ut nye anlegg. UPN hadde 6300 ansatte pr. 1. oktober 2003. I forbindelse med en omstrukturering av selskapet i 2000, ble UPN områdeorganisert i fire kjerneområder: Halten/Nordland (Åsgard, Norne og Heidrun), Troll/Sleipner (Troll gass, Sleipnerområdet, Veslefrikk og Yme), Tampen (Statfjord- og Gullfaksområdet) og Nye områder. Hvert av disse områdene fikk eget resultatansvar. I tillegg har UPN to enheter som yter tjenester til alle kjerneområdene – Driftsstøtte og Prosjekttekniske tjenester.

Det var 245 ansatte i A&F pr. oktober 2003 – fordelt på 90 personer på de fire forsyningsbasene og 155 personer som arbeider med kontraktsarbeid, innkjøp og

³ Disse feltene er Åsgard, Norne, Heidrun, Troll, Sleipner, Veslefrikk, Yme, Statfjord og Gullfaks.

materialadministrasjon. Basevirksomheten kan betraktes som en typisk industriell virksomhet, hvor mange har bakgrunn fra arbeid i annen industri og offshorearbeid.

Utdanningsnivået i A&F er noe lavere sammenlignet med Statoilkonsernet som helhet⁴. Et flertall på 55 prosent av personellet i DST A&F har videregående skole/teknisk skole som høyeste utdanningsnivå. Blant disse er det mange fagarbeidere som har vært ansatt i Statoil lenge, og som har fått en intern skolering i virksomheten. Blant dem som har kortere høyere utdanning, er det et flertall som har teknisk fagskole. Mye av virksomheten i A&F er rutinisert og følger fastlagte prosedyrer som er utviklet over tid. Med unntak av noen spesialistfunksjoner, har behovet for formell utdanning ikke vært særskilt stort i den daglige virksomheten. Dette gjenspeiles i at et flertall av de som har sitt daglige virke i A&F ikke har høyere utdanning – man har i stor grad fått den kompetansen man har gjennom intern opplæring, spesielle kurs og arbeidserfaring.

I tabell 1.1 framstilles noen bakgrunnsopplysninger for personellet som arbeider i A&F, pr. oktober 2003⁵:

Tabell 1.1: Kjønnfordeling, gjennomsnittsalder og gjennomsnittlig ansiennitet (antall år) blant ansatte i A & F

	Antall menn	Antall kvinner	Alder (gj snitt)	Ansiennitet (gj snitt)
Stavanger Base	11	1	45 år	14 år
Bergen Base	30	8	47 år	16 år
Florø Base	10	5	49 år	14 år
Kristiansund Base	14	9	45 år	11 år
Kontrakt, innkjøp og materialadministrasjon	95	48	45 år	12 år
Totalt	160	73	46 år	13 år

A&F kan karakteriseres som en mannsdominert arbeidsplass, spesielt gjelder dette forsyningsbasene i Stavanger og Bergen. Gjennomsnittsalderen blant arbeidstakerne er også forholdsvis høy. Den gjennomsnittlige ansienniteten i Statoil er dessuten forholdsvis lang.

⁴ Kilde her er en intern kompetansekartlegging gjennomført i A&F i 2000. Denne kartleggingen ble presentert på et møte i Statoil Bergen i november 2000 hvor jeg deltok.

⁵ ADM/Ledelse og HMS-personell ikke medtatt

1.6.2 Anskaffelsesmiljøet

Anskaffelsesmiljøet har som oppgave å skaffe til veie varer og tjenester for feltene Sleipner, Yme, Statfjord, Veslefrikk, Gullfaks, Troll, Heidun og Norne. Anskaffelsene favner om et vidt varespekter som stål, rør, ventiler, pumper, turbiner, tele- og elektromateriell og datautstyr. Grupperingen har også ansvar for innleie av personell og utstyr og drift av reservedelslagre for installasjonene.

Grupperingen har vært organisert på ulike måter. På slutten av 90-tallet var Innkjøp og Materialadministrasjon (IMA) en egen enhet som var lokalisert på Ågotnes i Fjell kommune utenfor Bergen. Fra høsten 2000 ble også en egen avdeling som hadde ansvaret for etablering og oppfølging av rammekontrakter tatt inn i enheten. I forbindelse med dette, skiftet enheten navn fra IMA (Innkjøp og Materialadministrasjon) til KIM (Kontrakt, Innkjøp og Materialadministrasjon). Personellet fra det tidligere IMA ble i denne prosessen flyttet fra Ågotnes til Sandsli i Bergen, hvor kontraktsmiljøet allerede var lokalisert. Dette medførte en betydelig lengre arbeidsvei for flere av de ansatte som hadde etablert seg på Sotra.



Kontorplassering for ansatte i Kontrakt, innkjøp og materialadministrasjon ved Sandsligården i Bergen (eget foto)

KIM var fram til 2002 organisert i seks avdelinger som var tverrfaglig sammensatt, det vil si besto av personell som både jobbet med administrasjon av kontrakter, innkjøp og

materialadministrasjon. Anskaffelsesfunksjonene er nå organisert i fire enheter. Organiseringen er gjort med utgangspunkt i *produkter* for å gjøre det mer oversiktlig for kundene, slik at hver enhet har ansvar for anskaffelser av produkter som naturlig hører sammen. Den enkelte enhet har både personell som arbeider direkte med anskaffelser, og med kontrakts- og materialadministrasjon. De fire enhetene er: 1. Brønn og boreoperasjoner 2. Modifikasjoner, vedlikehold og logistikk 3. Bore, brønn, seismikk 4. Materiell.

Anskaffelsesmiljøet har altså gjennomgått forholdsvis omfattende endringer de siste åtte årene, både knyttet til interne omorganiseringer og kontorplassering.

1.6.3 Forsyningsbasene

Forsyningsvirksomheten skjer i hovedsak ut fra fire forsyningsbaser, henholdsvis i Kristiansund, Florø, Bergen og Stavanger. Denne delingen atskiller seg fra hvordan forsyningsvirksomheten er organisert på britisk sektor, hvor installasjonene forsynes ut fra kun en base. Det er både en geografisk og en politisk begrunnelse for organiseringen i Statoil. Vår lange kystlinje og det faktum at feltene og installasjonene er spredt over et stort område, gir større geografisk nærhet til kundene med desentraliseringen av basene. Samtidig har plasseringen av basevirksomheten vært gjenstand for distriktpolitiske vurderinger. I konsesjonstildelingene har det blitt gitt føringer for lokalisering av forsyningsbaser som ledd i å opprettholde bosetting og arbeidsplasser⁶ (Statoil 1999a).

⁶ I 2002 signaliserte imidlertid Olav Fjell en strategiendring, ved en uttalelse om at antallet forsyningsbaser ville bli redusert av bedriftsøkonomiske hensyn. Daværende olje- og energiminister Einar Steensnæs repliserte da at distriktpolitiske hensyn også måtte taes i betraktning i en slik vurdering (Adresseavisen 2002). Foreløpig er det ingen planer om å redusere antallet forsyningsbaser. Tvert i mot har Statoil tildelt nye kontrakter for basedrift i Stavanger, Florø, Bergen, Kristiansund, Sandnessjøen og Hammerfest for fire år fra 1. juli 2005, med opsjoner for seks år i tillegg (Adresseavisen 2005).



Figur 1.3: Geografisk plassering av Statoils forsyningsbaser

Basedriften i Kristiansund er lokalisert på Aker Vestbase i et kontorbygg med tilhørende lagerhall. Basen ble etablert i 1994. I starten forsynte man installasjoner på Heidrunfeltet og etter hvert også Norne og Åsgard. Flere av de ansatte jobbet tidligere ved Letekontor Midt-Norge som ble etablert i Kristiansund i 1985 og nedlagt i 1993. Pr. oktober 2003 var det 23 ansatte ved basen.



Statoils forsyningsbase i Kristiansund ved Vestbase AS (Foto: Vestbase AS)

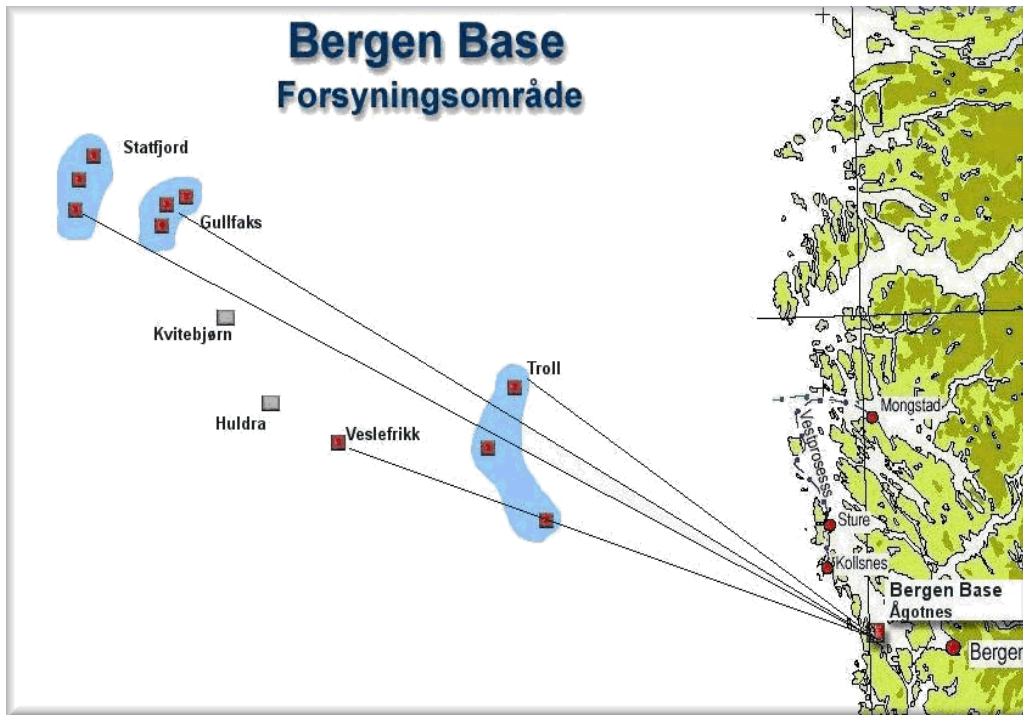
Basedriften i Florø ble etablert i 1985 i Flora kommune, og forsyner de andre basene med rør og rørrelatert utstyr, og driver dessuten forsyning av proviant og kjemikalier. Den ligger på et industriområde eid av Fjordbase AS, hvor flere andre petroleumsrelaterte virksomheter har etablert seg. Florø base er sentralhavn for rør fra Japan for alle felt som er operert av Statoil. Disse lagres her, og videresendes til felt og andre baser. Basen hadde 15 ansatte pr oktober 2003, og er samlokalisert med administrasjonen for Statoil Forpleining. Arbeidsmiljøet ved Florø base har vært stabilt i likhet med de andre basene, med liten grad av utskifting av personellet. Basen holder til i et toetasjers kontorbygg, og disponerer også store utendørs lagerarealer.



Statoils forsyningsbase i Florø ved Fjordbase AS (Foto: Fjordbase AS)

Basedriften i Bergen er den største av de fire og ble opprettet i 1974. Driften er lokalisert på Ågotnes i Fjell kommune, ca. tre mil utenfor Bergen. Her ligger den på et industriområde hvor en rekke petroleumsrelaterte virksomheter har etablert seg, og som er eid av Central Coast Base AS (CCB). De ansatte har kontorer i en større kontorbygning bygget i 1988 som

også er tilknyttet store lagerarealer. Disse arealene eies av CCB. Basen forsyner installasjoner på feltene Statfjord, Gullfaks, Veslefrikk og Troll. Det var pr oktober 2003 35 ansatte som jobbet ved basen. I forbindelse med at Mobil Exploration Norway i 1988 mistet operatøransvaret på norsk sokkel, overtok Statoil arbeidsgiveransvaret for tidligere Mobilansatte.



Figur 1.4: Forsyningsområde for basen i Bergen

Basedriften i Stavanger er plassert i Dusavika, som er den eldste rene offshorebasen i Norge – etablert allerede i 1966. Herfra forsynes feltene Sleipner, Draupner og Varg. Det er 14 ansatte ved basen, og Statoil har hatt virksomhet her siden 1975 - i starten knyttet til leteboringer og undersøkelser. Basen holder til i en eldre kontorbygning, som også har tilknytning til lagerarealer. NorSea AS er hovedeier av området hvor forsyningsbasen i Stavanger har etablert seg.

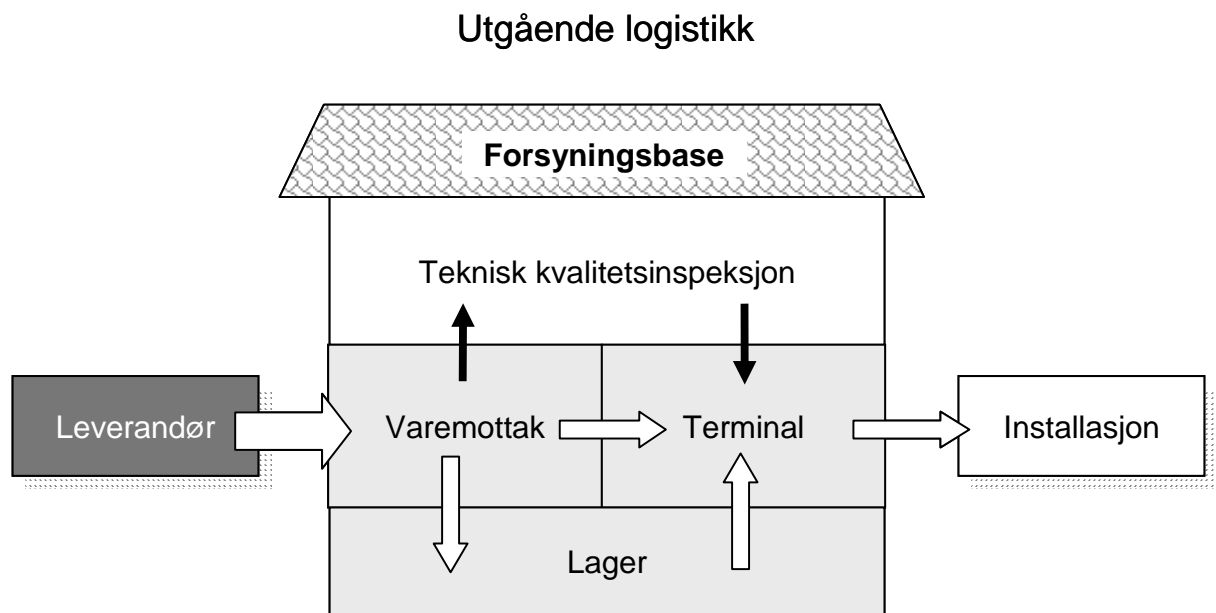
Det er også basevirksomhet i Sandnessjøen som forsyner Norne, men denne drives av et eget driftsselskap som Statoil kjøper tjenester av. Statoil har ikke arbeidsgiveransvar for de ansatte, men har eierandeler i basen. Den administreres fra forsyningsbasen i Kristiansund.

1.6.4 Arbeidsprosessene i Anskaffelser & Forsyning

Produktflyten til installasjonene i Statoil kan forenklet beskrives slik: Når det oppstår et materiellbehov ved en installasjon (kunde), utstedes en rekvisisjon av en person som har myndighet til dette. Rekvisisjonen sendes elektronisk til KIM på Sandsli og fordeles der til riktig *innkjøper*. Innkjøperen kontakter så en eller flere *leverandører* for tilbud. Etter en eventuell vurdering av ulike tilbud, oversendes så en signert bestilling med leveringsadresse til den leverandøren man velger. Hvilke leverandører som benyttes, styres delvis av faste rammeavtaler og -kontrakter. Det bestilte materiellet transporteres så til den aktuelle forsyningsbasen som betjener kunden. Når materiellet ankommer basen, gjennomfører *baseansatte* mottakskontroll, pakking i containere, og materiellet lastes deretter ombord på forsyningsfartøy som frakter det til installasjonen. *Materialkoordinatorer* ved basene har ansvaret for at installasjonene får materiellet som er bestilt, og er det koordinerende leddet mellom installasjonene og leverandørene.

Bestilling av noen typer materiell som det er kontinuerlig og stabilt behov for, går via automatiske bestillinger direkte fra kunde til leverandør. I forbindelse med slike bestillinger blir innkjøpere kun koblet inn i kjeden dersom det oppstår problemer. Et ledd i effektiviseringen av forsyningskjeden har vært å øke andelen automatiske bestillinger, noe som også har skjedd de siste årene.

Arbeidsprosessene ved forsyningsbasene er forholdsvis like. En oversikt over den utgående logistikken ved basene kan illustreres slik:



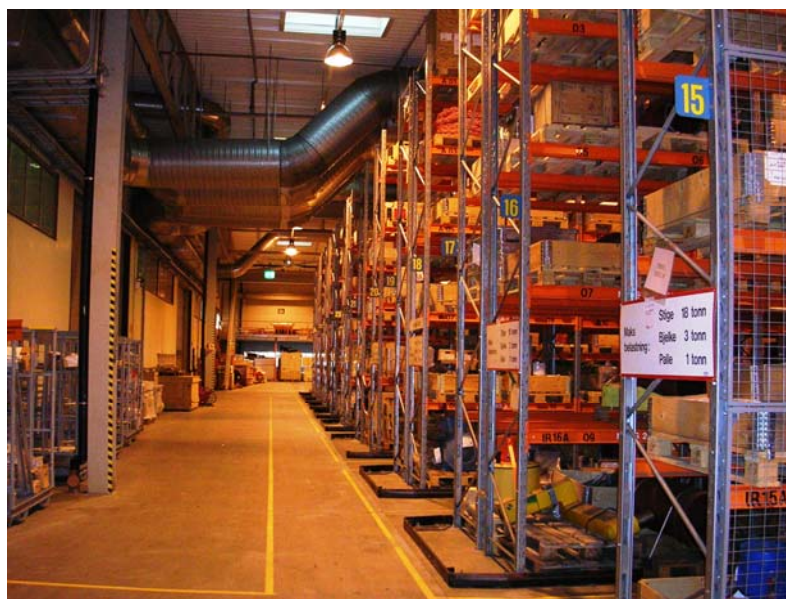
Figur 1.5: Utgående logistikk ved forsyningsbasene

Transportfirmaet Norcargo benyttes som hovedtransportør, og står for ca. 80 prosent av vareleveringen. Når varene ankommer basene, registreres de og kvitteres som mottatt. Noe av materiellet skal oppfylle spesielle tekniske krav eller skal være sertifiserte for å kunne tåle visse typer belastninger. Slikt materiell blir gjenstand for en teknisk kvalitetskontroll av ansatte som har kompetanse til dette. I praksis er dette personer med ingeniørbakgrunn eller teknisk fagskole. Kvalitetsinspeksjonen foregår på et eget innendørs område som er utstyrt for denne typen arbeid.



Område for kvalitetsinspeksjon ved forsyningsbasen i Bergen (eget foto)

Alle basene oppbevarer reservedeler som har lang bestillingstid, og som er kritiske for produksjonen ved de enkelte installasjonene. Disse lagres i store reservedelslagre. Forsyningsbasen i Bergen har for eksempel et reservedelslager på 15 000 kvadratmeter og med 164 000 forskjellige deler med en verdi på over en milliard kroner. Omtrent 15 prosent av varene blir ikke fraktet ut til installasjonene, men går direkte til reservedelslageret ved den enkelte basen. Resten av varestrømmen, ca. 85 prosent, går ut til installasjonene. Ved behov går det også varer ut fra reservedelslageret til installasjonene.



Reservedelslageret ved forsyningsbasen i Bergen (eget foto)

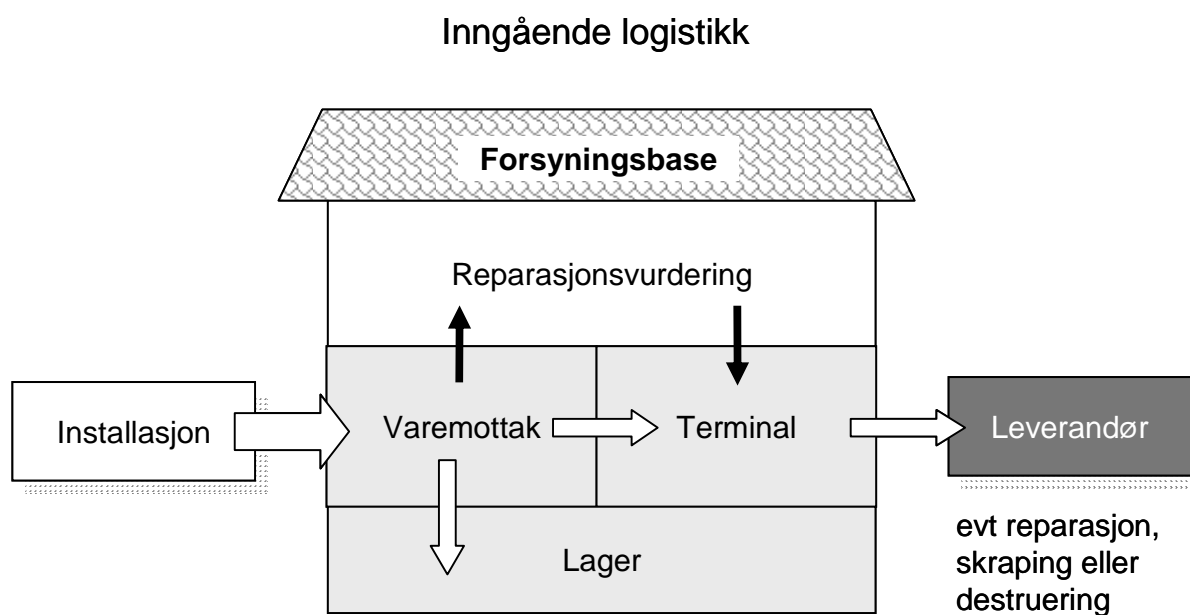
Varene som skal transporteres ut, kommer til et eget atskilt, innendørs område hvor varene pakkes, tollklareres og plasseres i containere. Containerne til de ulike installasjonene står på faste, oppmerkede plasser i en lagerhall. Før containerne fraktes med truck for lasting om bord på et forsyningsfartøy, merkes de og lukkes i henhold til sikkerhetsbestemmelsene. Materiell som er definert som farlig gods, behandles og merkes i henhold til spesielle forskrifter.



Område for pakking og merking av varer ved forsyningsbasen i Bergen (Foto: Statoil)

På basene gjennomføres det også ruteplanlegging for det enkelte forsyningsfartøyet. Dette innebærer at ansatte legger opp en tidsplan for når fartøyene skal anløpe de enkelte installasjonene. Lasting og lossing planlegges i et samarbeid mellom kapteinene og ansatte på basene.

Det går også en varestrøm tilbake fra installasjonene til forsyningsbasene. Denne varestrømmen kan illustreres slik:



Figur 1.6: Inngående logistikk ved forsyningsbasene

Materiellet som kommer inn fra installasjonene, kan være *innleid utstyr* som sendes tilbake til leverandørene etter bruk, *defekt materiell* som ventiler, motorer og turbiner som trenger reparasjon eller som må kasseres og *kjemikalier* som må gjenvinnes eller destrueres og via basene. I tillegg kan eget materiell som det ikke er bruk for, også returneres fra installasjonene. Dersom dette utstyret er i god stand og det kan være behov for det senere, kan det overføres direkte inn på lager på basene.



Mellomlager for returlast fra installasjonene ved forsyningsbasen i Bergen (eget foto)

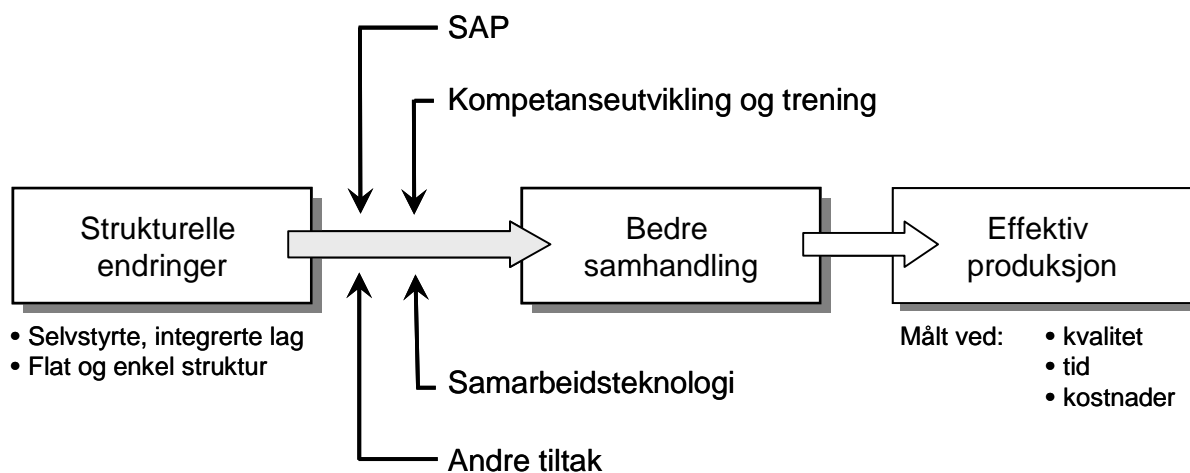
Den fysiske lastingen og lossingen utføres av innleid personell. Dette personellet er ansatt av baseselskapene hvor Statoils forsyningsbaser er etablert, det vil si Central Coast Base AS, Aker Vestbase AS, Fjordbase AS og NorSea AS. Målsettingen er at Statoilpersonell kun skal ha styrende oppgaver på basene, og at oppgaver ellers ”outsources”.

Det ovenstående illustrerer at mange aktører er involvert i materiellstrømmen. Driften av logistikk-kjeden må betraktes som krevende og utfordrende i forhold til koordinering og samarbeid aktørene imellom. I BRA-prosjektet forventet man som nevnt også at man kunne hente ut størst effektiviseringsgevinster her. Hvordan BRA ble konkretisert i A&F, beskrives under.

1.6.5 BRA/SAP i Anskaffelser & Forsyning

Det var to sentrale elementer i endringen i A&F som hadde utspring i BRA-programmet. Det ene var en strukturell omorganisering og det andre var innføringen av SAP som datasystem.

I midten av september 1999 ble omorganiseringen av forsyningstjenesten satt i gang. Et konsept i BRA som ble sentralt, var selvstyrte, integrerte lag. Implementeringen av dette startet før innføringen av SAP. Hensikten med den nye organiseringen ble blant annet beskrevet i et internt notat av 25. mai 1999 – ”Forslag til etablering av gode forsyningslag i Driftstjenester”, som i sin tur bygget på organisasjonsprinsippene i ”Statoils Driftspraksis”. Målsettingen var å bidra til *en mer effektiv tjenesteproduksjon* ved at kundene skulle få varene til riktig kvalitet, til rett tid og til en riktig pris. Effektivitet målt ved disse parametrene er kjent fra BPR-tradisjonen (for eksempel Willoch 1994: 93). Dette skulle man oppnå gjennom å skape en best mulig samhandling mellom aktørene i forsyningstjenesten, som i sin tur skulle skapes gjennom strukturelle endringer (integrerte lag). Samtidig ønsket man å påvirke effektiviteten og samhandlingen gjennom innføringen av SAP, kompetanseutvikling og trening og bruk av samarbeidsteknologi. Forenklet kan mål og tiltak knyttet til ordningen illustreres slik:

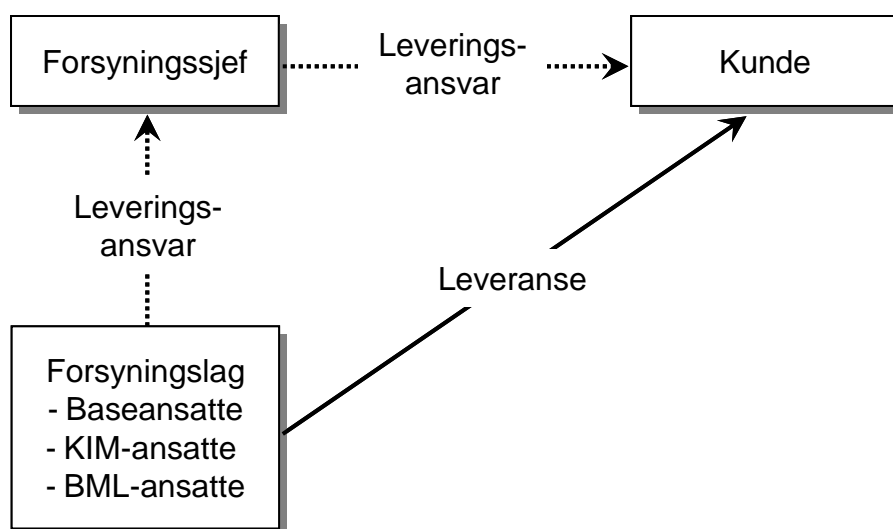


Figur 1.7: Mål og virkemidler knyttet til BRA i Anskaffelse & Forsyning

Det at lagene skulle være *selvstyrte*, ble konkretisert for de ansatte ved at lagene selv skulle ha ansvaret for å organisere arbeidet internt i laget, å vurdere ressursbehov, å organisere ferieavvikling, HMS-oppfølging/rapportering og å identifisere og iverksette forbedringstiltak.

Integrerte lag var i følge internt informasjonsmateriell kjennetegnet ved at den enkelte fikk bruke sin kompetanse, samtidig som alle viste ansvar for utførelsen av andre oppgaver. Lagmedlemmene skulle ha tverrfaglig kompetanse og ferdigheter som utfylte hverandre i de integrerte lagene.

Selvstyrte, integrerte lag var tenkt etablert på to nivåer. Mer overordnet ønsket man å etablere *forsyningslag*, som var tenkt som fleksible kombinasjoner av baselag og innkjøpslag etter behov. Dette innebar at lagene skulle bestå av både ansatte fra KIM og forsyningsbasene, og dermed at lagmedlemmene skulle være distribuert geografisk. Stillingen som basesjef ble erstattet av forsynings sjef, og i tillegg skulle lagledere fungere som en type ”spillende trenere”. Samarbeidet innen forsyningslagene skulle være uavhengig av organisasjon og geografi. Nye samarbeidsteknologiske løsninger skulle benyttes for at forsyningslagene skulle fungere effektivt uavhengig av avstand. Forsyningslagene skulle ha ansvar for leveransene overfor Forsynings sjef og kundene på sokkelen. I informasjonsmøtene med de ansatte ble ordningen med forsyningslag illustrert slik:



Figur 1.8: Illustrasjon av ordningen med Forsyningslag

Ved den enkelte forsyningsbase og ved anskaffelsesenheten ble det etablert henholdsvis *baselag og innkjøpslag*. Ved Bergen base ble det etablert to baselag, hvor et hadde ansvaret for utgående logistikk og det andre for inngående logistikk. I tillegg ble det etablert et teknisk lag, som hadde ansvar for reparasjoner/kassering av returmateriell. Noe av begrunnelsen for dette var at en da oppnådde fleksibilitet i bruken av personellressursene, samtidig som en

oppnådde spesialisering. I Kristiansund anså en det som naturlig å organisere to baselag med totalansvar rundt den enkelte kunde. I Stavanger ble det organisert to lag, hvor en eller flere personer hadde ansvaret for den enkelte kunde. I Florø var situasjonen den at en har få produkter, i hovedsak rør og rørrelatert utstyr, men samtidig mange kunder. Det ble her etablert ett lag hvor en eller flere har ansvar ovenfor spesielle kunder. Kompetanseutvikling ble ansett som sentralt i forhold til om en ville lykkes med omorganiseringen, både i forhold til IT-ferdigheter, lagarbeid og opparbeiding av kunderelasjoner.

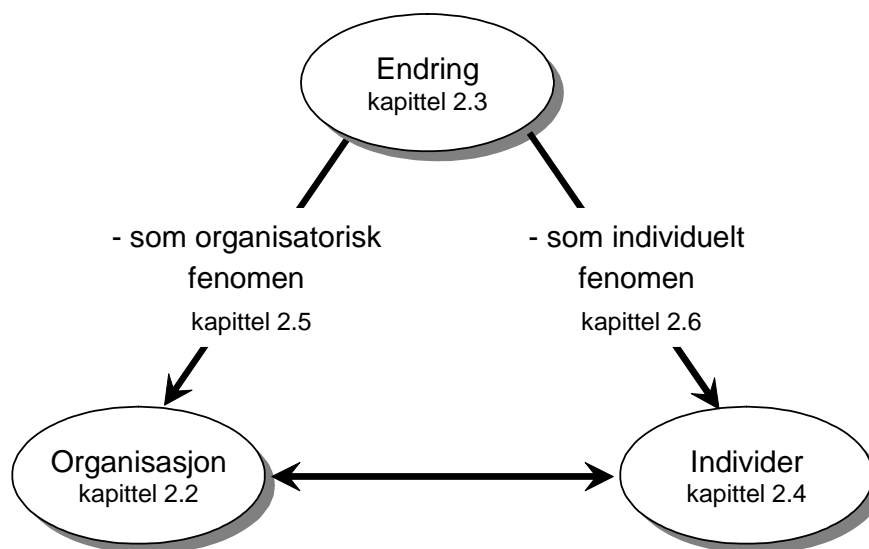
SAP ble innført sommeren 2000 i Anskaffelser og Forsyning, og erstattet da datasystemet Vedlikeholds- og Modifikasjonssystemer (VMS). De ansatte brukte i hovedsak to moduler i SAP. HR-modulen (Human Resources) ble benyttet til å registrere arbeidstimer og reiseutgifter. Modulen Anskaffelser & Forsyning ble brukt i arbeidsprosessene Innkjøp, Lager, Transport og Materialplanlegging.

2 TEORETISK BAKGRUNN

Som det framkom i forrige kapittel ønsker jeg å belyse hva som skjer når et organisatorisk utviklingskonsept møter de ansatte. Mer spesifikt ønsker jeg å belyse hvordan de ansatte i A&F opplever og reagerer på innføringen av BRA/SAP, og hvilke konsekvenser denne innføringen kan få for organisasjonen. I dette kapitlet vil jeg presentere noen teoretiske begreper knyttet til problemstillingene, og tidligere forskning knyttet til denne teorien.

2.1 Strukturering av kapitlet

Et utgangspunkt for det teoretiske grunnlaget for avhandlingen er at endringsprosesser best kan studeres ved å se arbeidstakere og organisasjoner i sammenheng. Individuer vil kunne velge miljø og forme og påvirke det miljøet som omgir dem, samtidig som individer blir påvirket og formet av miljøet. Mer spesifikt er argumentet at organisasjoner skapes og fortolkes av mennesker - samtidig som mennesker blir påvirket av de organisasjonene de er medlemmer av. Det å betrakte organisasjoner og individer atskilt kan føre til at man overser kvaliteter ved relasjonelle prosesser og den gjensidige påvirkningen mellom person og miljø (Hosking & Morley 1991). Denne sammenhengen anser jeg som svært relevant når temaet er endring i organisasjoner. Jeg vil derfor ta utgangspunkt i teori og tidligere empirisk forskning som både omhandler organisasjons- og individnivået. Struktureringen av teori- og empirikapitlet kan illustreres slik:



Figur 2.1: Disposisjon av kapittel 2

Noe av teorien som presenteres må hovedsakelig betraktes som *avklaringer*, for å vise mitt eget ståsted og hva jeg legger i noen sentrale begreper som jeg bruker videre i avhandlingen. Dette gjelder presentasjonen av et grunnleggende perspektiv på organisasjonsbegrepet (pkt. 2.2), en gjennomgang av organisasjonsendningsbegrepet (pkt. 2.3) og perspektiver på individer i organisasjoner (pkt. 2.4).

Etter denne gjennomgangen presenteres teori og tidligere empirisk forskning som jeg vil benytte for å belyse mitt eget empiriske materiale. Dette gjelder teori og tidligere forskning om endring som et organisatorisk fenomen (pkt. 2.5) og endring som et individuelt fenomen (pkt. 2.6). På bakgrunn av denne gjennomgangen vil jeg utdype problemstillingene for studien (pkt. 2.7).

2.2 Organisasjoner

En organisasjon kan betraktes på ulike måter, for eksempel som en fysisk struktur, en sosial struktur, en kultur, som en del av et større system eller som en mental konstruksjon. Slike betrakningsmåter reflekterer gjerne underliggende hovedperspektiver. Fra 1900-tallet og fram til i dag har ulike hovedperspektiver vært dominerende. Hatch (2001) skiller mellom fire slike – det klassiske, det moderne, det symbolsk-fortolkende og det postmoderne. Selv om disse kan sies å bygge på grunnleggende forskjellige ontologier, hevder Hatch at det blir misvisende å tro at de nye perspektivene avløser de eldre – snarere er det slik at perspektivene delvis eksisterer parallelt, akkumuleres og påvirker hverandre.

Mitt utgangspunkt er at organisasjoner bør betraktes som sosialt konstruerte fenomener. Dette er i tråd med et symbolsk-fortolkende perspektiv på organisasjoner: De er abstraksjoner som eksisterer som mentale representasjoner hos mennesker. Slike mentale representasjoner utvikles gjennom interaksjon, forhandlinger og kommunikasjon mennesker i mellom.

Et viktig utgangspunkt for å betrakte organisasjoner som sosiale konstruksjoner er *enactment-teorien* som ble introdusert av sosialpsykologen Karl Weick (Weick 1969). Hans posisjon er at virkeligheten konstrueres sosialt gjennom prosessen *reifisering*. Reifisering kan sammenlignes med pantomime. På samme måte som en pantomimeartist kan ”skape” en virtuell dør, kan abstrakte fenomener tingliggjøres eller objektiveres gjennom at det snakkes om dem og handles på spesielle måter. Gjennom å lage begreper og etablere et språk om

organisasjoner, blir organisasjoner tingliggjort. På denne måten skaper vi selv de fenomenene vi forholder oss til. Et eksempel kan være hierarkisk oppteignede organisasjonskart, som tingliggjør en organisasjonsstruktur. Begrepet ”organisasjon” beskriver ikke noe reelt i objektiv forstand, men er sosialt konstruert på en slik måte at det framtrer som noe objektivt for oss. Det vi betrakter som organisasjonens omgivelser konstrueres eller iscenesettes på samme måte i følge Weick (1969).

2.3 Organisasjonsendring

Endring i organisasjoner kan være knyttet til forhold som struktur og teknologi, arbeids- og samarbeidsmåter, verdier og normer, men også interorganisatoriske forhold og samfunnsforhold (Irgens 2000).

En forklaring på at organisasjoner endrer seg, er at de må tilpasse seg til sine omgivelser som også er i forandring. Dette er i tråd med situasjonsteori eller ”contingency theory” (Lawrence & Losch 1967). Kjernen i situasjonsteori er antakelsen om at effektiv organisering forutsetter at det er samsvar mellom strategi, struktur, teknologi, ansattes behov og lojalitet på den ene siden, og miljøet omkring organisasjonen på den andre (Morgan 1998).

Et utgangspunkt for denne forståelsen var undersøkelser gjennomført av Burns & Stalker (1961), som skilte mellom en organisk og en mekanisk organisasjonsform. De anså en *organisk organisasjonsform* som best egnet for et omskiftelig miljø. En organisk organisasjonsform innebærer strukturer og arbeidsprosesser som lett lar seg tilpasse til endringer i omgivelsene, gjennom blant annet vektlegging av arbeidsgrupper og lateral kommunikasjon i stedet for en hierarkisk organisering med spesialiserte arbeidsoppgaver og klart definerte ansvarsområder. I stabile omgivelser er en mekanisk organisasjonsform best egnet i følge Burns & Stalker (ibid), det vil si en struktur preget av oppgavespesialisering, klar ansvarsfordeling og hierarki, med andre ord det vi gjerne oppfatter som et klassisk byråkrati. Denne inndelingen bygger på en undersøkelse av bedrifter i ulike bransjer, hvor bransjenes miljø varierte i forhold til graden av stabilitet. Bedrifter i stabile miljø med stabil produktavsetning og produksjonsteknologi var organisert på en mekanisk måte, det vil si med en klar hierarkisk struktur og spesialisering av arbeidsoppgaver. Bedrifter i ustabile miljøer preget av rask utvikling i produksjonsteknologi og markedsforhold var derimot avhengig av en mer fleksibel og organisk organisering for å lykkes, med muligheter til kontinuerlige

strukturjusteringer og endringer i oppgaver. Et hovedargument var altså at organisk organisering var nødvendig i et omskiftelig miljø.

Denne innsikten ble videreutviklet gjennom arbeidet til Lawrence & Losch (1967), som bidro til at situasjonsteori fikk et gjennombrudd og et videre anvendelsesområde. I sine studier fokuserte de blant annet i større grad på den *interne* differensieringen mellom avdelinger som ulike miljøforhold skapte. Eksempelvis kunne produksjonsavdelinger og forsknings- og utviklingsavdelinger innen samme virksomhet møte ulike miljøkrav, noe som bidro til at de organiserte seg forskjellig. Graden av ”organiskhet” kunne altså variere innen samme organisasjon, i tillegg til at den varierte mellom organisasjoner (Morgan 1998).

Leana & Barry (2000) beskriver noen krefter i organisasjoners omgivelser som bidrar til en økt endringstakt i organisasjoner. Behovet for *redusering av kostnader* for å øke konkurransekraft er en faktor. Dette skjer gjerne gjennom å redusere lønnskostnader ved hjelp av ”outsourcing” og nedbemanning. Et *utålmodig kapitalmarked*, hvor aktørene i stadig større grad vil ha rask avkastning kan også knyttes til dette. Nye måter å organisere arbeidet på gjennom arbeidsgrupper og flatere hierarkier kan også betraktes som en måte for ledelsen å beholde *kontroll* på. Målstyring i stedet for instruksjoner kan fungere som en vel så god kontrollmekanisme, samtidig som fravær av hierarki like gjerne kan føre til forvirring som til bemyndigelse av arbeidstakerne.

Situasjonsteori er den del av det Røvik (1998) kaller et verktøyperspektiv på organisasjoner. Dette perspektivet innebærer det synet at organisasjoner er redskaper for å frambringe varer, tjenester osv. I verktøyperspektivet endrer organisasjoner seg for å bli mer *effektive*. Verktøyperspektivet har imidlertid i følge Røvik (ibid) blitt utfordret av *symbolperspektivet*, som særlig er knyttet til nyinstitusjonell teori. Med utspring i fenomenologi, vektlegges det i dette perspektivet at organisasjoner møter sosialt skapte normer og konvensjoner i sine omgivelser. Disse kan blant annet opptre i form av institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter. I dette perspektivet er hovedmotivet for organisasjonsendring å oppnå legitimitet fra sine omgivelser. Innføring av organisasjonsoppskrifter og utviklingskonsepter kan betraktes som rasjonaliserte symboler og myter, og gjennom å adoptere disse demonstreres det at man er moderne og ”up to date”. Nyinstitusjonell teori vil utdypes videre i punkt 2.5.

2.3.1 Endringsforløp

Organisasjonsendringer kan ikke alltid avgrenses med et klart start- og slutt punkt. I forskningslitteraturen om organisasjonsendring går det et klart skille mellom *episodiske endringer* og *kontinuerlige endringer*. Weick & Quinn (1999) har teoretisk beskrevet hva som kjennetegner disse to formene for endring. *Episodisk endring* skjer etter en tilstand av stillstand og tilstivning ("inertia") som innebærer at organisasjonen ikke evner å endre seg like raskt som omgivelsene. Inertia kan ha bakgrunn i en rekke forhold som virker konserverende – som struktur, suksess-skapte "blinde flekker" eller teknologi. Dette skaper en spenning mellom organisasjonen og omgivelsene. Når denne spenningen utløses – av miljøet, manglende resultater, toppledelsen osv. – erstattes det gamle av noe nytt på en planlagt måte. En slik spenningsutløsning etter en gradvis stressakkumulasjon er kalt punktert likevekt ("punctuated equilibrium" – Gould & Eldredge 1977). *Kontinuerlige endringer* innebærer mindre og kumulative endringer som drives av en dissonans mellom det man vet man burde gjort og det man faktisk gjør i den daglige virksomheten. En rekke forhold i organisasjonen kan endres samtidig, og disse endringene innebærer ikke nødvendigvis at det gamle erstattes av noe nytt, men også at det gamle forsterkes. Endringene kan beskrives som sykliske, prosessuelle og uten klar begynnelse eller slutt.

Innføring av et utviklingskonsept som BRA/SAP vil best kunne beskrives som en episodisk endring. Utviklingskonsepter vil representere noe nytt som erstatter noe gammelt på en planlagt måte, og som ledelsen antar vil tilføre noe positivt som bedrer forhold som effektivitet og konkurransekraft.

Van de Ven & Poole (1995) teoretiserer nærmere over hvilke forløp endringsprosesser har. I et forsøk på å typologisere den store mengden av endringsteorier, lanserer de fire grunnperspektiver som andre, mer komplekse teorier kan sies å ha utgangspunkt i: Livssyklus-teorier, teleologiske teorier, dialektiske teorier og evolusjonsteorier.

Livssyklus-teorier tar utgangspunkt i organisk vekst som metafor i forklaringen av utvikling i organisasjoner. Utviklingen av karrierer, grupper, organisasjoner og produkter kan beskrives som en sekvensiell, kumulativ og sammenhengende prosess som følger en irreversibel og programmert sekvens - for eksempel oppstart, vekst, modenhet, forfall, avslutning. Figur 1.1 kan også forstås som sekvensene i "livsløpet" til et utviklingskonsept i en organisasjon: 1.

Idéutvikling av interne/eksterne endringsagenter 2. Ledelsesbeslutning om innføring 3. Planlegging og utvikling av en prosjektorganisasjon 4. Implementering i ordinær drift. Stadieteorier, både innen utviklingspsykologi og innovasjonsteori, nevnes som eksempler på livssyklusteorier av Van de Ven & Poole (1995).

Teleologi er en filosofisk doktrine som sier at *hensikt eller mål* er det som gir retning til bevegelse og endring. Van de Ven & Poole betrakter teleologisk teori slik (ibid: 516):

“According to teleology, development of an organizational entity proceeds toward a goal or an end state. It is assumed that the entity is purposeful and adaptive; by itself or in interaction with others, the entity constructs an envisioned end state, take action to reach it, and monitors the progress.”

I motsetning til livssyklusteorier betraktes ikke endring å skje gjennom programmerte sekvenser eller stadier – det kan være flere veier til samme mål (såkalt ekvifinalitet). I stedet for stadier, fokuseres det på noen nødvendige funksjoner som må oppfylles for å nå mål. Fokus i teoriene er på de betingelsene som er nødvendig for at målene skal kunne nås, samtidig som det er en anerkjennelse av miljø- og ressursbegrensninger. Målene betraktes som sosialt konstruerte og foranderlige med bakgrunn i indre og ytre påvirkning. Forløpet til endring beskrives som en *syklus*, hvor mål formuleres, implementeres og evalueres og eventuelt endres.

De to siste hovedteoriene Van de Ven & Poole (ibid) beskriver om organisasjonsendringer er *evolusjonsteori* og *dialektisk teori*. I evolusjonsteori forklares endring som en syklus av variasjon, utvelgelse og opprettholdelse. Tilfeldigheter skaper variasjon i form av ulike organisasjonsformer. En utvelgelse av de som er best tilpasset miljøet de befinner seg i, skjer gjennom konkurranse om knappe ressurser. Opprettholdelse skjer gjennom krefter som opprettholder visse organisasjonsformer. Evolusjonsteori er i samsvar med det Morgan (1998) kaller et populasjonsøkologisk perspektiv på organisasjoner. I *dialektiske teorier* forklares endring med bakgrunn i konflikter mellom konkurrerende, motstridende krefter - som i Hegels begrepsapparat betegnes som teser og antiteser. Slike konflikter løses gjennom synteser, som over tid kan bli nye teser og ledd i nye dialektiske prosesser.

Organisasjonsendring kan betraktes som et metabegrep som omfatter flere andre, mer spesifikke begreper. Organisasjonsutvikling og omstilling er to slike begreper som er ofte

brukt, og jeg vil derfor kort presentere hva disse kan sies å inneholde, og hvordan innføringen av utviklingskonsepter kan plasseres i forhold til dem.

2.3.2 Organisasjonsutvikling

Begrepet organisasjonsutvikling (OU) er hevdet å ha blitt et utvannet begrep (Busch & Vanebo 2000). Et inntrykk man sitter igjen med etter en gjennomgang av noe av den enorme mengden litteratur på dette feltet, er også at svært mye kan defineres som å være OU – nærmest alt som kan sies å forbedre en organisasjon. French et al. (2000) tar til orde for at OU må spesifiseres nærmere, som en bestemt type endringsprosess som skal føre til en bestemt type resultater. De mener OU er karakterisert ved at 1) det er en langvarig, planlagt innsats, basert på en overordnet strategi 2) det benyttes konsulenter som etablerer en relasjon til klientene som er preget av likeverdig samarbeid 3) det benyttes et aksjonsforskningsperspektiv 4) arbeidsgruppen er en sentral innfallsvinkel for endring 5) atferdsteori benyttes som grunnlag 6) målet er å endre organisasjonskultur og prosesser slik at organisasjonen blir refleksiv og selv vurderer endringsbehov, i tillegg til større effektivitet.

Det eksisterer også en rekke mer formelle definisjoner på OU som vektlegger forskjellige aspekter. Cummings & Worleys (2001: 1) definisjon er dekkende for en rekke av de oppfatningene som eksisterer om hva OU er:

”Organizational development is a systemwide application of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness.”

OU betraktes altså her som en planlagt prosess som har som mål å bedre effektiviteten i organisasjoner. Dette søkes nådd gjennom å ta utgangspunkt i vitenskapelig basert kunnskap om menneskelig atferd i organisasjoner, både på mikronivå (ledelse, grupper, design av arbeidet) og på makronivå (strategi, organisasjonsdesign, interorganisatoriske relasjoner). Basert på blant annet aksjonsforskning, betraktes OU å bestå av fire overlappende aktiviteter som utføres i et samarbeid mellom eksterne endringsagenter og medlemmer av organisasjonen (ibid: 28): 1. Å få innpass i en organisasjon og komme til enighet om hva som ønskes gjennomført (”entering and contracting”) 2. Diagnostisering 3. Planlegging og implementering av endring og 4. Evaluering og institusjonalisering av endring. Disse fire aktivitetene utføres ikke nødvendigvis i en lineær sekvens, på et hvert tidspunkt i prosessen kan man gå tilbake til en annen aktivitet.

Levin og Klev (2002) diskuterer definisjonen, og spesielt at den tar utgangspunkt i anvendelse av *vitenskapelig* basert kunnskap i en *planlagt* utvikling. De mener at definisjonen gir assosiasjoner til en type ekspertstyrt organisasjonsutvikling, som er på kollisjonskurs med OU som baserer seg på medvirkning. Deres poeng er at planlagt endring i denne sammenhengen bør relatere seg til planleggingen av en *prosess*, hvor resultatene på ingen måte er gitt. De underkjenner ikke betydningen av fagkunnskap, men har en klar posisjon i forhold til at denne kunnskapen skal være et instrument for å utvikle en felles innsikt og ikke brukes i form av ferdige løsninger på utfordringer man måtte ha.

Hvorvidt innføringen av utviklingskonsepter kan betraktes som organisasjonsutvikling vil på bakgrunn av det ovenstående avhenge av innholdet i konseptene og måten de innføres på. I noen tilfeller vil det være problematisk å betrakte innføringen av utviklingskonsepter som OU. Eksterne konsulenter vil ikke alltid benyttes i innføringen. Mer sentralt er det at aksjonsforskningsperspektivet ikke nødvendigvis er tilstedeværende. Som nevnt i pkt. 1.1 kjennetegnes utviklingskonsepter også av at de er "top down"-orienterte. Ikke sjelden representerer de nettopp det Levin & Klev (2002) sier at OU *ikke* skal være, nemlig ferdige løsninger på problemer og utfordringer. I andre tilfeller vil utviklingskonsepter være mer "åpne" og mer i tråd med OU. "Total kvalitetsledelse" kan være et eksempel på dette. Dette er et konsept som i prinsippet skal involvere alle ansatte over tid i en syklisk prosess, og hvor løsningene ikke er gitt på forhånd (Neerland 2000).

BRA/SAP kan vanskelig betraktes som et OU-prosjekt dersom man legger French et al. (2000) sin definisjon til grunn, særlig fordi aksjonsforskningsperspektivet ikke virker å ha vært til stede, men også fordi implementeringen ikke har vært preget av et likeverdig samarbeid mellom ansatte og de ansvarlige for innføringen. Dette vil bli illustrert i pkt. 4.2.3.

2.3.3 Omstilling

Omstillinger i organisasjoner framstilles ofte som nødvendige tilpasninger til endringer i omgivelsene. På bakgrunn av dette, er det foretatt en inndeling i tre hovedtyper (Holter et al. 1998): *Strukturelle omstillinger* kan knyttes til varige endringer i viktige rammebetingelser for organisasjoner. *Sykliske omstillinger* er knyttet til mer forbigående endringer, f.eks. i markedssituasjonen og råvarepriser. Omstillinger i oljeselskap kan for eksempel være knyttet

til lave priser på råolje. *Politiske omstillinger* har derimot sammenheng med politiske beslutninger som fører til endringer i rammebetingelser. Noe av omstillingene i offentlig sektor har f.eks. bakgrunn i vedtak av nye lover. Omstillinger kan også ha sammenheng med endringer i den nasjonaløkonomiske politikken, f.eks. i form av skatte- og avgiftspolitik og distriktsrettede tiltak, men også i økende grad som følge av endringer i internasjonale rammebetingelser iverksatt av for eksempel EU og WTO.

En omstillingsprosess kjennetegnes ved at den er planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål (for eksempel kostnadsreduksjoner, økning i inntjening) og ledelsesstyrt. Virkemidlene kan inkludere tiltak som omstrukturering av enheter, omlegging av produksjon og også permitteringer og nedbemanning. Nedbemanning – det vil si planlagte reduksjoner i antall arbeidstakere - er et kostnadsreducerende tiltak som mange private og i økende grad også offentlige virksomheter gjennomfører. Noe av bakgrunnen er teknologiutviklingen som øker mulighetene for automatisering og rasjonalisering. Økende bruk av ”benchmarking”, hvor kostnadsnivået på tjenester og effektivitet sammenlignes med konkurrentenes, har også ført til et press for å redusere lønns- og andre kostnader. I noen tilfeller kan også nedbemanning iverksettes som en følge av strategiske feilgrep i toppledelsen, hvor kostnadsreduksjon blir en nødvendighet for virksomhetens overlevelse (Kets de Vries & Balazs 1997).

Omstillinger utløses altså av endringer i rammebetingelser i organisasjonens omgivelser. I en omstillingsprosess kan utviklingskonsepter representere et sett av løsninger på de interne utfordringene slike endringer i omgivelsene kan føre med seg. Utviklingskonsepter kan være lette å ty til i en slik situasjon, i og med at de representerer mer eller mindre ferdige ”pakker” av løsninger. Vi kan altså tenke oss at de stadig mer turbulente omgivelsene mange organisasjoner befinner seg i, bidrar til å øke muligheten for at utviklingskonsepter som BRA/SAP blir tatt i bruk.

2.3.4 Virkninger og konsekvenser av endringer og omstillinger

Omstillinger og strukturelle endringer vil kunne være motivert ut fra å bedre eller sikre et godt økonomisk resultat. Redusering av kostnader vil være en viktig strategi for dette, og nedbemanning et aktuelt tiltak. Slike tiltak har vist seg å kunne gi utilsiktede, negative virkninger. Cameron et al. (1991) har studert hvilke *økonomiske* virkninger nedbemanning har hatt for ulike virksomheter. På kort sikt har børsverdiene som oftest økt, men selskap som

gjennomførte sterke nedbemanninger på 80-tallet har mindre positive resultater på lengre sikt. Aksjene i disse selskapene lå under gjennomsnittet i verdiøkning på 90-tallet. Videre mente tre fjerdedeler av lederne i selskap som hadde gjennomført nedbemanning at omstillingen hadde gått på bekostning av arbeidsmoral, produktivitet og tillit i markedet. Under halvparten rapporterte at de hadde nådd målene de satte om kostnadsreduksjon. Mishra et al. (1998) refererer resultater fra en studie blant amerikanske selskaper som viste at en nedbemanning på ti prosent bare ga 1,5 prosent lavere kostnader. Det ble også funnet at aksjekursen økte med 4,7 prosent etter tre år blant selskaper som hadde gjennomført nedbemanninger og at sammenlignbare selskaper hadde en økning i aksjekursen på 34,3 prosent i samme periode. Lønnsomheten økte bare i halvparten av de nedbemannede selskapene. Kets de Vries & Balazs (1997) framhever også det paradokset at det ofte er de mest verdifulle medarbeiderne som først går når det iverksettes nedbemanning, og at den organisasjonelle ”hukommelsen” dermed blir skadelidende. De gjenværende får ofte en økt arbeidsmengde og blir satt til arbeidsoppgaver som de ikke har tilstrekkelig kompetanse til å utføre. De understreker at nedbemanning ikke er en ”quick fix”, og at man må ha et videre perspektiv på omstilling hvis man skal oppnå positive virkninger på lengre sikt.

Det finnes selvsagt også en rekke endringer og omstillinger som har gitt positive økonomiske resultater. Axsmith (1995) undersøkte for eksempel en del forhold ved 1034 virksomheter som hadde gjennomført restruktureringer og nedbemanning, og fant at 85 prosent av disse hadde lavere kostnader, 63 prosent hadde fått økt inntjening og 58 prosent hadde økt produktiviteten. Et spørsmål er hvilke mindre synlige omkostninger restruktureringer og nedbemanning kan gi.

Holter et al. (1998) peker på at endringer og omstillinger kan få en del paradoksale konsekvenser dersom de ansatte opplever endringen som en trussel. De hevder at når endringsplanene møter det virkelige organisasjonslivet, kan resultatene av og til bli helt annerledes enn det en ønsket å oppnå og dysfunksjonelle for organisasjonen.

Et dysfunksjonelt resultat beskrives som ”defleksibilisering”, hvor organisasjonen på et vis ”stivner til” som følge av en trusselpreget omstilling. Ansatte som er preget av usikkerhet med hensyn til egen jobb, vil lett bli territoriale og selvtjenende. Usikkerhet gir grobunn for rykter og mistro. *Nedsatt læring* som et resultat av usikkerhet, kan være et annet paradoksalt

resultat av omstilling. En måte å håndtere usikkerhet på kan være *selektive læringsprosesser*, ved at en holder fast på det som er kjent og velger å se bort fra det nye og det kontroversielle. Dette kan også slå ut i form av *direkte sanksjoner* mot det nye som omstillingen representerer. *Omstillingstretthet* og *passivitet* er andre mulige paradoksale konsekvenser av omstilling, som kan henge sammen med manglende resultater og manglende medvirkning. En tilstand av *nostalgi* kan også være paradoksal – istedet for å rette blikket framover kan ansatte bli mer opptatt av hvor bra man hadde det før. Holter et al. (1998) peker også på at omstillinger kan ha marginaliserende effekter. Kvinner og eldre ansatte kan være særlig utsatte grupper, selv om dette ikke er et resultat av bevisste prosesser. Nedbemanning rammer ofte deltidsansatte hardest, hvor kvinner gjerne er overrepresentert. Omstillinger som krever kompetansehevende tiltak vil i praksis representere størst belastninger for kvinner som ofte har størst arbeidsbyrde hjemme, og kan også være minst attraktivt for arbeidstakere med lang fartstid. I tillegg kan omstillinger gi gode vekstvilkår for visse typer maskulinitet som indirekte fører til en devaluering av det som forbindes med kvinnelige verdier.

Selv om endringer og omstillinger kan gi negative virkninger som de beskrevet ovenfor, vil det selvsagt være behov for interne tilpasninger når omgivelser og rammebetingelser endrer seg. Spørsmålet blir hvordan dette kan gjøres for å unngå og begrense negative sideeffekter. Collins (2002) avviser at det å innføre det vi kan kalle utviklingskonsepter er veien å gå for å bli blant de aller beste. Han mener at vi heller må lete etter ”tidløse prinsipper” som er like anvendelige selv om verden forandrer seg. Slike prinsipper presenteres i forbindelse med en studie av elleve amerikanske selskaper som hadde en utvikling fra middelmådige økonomiske resultater til å bli blant de aller beste. De selskapene som hadde hatt en utvikling fra ”good” til ”great” ble sammenlignet med tilsvarende virksomheter som *ikke* hadde hatt den samme utviklingen. På bakgrunn av dette utvikles prinsippene: 1. Topplederen bør rekrutteres internt 2. Det bør legges stor vekt på rekruttering av talentfulle, ambisiøse og selvgående medarbeidere. Et nytt lederteam bør på være på plass før ny strategi legges 3. Det bør gjennomføres grundige markedsanalyser 4. Det bør utvikles en enkel suksessformel 5. Det bør dyrkes en kultur med disiplin i fokus 6. Teknologi bør brukes for å understøtte strategien, den bør ikke styre selskapet.

For å konkludere, så kan altså virkningene av endringer og omstillinger avvike betydelig fra det en ønsket å oppnå. De negative sosiale konsekvensene blir ofte undervurdert. Dette

innebærer ikke at situasjonen *nødvendigvis* hadde vært bedre om man hadde latt være å gjennomføre tiltakene – omstilling kan ofte være nødvendig for organisasjonens videre eksistens. De undersøkelsene som det er referert til ovenfor, er imidlertid en illustrasjon på at det ofte er fokusert for ensidig på strukturelle endringer i omstillinger og for lite på sosiale og kulturelle konsekvenser.

2.3.5 Oppsummering

Organisasjonsendring kan betraktes som et metabegrep som omfatter endringer i strukturelle, kulturelle og interaksjonelle forhold og hvor endring både kan være episodisk og klart tidsavgrenset, men også kontinuerlig og uten klar begynnelse eller slutt. Innføring av utviklingskonsepter vil representere en episodisk endring.

OU er en planlagt og målrettet prosess som involverer en ekstern endringsagent, og hvor menneskelig atferd er middelet for bedring av effektivitet. Hvorvidt innføringen av et utviklingskonsept representerer OU, er avhengig av innholdet i det og av måten det blir innført på. Omstilling er i større grad enn OU rettet mot endringer i struktur, teknologi og produksjon, og også klarere motivert ut fra nødvendige tilpasninger til rammebetingelser i omgivelsene. I endringer og omstillinger er de negative konsekvensene for organisasjonen ofte undervurdert. Utviklingskonsepter kan innføres som en del av en omstillingsprosess.

2.4 Individer i organisasjoner

”Mennesket er bedriftens viktigste ressurs” er en frase som er gjentatt så ofte at mange opplever det som en klisjé. Det er likevel klart at den menneskelige kapitalen har blitt viktigere i mange virksomheter. Tjenesteyting er blitt mer sentralt i økonomien, og dermed blir de ansattes kunnskaper, ferdigheter og motivasjon også mer fokusert (Jacobsen & Thorsvik 2002). Samtidig ser vi også mange eksempler på virksomheter hvor menneskelige ressurser blir betraktet som en kostnad som bør minimaliseres gjennom tiltak som outsourcing og nedbemanning (Pfeffer 1998). Et slikt paradoks kommer også til uttrykk i et utviklingskonsept som BPR, som beskrives i punkt 2.5.2.

Som en bakgrunn for den videre teoripresentasjonen, vil jeg imidlertid først presentere hovedtrekkene i to grupper av teorier som har tatt utgangspunkt i individer i organisasjoner: Psykologiske behovsteorier og sosiologiske aktørteorier.

2.4.1 Behovsteorier

Innen humanistisk psykologi er behovsteorier relevante for å belyse ansattes opplevelser av og reaksjoner på innføring av utviklingskonsepter.

Abraham Maslow (1943) utarbeidet en generell motivasjonsteori⁷ som kunne forklare fellestrekk ved menneskelig atferd. Knyttet til dette beskrev han fem grupper av allmennmenneskelige behov. Maslow forestilte seg at disse gruppene av behov er ordnet i et hierarki som vi har en iboende driv til å bevege oss oppover i. Når et sett av behov er tilfredsstilt, motiverer disse ikke lenger for atferd, og nye sett av behov på et høyere nivå blir aktivisert.

På laveste nivå var de *fysiologiske behov* som mat, varme, søvn, seksualitet. Deretter fulgte behov for *sikkerhet og trygghet* mot forhold som truer overlevelse og livsstandard, og for *tilhørighet og kjærlighet* gjennom kommunikasjon og sosiale bånd. Neste nivå er behov for *anerkjennelse* (selvrespekt, respekt fra andre) og øverst i hierarkiet behov for *selvrealisering*, gjennom utvikling av egne evner, kunnskap og ferdigheter. De fire første gruppene beskrives som mangelbehov, som er behov som alle trenger å få tilfredsstilt. Dersom slike behov ikke dekkes, kan dette føre til frustrasjon og psykiske problemer. Vekstbehov omfatter blant annet behov for kunnskap og forståelse og estetiske behov og kan i motsetning til mangelbehovene aldri tilfredsstilles.

Maslows behovsteori har blitt en klassiker i forklaringen av menneskelig atferd og motivasjon, og har en intuitiv appell til hvordan ulike behov henger sammen. Den kan også være nyttig i forståelse av individers motivasjon og atferd i organisasjoner. Den har imidlertid blitt kritisert på ulike måter (Schiefløe 2003). En innvending har vært at teorien er for statisk. Behov på ulike nivå kan for eksempel tenkes å aktualiseres samtidig, og samspillet mellom individ og omgivelser vil være mer komplekst enn teorien er i stand til å fange. Teorien er også kritisert for å være samfunns- og kulturspesifikk – behov kan være skapt og manipulert av makthavere og kapitalkrefter, samtidig som teorien ikke nødvendigvis har gyldighet i alle samfunnstyper. Sammenhengen mellom behov og bestemte atferdsmønstre er også blitt

⁷ Motivasjon kan defineres som en indre psykologisk prosess som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen, og som opprettholder og forsterker handlingen (Weiner 1992).

kritisert for å være for enkel og generell. Teorien fanger heller ikke godt individuelle forskjeller på bakgrunn av kunnskap og erfaring.

Herzbergs (1966) utgangspunkt var at medarbeidere som trives, er motiverte og produktive. Trivsel var i teorien avhengig av to typer faktorer som han kalte henholdsvis hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Bakgrunnen for dette skillet var empiriske funn som tydet på at det var ulike faktorer som skapte henholdsvis mistriivsel og trivsel. Hygienefaktorer er forhold som kunne skape mistriivsel dersom de ikke fungerte eller var til stede, men ikke trivsel i seg selv. Motivasjonsfaktorer er forhold som skaper trivsel, men ikke mistriivsel dersom de ikke er tilstede.

Herzberg (ibid) beskrev åtte hygienefaktorer: Bedriftens politikk og administrasjon, lederen, arbeidsforholdene, mellommenneskelige forhold, økonomisk godtgjørelse, status, sikkerhet i arbeidet og privatlivet. Motivasjonsfaktorene var: Prestasjoner, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar, forfremmelse og vekst. Motivasjonsfaktorene samsvarer med andre ord langt på vei med de to øverste nivåene i Maslows behovshierarki. Herzberg (ibid) beskrev også en framgangsmåte for organisasjonsutvikling som han kalte *jobb-berikelse*. I dette lå en analyse for å undersøke hvorvidt hygienefaktorer lå på et nivå som var tilfredsstillende for de ansatte, og for å finne eventuelle motivasjonsfaktorer som trengte økt fokus.

Herzbergs teori (ibid) er kritisert, blant annet for utgangspunktet om at det er en sammenheng mellom trivsel og produktivitet. Det empiriske grunnlaget som teorien bygger på er også kritisert. De to ulike settene av faktorer som kom fram i undersøkelsene, kan skyldes fenomenet *selvtjenende attribusjon* (Zuckerman 1979). Dette er en tendens til å ta større personlig ansvar for positive enn for negative resultater. Når man mislykkes, årsaksforklares dette ved eksterne, situasjonelle forhold, mens når man lykkes forklares dette ved personlige forhold - evner eller innsats. Trivsel og mistriivsel trenger dermed ikke være relatert til to ulike sett av faktorer slik det hevdes i teorien. Antakelsen om at lønn ikke har betydning for motivasjon er også svært omdiskutert (Jacobsen & Thorsvik 2002).

2.4.2 Det sosiologiske aktørperspektivet

Individperspektivet i *sosiologien* kommer til uttrykk i aktørbegrepet. Med aktør menes enhver som setter i verk eller inngår i sosiale handlinger (Korsnes et al. 1997). På mikronivå inngår

aktørperspektivet i et handlingsteoretisk paradigme. Max Webers tenkning er utgangspunktet for aktørteoriene. Weber betrakter mennesker som rasjonelle aktører, som gjennom sine handlinger søker å virkeliggjøre mål (Schieffloe 2003).

Med Weber som et viktig utgangspunkt, utviklet George C. Homans og Peter M. Blau *rasjonelle valgteorier*, hvor aktørers handlingsvalg ble sett på som å finne sted med bakgrunn i bevisste nyttekalkyler.

Homans (1961) teori er inspirert av atferdspsykologiske prinsipper og behaviorisme. Hans utgangspunkt er at sosiologi som vitenskap må bygge på det som er observerbart, det vil si aktørhandlinger. Straff og belønning er sentrale begreper i hans forståelse av sosial atferd. Hans grunnleggende postulat er at vi vil søke å tilfredsstillere behov gjennom aktiviteter som tidligere har tilfredsstilt samme behov. Sosialt liv forklares som en gjensidig utveksling av goder. Relasjoner betraktes som bytteforhold, hvor det som byttes også inkluderer ikke-materielle forhold som anerkjennelse, respekt og beundring. Menneskesynet som ligger under, er at vi er kalkulerende aktører som i sosial samhandling prøver å oppnå belønning og unngå straff. Egen vinning betraktes altså som drivkraften i sosialt liv (Moe 1994).

Mens Homans beveger seg på mikronivå, fokuserer Blaus (1964) bytteteori på hvordan mikrostrukturer henger sammen med makrostrukturer. Bytte betraktes som et formidlende ledd mellom aktører og strukturer. Hans studie i statsbyråkratiet viste for eksempel hvordan institusjonaliserte roller innvirket på bytterelasjoner. Komplementære roller – som for eksempel sjef/ansatt – involverer definerte plikter og rettigheter. Det å spørre sjefen om råd i en vanskelig sak kan innebære belønning i form av at den ansatte får hjelp, men kan også ha omkostninger/straff i form av at den ansatte blir vurdert som mindre kompetent. Blaus studie viste at man heller spurte kolleger på samme nivå om råd, og at man inngikk langvarige partnerskap med andre på samme kompetansenivå, hvor man ga og fikk råd. Gjennom dette ble interaksjonen omtrent like profitabel for begge parter (Brown 1986).

Homans og Blaus bytteteori kan oppsummeres i følgende prinsipper (Collins 1988):

1. Atferd er bestemt av forventet profitt. Profitt er belønninger minus kostnader, hvor både belønning og kostnader kan være av psykologisk/sosial karakter. Implisitt i dette

ligger det av vi vil foretrekke å interagere med de som forventes å gi oss størst belønning relativt til kostnadene, noe som impliserer at vi inngår relasjoner med de med omtrent samme status.

2. Det eksisterer en norm om å gjengjelde en belønning - gjensidighetsnormen. Denne normen er grunnleggende for at bytte kan eksistere som fenomen. Dersom normen brytes, utløses aggresjon. Det å gjengjelde belønninger blir dermed belønnende i seg selv.
3. Normen om rettferdig bytte. Rettferdighet i denne sammenhengen henspeiler ikke på at to parter skal ha samme belønning, men at forholdet mellom belønning og kostnader skal være omtrent den samme for to parter. I dette ligger at belønningen skal stå i forhold til innsats i en bytterelasjon.
4. Balansert bytte i noen sosiale relasjoner tenderer til å produsere ubalanserte bytter i andre relasjoner. I dette ligger et knapphetsressonnement, ved at bestrebelser på å få til et balansert bytte i en relasjon gjør at det er mindre ressurser tilgjengelig for å få til balanserte bytter i andre relasjoner. Blau forklarer dynamikken i sosiale forhold på denne måten, ved at vi skifter på hvilke relasjoner vi prioriterer å balansere.

Silverman (1970) argumenterer for et aktørperspektiv også i studier av organisasjoner. Nærmere bestemt mener han at organisasjoner best kan studeres innenfor rammene av et handlingsperspektiv ("action frame of reference"). Synspunktene framstår som en kritikk av systemteori, som i følge Silverman har alvorlige logiske brister. Et eksempel som trekkes fram er beskrivelser av "organisasjoner behov" og "selvregulerende aktiviteter". Slike beskrivelser betrakter Silverman som problematiske, ettersom det impliserer at sosialt konstruerte fenomener kan tenke og handle. Silverman mener i stedet at organisasjoner er et resultat av interaksjon mellom mennesker, som konstruerer organisasjoner sosialt. I sin utlegning av handlingsperspektivet tar han utgangspunkt i sju antakelser som diskuteres.

Først argumenteres det mot at naturvitenskapen er egnet for å studere sosialt liv. Mennesker knytter *mening* til egen atferd, noe som er unikt og som krever en annen type vitenskapelig tilnærming, det vil si sosialvitenskap.

Silverman (ibid) mener også at sosiologien bør være opptatt av handling og ikke atferd. Atferd knyttes til behaviorisme og ren observasjon av handlingsmønstre. Til

handlingsbegrepet ("action") knyttes det imidlertid mening. Handling finner sted som følge av forventninger og tidligere erfaringer. I sosiologien bør man ha et subjektivt utgangspunkt, og være opptatt av å *forstå* og *fortolke* handling.

Mening, eller forståelse av den sosiale virkeligheten, er for Silverman (1970) noe som overføres fra samfunnet til aktørene. Mening er predefinert spesielt gjennom språk, som kategoriserer og definerer typiske handlinger og aktører. Men samtidig er det aktørene som opprettholder forståelsen av den sosiale virkeligheten (ibid: 133):

"To be believable, the reality of the world-taken-for-granted must be continually reaffirmed in the actions of men. Meanings are not only given, they are socially sustained."

Også forandring av den sosiale virkeligheten skjer gjennom aktører i interaksjon i følge Silverman. Forståelsen av virkeligheten som sosialt konstruert bygger delvis på Berger og Luckmans (1966) fenomenologi. Silverman ser på den sosiale virkeligheten som å være i stadig endring, hvor vi som aktører gjennom handlinger tolker og omdefinerer fenomenene vi ser rundt oss.

Burrell & Morgan (1979) plasserer Silvermans synspunkter inn i et funksjonalistisk paradigme, og mener det er en misforståelse å betrakte handlingsperspektivet som et fenomenologisk prosjekt, til tross for inspirasjonen fra Berger og Luckmann. Begreper fra fenomenologien er kun brukt for å støtte et funksjonalistisk synspunkt.

2.5 Endring som et organisatorisk fenomen

Det utvikles stadig nye utviklingskonsepter som lanseres gjennom konsulentselskaper, akademiske tidsskrift, praktikere og andre. Samtidig taes de samme "oppskriftene" i bruk av mange ulike organisasjoner. Systemteori og institusjonell teori kan kaste lys over de prosessene som finner sted på organisasjonsnivået når utviklingskonsepter innføres.

I det følgende vil jeg presentere noen bidrag innen åpen systemteori og institusjonell teori som perspektiver på hvorfor utviklingskonsepter spres og hvordan de blir anvendt i organisasjoner. I kapittel 5 vil jeg benytte disse perspektivene for å belyse hvorfor BRA/SAP ble innført som utviklingskonsept, og for å forklare ulike sider ved implementeringen i A&F.

2.5.1 Åpen systemteori

Åpen systemteori som retning var særlig aktuell på 1960-tallet, og kan betraktes som en teoriretning som det institusjonelle perspektivet på organisasjoner bygger på (Scott 1995).

Åpen systemteori bygger på det grunnleggende synet at ting henger sammen på en kompleks måte. I dette ligger det også at fenomener – uansett hvilke typer det er snakk om – best kan studeres med et helhetlig utgangspunkt, og sjelden bare som enkle, årsaks-virkningssammenhenger. Det eksterne miljøet blir på denne måten en sentral faktor i systemteori, i motsetning til de klassiske organisasjonsteoriene hvor fokuset var på interne forhold og intern tilrettelegging av arbeidet.

Det åpne systemperspektivet ble utviklet på 1950- og 1960-tallet, og var i starten inspirert av den biologiske organismen som metafor (Morgan 1998). Biologen Ludwig von Bertalanffy var sentral i den tidlige utviklingen. Inspirert av teoriene til Georg Hegel, Karl Marx og Charles Darwin, argumenterte han for at de samme grunnleggende prosessene styrte ulike forhold som økonomisk vekst og biologisk og sosial utvikling. I følge Bertalanffy var det nødvendig med et tverrfaglig perspektiv for å studere slike prosesser (Littlejohn 1999). Buckley (1967: 41) definerte et system slik:

”...a complex of elements or components directly or indirectly related in a causal network, such that each component is related to at least some others in a more or less stable way within any particular period of time.”

Den åpne systemteorien ble raskt adoptert som et perspektiv i organisasjonsteorien, og Harrison (1994) oppsummerer noen hovedtrekk i denne sammenhengen. Organisasjoner betraktet som åpne systemer er avhengig av ressurser eller ”input” fra omgivelsene for å kunne opprettholdes, for eksempel i form av råvarer, arbeidskraft, penger og informasjon. Disse ressursene gjennomgår en *prosess* i organisasjonen som har sammenheng med mål og strategier, og kulturelle, strukturelle og teknologiske forhold. Ut av prosessen kommer et produkt eller ”output” som føres tilbake til omgivelsene.

Prosess, helhet og grenser kan sies å utgjøre den konseptuelle kjernen i systemteori (Euske & Roberts 1987). *Helhet* refererer til at elementene som inngår i et system er relatert til hverandre på en slik måte at de danner en unik helhet som gjør det ulikt andre systemer.

Systemer er hierarkiske, i den forstand at de inngår i hverandre på ulike nivå og er gjensidig avhengige av hverandre. Endringer i et system vil dermed også påvirke andre systemer. En organisasjon gjøres distinkt fra miljøet gjennom en *grense*, og åpne organisasjoner har grenser som er lettere å trenge igjennom enn lukkede organisasjoner.

Situasjonsteori

Situasjonsteori ("contingency theory", jfr. 2.3) har som utgangspunkt at organisasjoner kan betraktes som åpne systemer. Teorien beskriver hvordan organisasjoner strukturelt kan tilpasse seg eksterne forhold. Virksomheters struktur og resultater er i følge teorien avhengig av situasjonelle variabler. Særlig tre hovedgrupper av slike variabler har vært fokusert; miljø, teknologi og størrelse (Burnes 2000).

Organisasjoners miljø vil i følge teorien i ulik grad være preget av usikkerhet, og organisasjoners avhengighet av miljøet vil også kunne være forskjellig. Hvordan organisasjoner er strukturert vil kunne variere med denne typen usikkerhet og avhengighet i omgivelsene. Som beskrevet i pkt. 2.3, skilte Burns & Stalker (1961) i denne sammenhengen mellom *mekanisk* og *organisk* strukturerte organisasjoner. En mekanisk struktur er preget av oppgavespesialisering, klart definerte ansvarsområder og en klar hierarkisk oppbygging. En organisk struktur er preget av større fleksibilitet, kontinuerlig redefinering av oppgaver, nettverksoppbygging og rådgivning framfor instruksjon.

Woodward (1970) fant også at organisasjonsform varierte med bakgrunn i hvilken teknologi man hovedsakelig benyttet seg av i produksjonen. Hun skilte mellom ulike typer produksjonsteknologi; *Småskalaproduksjon* ("small batch production") – hvor kundene bestilte spesialprodukter, *storskalaproduksjon* ("large batch production") - av standardiserte produkter i store antall og *prosessproduksjon* – hvor det ble produsert i en kontinuerlig strøm, for eksempel som i et oljeraffineri. Den mest hensiktsmessige måten å organisere småskalaproduksjon på, var i følge Woodward å ha en flat struktur med mellomledere med stort kontrollspenn. Teknologien ble mer kompleks med storskalaproduksjon og prosessproduksjon, og knyttet til den økende kompleksitet ble nivåene i hierarkiene flere, mellomledelsens kontrollspenn smalere, og toppledelsens kontrollspenn større.

En gruppe britiske forskere ved Universitetet i Aston, Birmingham, knyttet struktur til størrelsen på organisasjonen (Pugh et al. 1969). Generelt fant de at jo større organisasjonen var, jo større var behovet for en mekanistisk-byråkratisk struktur. Mindre organisasjoner hadde imidlertid et større behov for en organisk-fleksibel struktur.

Nyere organisasjonsformer kan også betraktes i lys av situasjonsteorier. En forklaring på at disse organisasjonsformene oppstår, er globaliseringsutviklingen og et økende tids- og effektiviseringspress. Som en respons på dette har et generelt utviklingstrekk i mange bransjer vært danningen av stadig større enheter gjennom oppkjøp og fusjoner. Organisasjoner har generelt sett en større bredde i aktiviteter og engasjementer, større geografisk spredning og lengre kommunikasjonslinjer (Keen 1990). Parallelt med dette har det vært en utvikling innen teknologier for kommunikasjon, informasjonsdeling, møtestøtte og koordinering som har gitt nye alternativer til samlokalisert samarbeid (Grudin & Poltrock 1997). Det kan hevdes at teknologi- og samfunnsutviklingen gjensidig har forsterket hverandre, ved at ny kommunikasjonsteknologi har gitt muligheter for globalisering og effektivisering, men også at globalisering og effektiviseringskrav har skapt et større behov for slik teknologi.

Organisasjonsendring i systemisk forstand kan forklares som et resultat av endringer i det omgivende miljøet – det vil si andre systemer. Huber & Daft (1987) har for eksempel vektlagt tre karakteristiske trekk ved informasjonsmiljøet som omgir virksomheter: Kompleksitet, turbulens og informasjonsbelastning.

Kompleksiteten for mange virksomheter har økt. I dette ligger det at det har vært en økning i antallet og mangfoldet i relevante aktører og komponenter - som konkurrenter, leverandører og markeder. Samtidig har den gjensidige avhengigheten mellom virksomheter blitt større. Mange virksomheters miljø er også preget av en økende grad av *turbulens*, gjennom økt ustabilitet eller økt endringsfrekvens og gjennom at endringer er tilfeldige eller uforutsigbare. Endelig har også informasjonsbelastningen blitt større – mengden av informasjon i miljøet har økt, samtidig som IKT gjør informasjonen mer tilgjengelig.

I A&F har organiseringen før BRA/SAP hatt preg av å være mekanisk strukturert. Arbeidet ved forsyningsbasene har vært spesialisert, ved at man har hatt dedikerte personer til de enkelte arbeidsoppgavene. Organiseringen har også vært hierarkisk, ved at man har organisert

virksomheten med egne avdelingsledere og basesjefer. Den nye lagorganiseringen i BRA/SAP innebar et ønske om en utvikling mot en organisk strukturering, med selvstyrte, integrerte lag og en flat, enkel struktur (jfr. figur 1.8). Et spørsmål som kan reises i lys av situasjonsteori, er hvorvidt den nye struktureringen passer overens med miljøet som omgir A&F. Burnes & Stalker mente for eksempel at en slik strukturering hadde sammenheng med omgivelser preget av usikkerhet og avhengighet. Dette drøftes i pkt. 5.1.3.

Sosioteknisk systemteori

Situasjonsteori er blant annet kritisert for å være mekanistisk og deterministisk, for å legge for stor vekt på formell organisasjonsstruktur og for å overse at organisasjoner også er sosiale systemer med kulturelle og politiske trekk. *Sosioteknisk systemteori* inkluderer imidlertid også sosiale systemer som et subsystem som det er avgjørende å tilpasse til andre systemer.

Begrepet sosiotekniske systemer ble lansert på –50-tallet av en gruppe forskere ved Tavistock-instituttet i London. Disse forskerne var opptatt av hvordan den sosiale organiseringen av arbeidet og de tekniske løsningene påvirket hverandre. Dette ble illustrert med flere undersøkelser – blant annet innføring av ny teknologi i kullgruvedriften i England. Opprinnelig var kullgruvedriften utført av små selvregulerende grupper, organisert av arbeiderne selv, og med liten kontroll fra ledelsen. Mekanisering av driften førte til at man forsøkte å innføre et samlebåndsprinsipp - den såkalte langveggmetoden – for å rasjonalisere gruvedriften. De små autonome gruppene ble erstattet av produksjonslag på 40-50 arbeidere med høy grad av arbeidsdeling og spesialisering. Den nye organiseringen ga negative konsekvenser for arbeidsmiljø og produktivitet, blant annet ved at sosiale relasjoner som var godt etablert gjennom tidligere arbeidsmåter, ble brutt ned. Samarbeidet mellom produksjonslagene ble dårlig, ved at det enkelte laget forsøkte å optimalisere egne betingelser på bekostning av andre. Den nye organiseringen medførte økt fravær og generell misnøye i tillegg til et dårligere prestasjonsnivå (Trist & Bamforth 1951).

Arbeidet som ble gjort ved Tavistock-instituttet illustrerte behovet for å harmonisere tekniske løsninger og menneskelige behov i arbeidet. Den nye forståelsen som arbeidet ved Tavistock ga, var at teknologiske systemer ikke var bestemmende for de sosiale systemene, men at man kunne ha et vidt spekter av organiseringsmåter innen samme teknologiske system. Et

hovedargument var at teknologiske og menneskelige systemer måtte være tilpasset hverandre (Trist et al. 1963).

Noe av kjernen i nyere situasjonsteori er også argumentet om at effektiv organisasjon krever at det er samsvar mellom miljøet som omgir organisasjoner og interne forhold som strategi, struktur, teknologi og ansattes behov (Morgan 1998). Det er likevel mange eksempler på at en ved innføring av ny teknologi ser bort fra hvordan dette interagerer med sosiale og kulturelle faktorer.

Hvor godt tilpasset teknologiske og menneskelige systemer er til hverandre, er også et aktuelt tema i innføringen av utviklingskonsepter. BRA/SAP innebar innføring av et nytt ERP-system, men også en ny måte å strukturere arbeidet på gjennom integrerte lag. Et spørsmål som vil bli belyst i kapittel 5, er i hvilken grad disse elementene i BRA/SAP var tilpasset det allerede eksisterende sosiale systemet i A&F.

2.5.2 Institusjonell teori

Institusjonell teori bygger på åpen systemteori. Institusjoner som begrep brukes av og til i dagligtale synonymt med formelle organisasjoner, som når vi snakker om psykiatriske sykehus eller behandlingshjem, men også for å betegne enkeltpersoner som har en fast, forutsigbar plass i det sosiale liv. I sosiologien brukes begrepet institusjon generelt for å betegne strukturelle ordninger som ivaretar nødvendige samfunnsoppgaver (Schiefløe 2003). Samfunnsinstitusjonene omfatter religionen, utdanningen, familien, styringssystemet og økonomien. En mer formell definisjon av institusjoner, er *"the emergence of orderly, stable, socially integrating patterns out of unstable loosely organized or narrowly technical activities."* (Broom & Selznick 1955, i Selznick 1996: 271). Institusjonalisering er en betegnelse på en sosial prosess, der atferdsmønstre bringes inn i faste og normativt aksepterte former (Schiefløe 2003).

Et kjennetegn ved institusjonell sosiologisk teori er at virkelighetsoppfatning og symbolske systemer kan betraktes som både noe objektivt og eksternt i forhold til individuelle aktører og som subjektive fenomener. Dette bygger i stor grad på Berger & Luckmans (1966) sosialkonstruktivistiske og fenomenologiske forståelse av samfunnet. Denne forståelsen utdypes nærmere i punkt 3.1.

Institusjonell teori har også vært brukt i studier av *organisasjoner*. Gjennom denne forståelsen ble det introdusert et symbolperspektiv på organisasjoner. Selznick (1957) mente organisasjoner ikke bare kunne betraktes som tekniske instrumenter, opprettet for å nå konkrete mål. Å institusjonalisere innebar for Selznick å knytte *verdier* til fenomener, eller mer presist å lade med verdi utover de tekniske krav som oppgaven krever. Organisasjoner kunne over tid utvikle seg til å bli tilpasningsdyktige, organiske systemer som var påvirket av kjennetegn ved medlemmene og av press fra omgivelsene. De kunne tilegne seg en struktur av egenskaper eller en identitet. Distinkte verdier og holdninger, dannet gjennom indre og ytre påvirkning, kunne bli mål i seg selv som var viktige å bevare og forsvare. De institusjonelle sidene ved organisasjoner ble betraktet som en del av den uformelle strukturen og et utfyllende tillegg til den formelle strukturen. Institusjonalisering var for Selznick en *prosess* som var et resultat av organisasjonens historie og de personene som hadde vært en del av den, og hvordan organisasjonen hadde tilpasset seg omgivelsene. Implisitt i dette kunne institusjonalisering også betraktes som en variabel – organisasjoner med klart definerte mål og godt utviklet teknologi for å nå disse, ble i mindre grad betraktet som institusjonaliserte enn organisasjoner med uklare mål og mindre utviklet teknologi. Når man studerte organisasjoner i et institusjonelt perspektiv, innebar dette i følge Selznick at man fokuserte på organisasjonens historie og hvordan organisasjonen hadde blitt påvirket av det sosiale miljøet den er en del av.

Tre hovedpilarer i institusjonell teori

Scott (1995) har en bred tilnærming til institusjoner og anser at institusjonell teori hviler på tre hovedpilarer, nemlig regulative, normative og kognitive systemer. Mange teoretikere erkjenner at alle disse tre elementene spiller en rolle, men hvordan hvert enkelt element vektlegges, varierer betydelig.

Selv om det er enighet om at institusjoner regulerer atferd, er det noen – særlig innen økonomiske fag – som vektlegger regulative prosesser spesielt (ibid). Man er opptatt av regelsetting, overvåkning og sanksjoner. Makt og frykt er sentrale begreper i forklaringen av institusjoners eksistens. Aktører betraktes som kost-/nyttevurderende individer, som handler konformt ut fra egeninteresse. Dette perspektivet kaster utvilsomt lys over hvilke mekanismer som gjør at institusjoner består - de betraktes som regelsystemer som fungerer med bakgrunn i

overvåkning og sanksjoner. Den ensidige vektleggingen av regulative systemer gjør det problematisk å forklare hvordan institusjoner *oppstår*. Det er imidlertid et viktig forhold ved institusjoner som blir tydelig sett i det regulative perspektivet, nemlig at institusjoner begrenser og regulerer individuell atferd. Dette er en side ved institusjoner det er bred enighet om, uansett hvilken av de tre pilarene som vektlegges mest.

I følge Scott (1995) kan en annen gruppe teoretikere identifiseres som anser at institusjoner primært har et *normativt* grunnlag – det vil si at verdier og normer utgjør en preskriptiv, evaluerende og obligatorisk dimensjon som institusjoner bygger på. Enkelte verdier og normer kan sies å gjelde bare for spesielle aktørgrupper, og utgjør dermed roller som gjelder for individer i en spesifikk sosial posisjon. Mens det i det regulative perspektivet vektlegges at institusjoner begrenser atferd, vil man med bakgrunn i det normative synet fokusere på at normer også *muliggjør* sosiale handlinger. Normative regler inneholder både rettigheter og plikter, privilegier og ansvar. Dette samsvarer med hvordan for eksempel Lundequist (1998) forstår institusjoner – som fenomener som både begrenser og muliggjør menneskelig handling. Dette skjer gjennom formelle strukturer som lover og regler som regulerer menneskelig interaksjon, men også uformelle strukturer som sedvane, rutiner og moralske normer.

Fokuset på den *kognitive* dimensjonen ved institusjoner er en sentral side ved nyinstitusjonalismen innen sosiologien. I denne sammenhengen legges det vekt på en samsvarende mental representasjon av verden blant grupper av mennesker og hvordan symboler som ord og tegn gir meningsinnhold til objekter og aktiviteter.

Idéer både fra kognitiv psykologi og kognitiv antropologi benyttes når den kognitive dimensjonen fokuseres. Kognitiv psykologi kan enkelt sagt sies å omhandle hvordan vi behandler informasjon - eller hvordan informasjon taes inn, hvordan man forstår informasjon og hvordan man bruker informasjonen (Groome 1999). Sett i forhold til de enorme informasjonsmengdene som individer blir eksponert for i det daglige, har man vært opptatt av hvilke mekanismer som nyttes for å sortere informasjonen, og som bestemmer hva som får vår oppmerksomhet og hva som blir oversett. I dette perspektivet har man blant annet vært opptatt av kognitive skjema. I teorien om kognitive skjema vektlegges betydningen av de mentale strukturene vi har opparbeidet oss gjennom erfaring når vi analyserer ny informasjon.

All sensorisk input blir sammenlignet med allerede eksisterende mentale strukturer – det vil si kognitive skjema. Kognitive skjema kan ha svært ulik strukturell utforming og eksistere på ulikt abstraksjonsnivå, for eksempel i form av lyder, former og begreper. Ny informasjon kan tolkes på en slik måte at den tilpasses til allerede eksisterende skjema.

En sentral implikasjon av det kognitive perspektivet er at personer med samsvarende erfaringsgrunnlag kan tolke samme informasjon på en parallell måte, og er således en forklaring på hvordan institusjoner oppstår. Gjennom sosial interaksjon skapes felles mening, som ”avleires” som institusjoner. Berger & Kellner (1981: 31) uttrykker det slik: *”...every human institution is, as it were, a sedimentation of meanings, or, to vary the image, a crystallization of meanings in objective forms.”*

Homogeniseringsteorier i nyinstitusjonalisme

Starten på amerikansk nyinstitusjonalisme er knyttet til to klassiske artikler av Meyer & Rowan (1977) og DiMaggio & Powell (1983). Her utvikles en homogeniseringsteori om organisasjoner. Gjennom studier av spredning av organisasjonsmodeller i store utvalg, argumenteres det for at organisasjoner blir stadig mer like. Gjennom slike diffusjonsstudier beskriver man ulike motiver og mekanismer for at organisasjoner adopterer de samme modellene.

Hovedargumentet i Meyer & Rowans (1977) artikkel er at den formelle strukturen til mange organisasjoner ikke er basert på rasjonelle krav og behov knyttet til arbeidsaktiviteten de driver, men isteden er en gjenspeiling av rasjonaliserte myter i organisasjonenes institusjonelle omgivelser. Myter i denne sammenhengen refererer til at institusjonaliserte elementer i den formelle strukturen blir *antatt* å være den mest effektive måten å koordinere og kontrollere aktivitetene som store, komplekse organisasjoner er involvert i – uten at dette er bekreftet av empirisk forskning. Hvordan man organiserer virksomheter i salg, produksjon, markedsføring osv., er et eksempel på prefabrikkerte måter å strukturere en virksomhet på som enhver organisasjon kan ta i bruk. Gjennom å benytte slike ”oppskrifter” unngår organisasjoner å bli ansett som illegitime virksomheter (ibid: 345):

“After all, the building block for organizations come to be littered around the societal landscape; it takes only little entrepreneurial energy to assemble them into a structure.

And because these building blocks are considered proper, adequate, rational, and necessary, organizations must incorporate them to avoid illegitimacy.”

Dette er i tråd med selve hovedgrunnlaget for den nyinstitusjonelle skolen i organisasjonsteorien, nemlig at det ikke er en tilstrekkelig betingelse for organisasjoners overlevelse å være effektive i teknisk-økonomisk forstand. Det er også nødvendig å ha legitimitet fra omgivelsene, gjennom at man slutter seg til verdier og normer som er rådende i omgivelsene (Selznick 1996, Røvik 1998). En empirisk studie av Staw & Epstein (2000) blant 100 av Fortune 500-bedriftene illustrerte også at adoptering av utviklingskonsepter var knyttet til en større grad av legitimitet, men ikke bedre økonomisk resultat. De tolket sine resultater som en sterk støtte til institusjonell teori.

DiMaggio & Powell (1983) søker å forklare hvorfor organisasjoner ble stadig mer like i lys av en prosess de kalte isomorfisme, som defineres slik (ibid: 149):

”...isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions.”

Videre skiller de mellom konkurransebasert og institusjonell isomorfisme. Konkurransebasert isomorfisme knyttes til markedstenkning, hvor organisasjoner blir like på bakgrunn av at de tilpasser seg på samme måte til et felles marked. Imidlertid ga dette i følge DiMaggio & Powell bare et begrenset bilde av den verden moderne organisasjoner befinner seg i. De påpeker at organisasjoner også konkurrerer om legitimitet og politisk makt, noe som aktualiserer et institusjonelt perspektiv.

De beskriver tre ulike mekanismer som bidrar til å skape institusjonell isomorfisme. *Tvangsmessig isomorfisme* henspiller på formelt og uformelt press fra andre organisasjoner som man er avhengige av, men også kulturelle forventninger i samfunnet man opererer i. Nasjonale lover vil for eksempel påvirke hvordan organisasjoner opererer og struktureres. Større konsern med datterselskap vil kunne kreve felles rapporterings- og budsjett rutiner. Mer uformelt krever interaksjon med andre organisasjoner gjerne en hierarkisk struktur, hvor autoritet delegeres til en lederfunksjon som får makt til å forhandle. *Mimetiske prosesser* – eller det å etterligne andre organisasjoner - oppstår i situasjoner med usikkerhet for organisasjonen, usikkerhet som kan være knyttet til teknologi, målklarhet, eller til forhold i det omkringliggende miljøet. Etterligningen av andre organisasjoner som oppfattes som å ha

suksess kan ha et rituelt aspekt – det vil si selskap kan adoptere innovasjoner som ledd i å øke egen legitimitet. En tredje kilde til isomorfisk organisasjonell endring er i følge forfatterne *normativt press*, som de mener i hovedsak stammer fra profesjonalisering. Med profesjonalisering mener de den kampen som medlemmer av en yrkesgruppe fører for å skape legitimitet for egen profesjon, og for å kunne definere arbeidsbetingelser og egne arbeidsmetoder. Sentralt her er at det skjer en sterk filtrering av personell – man rekrutterer gjerne fra virksomheter i samme bransje og fra et smalt spekter av utdanningsinstitusjoner. Dette gjør at særlig toppledelsen i ulike bedrifter blir svært like i utdanning og erfaring, noe som i sin tur fører til at man ser de samme handlingsmulighetene. DiMaggio & Powell (1983: 153) uttrykker det slik:

”To the extent managers and key staff are drawn from the same universities and filtered on a common set of attributes, they will tend to view problems in a similar fashion, see the same policies, procedures and structures as normatively sanctioned and legitimated, and approach decisions in much the same way.”

Samtidig skjer det også en informasjonsutveksling gjennom profesjonsnettverk, som gir et sosialt konstruert statushierarki for organisasjoner. Noen organisasjoner blir betraktet som perifere, andre som sentrale og forbilledlige.

Et viktig poeng som forfatterne understreker er at hver av disse institusjonelle isomorfiske prosessene kan finne sted uten at de direkte gir økt effektivitet. Det å være lik andre organisasjoner innen samme felt innebærer belønninger i seg selv, blant annet gjennom at det blir lettere å samhandle med andre organisasjoner, letter rekruttering, samt altså gjør det lettere å bli anerkjent som legitime virksomheter.

Det er ofte observert at mange organisasjoner introduserer endringer med samme innhold omtrent på samme tid. Dette var noe av bakgrunnen for at Abrahamson (1991) valgte å betrakte administrative innovasjoner eller organisasjonsoppskrifter som *moter* - som ”fads” og ”fashion”. Han opplevde en slagside i litteraturen, ved at innovasjoner nesten utelukkende ble betraktet som noe positivt. Hans utgangspunkt var at innovasjoner også kunne være dysfunksjonelle, og at motekonsepter kunne fortrenge andre konsepter som var positive. Abrahamson framhevet to sentrale betingelser for at organisasjoner ville kunne adoptere konsepter som ikke virket i en rasjonell-økonomisk forstand. Den ene var at organisasjoner ikke fritt og uavhengig kunne velge å adoptere administrative teknologier, men at eksterne

organisasjoner påvirket valgene man gjorde. Den andre betingelsen Abrahamson framhevet var uklare mål og usikkerhet vedrørende hvor effektive administrative teknologier var, noe som fremmet adopsjon og imitering av andre organisasjoner. Fagforeninger, myndigheter og andre eksterne organisasjoner med makt kunne bidra til at ineffektive konsepter ble spredt og at effektive konsepter ble avvist. Moteperspektivet innebar videre at forhold preget av usikkerhet – for eksempel i forhold til krefter i miljøet, egne mål og hvor virksomme konsepter kunne være – fremmet imitering av administrative modeller brukt eller markedsført av trend-settende organisasjoner. Slike trendsettere kunne være konsulenter, utdanningsinstitusjoner og medier. Imitering av andre organisasjoner som hadde adoptert et konsept innen samme organisasjonsfelt kunne også finne sted, blant annet av frykt for å gå glipp av konkurransefortrinn. Sannsynligheten for slik imitering ville kunne øke hvis organisasjoner med godt omdømme hadde adoptert oppskriften, hvis mange innen samme felt hadde gjort det samme, og hvis disse var nær geografisk eller i samme kommunikasjonsnettverk. Selv om Abrahamson (1991) vektlegger at det er en proinnovativ slagside i litteraturen, anerkjenner han at adoptering av slike nye administrative oppskrifter kan være fordelaktige for organisasjoner – ved at de kan være symbolsk effektive og også av og til økonomisk fordelaktige. Dessuten kan slike moter representere vitale prosesser, som fører til at det utvikles stadig mer effektive innovasjoner. Et sentralt poeng er imidlertid at organisasjoner ikke bare kan betraktes som suverene, selvbestemmende enheter som har klare målsettinger med sin virksomhet.

Oppsummeringsvis så har den amerikanske nyinstitusjonelle skole vært opptatt av hvordan modeller spres i organisasjoner. Man har gjerne betraktet modeller som faste størrelser, som spres gjennom imitasjon eller passiv mime. Organisasjoner er motivert til å adoptere slike modeller ut fra et ønske om legitimitet og for å redusere usikkerhet. Kildene til modellene beskrives gjerne som kulturelle og normative forventninger som spres gjennom informasjonsnettverk. Abrahamsons moteperspektiv vektla spredning gjennom eksterne, trendsettende aktører.

Denne tradisjonen har gitt viktige bidrag i forståelsen av hvordan utviklingskonsepter nedfelles i organisasjoners struktur og praksis. Meyer (1996) anser imidlertid at den amerikanske tradisjonen ikke i samme grad har vært i stand til å forklare hvordan slike modeller oppstår, hvordan de generelt sett forandres over tid, hvordan de forandres i møtet

med den enkelte organisasjonen, og hvordan de sosiale prosessene som er involvert fungerer. Dette er fenomener som vanskelig lar seg avdekke ved hjelp av de kvantitative metodene som har vært foretrukket av mange i denne tradisjonen. Det som kan kalles den skandinaviske tradisjonen innen nyinstitusjonalisme, har i større grad fokusert på slike forhold.

Utviklingskonsepters møte med organisasjoner

I den amerikanske nyinstitusjonalistiske tradisjonen vektlegges i hovedsak kognitive forhold ved institusjoner, sosialt skapte konvensjoner eller mentale representasjoner for hva som er ”riktig” organiseringsmåte (Røvik 1998). Dette perspektivet videreføres også i det som kan kalles den skandinaviske varianten av nyinstitusjonalisme. Det som imidlertid særpreger den skandinaviske skolen er fokuset på hva som skjer med idéer når de møter organisasjoner. I den forbindelse omtales livssyklusen til institusjonaliserte oppskrifter. Røvik (1998) skiller for eksempel analytisk mellom fire kritiske faser; genesen, innreisen til organisasjoner, tilbaketrekkingen og tidsreisen – det vil si hvordan oppskrifter utvikles, endres og etterfølger hverandre. I det følgende presenteres noen utvalgte teoretiske bidrag organisert til de tre første fasene. Tidsreisen berøres under de andre fasene.

Genesen: Czarniawska & Joerges (1996) betrakter idéer som mellommenneskelig skapte forestillinger som formidles i form av lyd eller bilder, og som kommer til anvendelse og materialiseres gjennom kommunikasjon.

Idéer kan eksistere på flere plan i følge forfatterne – som moter, institusjoner, overordnede idéer og metanarrativer. Moter og institusjoner betraktes som gjensidig avhengige fenomener. Moter, som er kjennetegnet av å være temporære, kan betraktes som en institusjonell lekegrind, der nye praksiser kan prøves ut og forkastes eller bidra til å revitalisere institusjoner. I organisasjoner vil det kunne være personer som betrakter det som sin oppgave å se etter nye løsninger, og som dermed også ser det som sin plikt å følge med i ”motebildet” når det gjelder idéer. Det å følge moten kan på et vis virke rasjonaliserende, ved at man slipper ansvaret med å gjøre personlige valg. Et paradoks kan imidlertid være at man samtidig vil holde avstand til idéer som betraktes som ”kun” mote, noe som innebærer at man likevel må ha et aktivt vurderende forhold til slike idéer.

Czarniawska & Joerges (1996) lanserer konseptet om *overordnede idéer* ("master ideas") som de betrakter som å ha en brobyggerfunksjon mellom moteidéer og institusjoner. Overordnede idéer legitimeres av bakenforliggende metanarrativer. Et eksempel som trekkes fram er *modernitet* som et metanarrativ, som inneholder tema som frigjøring og framgang. Tanker om modernitet reder grunnen for en rekke overordnede idéer som blir dominerende for en periode, som for eksempel *positivisme*. Overordnede idéer utvikler seg i følge forfatterne etter hvert til å bli vedtatte sannheter som blir tatt for gitt, og dermed får et ubegrenset bruksområde. Dette innebærer imidlertid også at idéer som utfordrer eller går på tvers av metanarrativer blir avvist. Metanarrativer representerer en institusjonalisert tankestruktur som oppfattes på samme måte som objektive sannheter. Idéer som ikke passer inn i slike strukturer oppfattes da gjerne som usanne eller ubetydelige.

Delvis med referanse til Forty (1986) forklares forholdet mellom overordnede idéer og moteidéer slik (Czarniawska & Joerges 1996: 36):

"...an idea cannot catch on unless it already exists for some time in many people's minds, as a part of a master idea in a translocal time/space. Master ideas serve as focus for fashions and build a bridge between the passing fashion and a lasting institution."

Moter forklares slik sett som "gammelt nytt", som en aktivisert del av en overordnet idé i en ny sammenheng. Det neste spørsmålet blir da hvor de overordna idéene kommer fra? I følge forfatterne har disse opphav i narrativer fra fortida som oversettes til dagens begreper – ofte i opposisjon til det eksisterende. Slik sett forstås moter og motenes opphav til å dukke opp og gå i dvale i "loops".

Innreisen: Czarniawska & Joerges (1996) har vært opptatt av hvordan idéer reiser i tid og rom, og hvordan lokal praksis kan institusjonaliseres på et globalt plan. De reiser problemstillingen på følgende måte (ibid: 18):

"Ideas are turned into things, then things into ideas again, transferred from their time and place of origin and materialized again elsewhere. How does this happen?"

Forfatterne bruker *oversetting* ("translation") som metafor for den prosessen som finner sted når idéer møter organisasjoner. Med bakgrunn i Latour (1986) vektlegges det poenget at idéer som spres håndteres av *mennesker*, som kan behandle objekter eller artefakter på ulike vis.

Eksempelvis kan en tekst betraktes som et objekt som kan fortolkes på forskjellig måte. Oversetting som metafor fanger spørsmålet om behovet for energien som trengs for at idéer skal kunne reise; det er mennesker eller brukerne av disse idéene som genererer den nødvendige energien når de taes i bruk. Kommunikasjonsteknologi bidrar til at oversettingsprosesser kan skje raskt og delvis parallelt på et globalt plan, og danner også noe av grunnlaget for at idéer blir moter og institusjonaliseres. Hvilke idéer som blir institusjonalisert er imidlertid ikke avhengig av innholdet i dem, men heller hvordan de blir oversatt (Czarniawska & Joerges 1996: 25):

“The perceived attributes of an idea, the perceived characteristics of a problem and the match between them are all created, negotiated or imposed during the collective translation process.”

Slik sett er implementeringen av en idé heller ikke avhengig av at den oppleves som et svar på et konkret problem i organisasjonen. Man kan like gjerne betrakte problemet som idéen er tenkt å løse som en form for eterrasjonisering, det vil si at et problem blir klargjort i selve oversettingsprosessen.

Oversettingen kan foregå i flere trinn. En idé kan oversettes til et objekt eller et kvasi-objekt, videre til en handling eller praksis, som deretter oversettes/gjentas/stabiliseres til en institusjon. Czarniawska & Joerges (1996) diskuterer imidlertid flere forutsetninger for at oversettingsprosessen skal finne sted, og innenfor hvilke rammer den finner sted.

For at en idé som oppstår lokalt skal kunne reise i tid og rom, er man avhengig av at den tingliggjøres eller objektiveres. En enkel måte som en idé kan bli objektivert på, er å navngi den eller gjøre den om til en lingvistisk artefakt i form av et merkenavn eller en metafor. Idéer kan også tingliggjøres i form av grafiske framstillinger eller i et design. Oppmerksomhet rundt idéen vil være en nødvendig betingelse for at objektivering skal kunne finne sted. Hvorvidt en idé får oppmerksomhet eller ikke, vil være avhengig av hvilken situasjon organisasjonen er i, og hvordan idéen passer inn i denne situasjonen. Oversettingen vil også være avhengig av den sosiale konteksten, som kan være forhold som blir tatt for gitt av politisk og kulturell art. Idéer som blir lansert av ledelsen blir ofte ikke realisert i følge forfatterne. Man mener at idéer som ”oppdages” av folk på golvplanet (”shop floor actors”), enten spontant eller i en læringsprosess, har en mye større sannsynlighet for å bli materialisert. Oversettingen fra idé til handling krever for det første at idéen gir rom for en

tilhørende forestilling om handling, det vil si at man kan tenke seg at den lar seg realisere til handling. For det andre vil det kreve at idéen vekker positive følelser.

For å oppsummere, betrakter forfatterne idéer som spres i lys av oversettelser som skjer i flere trinn. En idé ”oppdages” gjerne lokalt, og settes ut i livet og objektiveres i form av tekst, en modell eller et design som kan reise og som er translokalt gjenkjennbare. Dette kan skape en mote, som i enkelte tilfeller kan overleve andre moter og omdannes til en institusjon.

I skandinavisk nyinstitusjonalisme har man også vært opptatt av hva som kjennetegner ”vinneridéene”. Hvilke elementer i ledelsesoppskrifter gjør at de blir tatt i bruk av svært mange organisasjoner i ulike kontekster? Utgangspunktet til Røvik (2002) er at det skjer en seleksjon av idéer, hvor de fleste får liten oppmerksomhet, mens noen få blir tatt i bruk på et globalt plan – de blir såkalte *organisasjonelle superstandarder*. Som nevnt har et poeng i amerikansk nyinstitusjonalisme vært at organisasjoner blir mer like fordi de er motivert av å få legitimitet fra sine omgivelser. Et poeng som Røvik framhever er imidlertid at også *idéer* trenger legitimitet hvis de skal kunne spres. Antakelsen er at idéer som inneholder moderne, rasjonelle elementer som fornyelse, effektivitet, progresjon og individualitet vil ha en økt sannsynlighet for å bli spredd. Gjennom en litteraturstudie av publikasjoner som er skrevet om Total kvalitetsledelse, Målstyring og Medarbeidersamtaler framheves det en rekke institusjonelle elementer som kan bidra til en slik spredning (ibid):

Oppskriftene *autoriseres sosialt* i litteraturen både gjennom de som presenteres som opphavsmenn og gjennom de som er brukere av oppskriftene. Opphavsmennene blir framstilt som å være både akademikere og praktikere, en kombinasjon av roller som kan være sterkt legitimerende for oppskriftene. Et stort flertall av de som framheves som brukere av oppskriften er private virksomheter, som antas å ha en større status enn offentlige og ”non-profit” – organisasjoner. Oppskriftene presenteres også som *universalmiddel* som har positive effekter uansett hvilken virksomhet som utøves, hvor virksomheten er lokalisert og hvem som inngår i den. De presenteres også som *en vare eller et produkt* som markedsføres gjennom at de er lett kommuniserbare, brukervennlige og gir økonomisk utbytte dersom de taes i bruk. Røvik framhever også *timing* som et aspekt ved superstandarder, ikke objektivt sett som at de treffer ”tidsånden”, men at de presenteres som å være et svar på et tidsaktuelt problem. *Harmonisering* innebærer at innebygde og tradisjonelle konflikter i organisasjoner - for

eksempel mellom ledere og medarbeidere – nedtones, blant annet gjennom at man foreskriver at organisasjonen bør behandles som en helhet. *Dramatisering* innebærer å formidle en spennende historie om personene bak, og om den motgang og motstand de møtte når idéene ble presentert. I *individualisering* ligger det at superstandardene inneholder et budskap som gir en bedre arbeidssituasjon for den enkelte arbeidstaker, for eksempel gjennom mer spennende jobber, større grad av selvutvikling og autonomi og læring.

Selznick (1996), som representant for den klassiske institusjonelle skolen, vektlegger stabilitet i sin forståelse av institusjonalisering. ”Syretesten” på hvorvidt et fenomen er institusjonalisert eller ikke, er i følge Selznick hvor lett organisasjonen ofres eller praksis forandres som følge av nye omstendigheter eller krav (ibid: 271). Røvik (1998) vektlegger imidlertid også at mer eller mindre flyktige organisasjonsoppskrifter kan betraktes som institusjonaliserte standarder. Han mener at man må få innsikt i så vel hvordan slike oppskrifter institusjonaliseres som hvordan de deinstitutionaliseres.

Tilbaketrekking: Røvik (1996) hevder at deinstitutionisering av organisasjonsoppskrifter har vært lite fokusert i nyinstitutionalisme. Andre organisasjonsteoretiske retninger har imidlertid beskrevet dette. I det som Røvik omtaler som tilpasnings- og seleksjonsperspektivet, som inkluderer idéer fra ressursavhengighetsteori og populasjonsøkologi, fokuseres det på endringer i omgivelsene som utløsende i deinstitutioniseringsprosess. I klassisk institutionisme forklares deinstitutionisering enten ved at oppskriftene er i konflikt med organisasjonens grunnleggende verdier og normer, eller at de representerer for enkle løsninger i en kompleks virksomhet. Slike forhold kan betraktes som en form for avlæring gjennom praktisk erfaring med et konsept.

Røviks forklaring på deinstitutionisering i et nyinstitutionelt perspektiv inkluderer et fokus på *moter* som fenomen. Moter betraktes som en stabil sosial mekanisme som produserer endring kontinuerlig. Det dynamiske aspektet skapes på individnivå av to motstridende motiver i følge teorien – behovet for å være som andre og behovet for å være unik. Imitering framprovoserer differensiering og omvendt. På gruppenivå beskrives moter som et bølgefenomen, som i starten får økende tilslutning, men som så blir brukt av stadig færre. De som tidlig tar i bruk en mote vil gjerne være motivert av å skille seg ut, mens de som kommer til senere heller vil være motivert av det å være som andre. Etter som stadig flere tar i bruk

den samme moten, vil differensieringseffekten bli stadig mindre, noe som gjør at de som er opptatt av denne vil se etter andre måter å skille seg ut på. Gjennom spredningen undermineres altså moten. Deinstitutionalisering av organisasjonsoppskrifter kan forklares på samme måte, ved at de går av mote gjennom en "fade-out"-prosess (ibid:159):

"In the fashion perspective it is assumed that an institutionalized standard's attention-getting capacity decreases proportionally with its spread within a group of organizations [...]."

På samme måte som institusjoner kan betraktes som sosiale konstruksjoner, kan deinstitutionalisering betraktes som en form for sosial dekonstruksjon. Retorisk benyttes gjerne uttrykk som at organisasjonsoppskriften var for enkel, lite fruktbar eller uinteressant. Likevel kan oppskrifter som har gått av moten bli "lagret" i organisasjonen – både i form av sedimenterte praksiser og som kognitive representasjoner i ansattes hukommelse. Moter kan gjentas syklisk, og en slik lagring av deinstitutionaliserte oppskrifter gjør at de dermed lett kan bli tatt i bruk på et senere tidspunkt.

BPR som institusjonalisert utviklingskonsept

BRA/SAP bygget på idéer hentet fra Business process reengineering (BPR), og jeg vil derfor beskrive BPR nærmere som utviklingskonsept.

Mye av tankegodset i BPR har utgangspunkt i et forskningsprogram ved MIT – "Management in the 90ties". I dette programmet ble det blant annet gjennomført en analyse av virksomheter som hadde lyktes med innføring og bruk av informasjonsteknologi. Et kjennetegn som ble framhevet ved slike virksomheter var at de brukte IT som utgangspunkt for å omforme arbeidsprosessene, og ikke nøyde seg med å benytte IT som verktøy i eksisterende arbeidsfunksjoner. Michael Hammer og Thomas H. Davenport var to sentrale personer i dette forskningsprogrammet. De publiserte i 1990 to artikler som fikk stor oppmerksomhet. Disse er betraktet som startskuddet til "BPR-bølgen" som etter hvert fikk støttepunkter i større selskaper, bokforlag og universiteter og høyskoler (Koch 1998). Varianter av konseptet ble tatt i bruk og fikk stor utbredelse også i norsk industri på -90-tallet (Moltu et al. 2000). Hammer & Champy (1993: 32) definerer BPR slik:

“...the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed.”

I likhet med andre utviklingskonsepter tar BPR utgangspunkt i en problemdiagnose, nemlig at næringslivet i USA er grunnet på gamle organisasjons- og driftsprinsipper som ikke lenger er funksjonelle. Samlebåndsindustrien som vokste fram på begynnelsen av 1900-tallet, blant annet i bilindustrien, var tuftet på spesialisering og oppstyking av arbeidet i enkle og grunnleggende oppgaver. Den store industrielle veksten i etterkrigstiden har i følge forfatterne også bygget på disse prinsippene. Økningen i etterspørsel og produksjon har imidlertid medført problemer med integrering, koordinering, kontroll og samarbeid i de stadig mer komplekse virksomhetene. Dette har blitt håndtert med et stadig større internt byråkrati som ikke er primært verdiskapende og som genererer feil, overflødige prosesser og lengre gjennomløpingstid for produktene.

Hammer & Champys (1994) hovedbudskap er at her må det gjøres noe radikalt. I en postindustriell virkelighet, der kundene har fått større makt og hvor konkurransen har blitt hardere som følge av globalisering, hevdes det at man må begynne med blanke ark og innføre et sett av helt nye prinsipper i organiseringen av arbeidet. Alternativet som tegnes er ikke noe mindre enn en nasjonaløkonomisk katastrofe. En slik radikal endring muliggjøres av informasjonsteknologi dersom den brukes på riktig måte, det vil si som et verktøy for å omdanne arbeidsprosesser og ikke bare for å automatisere eller mekanisere gamle arbeidsmåter (Davenport & Short 1990; Hammer 1990).

I BPR fokuseres det på de horisontale prosessene⁸, de aktivitetene som gir et verdireultat for kundene. Dette innebærer et helhets- og kryssfunksjonelt perspektiv som står i motsetning til den tradisjonelle oppgavebaserte tenkningen med oppstyking av arbeidet i enkle oppgaver. I stedet for å ha flere personer som jobber atskilt med ulike oppgaver i en prosess, bør en person eller en gruppe personer – et prosess-team - ha hånd om hele prosessen fram til et kundeprodukt. I dette ligger også at arbeidstakerne bemyndiges til å ta beslutninger som man tidligere måtte gå opp i hierarkiet for å få svar på, noe som bidrar til en større fleksibilitet i et

⁸ Davenport & Short (1990) definerer en forretningsprosess som et sett av logisk relaterte oppgaver som utføres for å oppnå et definert forretningsmessig mål. De karakteriseres av at de har kunder og at de krysser organisasjonsgrenser.

omskiftelig marked. Behovet for kontroll blir også mindre, og lederrollen blir forandret fra å være inspektør til tilrettelegger, rådgiver og ressursperson. I tillegg til at IT ses på som verktøy for informasjonsdeling og for integrering av desentraliserte enheter, blir også behovet for eksperter mindre gjennom automatiserte ekspertsystemer med faste prosedyrer. Slike systemer gjør at folk uten spesiell utdanning kan ta raske beslutninger og gjøre jobben omtrent like godt som ekspertene gjorde før.

BPR framstilles som et utviklingskonsept som gir bedre effektivitet, både gjennom kostnadsreduksjoner knyttet til bemanningsreduksjoner, tidsbesparelser og bedre produktkvalitet (Davenport & Short 1990: 14). I tillegg markedsføres BPR med at den gir den enkelte arbeidstaker større muligheter for utvikling, læring og innflytelse på egen arbeidssituasjon – arbeidet blir multidimensjonalt. Behovet for kontinuerlig læring og fleksibilitet øker også betydningen av utdanning. Det vil ikke lenger være tilstrekkelig å vite *hvordan* en jobb skal utføres, men også *hvorfor* man gjør den (Hammer & Champy 1993).

Innføring av BPR må i følge Hammer & Champy (1994) skje som følge av initiativ fra en leder som sitter høyt i hierarkiet, og som har nok autoritet og innflytelse til å kunne overtale ansatte. Initieringen må være toppstyrt etter som omleggingen til tverrgående prosesser vil berøre flere funksjonsområder. Motstand må forventes i en slik omlegging, men dette er i følge forfatterne et godt tegn på at man gjør *”...noe viktig og riktig”* (ibid: 200). I tillegg til lederrollen beskrives også andre roller som har vært sentrale i gjennomføringen av BPR-prosjekter (prosesseier, BPR-team, kontrollkomité, tsar).

Det har vært vanskelig å generalisere de erfaringene ulike brukere av BPR har hatt, fordi konseptet har vært brukt av ulike virksomheter som har operert under forskjellige markedsmessige og økonomiske betingelser (Koch 1998). Selv anslår Hammer & Champy at 50 – 70 prosent av bedriftene som har forsøkt å innføre BPR ikke når de ønskede resultatene. Dette tilskrives på ingen måte svakheter i selve konseptet, men at BPR er innført på feil måte – som at man prøver å reparere en prosess i stedet for å forandre den, unnlater å ta hensyn til folks verdier og at man gir opp for tidlig. En mer grunnleggende forklaring som er lansert på motstanden mot konseptet, er de tayloristiske trekkene som BPR kan sies å inneholde. Noen elementer kan sies å øke muligheten for fremmedgjøring av arbeidstakere gjennom

automatisering og den toppstyrte prosessen BPR bygger på. IT-komponenten gir også mulighet for større kontroll av arbeidsprosessen (Koch 1998).

Det er likevel hevet over enhver tvil at BPR har hatt stor påvirkningskraft. Moltu et al. (2000) ser på BPR som den store vinneren blant managementkonseptene på 90-tallet. De argumenterer for at den store spredningen som BPR har fått, har sammenheng med at konseptet har en ”svakt definert kjerne”, ved at det inneholder en rekke motsetninger og dobbeltbetydninger. Dette kan innebære at mange med ulikt ståsted kan finne noen appellerende elementer. De pekes for eksempel på at selve prosessbegrepet som nyttes er abstrakt og tvetydig (Moltu et al. 2000). Det poengteres dessuten det motsetningsfylte i at BPR fører til bemyndigelse av arbeidstakere, samtidig som det klart uttales at toppstyring er nødvendig. Betydningen av IT i BPR har også vært nedtonet i de seinere, mindre ortodokse versjonene, samtidig som det har vært ulike oppfatninger av om BPR krever en kort eller lang innføringsperiode. I tillegg til slike tvetydigheter, hevder de dessuten at det har vært viktig for utbredelsen at BPR passet inn i tidsånden og falt sammen med en diskurs der ”...*prosess og IT høyrest betre ut enn funksjon, hierarki og byråkrati.*” (ibid: 80). Dette kan ha bidratt til at konseptet har fått stor gjennomslagskraft også i Norge, hvor BPR på mange måter bryter med demokratitradisjonene i arbeidslivet.

2.6 Endring som et individuelt fenomen

Delproblemstillingene som ble presentert innledningsvis kan også knyttes til teorier som tar utgangspunkt i endring som et individuelt fenomen. I det følgende vil jeg presentere teori og tidligere empirisk forskning som har et slikt utgangspunkt. Først vil jeg presentere to generelle modeller som viser at endring kan gi både positive og negative opplevelser og reaksjoner. Med utgangspunkt i disse modellene vil jeg utdype noen begreper som jeg vil drøfte min egen empiri opp mot i kapittel 5; motstand mot endring, medvirkning i endringsprosesser og organisasjonstilknytning.

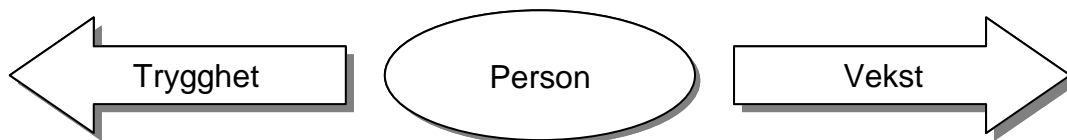
2.6.1 To generelle modeller

Mye teori og forskning om endring og omstilling framstiller dette som utelukkende negativt for den enkelte arbeidstaker. Stabilitet og forutsigbarhet kan hevdes å være viktig for oss, blant annet for å bevare et konsistent selvbilde, for at samhandling med andre skal gå lett og for å unngå angst og bekymringer (Leana & Barry 2000). Organisasjonsendring kan imidlertid

også gi muligheter for vekst og utvikling. Antonacopoulo & Gabriel (2001: 446) uttrykker det på denne måten:

“Change can be a threat and an opportunity, a cause of mourning and celebration, surprising and predictable, controlled and uncontrolled. It can bring growth and healing; it can also bring decay and death.”

Betraktet i lys av Maslows teori, kan det hevdes at vi har *behov* for endring i positiv forstand – i betydningen vekst, mer kunnskap og økt kompetanse. I boka ”Toward a psychology of being” (Maslow 1968) illustrerte han et grunnleggende dilemma eller konflikt mellom defensive krefter og vekst på følgende måte:



Figur 2.2: Maslows to grunnleggende behov: Behov for trygghet og vekst

Maslow betraktet dette dilemmaet som grunnleggende eksistensielt. En situasjon som fremmet vekst beskrev Maslow slik (ibid:47):

“We grow forward when the delights of growth and anxieties of safety are greater than the anxieties of growth and the delights of safety.”

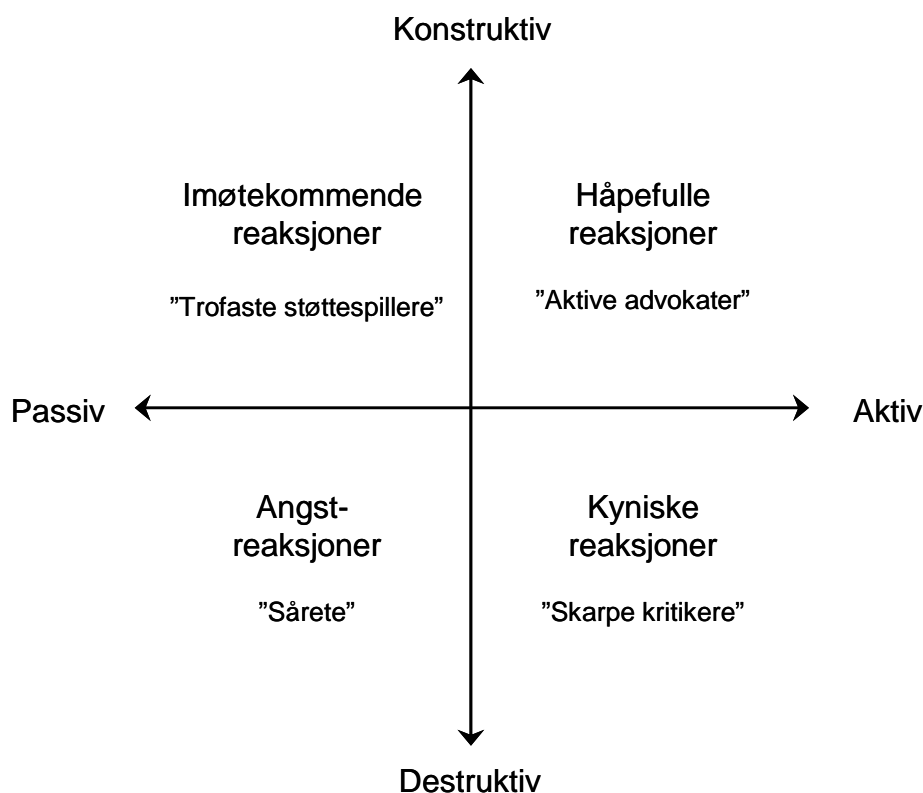
Som individer vil vi kunne vektlegge vekst- og trygghetsbehov forskjellig. Anvendt i en organisasjonskontekst kan vi tenke oss at denne vektleggingen påvirker forhold som yrkesvalg og valg av arbeidsgiver. Dersom trygghetsbehovene er viktigst, vil vi gjerne velge en arbeidsplass med tilsynelatende forutsigbarhet og klare, entydige arbeidsoppgaver. Er derimot vekstbehovene viktigere, vil det være mer nærliggende å velge yrker med muligheter for læring og personlig utvikling. Arbeid med begrensede muligheter for vekst kan gi en opplevelse av kjedsomhet, men det kan være individuelle forskjeller i hvor sterk denne opplevelse kan være. Personfaktorer som er funnet å ha betydning for kjedsomhet er bl a kapasitet, utadvendthet og mental helse (Fisher 1993).

Maslows (1968) modell kan også knyttes til opplevelser av og reaksjoner på organisasjonsendringer. Dersom trygghet er grunnleggende viktigere enn vekst, kan vi tenke

oss at endringer vil kunne representere noe negativt som man vil yte motstand mot. Er derimot vekst viktigere enn trygghet, vil det være mer sannsynlig at endringer blir betraktet som muligheter for utvikling og læring. Dette er imidlertid en svært generell modell. Hvordan organisasjonsendringer framstår for oss vil også kunne avhenge av innholdet og omfanget av endringen, og på hvilken måte den blir utviklet og implementert.

Mishra & Spreitzer (1998) har utviklet en teoretisk modell som også inkluderer kontekstuelle faktorer. Selv om denne modellen er utviklet med utgangspunkt i personer som blir igjen i organisasjoner etter nedbemanninger ("survivors"), kan den også være relevant for ansattes reaksjoner på endringer generelt. Mange av de endringene som er assosiert med nedbemanning, for eksempel endringer i jobbinnhold og ansvarsområder, er også aktuelle i tilknytning til andre typer endring.

De beskriver fire ulike arketyper av reaksjoner fra arbeidstakere: *Imøtekommende*, *håpefulle*, *angst-* og *kyniske reaksjoner*. Disse reaksjonsmønstrene plasseres langs to dimensjoner; passiv/aktiv og konstruktiv/destruktiv. Modellen kan illustreres slik:



Figur 2.3: Mishra & Spreitzers (1998) typologisering av reaksjoner på endring

De som reagerer konstruktivt kjennetegnes ved at de ikke ser noen farer ved endringen i særlig grad, og at de er villige til å samarbeide i implementeringen. De som reagerer destruktivt ser tvert i mot endringen som en trussel, og er mindre innstilt på samarbeid. Reaksjoner langs den passive/aktive dimensjonen reflekterer henholdsvis en manglende eller tilstedeværende tro på at man kan *påvirke* den endrede situasjonen.

Typologiseringen har svakheter. Den passive/aktive dimensjonen kan betraktes som deskriptiv og nøytral. Den konstruktive/destruktive dimensjonen kan imidlertid kritiseres for å være normativ, i den forstand at det inntas et lederperspektiv. Kritikken fra ansatte kan ut fra modellen leses som å være destruktivt i seg selv, og for eksempel ikke et dynamisk ledd i å tilpasse en endring til en spesifikk kontekst. I kapittel 5 vil disse dimensjonene og typologiseringen diskuteres nærmere.

Mishra & Spreitzer (1998) trekker fram to forhold som de antar påvirker den konstruktive/destruktive dimensjonen: *Tillit til ledelsen* og opplevelse av at de som berøres av omstillingen behandles *rettferdig*. De framhever også to forhold som antas å kunne påvirke den passive/aktive dimensjonen: *Empowerment* reflekterer en opplevelse av kontroll som kan konkretiseres i fire forhold; mening knyttet til arbeidet, opplevelse av å være kompetent i arbeidet, selvbestemmelse i måten man utfører arbeidet på, og påvirkningsmuligheter på forhold som har betydning for arbeidet. *Organiseringen av arbeidet* i den nye organisasjonen i forhold til variasjon og autonomi, antas også å ha sammenheng med den passive/aktive dimensjonen.

Med modellene i figur 2.2 og 2.3 som bakgrunn, vil jeg i den videre framstillingen utdype begrepene motstand mot endring, medvirkning og organisasjonstilknytning.

2.6.2 Ulike forståelser av motstand mot endring

Motstand mot endring som fenomen er studert gjennom en rekke forskningsarbeider. Mye av denne forskningen har bygget på Kurt Lewins (1951) teori om endring, hvor to konsepter er særlig viktige. Det ene er idéen om *sosiale felt*, som bygger på kraftfelt i fysikken som metafor. Det andre er forståelsen av endring som en prosess i tre steg – *opptining, endring og innfrysing* (Cummings & Worley 2001).

Sosiale felt består i følge teorien av en gruppe og dens miljø. Gruppeatferd er i følge Lewin (1951) et resultat av to typer motstridende krefter – de som bidrar til å opprettholde gjeldende tilstand og de som bidrar til å skape endring. Status quo eksisterer når det er likhet i styrke mellom disse to. Endring finner i følge Lewin sted når styrken i endringskrefter øker og/eller når krefter som opprettholder gjeldende tilstand minker. Dette betraktes som komplekse prosesser. Å tilføre en endringskraft i et felt kan for eksempel skape en *motkraft* slik at balansen blir opprettholdt. Å fjerne en kraft som opprettholder en tilstand kan derfor i mange tilfeller være bedre egnet til å skape endring etter som det ofte allerede er endringskrefter til stede i et felt (Schein 2004).

Forskningsstudier om endring som bygger på feltteorien, betrakter motstand metaforisk som en kraft som genereres av endringen i seg selv, og som virker i retning av å opprettholde status quo. Mange av studiene med dette grunnsynet har hatt et lederperspektiv, gjennom at de har fokusert på hvilke ”krefter” som fører til at de ansatte ikke støtter endringer som initieres av ledelsen. Dette utdypes senere i dette punktet.

De tre fasene opptining, endring og innfrysing kan beskrives på følgende måte (Hersey & Blanchard 1988): Opptining er en prosess hvor skikker, vaner og tradisjoner brytes ned slik at det oppstår et grunnlag for å akseptere nye alternativer. Endring skjer gjennom to mekanismer: 1. Identifisering – hvor den enkelte blir eksponert for modeller med et atferdsmønster en ønsker å tilegne seg. 2. Internalisering – som finner sted når man blir plassert i en situasjon hvor ny atferd er nødvendig for å lykkes. Innfrysing skjer når nye handlingsmønstre blir integrert i personligheten.

Schein (2004) gir en mer detaljert beskrivelse av disse tre prosessene. Opptining består av tre underprosesser som alle må være tilstede for å skape endringsmotivasjon. Grunnleggende for alle former for endring og læring er *forventninger som ikke innfris* som fører til misnøye eller frustrasjon. Dette blir en endringskraft som forskyver likevekten i et felt. Forventninger som ikke innfris er imidlertid en nødvendig men ikke tilstrekkelig betingelse for endring. Forventningsbruddet må være av en slik art eller av en slik styrke at det truer verdier, behov, mål eller idealer som er viktige for oss. Dette skaper opphav til neste underprosess som er *overlevelsesangst* eller overlevelsesskyld. Denne prosessen krever at informasjonen som har

gitt opphav til forventningsbruddet anses som riktig og til å stole på. Schein hevder imidlertid at dette er vanskelig fordi slik informasjon kan skape motstand i form av læringsangst. Informasjonen virker truende for eget selvbilde og identitet. Derfor mener han at det å kunne håndtere læringsangst er nøkkelen til å skape endring. En slik håndtering, det vil si å *skape psykologisk trygghet*, er den tredje underprosessen i opptining – noe som kan oppnås på en rekke forskjellige måter.

Schein (2004) har en kognitiv forståelsesramme for endringsfasen, og mener endring skjer gjennom kognitiv restrukturering. Begrep kan få en annen betydning, en videre betydning og/eller vurderingsstandarder kan endres. Dette skjer gjennom identifisering med en rollemodell eller gjennom en prøve-og feile-prosess ("scanning"). Innfrysing innebærer en stabilisering av antakelser og verdier, som etter hvert internaliseres og blir tatt for gitt. Disse antakelsene består til de blir avkreftet, noe som kan bli opphavet til en ny endringsprosess.

Lewins endringsteori er altså bakgrunnen for ulike forklaringsmodeller på motstand mot endring. I det følgende vil jeg presentere de mest sentrale av disse modellene.

Tap som forklaring på motstand

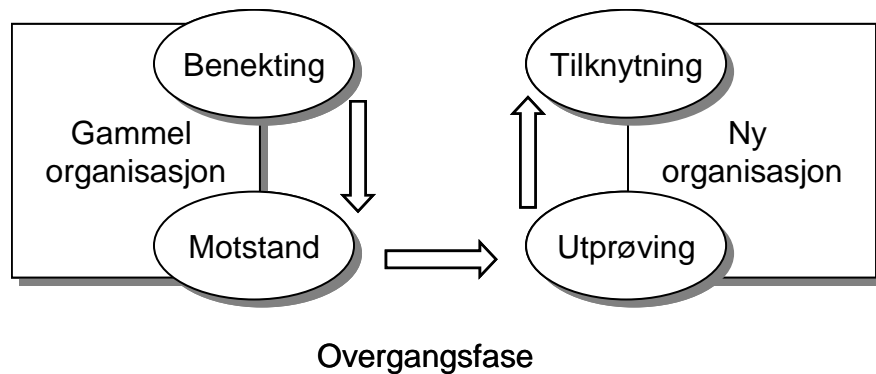
Organisasjonsendringer vil berøre den enkeltes livssituasjon i forskjellig grad. Større endringer som innebærer nye arbeidsoppgaver, flytting, eller også oppsigelser vil for den enkelte kunne innebære *tapsopplevelser* av ulike slag (Scott & Jaffe 2004: 31):

1. Tap av trygghet, ved at ansatte ikke føler kontroll eller ikke vet hva som kommer til å skje i framtiden eller hvilken rolle de har i organisasjonen
2. Tap av kompetanse, ved at man ikke vet hvordan nye arbeidsoppgaver skal utføres
3. Tap av relasjoner og tilhørighet, ved at man mister kontakt med tidligere kunder, kolleger eller ledere
4. Tap av "retning", ved at organisasjonens mål og intensjoner oppleves som uklare
5. Tap av territorium, ved at ansatte er usikre på hva som "tilhører dem", både i psykologisk og fysisk forstand

6. Tap av identitet, ved at de ansatte finner det vanskelig å avklare ”hvem de er” i en ny struktur

Jacobsen & Thorsvik (2002) oppsummerer noen årsaker til motstand mot endring som har kommet fram i forskningslitteraturen om temaet. Mange av disse årsakene kan forstås som en konkretisering av de tapsopplevelsene som Scott & Jaffe (2004) beskriver. En grunnleggende frykt eller angst for det ukjente, som oppstår fordi man går fra en sikker til en usikker situasjon, er en årsak. Motstand kan også forklares som å ha årsak i forventningsbrudd, nærmere bestemt brudd på det Schein (1980) kaller psykologiske kontrakter. En psykologisk kontrakt innebærer i følge Schein et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen. Endringer i ansvarsområde, arbeidsoppgaver, lønn, status og lignende, kan av de som berøres bli betraktet som et brudd på den psykologiske kontrakten. Relatert til dette er også tap av identitet. Opplevelsen av å ha gjort noe nyttig og meningsfullt kan bli truet, og man kan oppleve at deler av egen identitet kan gå tapt ved organisasjonsendringer. Tap av symboler som signaliserer status og tilhørighet, for eksempel bytte av kontor, kan også være en årsak til motstand. Ofte vil organisasjonsendringer innebære endringer i gjeldende mønstre av makt og innflytelse. Motstand kan ha årsak i at noen mister makt eller blir mindre sentrale i informasjonsstrømmen. Nye kompetansekrav, økt arbeidsbyrde, negative økonomiske konsekvenser, oppbryting av sosiale relasjoner vil også kunne gi motstand. Til slutt framhever Jacobsen & Thorsvik (2002) at også eksterne aktører kan ha et ønske om status quo – endringer i en organisasjon kan gi negative ringvirkninger til andre.

Et perspektiv i organisasjonspsykologien er at slike tapsopplevelser kan føre til noe som kan sammenlignes med sorgreaksjoner. De individuelle opplevelser og reaksjoner på omstillinger har blitt delt i fire ulike faser (Scott & Jaffe 2004), hvor de to første er knyttet til truslene og farene ved omstillinger, og de to siste til mulighetene. Dette kan illustreres på denne måten:



Figur 2.4: *Faser i reaksjoner ved omstillingsprosesser (omarbeidet etter Scott & Jaffe 2004)*

Benektingsfasen er kjennetegnet ved at ansatte ikke vil innse at en endring vil finne sted, og at man ofte kan fortsette arbeidet som før. Motstandsfasen vil kunne være preget av opplevelser av kontrolltap og usikkerhet, og preges av emosjonelle reaksjoner som sinne og at man skylder på andre. I utprøvingsfasen vil man prøve å fylle de nye rollene og arbeidsoppgavene som omstillingen innebærer. Utforskning og eksperimentering vil kunne prege denne fasen. I tilknytningsfasen går man inn i og aksepterer de redefinerte rollene, og knytter seg til og identifiserer seg med den nye organisasjonen. En opplevelse av lettelse og ferdigstillelse vil kunne være framtreddende i denne fasen (Scott & Jaffe 2004).

Det er også utarbeidet en rekke andre fasemodeller på hvordan vi som enkeltpersoner reagerer på endringer. Kubler-Ross (1969) identifiserte fem faser som gjennomgås når vi møter traumer eller sykdom; benekting, sinne, forhandling, depresjon og akseptering. Disse fasene inngikk i det hun kalte sorgarbeid. Grensing (1991) argumenterer for at denne faseinndelingen også kan anvendes mer generelt i forhold til endring og omstilling man møter på andre områder i livet. Pearlman & Takacs (1990) har utarbeidet en modell som inkluderer hele ti faser av emosjonelle responser i endringsprosesser generelt; likevekt, benekting, sinne, forhandling, kaos, depresjon, resignasjon, åpenhet, klarhet og gjeninnføring.

Elrod & Tippet (2002) har gjennomgått 15 modeller på hvordan vi som enkeltpersoner responderer på endring, og finner at de aller fleste av disse viser et forløp fra en normaltilstand til en form for ubalanse eller forstyrrelse og videre til en redefinert normalitet. De fleste modellene følger med andre ord Lewins tre-fasemodell; opptining – endring –

innfrysing. Flere av modellene kobler også forløpene til effektivitet og arbeidsmoral, og illustrerer dette med u-kurver. Effektiviteten går ned når normaltilstanden forstyrres, for deretter å gå opp igjen til et høyere nivå enn den var i utgangspunktet (for eksempel Bupp 1996).

Modellen i figur 2.4 og lignende modeller kan kritiseres for implisitt å være både paternalistisk og deterministisk. Det paternalistiske perspektivet ligger i at de beskriver et forløp hvor de ansatte etter hvert vil slutte seg til endringen når de får tid på seg. Den beskriver også forløpet som lineært, med en forutbestemt slutt-tilstand.

Sorg- og kriseteori kan likevel være et relevant perspektiv for å analysere individuelle reaksjoner på endringer i noen sammenhenger, særlig når endringene omfatter oppsigelser, flytting og nedlegging av enheter. Det kan imidlertid stilles spørsmålsteget ved relevansen ved innføringen av et utviklingskonsept som BRA/SAP. Hovedinnholdet i BRA/SAP har vært innføring av ny organisering og et nytt dataverktøy - som riktig nok har forandret arbeidshverdagen for mange, men ikke på en veldig dramatisk måte for de fleste. Som vi har sett i kapittel 1, har det også blitt gjennomført en rekke andre endringer i A&F de senere årene. Dette kan ha bidratt til at terskelen for hva som oppleves som dramatiske endringer har blitt høyere. Likevel er det rimelig å anta at noen av de ansatte ble berørt av BRA/SAP i større grad enn andre, og at det er individuelle forskjeller i hvordan man opplever en slik innføring. Relevansen av sorg- og kriseteori i tilknytning til innføringen av BRA/SAP vil bli drøftet videre i kapittel 5.

Manglende endringsberedskap som forklaring på motstand

Endringsberedskap ("readiness for change") er et begrep som omhandler motivasjon for endring i en organisasjonskontekst. (Armenakis et al. 1993). Endringsberedskap betraktes som en kognitiv tilstand som har betydning for om en konkret endring får støtte eller møter motstand. En lav endringsberedskap kan både innebære at endringer betraktes som *unødvendige* og at man anser at organisasjonen ikke har *kapasitet* til å gjennomføre endringene. I konseptualiseringen av begrepet, trekker Armenakis et al. (1993) på kognitiv teori som omhandler antakelser, holdninger og intensjoner om endring. Banduras (1986) teori om "self-efficacy" og Fishbein & Ajzens (1975) teori om "reasoned action" er eksempler på dette.

Endringsberedskap defineres av Armenakis et al. (1993:681) slik:

”...organizational members` beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization`s capacity to successfully make those changes.”

Eby et al (2000) anser at oppfatninger om behovet for endringer og kapasiteten man har for å gjennomføre endringer, utvikles over tid og med erfaring i organisasjonen hos den enkelte arbeidstaker.

Armenakis et al. (1993) setter sin forståelse av begrepet i sammenheng med Lewin (1951) sitt opptiningsbegrep. Motstand betraktes som en indikasjon på at opptiningsprosessen har vært mangelfull. I initieringsfasen av et endringsprosjekt, vil det være knyttet usikkerhet til hvilke konsekvenser det vil gi for de ansatte. Armenakis et al. (1993) mener at interne endringsagenter, i praksis ledere, spiller en helt sentral rolle i å redusere en slik usikkerhet, og dermed styrke endringsberedskapen.

Forfatterne tar for seg to forhold som de antar påvirker endringsberedskapen: Budskapet om endringen og den sosiale dynamikken i organisasjonen hvor endringen skal gjennomføres. Budskapet betraktes som primærmekanismen for å skape endringsberedskap. For at mottakerne skal godta at det er et behov for endring, er det særlig to aspekter ved budskapet som er sentrale. Det ene er å framheve diskrepansen mellom en nåtilstand i organisasjonen og kontekstuelle faktorer som økt konkurranse og endringer i rammebetingelser. Dette er sentralt for å rettferdiggjøre behovet for endringen. Det andre aspektet er at budskapet bør understreke at man er i stand til å gjennomføre endringen, det vil si er kapable til å korrigere diskrepansen. De tar her utgangspunkt i klassisk kommunikasjonsteori, ved at man bør vurdere hvilke kanaler og medier som kan påvirke endringsberedskapen mest effektivt. Ekstern informasjon som medieoppslag, forskning etc, kan også administreres på en slik måte at budskapet virker mer overbevisende. Det de kaller aktiv medvirkning kan også tydeliggjøre diskrepansen og behovet for endring. Videre betrakter de oppfattede egenskaper ved den interne endringsagenten som viktig; kredibilitet, tillitskapende egenskaper, oppriktighet og ekspertise er forhold ved endringsagenten som kan være med på å gi budskapet troverdighet overfor mottakerne.

Den sosiale dynamikken i arbeidsfellesskapet betraktes også som viktig i formingen av endringsberedskapen. Budskapet blir gjenstand for en sosial fortolkning, hvor arbeidstakerne utveksler informasjon. Det blir derfor sentralt å ta hensyn til subkulturelle forskjeller internt i organisasjonen og opinionsledere når ledere skal påvirke endringsberedskapen i følge Armenakis et al. (1993).

Forfatterne prøvde ikke ut konseptualiseringen empirisk, men den har fått noe støtte fra undersøkelser gjennomført av andre. Eby et al. (2000) gjennomførte for eksempel en spørreskjemaundersøkelse blant 117 selgere som skulle organiseres i nye salgsteam. Undersøkelsen ble gjennomført etter at informasjon om endringen ble gitt, men før den var implementert. Endringsberedskap ble målt ved hjelp av et utprøvd instrument bestående av ni utsagn. Hypotesene for undersøkelsen tok utgangspunkt i en antakelse om at endringsberedskap både var påvirket av noen *spesifikke* faktorer som hadde sammenheng med den konkrete endringen som skulle innføres, og noen *generelle* faktorer som bidro til et klima som understøttet endringen. Gjennom regresjonsanalyser ble det undersøkt hvorvidt endringsberedskap kunne predikeres av tre grupper av variabler; individuelle holdninger og preferanser, holdninger til kolleger og arbeidet, samt kontekstuelle variabler. De fant at endringsberedskap hadde sammenheng med to spesifikke faktorer som kunne knyttes til den konkrete endringen som skulle innføres; preferanse for å jobbe i team og tillit til kolleger. Av generelle faktorer fant de også at opplevd medvirkning i arbeidet og opplevd fleksibilitet i rutiner og prosedyrer hadde betydning for endringsberedskap. Undersøkelsen har noen designmessige begrensninger som gjør at resultatene ikke uten videre kan generaliseres, og som også gjør at spørsmålet om retning på kausalitet ikke er avklart. Eby et al. (2000) betrakter likevel resultatene fra undersøkelsen som en delvis støtte til Armenakis et al. (1993) sin konseptualisering, og også som en utvidelse av den.

Det er også gjennomført en spørreskjemaundersøkelse i Statoil knyttet til BRA/SAP, hvor temaet var endringsberedskap (Pedersen 1999). Den ble gjennomført blant 100 ansatte, hvor det ble undersøkt hvilken sammenheng endringsberedskap hadde med læringsklima, informasjon om endringsprogrammet BRA/SAP og individuell mestringsstil. Læringsklima, det vil si i hvilken grad ansatte opplever at deres innsats for å lære og utvikle seg i jobben støttes av organisasjonen, ble funnet å ha en positiv sammenheng med den opplevde kapasiteten organisasjonen hadde til å endre seg. Informasjon og kunnskap om endringen ble

også funnet å ha en positiv sammenheng med opplevd behov for endring og endringskapasitet. Et depressivt reaksjonsmønster ble også funnet å ha en negativ sammenheng med organisasjonens opplevde endringskapasitet. Selv om også denne undersøkelsen har begrensninger med hensyn til muligheter for generalisering og avklaring av kausalitet, kan resultatene betraktes som en delvis støtte til Armenakis et al. (1993) sin modell.

For å oppsummere: I konseptualiseringen av endringsberedskap gjort av Armenakis et al., antas motstand å oppstå fordi ledelsen eller de interne endringsagentene ikke har gjort en god nok jobb med å forberede de ansatte på endringen, det vil si at opptiningsprosessen har vært ufullstendig. Med forberedelse forstås i denne sammenhengen informasjon og påvirkning ved hjelp av prinsipper hentet fra kognitiv endringsteori og klassiske informasjonsprosesseringsmodeller. Betragtningen innebærer en antakelse om at endringsberedskap kan formes av endringsagenter gjennom informasjon og klassisk retorikk. Den kommunikasjonsmodellen som legges til grunn her kan kalles en formidlingsmodell (jfr. pkt. 2.6.2), hvor reell dialog mellom ledere og ansatte synes å være fraværende. Konseptualiseringen av endringsberedskap slik den er gjort av Armenakis et al. (1993), virker altså å ha grunnlag i et lederperspektiv. Det kan stilles spørsmålstegn ved denne konseptualiseringen, særlig i en skandinavisk kontekst hvor arbeidstakermedvirkning har stått sterkt.

Jeg betrakter imidlertid den konseptuelle kjernen i begrepet – som altså består av oppfatninger av behovet for endring og om organisasjonen er i stand til å gjennomføre endringen - som mer nøytral og deskriptiv. Forskingen som er gjort senere, har gitt en noe videre perspektiv på hva det er som kan påvirke endringsberedskap, for eksempel læringsklima, aktiv informasjonssøking og visse individuelle mestringsstiler. Man kan også anta at en rekke andre forhold kan påvirke endringsberedskap. Et slikt forhold som kan være relevant i Statoil-konteksten, er de ansattes erfaring med andre endringsprosjekter, hvordan disse er implementert og hvilke resultater de har gitt.

Motstand med utgangspunkt i bakgrunnskonversasjoner

Ford et al. (2002) kritiserer mye av litteraturen om motstand mot endring for å innta et modernistisk standpunkt, ved at det tas for gitt at alle deler den samme objektive

virkeligheten. Deres utgangspunkt er at motstand er en funksjon av den sosialt konstruerte virkeligheten man befinner seg i. Måten motstand kommer til uttrykk på, vil være avhengig av historien, det vil si hvilken virkelighetsforståelse et sosialt fellesskap har knyttet til tidligere endringer.

Den sosiale virkeligheten konstrueres i følge forfatterne gjennom *konversasjoner*. Konversasjoner kan være enkeltstående, eksplisitte, ytringer mellom mennesker, men også nettverk av kommunikative handlinger som utgjør argumenter. Eksplisitte konversasjoner utspilles med slike nettverk av kommunikative handlinger som ”bakteppe”. Bakgrunnskonversasjoner betraktes altså som det implisitte bakteppet som eksplisitte konversasjoner skjer på bakgrunn av. Slik sett betraktes konversasjoner både som produkter av den sosiale virkeligheten og samtidig som prosessen som skaper den. Organisasjonskultur konstitueres gjennom bakgrunnskonversasjoner.

Ford et al. (2002) beskriver tre bakgrunnskonversasjoner som skaper bestemte former for motstand. *Den selvtilfredse bakgrunnen* er basert på tidligere suksess, og reflekterer et tema og et standpunkt om at det ikke er behov for noe nytt. Denne konversasjonen fører et grunnsyn som innebærer at gjeldende strategier og måter å handle på, er tilstrekkelig for å fortsatt kunne lykkes. Forsøk på endringer vil betraktes som unødvendig eller også som å true framtidig suksess. *Den resignerte bakgrunnen* bygger derimot på at man har mislyktes tidligere. Selv om man ikke er tilfreds med forholdene slik de er, har man heller ikke tro på at det er mulig å forandre på situasjonen. Grunntemaet kan uttrykkes ved at ”Dette vil sannsynligvis heller ikke virke”, og nye endringer vil få halvhjertet mottakelse. De som berøres vil ha lite motivasjon til å gjøre det som skal til i implementeringen. Denne bakgrunnen er også karakterisert av at man tillegger seg selv eller egen organisasjon skylden for at man ikke lykkes. *Den kyniske bakgrunnen* er også basert på tidligere erfaringer med å mislykkes, men i motsetning til den resignerte, legges årsaken til dette ikke på egen organisasjon eller seg selv, men til eksterne forhold eller grupper. Utsagn som; ”Hvem forsøker de å lure, ingen kan få dette til å fungere” inngår i en kynisk bakgrunnskonversasjon. Forventningsbrudd og frustrasjoner er karakteristisk for denne bakgrunnen. Reaksjoner på endringsforslag vil være at man ikke vil lykkes og også at ingen andre vil kunne lykkes i tilsvarende situasjon. Konversasjonene i denne bakgrunnen vil være mer aggressive og

fiendtlige enn i den resignerte, og vil kunne inkludere angrep på integriteten til de som tar initiativ til endring.

For å motvirke motstand mot endring, mener Ford et al. (2002) at det er nødvendig å forandre bakgrunnskonversasjonene. Dette innebærer å bringe disse i forgrunnen gjennom dialog. Begrep som "reinvention" og "reframing" og det å "lukke" tidligere endringer brukes om denne prosessen. Kjernen i en slik dialog bør i følge forfatterne handle om å skape forståelse for at den virkelighetsoppfatningen som de tre bakgrunnene representerer, nettopp er sosialt konstruert. I den forbindelse skiller de mellom første og andre ordens virkelighet. Første ordens virkelighet viser til hendelser som kan beskrives som rene fakta, uten fortolkninger. Andre ordens virkelighet refererer til hendelser som er tillagt mening, fortolkning og verdier. De tre nevnte bakgrunnskonversasjonene består fordi første og andre ordens virkelighet betraktes som det samme. En måte å møte motstand mot endring på, er altså å skape en eksplisitt anerkjennelse for at første ordens virkelighet også kan forklares på andre måter enn gjennom de tre typene bakgrunnskonversasjoner som er beskrevet ovenfor.

Også denne forståelsen av motstand virker å ha bakgrunn i et lederperspektiv. Motstand betraktes som noe negativt, og det fokuseres på hvordan motstand kan motvirkes og mentalt redefineres. Det at motstandsbegrepet generelt synes å ha utgangspunkt i et lederperspektiv, har vært noe av årsaken til at det er kritisert mer grunnleggende.

Kritikk og nyansering av motstandsbegrepet

Som vi altså har sett, betraktes motstand ofte som noe negativt som står i veien for endring. Goldstein (1988) hevder imidlertid at motstand bør betraktes som en naturlig og nødvendig del av en endringsprosess – som en måte å holde på noe som oppleves å ha verdi og er meningsfullt.

Piderit (2000) hevder at mye av teoretiseringen og den empiriske forskningen som er gjort om motstand mot endring, har tatt utgangspunkt i et lederperspektiv. Hun hevder at de ansatte lett vil kunne betraktes som *hindringer* for endringer i dette perspektivet. Davidson (1994: 94) har også hevdet at motstandsbegrepet etter hvert omfatter "...anything and everything that workers do which managers do not want them to do, and that workers do not do that managers wish them to do.". Piderit (2000) kritiserer samtidig forskningen for ikke å ha tatt

de potensielt gode intensjonene til opponentene på alvor. Motstand kan for eksempel være motivert ut fra et ønske om å handle i overensstemmelse med egne etiske prinsipper eller at endringen oppleves som å ikke være positiv for organisasjonen som helhet.

I tillegg kritiseres forskningen på motstandsfenomener for å være fragmentert. I en gjennomgang av tidligere forskningsarbeider på temaet, mener Piderit (2000) at motstandsbegrepet har blitt konseptualisert på tre ulike måter: som en kognitiv tilstand (negative tanker, motvillighet), som følelsesmessige tilstander (frustrasjon-aggresjon) og som atferd (intensjonelle motarbeidende handlinger). Hun mener at hver for seg gir disse forståelsene et ufullstendig bilde av ansattes holdninger til endringer, og argumenterer for en integrert innfallsvinkel ved hjelp av holdningsbegrepet. En klassisk forståelse av holdninger er at de består av tre dimensjoner (Ajsen 1984); en kognitiv, en emosjonell og en atferdsdimensjon. Disse dimensjonene samsvarer med de ulike måtene motstand har blitt konseptualisert på. Fordelen med et *integrert* syn er at ambivalente holdninger til organisasjonsendringer som er funnet i andre studier (for eksempel Thompson et al. 1995; Vince & Broussine 1996), kan forklares gjennom for eksempel motstridende kognitive og emosjonelle responser på endring. Ambivalens kan særlig være aktuelt i begynnelsen av en endringsprosess, og når holdninger til den dannes.

Å anerkjenne ambivalens gjør at motstandsfenomener kan betraktes i et mer nyansert perspektiv enn kun som en automatisk negativ respons på endringer foreslått av ledelsen. Piderit (2000) framhever de potensielt positive sidene ved motstand, gjennom at uenighet kan utløse ny kunnskapsutvikling og fornyelse. Ambivalens er også en nødvendig forutsetning for å stimulere til avlæring, som er nødvendig for at endring skal kunne finne sted.

2.6.3 Medvirkning

Medvirkning handler om deltakelse i og innflytelse på beslutningsprosesser og er i Norge nedfelt som et prinsipp i offentlig forvaltning og i arbeidslivet for øvrig gjennom lov- og avtalefestede ordninger⁹ (Grønhaug og Hansen 2001). Enkelt sagt er medvirkning å ta med på avgjørelsen dem avgjørelsen angår (Sørheim og Øverlier 1995).

I norsk sammenheng hevdes det ofte at ansattes medvirkning er en nødvendig forutsetning for å lykkes med endringsprosesser. Argumentene omfatter blant annet at medvirkning øker bedriftsdemokratiet, gjør arbeidet mer meningsfylt, gir bedre løsninger, bidrar til eierskap til løsningene og øker forståelsen av hva endringen innebærer. Begrepet har på bakgrunn av slike argumenter blitt framstilt som ”det store trylleordet” når det gjelder organisatoriske endringsprosesser (Irgens 2000). BRA/SAP har ikke vært noe unntak i så måte. I informasjonsmateriell knyttet til implementeringen heter det blant annet (Statoil 1999b: 4): ”*Uten medvirkning av alle og vilje til å følge de fastsatte spilleregler, vil man ikke lykkes med innføringen av BRA.*”. Som vi har sett i kapittel 1, har medvirkning også vært et sentralt prinsipp i andre endringsprosjekter i Statoil.

På bakgrunn av dette vil jeg derfor gå gjennom begrepet og beskrive det fra ulike innfallsvinkler. Den tilslutningen medvirkning har fått som prinsipp, kan sees på bakgrunn av fremmedgjøringsbegrepet. Jeg vil derfor først belyse dette begrepet, før jeg kort beskriver den norske arbeidslivsdemokratitradisjonen. Deretter vil jeg gå inn på hvilken rolle medvirkning kan ha i organisatoriske endringsprosesser, samt gi en beskrivelse av den amerikanske empowermenttradisjonen. Avslutningsvis vil jeg betrakte medvirkning i et kommunikasjonsperspektiv.

Fremmedgjøring som bakgrunn for medvirkningsidéen

For å finne noe av forklaringen på den relativt sterke posisjonen som prinsippet om medvirkning har fått, kan det være nyttig å se på et begrep som ble lansert tidlig i industrialiseringen, nemlig *fremmedgjøring*. Medvirkning kan betraktes som et prinsipp som ble aktivert som en motreaksjon og som en måte å motvirke fremmedgjøring på.

Karl Marx skrev tidlig om begrepet fremmedgjøring i sammenheng med beskrivelsen av den kapitalistiske produksjonsmåten. Hans visjon for et kommunistisk samfunn var *selvrealisering gjennom arbeid*. Kapitalismen representerte for ham på mange måter det motsatte; en dehumanisering av arbeidet karakterisert av fremmedgjøring og utbytting (Grint 1991). Det som gjorde mennesket unikt som art, var i følge Marx *produksjon* – det at vi selv

⁹ I Arbeidsmiljøloven og Tjenestemannsloven beskrives for eksempel arbeidstakeres rettigheter til medvirkning for å skape et godt arbeidsmiljø og ved organisasjonsendringer. I Hovedavtalen mellom NHO og YS omhandler kapittel 9 medbestemmelse, informasjon og samarbeid mellom partene (Holter et al. 1998).

produserte det vi trengte for å overleve. Dette impliserte en *objektivering*, det vil si en omforming av råmaterialer gjennom arbeid som ga et produkt hvor kreativiteten og andre egenskaper ved produsenten var inkorporert, men som samtidig var noe som var utenfor individet. Objektivering ble således betraktet som en del av menneskelig produksjon og var måten mennesker realiserte seg selv på.

Det særegne ved en kapitalistisk produksjonsmåte var i følge Marx ikke objektivering, men fremmedgjøring. Fremmedgjøring besto av fire konseptuelt uavhengige fenomener som alle var et resultat av den kapitalistiske produksjonsmåten: *Produsentens manglende kontroll over produktet* var med på å redusere selvrealiseringen. Videre medførte en *stadig økende arbeidsdeling* at produksjonsprosessen ble fragmentert og meningsløs for den enkelte. *Markedsøkonomien* var dessuten med på å redusere sosiale relasjoner til rene bytteforhold. Til slutt ble det *repetitive aspektet ved arbeidsoppgavene* i industrien betraktet som kreativitetshemmende og dehumaniserende (ibid: 92).

Fremmedgjøring ble senere benyttet til å beskrive konsekvensene av Taylorismen og Fordismen i industrien. Gjennom samlebåndproduksjon og oppsplitting av arbeidsoperasjoner til enkeltstående rutineaktiviteter ble arbeidstakernes relasjon til det arbeidet de utførte endret på en radikal måte. Det er blitt hevdet at oppsplittingen fra en helhetlig tilvirkningsaktivitet reduserte arbeidernes *motivasjon* og at rutinearbeidet medførte *økt psykisk og fysisk belastning* (Braverman 1974).

Blauner (1964) utviklet senere en egen teori om fremmedgjøring, men med et annet grunnsyn enn Marx. Blauners syn innebar at fremmedgjøring ikke var et resultat av kapitalismen i seg selv, men heller av forholdene de ansatte jobbet under i noen typer store organisasjoner og byråkratier. Han påpekte at industrien på 60-tallet var preget av strukturell differensiering, hvor industriarbeidsplasser kunne ha vidt forskjellig utforming. Hans prosjekt var å vise hvordan opplevelsen av fremmedgjøring var bestemt av to brede faktorer; den teknologiske organiseringen av arbeidet og den sosiale organiseringen av arbeidsplassen. Han benyttet fire begreper for å konseptualisere fremmedgjøring: Kontroll, mening, sosial integrasjon og selvhevdelse. Mer konkret definerte han fremmedgjøring slik (ibid: 15):

“Alienation exists when workers are unable to control their immediate work processes, to develop a sense of purpose and function which connects their jobs to the over-all

organization of production, to belong to integrated industrial communities, and when they fail to become involved in the activity of work as a mode of personal self-expression.”

For å vise hvordan graden av fremmedgjøring varierte med ulike sosiotekniske systemer, ble fire forskjellige industriarbeidsplasser studert – en trykkeribedrift, en tekstilbedrift, en bilfabrikk og en kjemisk fabrikk.

Blauner (1964) mente at bilindustrien og arbeidet ved samlebåndet var mest fremmedgjørende. Den omfattende arbeidsdelingen, hvor den enkelte gjerne kun utførte en enkelt arbeidsoperasjon, bidro til en opplevelse av arbeidet som meningsløst og overflødiggjorde personlig involvering i arbeidet. Samlebåndsteknologien fratok også den enkelte kontroll over arbeidet. Det ufaglærte arbeidet ga heller ikke grunnlag for dannelsen av yrkesidentitet, eller for avansementsmuligheter som et belønningssystem og grunnlag for lojalitet til bedriften. Tekstilbedriften hadde flere av de samme kjennetegnene på fremmedgjøring, med en sterk arbeidsdeling med tilhørende opplevelser av mangel på mening og kontroll og små muligheter for dannelsen av en yrkesidentitet. Trykkeribedriften representerte for Blauner et eksempel på en håndverksindustri hvor arbeiderne i kraft av sine fagkunnskaper fikk en sterk fagidentitet som ”able workmen”. Ettersom hvert enkelt produkt var unikt, krevde håndverket i mye større grad personlig involvering. Arbeidet var i større grad autonomt, og identifiseringen med faget og fagforeningen ga en større grad av sosial integrasjon. Prosessindustrien, representert ved den kjemiske fabrikk, viste også færre tegn på fremmedgjøring. Den differensierte yrkesstrukturen ga muligheter for læring og personlig involvering, avansement og ansvar. Kontrolloppgavene kunne gi en opplevelse av å være en ”reliable employee”, som ga grunnlag for en større verdighet og selvspekt. Denne industrien ga også større mulighet for dannelsen av uformelle arbeidsgrupper og en større grad av sosial integrasjon.

Blauner så fremmedgjøring i industrien i et historisk perspektiv hvor innslaget av fremmedgjøring hadde fulgt en omvendt u-kurve. I håndverksindustrien var fremmedgjøringen lav, men økte dramatisk med framveksten av maskinindustrien og nådde et topp-punkt med samlebåndsindustrien. Framveksten av prosessindustrien, med økt grad av automatisering, representerte for Blauner en motsatt tendens. Her fikk arbeidstakerne større kontroll over egen arbeidssituasjon, større ansvar og flere avansementsmuligheter.

Deler av Blauners teori og studiene den bygger på er kritisert, både på logisk og metodisk grunnlag (Grint 1991). Den ga imidlertid et mer nyansert syn på fremmedgjøringsbegrepet, og var også et mer konkret utgangspunkt for tiltak for å motvirke fremmedgjøring. Blauners teori var noe av bakteppet for konkrete forsøk på å øke demokratiseringen av arbeidslivet og deltakelse fra arbeidstakerne, her i Norge representert ved Samarbeidsforsøkene (Thorsrud & Emery 1970).

Den norske arbeidslivsdemokrati-tradisjonen

Gjennom å øke kontrollen og ”frihetsgradene” den enkelte arbeider har i sitt arbeid, framstår medvirkning på mange måter som et mottiltak mot fremmedgjøring. Ansattes medvirkning har stått sterkt som prinsipp i norsk arbeidsliv i flere tiår, og sterkere enn i mange andre vestlige land. Det er naturlig å knytte dette til sosialdemokratiske tradisjoner, Arbeiderpartiets politiske hegemoni i etterkrigstiden og dets sterke bånd til fagbevegelsen. Dette bidro til et klima og redet grunnen for medvirkningsprinsippet som har blitt institusjonalisert praksis i norsk arbeidsliv og som også er nedfelt gjennom Hovedavtalen mellom LO og NHO (tidligere NAF). I målsettingen for avtalen (§ 9-1) vektlegges det at de ansatte er en ressurs som er viktig for bedrifters utvikling:

”Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som arbeidstakere. Forholdene må legges til rette slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med bl.a. å øke effektiviteten, nedsette produksjons-omkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte ny teknologi og lette nødvendig omstilling.”

Det som har blitt kalt den skandinaviske tradisjonen med vektlegging av bedriftsdemokrati, medvirkning og likeverd (Grønhaug og Hansen 2001), er nært knyttet til Samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF. Dette prosjektet ble etablert i begynnelsen av 1960-tallet, og målsettingen var å øke den personlige medvirkningen i arbeidslivet (Thorsrud & Emery 1970). Arbeidstaker- og arbeidsgiversiden så på dette som et viktig felles anliggende, ikke bare for videre økonomisk vekst, men også av ideologiske årsaker. En økt personlig medvirkning kunne ”...gi det brede lag av befolkningen en bedre levemåte i samsvar med sentrale verdier i norsk samfunnsliv” (ibid: 11). Medvirkning ble betraktet som

avgjørende for motivasjon, konstruktiv interesse i egen arbeidssituasjon og jobbtilfredshet. Det lå altså både et økonomisk og et idealistisk motiv bak ønsket om å styrke medvirkningen.

Med utgangspunkt i en felles komité, ble det satt i gang et forskningsprogram. Innen dette programmet ble det gjennomført en rekke felteksperimenter i industribedrifter hvor det ble gitt bedre betingelser for personlig medvirkning i det daglige arbeidet. Einar Thorsrud ble leder av programmet, som samarbeidet nært med The Tavistock Institute of Human Relations og sentrale personer i den sosiotechniske skolen.

Demokratiseringen ble implementert gjennom *delvis selvstyrte arbeidsgrupper* og et sett av prinsipper som skulle etterstrebtes i arbeidet, kalt *psykologiske jobbkrav*. De psykologiske jobbkravene ble formulert slik (Thorsrud & Emery 1970):

1. Behov for et innhold i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben
2. Behov for å kunne lære noe i jobben og å fortsette å lære
3. Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget
4. Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen
5. Behov for å se sammenhengen mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet og det som betraktes som nyttig eller verdifullt
6. Behov for å se at jobben er forenlig med en ønskverdig fremtid uten at dette nødvendigvis innebærer avansement

I samarbeidsforsøkene ble det slått fast at en bedrifts sosiale og teknologiske system ikke kunne sees uavhengig av hverandre, men påvirket hverandre gjensidig. Dette forholdet ble det viktig å ta hensyn til i intervensjoner. Delvis selvstyrte arbeidsgrupper ble en måte å realisere de psykologiske jobbkravene på. Gjennom tilpasninger mellom teknologi og måten arbeidet

ble organisert på, ønsket man å oppnå bedre læring, kontroll i arbeidet og variasjon for den enkelte arbeidstaker.

Disse prinsippene ble adoptert av samlebandsprodusenter i Sverige som Volvo, Saab-Scania og Alfa Laval og senere eksportert til Japan i en noe endret form. Det idealistiske motivet om økt demokratisering ble mindre viktig etter som konseptene ble spredt, og effektivitet og bedre kvalitet ble hovedargumentene for å introdusere et alternativ til tradisjonelle ”fordistiske” produksjonsprinsipper og konvensjonelle hierarkiske organisasjonsmåter (Greenwood & Levin 1998).

Grønhaug & Hansen (2001) mener også at det har vært en endring i argumentasjonen for medvirkning. I 1960- og 1970-årene ble medvirkning i stor grad ble fokusert av idealistiske årsaker, nærmere bestemt som et virkemiddel for å styrke demokratiet i bedrifter og samfunnet generelt. Senere har medvirkning i økende grad blitt sett på som en avgjørende faktor for å bedre konkurranseevnen.

Medvirkning i organisatoriske endringsprosesser

Som nevnt framheves reell medvirkning ofte som en nødvendig betingelse for å lykkes i endringsprosesser av både ledelse og ansatte. Det har imidlertid vært uenighet om hvor fruktbart medvirkning egentlig er i slike prosesser.

Pasmore & Fagans (1992) refererer til en debatt hvor det har vært argumentert både for og mot medvirkning. Forskere som har stilt spørsmålsteget ved medvirkning som prinsipp, har referert til studier som har vist at et flertall av de ansatte velger bort medvirkning når de får muligheten og at medvirkning ikke har hatt noen innvirkning på produktivitet (Neumann 1989, Locke & Schweiger 1979). Med bakgrunn i annen forskning har det vært argumentert for at medvirkning har *positiv* innvirkning på både kvalitet, produktivitet og jobbtilfredshet. Dette er blitt forklart med at medvirkning tilfredsstillende tre grunnleggende behov, nemlig behov for autonomi, mening og minsket isolasjon (Sashkin 1984).

Pasmore & Fagans (1992) hevder at medvirkning representerer noe positivt for både individ og samfunn. I denne forbindelsen framhever de menings- og frigjøringsaspektet som ligger i medvirkning (ibid: 384): ”*Effective participation helps individuals to write life stories worth*

living and societies to fulfill the dreams of their citizens.”. De anerkjenner likevel at medvirkning er krevende, og at kvaliteten på medvirkningen er avhengig av modenhet og kompetanse. Deres forklaring på hvorfor noen mislykkes med å innføre medvirkning som prinsipp, er at organisasjonen og/eller individer ikke er mottakelige eller modne nok til å ta dette i bruk. Hindringer på organisasjonsnivå kan være av strukturell, relasjonell eller sosial art. På individnivå framhever de at mer avanserte former for medvirkning krever kunnskap, erfaring og trening. De kobler også modenheten på individnivå til psykologiske utviklingsteorier.

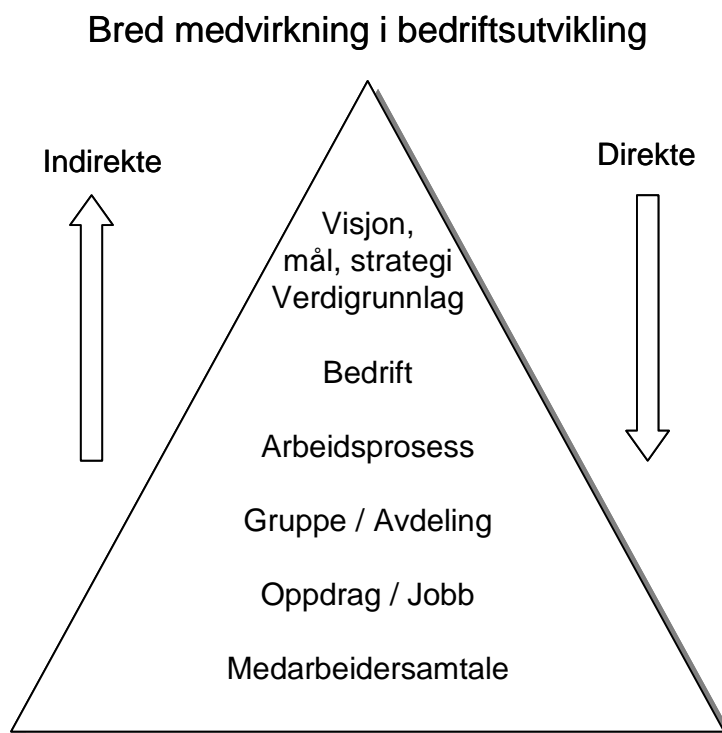
De skiller mellom fem nivåer av medvirkning: 1. Delta passivt ("conforming") 2. Bidra i forbedring av det eksisterende ("contributing") 3. Forsøke å endre noe på det eksisterende systemet ("challenging") 4. Søke samarbeid med andre som ønsker å endre systemet ("collaborating") 5. Skape et nytt system ("creating"). Deres hovedpoeng er at vellykket medvirkning fordrer at det er samsvar mellom medvirkningsform, organisasjonens beredskap og de ansattes modenhet og kompetanse.

Også Kvalsheim (2001) presenterer en del utfordringer knyttet til medvirkning som er i tråd med synet på medvirkning som krevende både for individ og organisasjon. Ofte er det ledelsen som initierer endringstiltak, mens de ansatte fungerer som høringsinstans på slike utspill. De ansatte kan dermed oppleve å komme for sent "på banen" med sine bidrag. Samtidig kan ansattes vekt på å følge formelle prosedyrer stå i motsetning til ledelsens resultatorientering og behov for fleksibilitet. De ansattes fokus på forbedring dreier seg først og fremst om interne forhold, mens eksterne forhold som markeds- og konkurransesituasjon har fått liten oppmerksomhet fra de ansatte i følge Kvalsheim.

Hvor positivt medvirkning kan være, er også knyttet til hvordan den organiseres. Det kan skilles mellom *direkte* medvirkning, det vil si ansattes medvirkning som individuelle representanter, eller *indirekte* medvirkning ved at noen er valgt til å representere fleres oppfatninger og interesser. I følge Tønnesen (2001) kan direkte medvirkning grunnleggende skje på tre ulike måter: 1. Gjennom forbedring i egen stilling/egne arbeidsoppgaver på områder en selv har kontroll over, uten å involvere andre i særlig grad 2. Gjennom forslag til forbedringer i egen/andres arbeidssituasjon overfor ledere/stab 3. Gjennom deltakelse på ulike arenaer for å løse konkrete utfordringer i samarbeid med andre. De to første framheves som

de mest vanlige formene for medvirkning, men samtidig mener forfatteren at det ligger et stort potensial i en målrettet bruk av den siste formen.

Medvirkning på arenaer kan i følge Tønnesen (2001) gjennomføres gjennom ulike typer forbedringsgrupper på ulike nivå. Betydningen av direkte og indirekte medvirkning er forskjellig på de ulike nivåene. Dette illustreres på denne måten:



Figur 2.5: Direkte og indirekte medvirkning i bedriftsutvikling (etter Tønnesen 2001)

Generelt vil betydningen av indirekte medvirkning øke jo høyere opp en beveger seg i figuren, mens betydningen av direkte medvirkning vil minske. I medarbeidersamtaler mellom en ansatt og nærmeste leder er hensikten å bli enige om utviklingsmål og forbedringsområder for den enkelte arbeidstaker relatert til de mål og behov som virksomheten har. Knyttet til konkrete oppdrag eller arbeidsoppgaver kan det også gjennomføres utviklingstiltak som for eksempel "Sikker jobbanalyse" og "Før jobben – samtaler", "Under jobben-samtaler" og "Etter jobben-samtaler". Avdelingsmøter, idédugnader og prosjektgrupper er eksempler på forbedringsgrupper på gruppe/avdelingsnivå. Utvikling av arbeidsprosesser som går på tvers av avdelinger kan gjennomføres av tverrsektorielle forbedringsgrupper. Utvikling av bedriften som helhet kan gjennomføres ved hjelp av for eksempel dialogkonferanser,

kartleggingskonferanser etc. Tønnesen (2001) presiserer at det er sentralt at forbedringsarbeid på de ulike nivåene samordnes, og at denne samordningen baserer seg på de overordnede målene, visjonene og strategiene for virksomheten.

Claussen (2001) er opptatt av hvordan ansatte kan framstå som en kritisk opposisjon og delta i utviklingsarbeid på en kreativ og konstruktiv måte. Gjennom tre empiriske eksempler illustrerer han hvordan de ansattes muligheter til dette kan variere ut fra hvordan medvirkningen er organisert. De tre eksemplene er forskjellige med hensyn til om medvirkningen var direkte eller indirekte. Motivene for direkte medvirkning kan være å få fram oppfatninger fra flest mulig i en virksomhet. Hvis man derimot velger å la representanter for ansatte bidra i et utviklingsarbeid, innebærer dette at det legges større vekt på samordning og etablering av et fellesskap rundt endringsprogram. Eksemplene er også forskjellige med hensyn til om utviklingsprogrammene er foranket som en del av linjeorganisasjonen eller om de er organisert i en egen utviklingsorganisasjon på siden av linjen.

I følge Claussen (2001) har direkte og indirekte medvirkning hver for seg både fordeler og ulemper. Et kreativt utviklingsarbeid krever samordning og retning, noe indirekte medvirkning kan gi i form av representativitet. Samtidig kan samordning virke hemmende på kreativiteten fordi dette krever meningsbrytning, opposisjon og kritikk. Claussen uttrykker det slik (ibid: 51):

”Problemet dreier seg om hvorledes kreative bidrag til utviklingsarbeid kan gis et samordnet og representativt uttrykk for de ansatte uten at samordning og kreativitet kommer i motsetning til hverandre.”

De generelle løsningene på dette problemet er i følge Claussen (2000) at aktørene må oppøve sin evne til konstruktiv kritikk, og at de opparbeider seg kompetanse til å uttrykke og samordne ulike interesser for å få til en slik konstruktiv kritikk. Kvalsheim (2001) vektlegger også samordning. For å få oppslutning fra både ansatte og ledelse i utviklingsarbeid er det nødvendig med en samordnet fokusering på både krav til selve prosessen og krav til *resultater* fra prosessen (ibid: 73).

Levin & Klev (2002) har en etisk og verdimeslig forankring i et demokratisk ideal i sitt syn på organisasjonsutvikling. I tråd med Pateman (1970) betrakter de det som en demokratisk rettighet å ha kontroll over sine umiddelbare arbeidsbetingelser. Medvirkning blir et viktig

virkemiddel for å realisere arbeidsdemokratiske verdier. De benytter også et mer instrumentelt argument for bruk av medvirkning, gjennom at de hevder at det letter implementeringen av endringer. En endring planlagt av ledelsen alene vil for eksempel kreve tidkrevende informasjon og opplæring av de som skal ta det nye i bruk. Gjennom at de ansatte aktivt er med på å forme nye løsninger, blir de samtidig eiere av dem. Dette gjør at løsningene lettere kan tas i bruk, og at motstand vil framkomme på et tidlig tidspunkt når lite er investert av tid og penger.

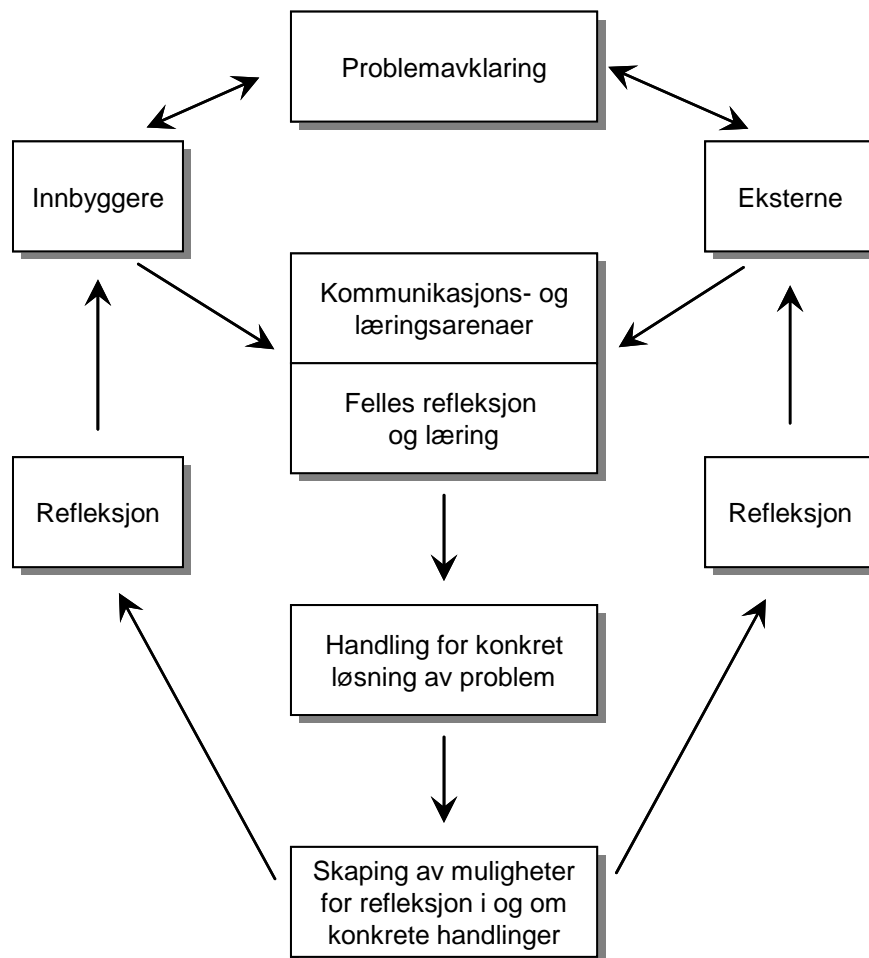
Levin og Klev (ibid) har også det grunnleggende syn at organisasjonsutvikling impliserer kollektive læringsprosesser og refleksjon som skaper ny, felles innsikt. Nye organisasjonsmessige løsninger og rutiner vokser fram gjennom de ansattes involvering og medvirkning. Relevante aktører i denne sammenhengen kan også inkludere eksterne konsulenter som har som oppgave å legge til rette for endringsprosesser og samskapt læring. Greenwood og Levin (1998) har utviklet et konsept for aksjonsforskning (AF), hvor samarbeidet mellom ”problemeiere” og eksterne tilretteleggere vektlegges.

Aksjonsforskning beskrives som et verktøy for sosial endring som inkluderer tre grunnleggende elementer; forskning, handling og deltakelse. Forskningsprosessen beskrives slik (ibid: 4):

“AR is social research carried out by a team encompassing a professional action researcher and members of an organization or community seeking to improve their situation. [...] Together, the professional researcher and the stakeholders define the problems to be examined, cogenerate relevant knowledge about them, learn and execute social research techniques, take actions, and interpret the results of actions based on what they have learned.”

Målsettingen med en AF-prosess er å utvikle løsninger på konkrete problemstillinger i en organisasjon. Den starter med en felles problemavklaring, som i seg selv har karakter av en samskapt læringsprosess. De ulike målene og motivene som aktørene kan ha, må i denne fasen søkes samordnet til en problemstilling som kan aksepteres av alle involverte. Det må også skapes rammer eller arenaer hvor aktørene kan kommunisere, og i fellesskap lære og reflektere. Slike arenaer kan være av ulik karakter, og en sentral oppgave for eksterne konsulenter er å kunne velge arenaer som er best egnet til spesielle formål. Resultater av en AF-prosess bør være nye måter å handle og løse konkrete utfordringer på. Læringsprosessen

inkluderer systematiske undersøkelser om hvorvidt nye løsninger er gode, og en refleksjon rundt de oppnådde resultatene. I en AF-prosess kan det eksperimenteres med ulike løsninger som vurderes opp mot hverandre. AF-prosessen kan illustreres slik (Levin & Klev 2002: 77):



Figur 2.6: Aksjonsforskningsprosessen

Det er altså to læringsløyper involvert – en for ”problemeiere” og en for eksterne. Det foregår ulike refleksjonsprosesser på grunnlag av de felles erfaringene man danner seg. Disse refleksjonene kommuniseres så på en felles arena i en syklisk prosess. På lang sikt er målsettingen at denne prosessen skal være selvberende uten at det er nødvendig med ekstern bistand, det vil si at den er en del av organisasjonens virksomhet for øvrig.

Et eksempel på en arena hvor den kan skapes en felles lærings- og refleksjonsprosess, er *søkekonferansen*. Konseptet ble utviklet av aksjonsforskningsmiljøer innenfor organisasjonsforskningen (Herbst et al. 1979). Teknikken innebærer at de som eier et aktuelt

problem selv forsøker å beskrive problemet, for så å forsøke å finne fram til mulige løsninger. Problemeierne har ulike perspektiver og interesser både med hensyn på problemet og løsningene. Gjennom søkekonferansen samles problemeiere for utveksling av erfaringer, og gjennom diskusjon utvikles mer innsikt i problemområdet. På grunnlag av problembeskrivelsene utvikler deltakerne forslag til løsninger eller forbedringer. De ulike problemeiernes medvirkning i forsøkene på å utvikle løsninger kan i seg selv generere betydelige endringer knyttet til det aktuelle problemområdet (Greenwood & Levin 1998).

Empowerment

Empowerment er beskrevet som en organisasjonsoppskrift som har oppnådd betydelig popularitet fra slutten av 1980-tallet. Den bygger delvis på medvirkningsprinsipper og har fått særlig utbredelse i virksomheter i USA. Det er for eksempel rapportert at 68 prosent av Fortune 1000-bedriftene benyttet seg av utviklingsprogrammer relatert til empowerment¹⁰ (Dumont 1994).

Potterfield (1999) beskriver empowerment generelt som en samling teorier og praksiser som har som målsetting å øke arbeidstakeres påvirkningsmuligheter. Empowerment handler om en omdisponering av makt fra eiere og ledere i organisasjoner til ”menige” arbeidstakere slik at disse kan bruke egne vurderinger i det arbeidet man utfører. Selv om konseptet har oppnådd stor popularitet, hevdes det at konseptet mangler et systematisk teoretisk og empirisk grunnlag (ibid: 2).

Potterfield (1999) skiller mellom to tilnærminger når det gjelder bruken av empowermentbegrepet - en psykologisk og en relasjonell tilnærming. I den psykologiske tilnærmingen forsøker man å beskrive hva som karakteriserer den subjektive opplevelsen av å være ”empowered”. Med referanse til blant annet Spreitzer (1992) karakteriseres psykologisk empowerment ved at man opplever egen rolle som meningsfull og at man har kontroll over egen rolle. Mer spesifikt nevnes fire viktige forhold ved dette, nemlig at man 1. finner mening i egen rolleinvolvering, 2. har tro på egen mestringsevne (”feels efficacious”), 3. opplever å

¹⁰ Empowerment lar seg vanskelig oversette direkte til norsk i denne sammenhengen. Begrepet har fått en videre betydning i organisasjonsteorien enn fullmakt, myndighet og bemyndigelse, som er norske oversettelser man finner i ordbøker. Jeg velger derfor å benytte den engelske betegnelsen.

ha virkemidler til rådighet for å oppnå ønskelige mål, og 4. opplever å kunne påvirke miljøet i en større sammenheng.

Thomas & Velthouse (1990) refererer også til tre sett av fortolkende mentale prosesser som har sammenheng med psykologisk empowerment: *Attribusjon*, *evaluering* og *forestillingsevne*. *Attribusjon* omhandler hvordan man årsaksforklarer hendelser i omgivelsene. I følge Abramson et al. (1978) sin attribusjonsteori kan årsaksforklaringer deles inn i tre kategorier. For det første kan en hendelse forklares som å ha årsak i noe ved aktøren som utfører handlingen eller et aspekt ved situasjonen, det vil si en indre eller ytre årsak. For det andre kan årsaken klassifiseres som stabil (for eksempel evner) eller temporær (for eksempel innsats). Til slutt kan en hendelse tilskrives til en global eller spesifikk årsak, hvor en global årsak kan gjelde generelt i mange situasjoner og en spesifikk kun for én situasjon. Det som karakteriserer en tilstand av psykologisk empowerment, er at suksesser tilskrives til indre, stabile og globale årsaker som evner, intelligens osv., mens fiasko tilskrives til ytre, temporære og spesifikke årsaker. Denne tendensen til å akseptere større personlig ansvar for positive utfall enn negative kan også beskrives som selvtjenende attribusjon (Deaux et al. 1993). *Evaluering* som mental prosess refererer til de standarder man vurderer hendelser i forhold til. Urealistisk positive, absolutte standarder vil være negativt i forhold til opplevelse av psykologisk empowerment fordi alt som ikke kan karakteriseres som en total suksess, vil bli fortolket som fiasko. Realistiske, oppnåelige standarder vil være positivt i forhold til empowerment. *Visualisering* ("envisioning") er prosessen hvor man ser for seg eller hvor man skaper forventninger til hva som kan skje. Forestillinger om å lykkes øker forventningene til egen kompetanse og påvirkningsmulighet, og gjør det lettere å fokusere på mål og meningsfullhet. Et hovedpoeng er at alle disse tre mentale prosessene kan påvirkes og modifiseres gjennom kognitive teknikker.

Det Potterfield (1999) benevner det relasjonelle perspektivet på empowerment fokuserer på hvordan organisasjoners struktur og kultur påvirker maktfordelingen i organisasjoner og hva som er fruktbare organisasjonsmessige omgivelser for å utvikle medarbeidere som er "empowered". Generelt beskrives "flate" strukturer som er preget av informasjonsdeling og utstrakt kommunikasjon og hvor beslutninger tas så nært kunden som mulig, som gode omgivelser for empowerment. Et viktig styringsprinsipp er at de som utfører en arbeidsoppgave er best egnet til å identifisere problemer og se nye løsninger. Bowen &

Lawler (1992) vektlegger fire forhold på organisasjonsnivå som er nødvendig for å skape empowerment: 1. Informasjon om organisasjonens resultater, 2. Individuelle belønninger basert på disse resultatene, 3. Kunnskap som gjør arbeidstakere i stand til å bidra til organisasjonens resultater og 4. Makt til å ta avgjørelser som påvirker organisasjonens retning og resultat.

Empowerment er beskrevet som et kontroversielt konsept, og kritikerne hevder at de ansatte grunnleggende betraktes som instrumenter som skal bidra til å oppfylle ledere og eieres mål om økt inntjening. Den grunnleggende maktstrukturen i selskapene som benytter empowerment-konseptet forblir i følge kritikerne den samme. Empowerment blir i dette perspektivet et slags overflatefenomen og et virkemiddel for å bidra til nødvendig fleksibilitet, for å tiltrekke seg kreative arbeidstakere og bidra til at disse er godt motiverte. Greenwood & Lewin (1998:28) betrakter empowerment som et mindre klart og ambisiøst begrep sammenlignet med medvirkning, og mener at medvirkningstenkningen her har gått fra å være motivert ut fra demokratiske idealer, til å være et instrument for å motivere arbeidere.

Gjennom studier i bedrifter og en litteraturgjennomgang av begrepet, konkluderer Potterfield (1999) med at demokratiet i virksomheter som benytter seg av empowermentkonsepter ikke er styrket nevneverdig. Årsaken til dette er at selskapenes prioriteringer og mål forblir de samme, og at disse begrenser de frigjørende aspektene ved konseptet. Likevel anser han at empowerment har et frigjørende potensial, og at det har ført til en bevegelse i *retning* av større bedriftsdemokrati. Det har ført til en større anerkjennelse av arbeidstakeres kunnskaper, ferdigheter og kreativitet. I tillegg har det medført en erosjon av maktbasen til eksperter. Empowerment som konsept kan anspore til en mer reell frigjøring av arbeidstakere.

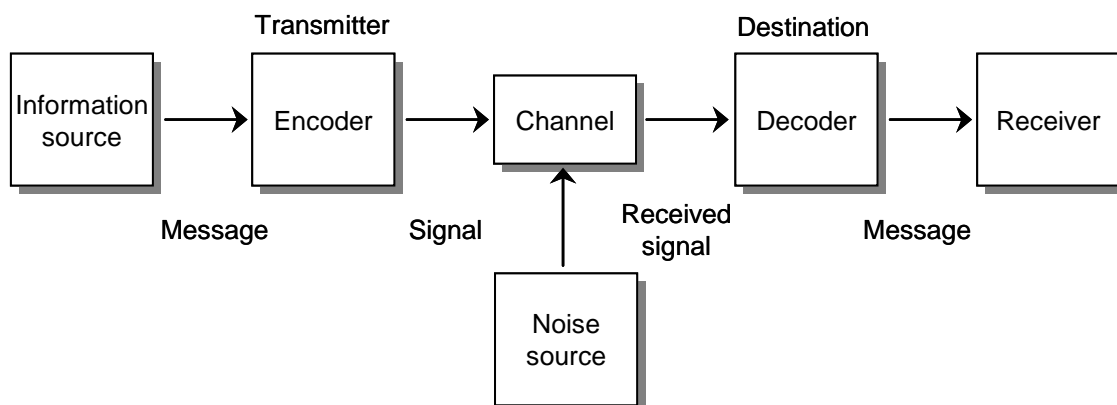
For å oppsummere så har empowerment som konsept opprinnelse i USA. Det teoretiske og empiriske grunnlaget for konseptet er ikke enhetlig, og bruken av det virker i det alt vesentlige å ha vært instrumentelt og ledelsesstyrt. Særlig i turbulente omgivelser gir konseptet mulighet til raske tilpasninger til endrede markedsbetingelser og kundekrav. De grunnleggende maktforholdene i mange av de amerikanske virksomhetene som har anvendt konseptet, virker å være lite berørt.

Medvirkning i et kommunikasjonsperspektiv

Rent grunnleggende vil opplevelsen av medvirkning i endringsprosesser være avhengig av hvordan det kommuniseres om og rundt endringene. Kommunikasjon er et abstrakt begrep som har blitt konseptualisert på ulike måter. Selve ordet er avledet fra det latinske *communicare* som betyr å gjøre sammen (Holmqvist 1991).

Jeg vil knytte medvirkning til to kommunikasjonsmodeller hentet fra Clappitt (1991), nemlig formidlingsmodellen og kretsløpsmodellen. Disse modellene oppsummerer grunnleggende forskjeller i forståelsen av hva kommunikasjon er, og Clappitt hevder at disse modellene representerer to grunnsyn som ledere ofte baserer sin kommunikasjon på i praksis.

Formidlingsmodellen oppsummerer et syn på kommunikasjon som har røtter tilbake til klassisk retorikk, og i moderne tid er Shannon & Weavers (1949) modell godt kjent. Denne modellen var opprinnelig ment å illustrere hvordan elektriske impulser forflyttes fra et sted til et annet, men har senere blitt benyttet for å beskrive kommunikasjon generelt. Modellen illustrerer kommunikasjonsprosessen i form av flytdiagram, hvor en *sender* koder et *budskap*, som sendes via en *kanal*, som dekodes av en *mottaker*. Ulike former for *støy*, som tekniske problemer, språkproblemer, manglende oppmerksomhet og motivasjon, kan være forstyrrende eller føre til at kommunikasjonsprosessen bryter sammen.



Figur 2.7: Shannon & Weavers (1949) kommunikasjonsmodell som eksempel på formidlingsmodell (etter Clappitt 1991)

Selv om det er stor grad av enighet om at dette er en alt for enkel forståelse av et komplisert fenomen, vil mange i praksis være inspirert av en slik modell i sin daglige kommunikasjon

(Clampitt 1991). For ledere og endringsagenter som baserer sin kommunikasjon på en slik modell, vil *utforming av budskapet* være det sentrale i god kommunikasjon: Dersom man designer et budskap godt nok – velger de rette ordene, bruker de riktige virkemidlene, uttrykker seg presist nok - så vil mottakeren automatisk forstå og handle i henhold til budskapet. Oppfatningen vil altså være at kvaliteten på informasjonen avgjør om det virker eller ikke (Simonsen 1990). Dette kan betegnes som en "injeksjonsmodell" for kommunikasjon eller en "stimulus-responsmodell" for påvirkning (ibid). Noe av bakgrunnen for en slik tenkning ligger bl.a. i atferdsteori og klassisk behaviorisme som lenge sto sterkt i psykologien.

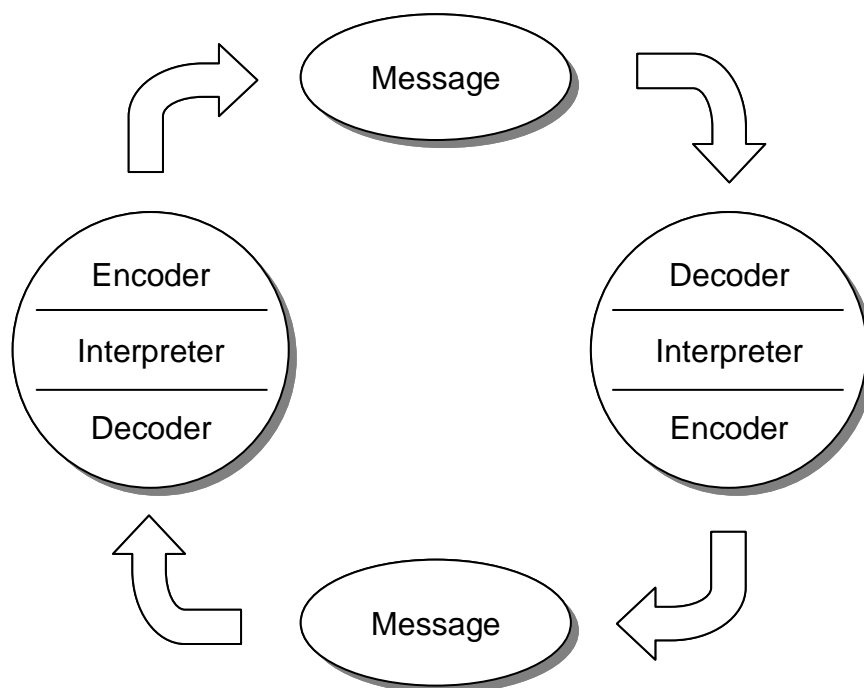
Jeg mener at en åpenbar svakhet ved å se på kommunikasjon som opplysningsvirksomhet, er at man setter likhetstegn mellom god kommunikasjon og god uttrykksevne. Det å etablere en felles forståelse innebærer en mer komplisert prosess enn å uttrykke seg på en klar og presis måte. Enkelt sagt er god uttrykksevne en nødvendig forutsetning for god kommunikasjon, men langt fra en tilstrekkelig betingelse.

Medvirkning er ikke forenlig med en slik modell for kommunikasjon. Knyttet til endring impliserer den lederstyrte prosesser, at ledelsen vet best om hvilke endringer som er nødvendig og at ansatte vil utføre det de får beskjed om, gitt at informasjonen er tydelig og presis nok. Organisasjonsendringer vil sjelden forløpe på en slik måte, og er heller ikke i tråd med norsk praksis og lovverk.

Modellen kan imidlertid være illustrerende for betydningen av informasjon. *Nøyaktig, hyppig og etterrettelig informasjon* gjennom hensiktsmessige kanaler er funnet å være sentralt i endringsprosesser. Erlien (1999) referer for eksempel til Hagemann (1992) hvor et utvalg på 500 personer besvarte et spørsmål om hva ledelsen kan gjøre for å motivere medarbeidere til å se på endringer som en mulighet snarere enn en trussel. Et flertall på 65 prosent oppga bedre informasjon som et virkemiddel. Informasjonsbehovet er også stort selv om informasjonen er av negativ karakter. Clampitt (1991) illustrerer dette med et felteksperiment, hvor en offentlig etat flyttet fra et tradisjonelt til et åpent kontorlandskap. Ansatte ble delt i tre grupper, hvor den ene ikke fikk noen informasjon om hvordan dette skulle skje, den andre kun negativ informasjon og den tredje kun positiv informasjon. Det å gi informasjon – enten den var positiv eller negativ - viste seg å gi mindre engstelse for endringen enn om ingen informasjon

ble gitt. Informasjonen kan formidles gjennom allerede eksisterende kanaler, men det kan også opprettes nye for den spesifikke situasjonen. Det å utnevne kontaktpersoner som raskt kan svare på spørsmål er et tiltak som kan være aktuelt.

Kretsløpsmodellen for kommunikasjon er illustrerende for kommunikasjon når medvirkning benyttes som prinsipp. I denne modellen betraktes kommunikasjon som en dynamisk toveis prosess som involverer aktive sendere og mottakere (Clampitt 1991). Det legges særlig vekt på å utvikle en *felles, gjensidig forståelse* av virkeligheten gjennom dialog. Kommunikasjonsprosessen illustreres gjerne som en sirkel, hvor deltakerne veksler på å inneha rollene som sendere og mottakere som koder og dekker budskap. Modellen kan ses på som en del av human relations-tradisjonen, hvor deltakelse og gjensidig kommunikasjon anses som viktige elementer for å kunne løse de aller fleste problemer i organisasjoner, og hvor følelse av trygghet og tilhørighet blir sett på som viktige for motivasjon og produktivitet (Gabrielsen 1985). Modellen kan imidlertid kritiseres for å legge for mye vekt på forståelse, det vil si at man forveksler forståelse med enighet og at enighet og harmoni til en hver tid er det beste for organisasjonen (Clampitt 1991). Kretsløpsmodellen kan illustreres slik:



Figur 2.8: Schramms (1954) kommunikasjonsmodell som eksempel på kretsløpsmodell (etter Clampitt 1991)

Ledere og endringsagenter som baserer seg på en slik kommunikasjonsmodell, vil gjerne være opptatt av jobbtilfredshet, og å være åpen og forståelsesfull for ansattes behov. Årsaker til kommunikasjonsproblemer forklares gjerne med inkompatible virkelighetsforståelser, at man ikke lytter godt nok til hverandre, at egentlige mål holdes skjult for andre deltakere eller et dårlig "klima" for kommunikasjon (ibid).

De to modellene oppsummerer to diametralt forskjellige grunnsyn på kommunikasjon. For å forstå og forklare de ansattes opplevelser av medvirkningen i BRA/SAP, er det interessant se dette i lys av disse modellene. Kan kommunikasjonen om BRA/SAP mellom ledere og endringsagenter på den ene siden og de ansatte på den andre knyttes til en av disse, eventuelt hvordan?

Oppsummering

Medvirkning handler om deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser som angår en selv. Medvirkning i arbeidslivet ble først utprøvd som prinsipp på 1960-tallet i Norge, blant annet gjennom Samarbeidsforsøkene LO-NAF. Motivene for medvirkning kunne fra starten av karakteriseres som idealistiske og ideologiske. Frigjøring og økt demokrati, delvis med utgangspunkt i tenkning fra arbeiderbevegelsen, preget tenkningen. Noe av bakgrunnen var forhold som tidligere preget arbeidet i industrien, og som kunne føre til opplevelser av fremmedgjøring gjennom manglende kontroll over og mening i arbeidet, mangler i sosial integrasjon og manglende muligheter for selvrealisering. I Samarbeidsforsøkene hadde man et sosioteknisk utgangspunkt for organiseringen av arbeidet, hvor man la prinsipper som "Psykologiske jobbkraav" til grunn, og hvor delvis selvstyrte grupper ble en måte å realisere disse på. Medvirkningstenkningen har senere fått preg å være mer instrumentell, som et virkemiddel til å øke motivasjon og bedre kvalitet i arbeidet. Særlig har dette kommet til uttrykk i Empowerment-bevegelsen.

Medvirkning kan skje både direkte fra den enkelte arbeidstaker og indirekte gjennom representasjon, og på ulike nivåer i organisasjonen. Erfaringene med hvor fruktbart medvirkning er varierer, og noe av utfordringen er å balansere samordning og kreativitet, og skape muligheter for konstruktiv kritikk. Ulike bidragsytere vektlegger betydningen av hvilke arenaer medvirkning utøves på. I "Aksjonsforskning" beskrives en syklisk prosess for hvordan eksterne bidragsytere og interne problemeiere sammen kan avgrense problemer og

reflektere/lære, og gjennom dette komme fram til måter å handle på for å løse konkrete utfordringer.

Medvirkning fordrer en forståelse av kommunikasjon som et kretsløp hvor deltakerne er mer eller mindre likeverdige parter i dialog. En formidlingsmodell for kommunikasjon utelukker medvirkning som prinsipp.

2.6.4 Organisasjonstilknytning

Organisasjonstilknytning ("organizational commitment") kan generelt forstås som en psykologisk binding mellom en ansatt og hans eller hennes organisasjon som gjør det mindre sannsynlig at den ansatte frivillig forlater organisasjonen (Allen & Meyer 1996). Jeg ønsker å belyse hvordan de ansattes organisasjonstilknytning (OT) kan karakteriseres i A&F, og om innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP har hatt innvirkning på denne. For organisasjonen framstår OT som en betydelig ressurs, som virksomheten er avhengig av. Dersom innføringen av BRA/SAP går på bekostning av OT, vil dette være en betydelig negativ sideeffekt som både kan innebære at implementeringen av BRA/SAP vanskeliggjøres, og at virksomheten generelt blir skadelidende.

OT som fenomen har gjennom flere tiår har vært gjenstand for forholdsvis omfattende forskning og teoretisering. Hovedtyngden av forskningen rundt OT er gjort i USA, noe som delvis kan ha bakgrunn i den konkurransemessige utfordringen som japansk industri har representert. En ofte brukt forklaring på at amerikansk industri har kommet på defensiven, er at det eksisterer et gap i tilknytning mellom japanske og amerikanske industriarbeidere. Det har også vært hevdet at amerikanske arbeidstakers OT har vært synkende, og at dette har vært årsak til en rekke negative forhold sett fra arbeidsgivernes synspunkt (Morrow 1993). En annen årsak til forskningsinteressen rundt begrepet har vært de positive konsekvensene som høy OT impliserer for organisasjonen (Angle & Lawson 1994). Porter et al. (1974) hevdet for eksempel at OT var karakterisert av:

- a) en sterk tro på og akseptering av organisasjonens mål og verdier
- b) villighet til å utføre betydelige anstrengelser på vegne av organisasjonen
- c) et sterkt ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen.

Noe mer konkret kan OT defineres som graden av identifisering, involvering og uvillighet til å forlate en organisasjon som et individ opplever (Greenberg & Baron 1993). Identifisering med organisasjonen innebærer en akseptering av målene og verdiene den har. Involvering innebærer at det som skjer med organisasjonen, blir et personlig anliggende for arbeidstakeren. OT innebærer også at man ønsker å opprettholde et ansettelsesforhold selv om man har andre, mer attraktive alternativer. OT innebærer videre at ansatte har et bevisst forhold til de behovene som organisasjonen har, og hvordan man kan bidra til å fylle disse behovene (Lincon & Kalleberg 1990).

I mange av de studiene som er gjort, ligger det til grunn en betraktning av OT som et psykologisk ”construct”; en abstrakt oppsummering av et mønster eller en regularitet som ikke kan observeres direkte, men som kan måles indirekte gjennom atferd (Murphy & Davidshofer 2001). Mange av de publiserte arbeidene har tematisk dreiet seg om hvilke dimensjoner som inngår i begrepet, hva som skaper OT og hvilke konsekvenser OT gir for organisasjonen.

Det skilles mellom organisasjonstilknytning og arbeidstilknytning i litteraturen. Arbeidstilknytning betraktes som en mer avgrenset form for tilknytning som innebærer ønsker om å gjøre en god jobb, noe som ikke nødvendigvis innebærer en innstilling om å gjøre en innsats for organisasjonens beste. Universitetsansatte kan være et eksempel, hvor noen ønsker å prioritere forskningsrelaterte oppgaver på bekostning av administrative oppgaver og i noen tilfeller også undervisning (Lincon & Kalleberg 1990:23). OT er imidlertid den mest studerte formen for tilknytning (Morrow 1993).

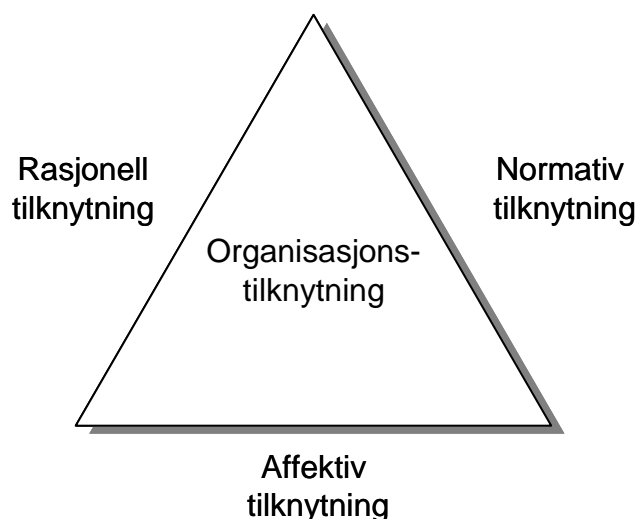
Mange av de tidlige teoretiseringene rundt OT var endimensjonale og monolittiske. Disse kan kategoriseres i to retninger (Stevens et al. 1978, Mowday et al. 1982, Griffin & Bateman 1986, Blau & Boal 1987, Dunham et al. 1994), som tidligere var konkurrerende: En kalkulerende, atferdsmessig bytteretning og en holdnings- eller psykologisk retning. I en *kalkulerende bytteretning* forstås OT som en binding som oppstår fordi kostnadene ved å forlate en organisasjon oppleves som for store. I en *holdnings- eller psykologisk* retning forstås OT som en positiv individuell orientering til organisasjonen, hvor ansatte identifiserer seg med en organisasjon.

Et tidlig *flerdimensjonal* konseptualisering ble gjort av Kanter (1968). I sin studie av utopiske samfunn, analyserte hun tre former for tilknytning og hvordan disse var assosiert med opprettholdelse av sosiale systemer. Rasjonell tilknytning ("continuance commitment") henspillet på *kognitive kost-nyttevurderinger* rundt å fortsette i eller forlate et sosialt system, samholdstilknytning ("cohesion commitment") omfattet *affektive bånd* mellom medlemmer i et fellesskap, mens kontrolltilknytning ("control commitment") bygget på vurderinger av hvorvidt krav fra det sosiale systemet var *moralsk riktige* og i samsvar med egne verdier.

Flerdimensjonale konseptualiseringer fikk økende gjennomslag på 1970 og -80-tallet, og på 1990-tallet var en integrert, tredimensjonal modell generelt akseptert. Det ble konstruert flere kvantitative måleinstrumenter for de tre dimensjonene, og dette ble ansett som å understøtte nytteverdien av en slik betraktning (Dunham et al. 1994). Særlig Allen & Meyers (1990) integrerte tre-komponentmodell er lagt til grunn for mange av de senere studiene som er gjort. Modellen beskrives slik (ibid: 1):

"The affective component of organizational commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization. The continuance component refers to commitment based on the costs that the employee associates with leaving. Finally, the normative component refers to the employee's feeling of obligation to remain with the organization."

Affektiv tilknytning er knyttet til den emosjonelle tilknytningen man har til en organisasjon. Høy affektiv tilknytning har grunnlag i at man er enig i virksomhetens mål og verdier. Normativ tilknytning omhandler ansattes opplevde forpliktelse til å fortsette i en organisasjon. Man opplever et normativt press fra andre i organisasjonen om å bli, og er bekymret for andres reaksjoner dersom man skulle slutte. Rasjonell tilknytning ("continuance commitment") er en instrumentell form som innebærer rasjonelle kost-nyttevurderinger av å fortsatt tilhøre organisasjonen. Man ønsker å fortsette i organisasjonen fordi det er for høye kostnader knyttet til å forlate den. Slike kostnader kan være knyttet til økonomi, men også til at man mister kontakt med kolleger og arbeidsfellesskap. Denne forståelsen av OT kan illustreres slik:



Figur 2.9: Komponenter i organisasjonstilknytning

Meyer & Allen (1997) mener at ansatte kan ha varierende grader av alle disse tre komponentene, det vil si at de kan betraktes som uavhengige dimensjoner. Felles for dimensjonene er at de binder ansatte til organisasjonen i psykologisk forstand, og at de har en negativ sammenheng med både *intensjoner* om å forlate organisasjonen og det å *faktisk* forlate den. Meyer & Allen har oppsummert denne tredelte modellen for OT med at arbeidstakere med sterk affektiv tilknytning blir værende fordi de vil, de med sterk rasjonell tilknytning fordi de må, og de med sterk normativ tilknytning fordi de opplever at de skylder arbeidsgiver det.

Rasjonell tilknytning involverte i følge Kanter (1968:500) en kognitiv vurdering av utbytte og kostnader:

”When profits and costs are considered, participants find that the cost of leaving the system would be greater than the cost of remaining: “profit” compels continued participation.”

Dette illustrerer at rasjonell tilknytning i stor grad bygger på en økonomisk rasjonalitet, hvor begreper som investeringer, kostnader, utbytte og belønning benyttes. ”Exchange” og seinere ”equity theory” er teorier som er relevante og som ligger til grunn for denne forståelsen av tilknytning (jfr. pkt. 2.4).

March et al. (1958) sin bytteteori har blitt brukt som en del av grunnlaget for en rasjonell eller kalkulerende modell på tilknytning. I en gjennomgang av teorien om likevekt i organisasjoner (ibid: 84), presenteres flere postulater, hvor særlig ett er illustrerende for rasjonalet i denne forståelsen av OT:

”Each participant will continue his participation in an organization only so long as the inducements offered him are as great or greater (measured in terms of his values and in terms of the alternatives open to him) than the contributions he is asked to make”

Beckers (1960) teori om tilknytning bygger også på en rasjonell tilnærming til menneskelig handling. Tilknytning ble av Becker betraktet både som handling (”make a commitment”) og som en tilstand (”being committed”). Sentralt i forklaringen på hvorfor tilknytning oppstår, var idéen om ”side bets”. Idéen ble illustrert med et eksempel fra en tenkt forhandlingsprosess rundt et huskjøp: En potensiell kjøper er ikke interessert i å betale mer enn \$ 16 000 for et hus, mens selgeren insisterer på en høyere pris: \$ 20 000. Den potensielle kjøperen viser imidlertid til et veddemål med en tredjepart, som innebærer at han har veddet \$ 5000 på at han ikke skal betale mer enn \$ 16 000. Dette blir et sterkt forhandlingskort, etter som den potensielle kjøperen taper penger på å høyne budet – denne har i praksis bundet seg opp til å ikke betale mer.

Det sentrale her er at vi binder oss til å følge ”a line of action” gjennom andre, parallelle aktiviteter vi utfører. Dette er en prosess som også kan illustreres med det mer dagligdagse uttrykket ”bordet fanger”. Viktige verdier skapt gjennom andre handlinger blir satt på spill dersom man velger alternativer som innebærer en inkonsistent atferd. ”Side bets” er slik sett en mekanisme som har tilknytning som en konsekvens. Idéen blir altså brukt til å forklare tilknytning og konsistens i sosialt liv, selv om dette skjedde på mer kompliserte måter enn i det økonomiske eksempelet. En vurdering av å bytte jobb kunne for eksempel aktualisere en rekke ”side bets” samtidig, som at man mistet pensjonsordninger, posisjon og kontakter i sin nåværende jobb og at man måtte flytte bosted. Opparbeidet spesialkompetanse som vanskelig lar seg overføre til andre organisasjoner, kunne også representere ”side bets”. Samtidig kunne ”side bets” oppstå gjennom svært forskjellige kulturelle, sosiale og individuelle prosesser – og også ubevisst og gradvis gjennom en kjede av handlinger. Noen av indikatorene som ble brukt på antallet og styrken i ”side bets”, var bakgrunnsvariabler som alder, antall barn, lønn, sivilstand utdanningsnivå og tidligere skifter i jobb og bosted (Aranya & Jacobson 1975).

Konseptualiseringen av rasjonell tilknytning har fått varierende empirisk støtte i kvantitative studier (Alutto et al. 1973; Aranya & Jacobson 1975; Ritzer & Trice 1969), noe som blant annet forklares med metodiske svakheter og forskjeller i studiene (Meyer & Allen 1984). Totalt sett er det grunn til å hevde at tilknytning forklart i et økonomisk-rasjonelt begrepsapparat gir mening¹¹.

Mens en rasjonell, kalkulerende betraktning av OT var dominerende på 1960-tallet, var det en økende grad av teoretisering hvor OT ble betraktet som affektive og følelsesmessige bånd på 1970-tallet. Kanter (1968) beskrev noe hun kalte samhørighets- ("cohesion") tilknytning i sin studie av utopiske samfunn som involverte affektive bånd til et fellesskap. Denne formen for tilknytning ble skapt gjennom oppgivelse av potensielt forstyrrende relasjoner til familie og venner, og gjennom ulike inkluderingsmekanismer som kollektiv deling, kollektivt arbeid og kollektive ritualer. Opplevelse av ekstern forfølgelse kunne også bidra til å styrke samhørigheten i følge Kanter. Den affektive dimensjonen er imidlertid sterkere knyttet til framveksten av den psykologiske tilnærmingen til OT, blant annet gjennom arbeidene til Porter og hans medarbeidere (Porter et al. 1974). Her betraktes OT som en aktiv og positiv orientering til organisasjonen.

Konseptualiseringen av den normative dimensjonen ble først gjort på 1980-tallet, og er knyttet til Weiners (1982) arbeid, hvor OT ble beskrevet som totaliteten av et internalisert, normativt press til å handle på en måte som er i samsvar med organisasjonens mål og interesser. Denne dimensjonen hadde i utgangspunktet fått liten forskningsmessig

¹¹ Et personlig eksempel er at jeg tidlig i studietiden kjøpte en gammel Peugeot, som jeg etter hvert fikk store tekniske problemer med. Det startet med at dynamoen ble defekt, og fortsatte etter tur med at clutch, styreledd og startmotor måtte skiftes. Listen av defekter og reparasjoner ble etter hvert enda lenger, og kostnadene med å ha bilen ble så store at jeg helt klart kunne kjøpt en nyere og bedre bil med mye lavere vedlikeholdskostnader. Min tilknytning til bilen og det at jeg likevel valgte å holde på min "line of action" – nemlig å beholde den og fortsette reparasjonene – gir likevel mening i lys av rasjonell, kalkulerende tilknytning. De tekniske problemene dukket opp gradvis, og reparasjonene representerte investeringer og "side bets" som gikk ut på at den i utgangspunktet billige bilen fortsatt ville fungere. Det ble stadig vanskeligere å sette sluttstrek – å avskilte bilen og sende den til opphugging - nettopp på grunn av investeringene. "Veddemålet" og investeringene vil da være tapt, og jeg måtte i tillegg skaffe meg en annen bil. En tredje aktør – Biltilsynet – måtte inn i bildet for å få brutt relasjonen mellom meg og min gamle Peugeot.

oppmerksomhet før det integrerte synet på OT begynte å gjøre seg gjeldende (Allen & Meyer 1990).

Hvilke følger kan varierende grader av OT få? Flere studier har forsøkt å vise statistiske sammenhenger mellom OT og ulike forhold som turnover, det å komme for seint på arbeid, fravær, og ulike mål på effektivitet. Randall (1990) gjennomførte en metaanalyse av 35 studier, hvor forholdet mellom OT og forskjellige arbeidsrelaterte variabler ble belyst: innsats, jobbutførelse, punktlighet, nærvær og ønske om å fortsette i organisasjonen. En overordnet analyse av studiene viste en gjennomsnittlig korrelasjonskoeffisient på .21 mellom OT og disse variablene, varierende fra .08 (nærvær) til .23 (ønske om å fortsette). Både konseptualiseringen av OT og metodiske faktorer ble funnet å ha en viss betydning for styrken i sammenhengene som ble funnet. Det var for eksempel en sterkere sammenheng mellom OT konseptualisert som holdning (.21) og de arbeidsrelaterte variablene, sammenlignet med kalkulative konseptualiseringer (.12). Også studier hvor utvalgene kunne karakteriseres som "white collar"-arbeidere rapporterte generelt sterkere sammenhenger (.24), sammenlignet med studier hvor utvalgene besto av "blue collar"-arbeidere (.09). Hovedkonklusjonen var imidlertid at OT hadde en forholdsvis svak, men positiv sammenheng med arbeidsrelaterte variabler. En metaanalyse av 124 publiserte studier av Mathieu & Zajac (1990) konkluderte på samme måte, og forklarte dette med eksistensen av andre, mellomliggende faktorer mellom OT og arbeidsatferd. Benkhoff (1997) viste imidlertid til resultater hvor OT hadde en betydelig og positiv sammenheng med finansielt resultat ved bankfilialer (.33 til .58), og forklarte de svake sammenhengene i andre studier med metodiske forhold. Hun tok imidlertid forbehold med hensyn til tolkningen av kausalitetsretningen i studien, for eksempel om OT er et resultat av eller årsaken til finansiell suksess.

OT og endringer i arbeidslivet

Sett i et lederperspektiv gir Meyer & Allen (1997) noen råd om hvordan man skal lede endringer for å forhindre at tilknytningen til organisasjonen blir skadelidende. De anser at endringer potensielt kan styrke affektiv, normativ og rasjonell tilknytning, ved at de nye jobbene blir mer interessante og at man får større ansvarsområder. Samtidig ser de faren for at usikkerheten som endringer kan skape, fører til at OT svekkes og at ansatte da ser seg om etter andre jobber (ibid: 82). De refererer til studier som indikerer at innsatsen til de gjenværende kan gå ned etter nedbemanning (Brockner et al. 1990), og at det blir en økende

”turnover”, spesielt blant de mest kompetente av de ansatte (Mone 1994). Meyer og Allen (1997) viser imidlertid til flere studier som tyder på at opplevelsen av *rettferdighet* knyttet til bestemmelser om å nedbemanne, er viktig for hvordan OT påvirkes (Brockner 1992; Brockner et al. 1993). OT etter endringen ble i disse studiene funnet å være høyere blant de som opplevde implementering av endringen som rettferdig. Meyer og Allens (1997: 85) lederperspektiv blir tydelig når de gir følgende råd:

“Fortunately, however, it appears that the commitment of survivors can be maintained through the careful development and implementation of a reduction strategy.[] Strategies designed to enhance perceptions of fairness, therefore, are more likely to result in long-term success.”

Det er gjennomført lite forskning i Norge på forholdet mellom OT og organisasjonsendringer. Meier et al. (2003) gjennomførte imidlertid en kvantitativ studie blant 102 ledere i norske bedrifter, hvor de så på hvordan et utvalg ledere opplevde OT i forbindelse med omstillinger. De fant at de som hadde opplevd sinne og frustrasjon i forbindelse med omstilling, hadde en lavere affektiv tilknytning enn andre. Dette tolkes som at identifisering med organisasjonens verdier og kultur er påvirket negativt gjennom omstillingsprosessene. De fant imidlertid ingen sammenhenger mellom negative affektive opplevelser knyttet til omstillinger og normativ/rasjonell tilknytning. De fant også at de som hadde blitt direkte berørt av omstillinger i form av endrete arbeidsoppgaver, flytting og oppsigelser hadde en lavere affektiv og normativ tilknytning enn andre i utvalget. Dette kan være i tråd med funnene om forholdet mellom rettferdighet og OT som er referert ovenfor.

På et mer overordnet nivå har Casey (1995) vurdert nettopp maktforhold, og hvordan strukturelle endringer har påvirket arbeidstakeres identitet og OT. Hennes hovedpoeng er at nye måter å organisere arbeidet på – det hun kaller en postindustriell konstruert kultur - er en ny, mer subtil måte å utbytte arbeiderne på. Manipulasjonen ligger i følge henne i å bevisst søke å styrke de følelsesmessige båndene arbeidstakerne har til den organisasjonen de jobber i. Bakgrunnen for disse antakelsene er en kvalitativ studie blant 60 ansatte i en ledende amerikansk teknologibedrift.

Caseys utgangspunkt er at den teknologiske utviklingen har ført til at de tradisjonelle arbeidsprosessene har endret seg radikalt. Automatisering og utviklingen av IKT er betraktet som en generativ kraft som er med på å forme det postindustrielle samfunnet, og som

samtidig er en manifestasjon av et slikt samfunn. Med henvisning til blant annet Drucker (1993) viser hun også til at det har skjedd en vridning i den industrielle økonomien i den vestlige verden – fra materiell produksjon til informasjons- og kunnskapsproduksjon.

Casey (1995) hevder at teknologiutviklingen har bidratt til at makthierarkier er i ferd med å brytes ned, at fag- og profesjongrensener blir mindre tydelige og at fagbevegelsens betydning blir mindre. Automatisering og spredning av kunnskap som ny teknologi muliggjør, har gjort fagspesifikk kunnskap mindre viktig. Slik kunnskap har tradisjonelt vært avgjørende for tilgangen til makt- og lederposisjoner. Når spesialkunnskap tilgjengeliggjøres gjennom IKT og mister noe av sin betydning gjennom automatisering, brytes kunnskapsbaserte hierarkier ned. Ansatte blir i større grad i stand til å ha oversikt over hele produksjonen, og blir mer generalister enn spesialister. Skillet mellom ledere og arbeidere blir også mindre tydelige, og dette til sammen bidrar til en forvitring av det fundamentet som fagbevegelsen bygger på.

Det sosiale livet i den tradisjonelle industrien har vært tuftet på et skille mellom kapital og ledere på den ene siden og arbeidere og fagforeninger på den andre. Sosial klasse har vært en viktig kilde til identitet, solidaritet og mening. Forvitringen av denne kulturen har i følge Casey (1995: 132) ført til en sosial krise i den post-industrielle produksjonen, hvor klassebaserte relasjoner og solidaritet måtte erstattes av noe annet. Erstatningen har blitt en bevisst konstruert eller designet bedriftskultur som erstatter klassesolidaritet og yrkesidentitet, og som simulerer en sosial sfære.

Casey (ibid) betrakter organiseringen av team eller lag som et utslag av en konstruert kultur som gir ny kilde til tilknytning og mening. I den offisielle omtalen av lagorganiseringen nyttes gjerne familiemetaforen, som vekker assosiasjoner om dype, følelsesmessige bånd. Familiemetaforen kan også vekke andre assosiasjoner, som selvstendige hierarkiske, paternalistiske strukturer. Samtidig gir lagtenkingen assosiasjoner til idrettslag – med stjerner, trenere og eiere.

Den nye postindustrielle konstruerte kulturen betraktes altså av Casey (1995) som en ny måte å utbytte arbeiderne på. Gjennom team- og lagbygging simuleres en sosial sfære som ligner på familien og klanen (Ouchi 1981). Dette bidrar til å skape følelsesmessige bånd – affektiv tilknytning - til virksomheten som fremmer innsats og produktivitet. Dette omtales som en

kolonialisering og forming av selvet, som skjer over tid og med varierende grad av motstand. Ønskerverdige idealtrekk blir mer framdyrket, mens trekk som er dysfunksjonelle sett i forhold til virksomheten undertrykkes.

Oppsummering

Organisasjonstilknytning kan forstås som en psykologisk binding mellom ansatte og organisasjonen, som innebærer en akseptering av organisasjonens mål og verdier, en villighet til å anstrenge seg på vegne av den, og opprettholde medlemskap.

Ulike endimensjonale konseptualiseringer er etter hvert avløst av en flerdimensjonal forståelse av OT. Mange av studiene som er gjennomført de senere årene har tatt utgangspunkt i en tre-komponentmodell. En affektiv komponent er knyttet til en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen. En normativ komponent omhandler et normativt press fra andre om å fortsette i organisasjonen. Den tredje komponenten, rasjonell tilknytning, innebærer kost-nyttevurderinger knyttet til å fortsatt være i organisasjonen. Det er funnet sammenhenger mellom OT og arbeidsrelaterte variabler som turnover, fravær og effektivitet. OT kan også påvirkes negativt av endringer. I en kritisk tradisjon er det samtidig hevdet at strukturelle endringer i arbeidslivet er konstruert på en slik måte at OT øker, og at dette er en ny måte å utbytte arbeidstakerne på.

2.7 Utdyping av delproblemstillinger

Som beskrevet innledningsvis, ønsker jeg overordnet å få belyst hva som skjer når et utviklingskonsept møter de ansatte. I det følgende vil jeg utdype de tre delproblemstillingene for studien, med bakgrunn i teorien som er presentert ovenfor.

Den første delproblemstillingen var: *Hvordan oppleves innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP blant ansatte?*

Et sentralt forhold er hvor godt forankret BRA/SAP er som utviklingskonsept. For å belyse dette, vil jeg undersøke hvilke forestillinger de har om opprinnelsen og bakgrunnen for at BRA/SAP ble besluttet innført. Knyttet til dette vil jeg også belyse hvilken forståelse de har om hensikt og målsetting med utviklingskonseptet og hvordan hensikt og mål vurderes.

Opplevelsene av medvirkning vil belyses spesielt. Som beskrevet oppfatter mange at medvirkning er en nødvendig forutsetning for at endringsprosesser skal lykkes. Samtidig er medvirkning ikke et trylleord, men noe som er krevende både for den enkelte arbeidstaker og for organisasjonen. I forbindelse med medvirkning, vil jeg også belyse hvordan de ansatte opplevde kommunikasjonen rundt innføringen. Har det vært en formidlingsmodell eller en kretsløpsmodell for kommunikasjon som har vært gjort gjeldende i implementeringen?

Opplevelsene av et utviklingskonsept vil også være avhengig av de mer eller mindre ”objektive” kjennetegn det har. BPR har vært markedsført gjennom et argument om at det *både* kan bidra til effektivisering og bedre arbeidshverdagen for den enkelte gjennom mer ansvar og variasjon. Knyttet til den første delproblemstillingen vil jeg avslutningsvis belyse hvordan de ansatte opplever innholdet i BRA/SAP, og hvor godt tilpasset utviklingskonseptet er til arbeidsoppgavene i A&F. Både åpen systemteori, institusjonell teori og situasjonsteori kan kaste lys over de ansattes opplevelser av dette.

Den andre delproblemstillingen var: *Hvordan reagerer ansatte på innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP?*

Et utgangspunkt for denne delproblemstillingen er at reaksjonene på endring varierer fra person til person. Det er ingen enkel forklaring på at reaksjonene blir så vidt forskjellige som i for eksempel Mishra & Spreitzers (1998) typologisering. Et grunnleggende forhold kan være at ansatte har ulik vektlegging av grunnleggende behov, slik Maslow (1968) beskrev. Grunnleggende er det også at utviklingskonsepter har forskjellig innhold og berører ansatte i ulik grad. I tillegg til dette er det også en sosial dimensjon. Anskaffelse & Forsyning i Statoil består av flere enheter som er spredt geografisk. Innen de ulike enhetene ble det opprettet flere lag med spesielle arbeidsoppgaver, hvor medlemmene forholdsvis sjelden samhandler med personer fra andre lag. Knyttet til disse forholdene vil jeg belyse reaksjonsmåtene til de ansatte, og også hvordan disse reaksjonsmåtene kan forklares.

Tidligere har jeg presentert ulike forklaringer på motstandsfenomener; motstand med bakgrunn i tapsopplevelser, manglende endringsberedskap og spesielle ”bakgrunnskonversasjoner”. Jeg vil belyse hvorvidt BRA/SAP møter motstand blant de

ansatte i A&F, og eventuelt om de forklaringsmodellene som er presentert, er relevante i denne konteksten.

Den tredje delproblemstillingen var: *Hvilke konsekvenser kan innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP få for organisasjonen?*

Som vi har sett, er hensikten med BRA/SAP å bedre effektiviteten, både gjennom bruken av SAP og lagorganiseringen. Samtidig er det også presentert tidligere empirisk forskning som illustrerer at organisasjonsendringer kan ha negative konsekvenser for effektivitet som ikke er forventet. Dette gjør at jeg ønsker å belyse hvordan BRA/SAP påvirker effektiviteten i A&F i den perioden jeg har fulgt prosjektet, og om man har nådd denne målsettingen med prosjektet.

A&F er også en enhet hvor arbeidsprosessene involverer mange ulike aktører. Virksomheten krever utstrakt samarbeid og koordinering. Måten samarbeid og koordinering har blitt håndtert på før BRA/SAP ble innført, er utviklet over lang tid, og delvis gjennom personlige relasjoner mellom ansatte fra de ulike enhetene. Dette gjør det relevant å belyse hvordan innføringen av BRA/SAP innvirker på samhandlingen og kommunikasjonen i A&F.

Organisasjonstilknytning er også et fenomen som potensielt er positivt for en organisasjon, og som kan innebære lojalitet til mål og verdier, at man er villig til å gjøre en innsats på vegne av organisasjonen og at man har et ønske om å fortsatt tilhøre den. Jeg vil belyse hvorvidt innføringen av BRA/SAP har konsekvenser for OT for den enkelte arbeidstakeren.

Avslutningsvis vil jeg belyse hvordan innføringen av BRA/SAP påvirker den generelle endringsberedskapen eller motivasjonen for endring. Påvirker utviklingskonseptet oppfatningen av at endringer er nødvendige og at man er i stand til å gjennomføre endringer? Hvilke forhold ved BRA/SAP er det eventuelt som påvirker endringsberedskapen?

3 FORSKNINGSSTRATEGI OG METODE

For å belyse problemstillingene og forskningsspørsmålene har jeg benyttet meg av ulike metoder, både kvalitative og kvantitative. Som *bakgrunnsundersøkelser* gjennomførte jeg kvalitative intervjuer og fem kvantitative telefonundersøkelser. I tillegg har jeg deltatt på prosjektmøter og hatt uformelle samtaler med ansatte over en periode på to år. En *hovedundersøkelse* ble gjennomført som kvalitative intervjuer.

Først vil jeg gi en redegjørelse for hvordan bruk av metoder fra forskjellige tradisjoner kan begrunnes vitenskapsteoretisk (pkt. 3.1). Deretter vil jeg gi en nærmere beskrivelse av hvordan jeg gikk fram i min studie (pkt. 3.2). Avslutningsvis vil jeg gi en vurdering av studiens troverdighet (pkt. 3.3)

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Det nyttes svært ulike metoder i organisasjonsstudier. I praksis vil ulike metodiske retninger ofte være gjensidig utelukkende – de utgjør skoler som reflekterer grunnleggende forskjellige syn på kunnskap. Stablein (1999: 255) uttrykker det slik:

”Some organizational students (OSers) run well-controlled experiments to produce data which others claim ”have little or nothing to say about the realities of organizational behavior”. Some spend months ”in the field” reporting their data as ethnographic tales that others dismiss as mere anecdotes. Some ask hundreds and thousands of people to answer carefully chosen questions producing data which others disparage as simplistic, distorted reflections of the respondents` organizational reality, unrelated to their organizational behavior.”

I et forsøk på å forklare hvordan slike metodologiske skoler oppstår, trekker Engelstad (1992) inn det grunnleggende at forskere er forskjellige. Ulikheter i interesser og egenskaper gjør at vi spesialisere oss innen de retningene vi får best til. Gjennom fagspesifikk sekundærsosialisering i miljø av personer som er lik oss selv, forsterkes denne spesialiseringen. I neste omgang kan fagpolitiske konflikter ytterligere forsterke barrierene mellom ulike metodologiske skoler.

Ulike metodologiske skoler kan sies å ha bakgrunn i ulike *ontologier*. Ontologi refererer til grunnleggende forestillinger om hvordan verden ser ut, hvordan den er oppbygd og hvilke mekanismer som virker mellom de elementene verden består av. *Epistemologi* refererer til teorier om hvordan vi kan skaffe oss kunnskap om verden. I samfunnsforskning vil vår sosiale

ontologi – enten den er klart uttalt eller ubevisst - danne grunnlaget for vår sosiale epistemologi. Videre vil ulike epistemologi gi grunnlaget for ulike metodologiske innfallsvinkler (Löfgren 1996).

3.1.1 Logisk positivisme, hermeneutikk og vitenskapsteoretiske paradigmer

Tenkningen som ligger bak bruken av kvantitative metoder har i stor grad utspring i logisk positivisme. Dette er en erkjennelsesmessig tradisjon som oppsto i sammenheng med framveksten av naturvitenskapene. I denne tradisjonen skal vitenskapelig arbeid bygge på det *observerbare*. Dette innebærer at virkeligheten betraktes som en objektiv størrelse som eksisterer, og som kan betraktes uavhengig av det enkelte individ. Virkeligheten kan, i følge denne posisjonen, dekomponeres i enkeltdeler som så kan studeres hver for seg.

Epistemologisk danner logisk positivisme grunnlaget for en hypotetisk–deduktiv metodologi. I denne metodologien tas det utgangspunkt i en hypotese eller en antakelse om det fenomenet som skal studeres. Ut fra hypotesen avledes utsagn som logisk har sammenheng med hypotesen. Disse utsagnene er av en slik spesifikk form at holdbarheten kan prøves ut empirisk.

I logisk positivisme-tradisjonen anses den hypotetisk-deduktive metodologien som allmenngyldig og imperativ for alt vitenskapelig arbeid. Dette reder grunnen for synet om at kvantitative metoder representerer verktøyet for kunnskapsutvikling. I samfunnsvitenskapelig forskning innebærer dette at man ønsker å *tallfeste* visse egenskaper, trekk eller oppfatninger blant et visst antall (ofte mange) mennesker. Slike tallmessige uttrykk blir så analysert statistisk for å verifisere eller falsifisere de på forhånd oppstilte hypotesene.

Psykologi, som er min opprinnelige fagbakgrunn, har røtter i en naturvitenskapelig tenkning. Det positivistiske grunnsynet har medført en sterk vektlegging av kvantitative metoder, og kvalitative metoder har tradisjonelt hatt en relativt beskjeden plass i nyere empirisk psykologi. Anvendelsesområdene har gjerne vært knyttet til datainnsamling i tidlige faser av et prosjekt eller som støttemetoder til kvantitative hovedmetoder. I de senere årene har det imidlertid vært en stor økning i interesse for kvalitative metoder også i psykologien (Symon & Cassell 1998).

Det er lansert flere forklaringer på denne økte interessen (Symon & Cassell 1998:1-2). Det har vært et behov for større teorigenerering i psykologien, og kvalitative metoder har blitt ansett som hensiktsmessige verktøy for dette. Det positivistiske paradigmet har imidlertid også blitt utfordret mer grunnleggende. Det objektive forskeridealet blir av stadig flere betraktet som utopisk. Symon & Cassell (ibid) hevder også at i et postmoderne perspektiv på samfunnsvitenskap er fokus for analyser holistisk.

Parallelt med utviklingen av logisk positivisme, etableres det på 1800-tallet en vitenskapelig tradisjon for studier og fortolkninger av teologiske, juridiske og antikke verker som kan benevnes som hermeneutikk. Perspektivet utvides etter hvert til å omfatte alle typer meningsbærende uttrykk som tale, skrift og handlinger (Guneriussen 1996).

Filosofen Wilhelm Dilthey ga en ontologisk begrunnelse for hermeneutikken, og argumenterte for å skille åndsvitenskap og naturvitenskap. Sosiale og kulturelle fenomener fulgte etter Diltheys mening en helt annen logikk enn naturvitenskaplige fenomener. Forståelse av sosiokulturelle fenomener kunne bare oppnås gjennom å være på "innsiden", og gjennom medopplevelse med aktører. Dette ville gjøre det mulig å forstå sammenhenger og helheter. Positivistenes atomistiske kunnskapssyn var i følge Dilthey ikke egnet for å studere slike sammenhenger (Guneriussen 1996).

Tidlige tanker rundt det som kan kalles metodisk hermeneutikk (ibid: 96-97), innebar at forståelse krevde en nærmest total identifikasjon med aktøren. Gjennom dyp psykologisk empati og metodisk bearbeiding av data kunne forskeren frigjøre seg fra egne oppfatninger og fordommer – som ble betraktet som hindrende for ny erkjennelse. Nyhermeneutikerne avviste at et slikt objektivitetsideal var mulig å oppnå. De hevdet også at overindividuelle, kulturelle perspektiver var en forutsetning for ny erfaring, tolkning og forståelse. Senere teoretikere i den hermeneutiske tradisjonen forsøkte i stedet å forstå gjennom analyse av den kulturelle, språklige, sosiale og materielle konteksten som aktøren var i (ibid: 119). Robin Collingwood mente at man måtte begrense seg til å søke å følge eller gjenta andres tankeprosesser eller tankerekker. Også Karl Popper mente at det å gjenoppleve andres psykiske tilstander ikke kunne la seg gjennomføre. Hermeneutikk som metode dreide seg i stedet om å avdekke mening gjennom begreper, teorier, normer, verdisystemer og verdensanskuelser. Quentin

Skinner mente at handlingers mening måtte finnes gjennom å forstå aktørers motiver gjennom analyse av den sosiale og språklige konteksten (Guneriussen 1999).

Burrell & Morgan (1979) skiller mellom et funksjonalistisk og et fortolkende paradigme i organisasjonsforskningen. Det *funksjonalistiske paradigmet* har røtter i det som benevnes som sosiologisk positivisme, som ontologisk beskrives slik (ibid: 26):

"The functionalist approach to social science tends to assume that the social world is composed of relatively concrete empirical artefacts and relationships which can be identified, studied and measured through approaches derived from the natural sciences."

I et *fortolkende paradigme* gjør det seg gjeldende et syn på den sosiale virkeligheten som en pågående sosial prosess som skapes av de involverte aktørene. Hermeneutikk og fenomenologi er vitenskapelige og filosofiske retninger som inngår i dette paradigmet.

Kalleberg (1992) har også forsøkt å kategorisere mangfoldet i sosiologisk forskning på en tilsvarende måte, og skiller i denne sammenhengen mellom det han kaller *struktursosiologene* og *fortolkningssosiologene* (ibid:154). Struktursosiologene er etter hans mening opptatt av sosiale fakta og samfunnsmessige systemer. Emile Durkheim er det vitenskapelige forbildet for mange struktursosiologer. Fortolkningssosiologene på sin side er imidlertid opptatt av hvordan de definerer seg selv og situasjonen de befinner seg i. Kalleberg trekker inn Max Webers arbeid og Blumers symbolske interaksjonisme som sentrale teorier innen denne retningen.

3.1.2 Brobyggere mellom paradigmer

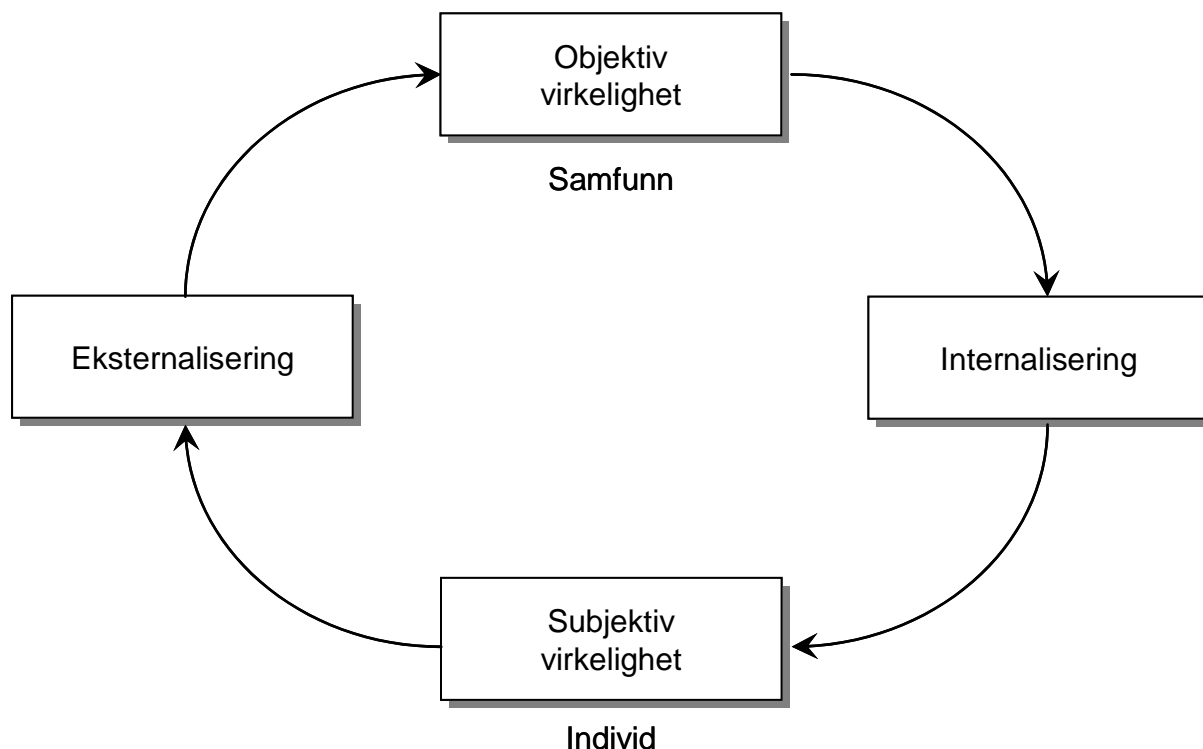
Det er gjort flere forsøk på å se det funksjonalistiske og fortolkende paradigmet i sammenheng.

Anthony Giddens struktureringsteori (Giddens 1984) har blitt betraktet som en mulig løsning på aktør-strukturproblematikken. Han betrakter både det funksjonalistiske og det fortolkende paradigmet som reduksjonistisk; det sosiale kan vanskelig reduseres til subjektive ideer, samtidig som samfunnet heller ikke kan reduseres til objektive prosesser uavhengig av individer (Guneriussen 1999). Sosiale systemer og individuelle handlinger må betraktes som gjensidig avhengige. En fotballspiller eksisterer for eksempel bare i relasjon til fotball som

spill, samtidig som individer skaper spillet nettopp gjennom å spille det (Korsnes et al. 1997). Giddens presenterer ideen om den kompetente, kyndige aktør, som skaper og gjenskaper strukturer gjennom (ofte) rutinepregete aktiviteter. Strukturer blir slik sett ikke noe som er ”utenfor” og ”over” aktørene, men noe som kommer til syne gjennom en strøm av handlinger. For ham er struktur tankemønstre i form av regler og ressurser som individer trekker veksler på i interaksjon. Som kyndige aktører kan vi imidlertid refleksivt etablere nye strukturer og dermed nye forutsetninger for handling. Selv om Giddens ytrer seg negativt om begrensningene som også ligger i hermeneutikken, er en hermeneutisk tenkemåte likevel relativt tydelig i hans argumentasjon (Guneriussen 1999: 345).

Habermas anser at all handling har et meningsaspekt, og har gjennom begrepet *kommunikativ handling* videreført den hermeneutisk baserte samfunnsvitenskapen (Guneriussen 1996). Habermas ser imidlertid en ytre begrensning ved hermeneutikken (ibid:131-132). Denne begrensningen ligger i at samfunnet også er et objektivt system som ikke direkte opprettholdes av eller lar seg tilbakeføre til bevisste intensjoner hos aktører. Dette gjør at en ikke kan søke etter ”meningen” med slike systemer gjennom hermeneutiske tolkninger. Habermas sin løsning på dette er at samfunnsteori må bygge på to sett av forutsetninger – en objektivistisk for de systemiske sidene ved samfunnet, og en hermeneutisk for de sosiale prosessene basert på aktørers intensjoner i sosial samhandling.

Kalleberg (1992) ser på Berger og Luckmanns bok "The social construction of reality" som et samlende perspektiv på hvordan sosialt liv kan forstås (Berger & Luckman 1966). En modell som omfatter hovedbegrepene i denne forståelsen kan framstilles slik (omarbeidet etter Knutstad 1998):



Figur 3.1: Modell over Berger & Luckmanns perspektiv på den samfunnsmessige virkeligheten

I følge Berger og Luckmann kan samfunnsmessige strukturer og tradisjoner betraktes uavhengige av individene i samfunnet, og forstås som objektive størrelser. Gjennom primær- og sekundærsosialisering internaliseres oppfatninger og holdninger som er karakteristiske for det samfunnet vil lever i, slik at samfunnet også blir en subjektiv virkelighet for det enkelte individ. Ytringen av den subjektive virkeligheten kaller Berger & Luckmann eksternalisering, som er et begrep som nyttes om den prosessen hvor de sosiale ordningene og tradisjonene reproduseres eller omskapes. Kalleberg (1992:170) forsøker å fange Berger og Luckmanns innsikt med en setning: *"Den objektive, samfunnsmessige virkeligheten er et produkt av mennesker i skapende samhandling, samtidig som de enkelte mennesker er samfunnets produkter"*. Han ser ikke på denne innsikten som en kombinerende av vitenskapsteoretiske posisjoner, men en kombinerende av ulike teorier fra klassikere som Durkheim, Weber, Mead, Hegel og Marx. Berger og Luckmanns tanker er også benyttet i forståelsen av hvordan den sosiale virkeligheten i *organisasjoner* konstrueres (Gjersvik 1993).

Berger & Luckmanns og Habermas sine arbeider illustrerer at det epistemologisk er mulig å ha "to tanker i hodet på en gang". Deler av den sosiale virkeligheten opptrer med en slik regularitet at de kan betraktes og studeres som om de var objektive størrelser. Den subjektive meningsdanningen på individ- og gruppenivå kan bedre betraktes fra en hermeneutisk synsvinkel, hvor den sosiale virkeligheten kan betraktes som subjektiv, kompleks og i stadig forandring, og formes gjennom interaksjonelle forhold.

I tråd med dette har jeg i mitt prosjekt forsøkt å se det Burrell & Morgan (1979) kaller det funksjonalistiske og fortolkende paradigmet i sammenheng. Jeg har valgt å betrakte organisasjonsenheten Anskaffelser & Forsyning som et åpent sosialt system, bestående av ulike subsystemer. Systemteori kan sies å ha røtter i det Burrell & Morgan kaller et funksjonalistisk paradigme. Individenes opplevelse av og reaksjoner på endringer i arbeidsprosessene vil imidlertid bedre kunne studeres i lys av et fortolkende paradigme, hvor mening skapes gjennom sosialiseringprosesser og samhandling gjennom symboler mellom aktører.

3.2 Forskningsmetoder

3.2.1 Casestudie som forskningsstrategi

Jeg gjennomførte min studie som en casestudie. Creswell (1998: 61) definerer en casestudie slik:

"A case study is an exploration of a "bounded system" or a case (or multiple cases) over time through detailed, in-depth data collection involving multiple sources of information rich in context.

Et case er et bundet system i den forstand at det er avgrenset i tid og rom. Det kan være et program, en spesiell hendelse, en aktivitet eller enkeltpersoner. Mitt case var BRA/SAP og hvordan dette ble implementert i Anskaffelser & Forsyning. Dette caset ble brukt for å illustrere hvordan ansatte kan oppleve og reagere på endring, og hvilke konsekvenser endringsprosjekter kan få for organisasjonen. En slik anvendelse av casestudier kan betraktes som det Stake (1995) kaller et "instrumentelt casestudium".

Yin (2003) betrakter casestudier som en *forskningsstrategi*, motivert ut fra et ønske om å få en mest mulig komplett forståelse av komplekse, sosiale fenomener, som for eksempel

endringsprosesser i organisasjoner. I følge Yin er casestudier særlig egnet når det er problematisk å skille fenomenet man ønsker å studere fra sammenhengen eller konteksten det opptrer i. For å få en god forståelse av komplekse fenomener, vil det være viktig å trekke på flere datakilder.

Metoder er sentrale i hele forskningsprosessen, både i innsamling, framstilling og analysering av data. De gir med andre ord grunnlag for å beskrive, forklare og forstå empiriske fenomener (Schiefloe 2003). Hellevik (1991: 14) definerer metode på denne måten:

”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og til å komme fram til ny viten. Et hvilket som helst middel som tjener dette målet, hører inn under arsenalet av metoder.”

Det har også vært en utbredt oppfatning at metodevalg må ses på bakgrunn av det man ønsker å studere, det vil si forskningsproblem og -objekt (Alvesson & Sköldberg 1994). Et rådende syn har vært at problemstillinger som innebærer å *tallfeste* visse egenskaper, trekk eller oppfatninger blant en større gruppe mennesker fordrer kvantitative metoder. Hvis man derimot er mer interessert i hva som *særpreger* et bestemt miljø eller hvordan spesielle fenomener oppleves – altså faktorer som vanskelig lar seg tallfeste – har kvalitative metoder blitt betraktet som mer hensiktsmessige (Repstad 1987).

Andre har imidlertid hevdet at skillet mellom kvalitative og kvantitative metoder er uklart, og at det er et skjønnsspørsmål om en metode er det ene eller det andre (Engelstad 1992, Tschudi 1994). For eksempel kan observasjonsteknikker inkludere både kvantifiserbare, strukturerte framgangsmåter og kvalitative, mer ustrukturerte former som deltakende observasjon. Dokumentanalyse kan også gjennomføres i form av både kvalitative og kvantitative tilnærminger.

Min posisjon samsvarer med Alvesson & Sköldbergs (1994), som finner skillet mellom kvalitative og kvantitative metoder som lite viktig. De mener at det ikke er metode, men ontologi og epistemologi som avgjør hva som kan betraktes som god samfunnsvitenskap (ibid:11). Yin (2003) hevder også at det er uviktig om ulike datasett innhentes gjennom kvalitative og/eller kvantitative metoder.

Mitt utgangspunkt i valg av forskningsstrategi var å få en mest mulig komplett forståelse av innføringen av BRA/SAP. I tråd med dette har jeg benyttet flere typer data, innhentet både gjennom kvalitative og kvantitative metoder i denne studien. Bruk av ulike metoder for å belyse samme fenomen i samfunnsforskning kalles *metodetriangulering* (Repstad 1998). Triangulering er et uttrykk som har bakgrunn i navigasjonsteknikk til sjøs, hvor man ved hjelp av to punkter kunne beregne avstand til et tredje ved hjelp av trigonometriske prinsipper. Metodetriangulering begrunnes gjerne med at ulike metoder har forskjellige styrker og svakheter, og at ulike metoder kan være komplementære brukt i studier av sosiale fenomener (Giddens 1993:698). Implisitt ligger også det synet at metodevalg ikke nødvendigvis er avhengig av problemstillingens egenart, men at ulike metoder kan være like hensiktsmessige for å belyse samme problemstilling. Grønmo (1992) skiller mellom fire strategier i metodetriangulering:

1. Kvalitative undersøkelser som forberedelse til kvantitative undersøkelser
2. Kvantitative undersøkelser som forberedelse til kvalitative undersøkelser
3. Kvantifisering av data innhentet gjennom kvalitative undersøkelser
4. Parallelle og integrerte kvalitative og kvantitative undersøkelser

Min tilnærming kan best beskrives som den siste strategien. Grønmo (ibid) hevder at denne er sentral i feltforskning, som krever en fleksibel tilnærming, og hvor det gjøres vurderinger og revurderinger av hvilke metoder som er hensiktsmessige gjennom hele forskningsprosessen. I motsetning til rene kvantitative undersøkelser, hvor datainnsamling og analyse er to atskilte prosesser i forskningsprosessen, kjennetegnes feltforskning av en stadig pendling mellom de to prosessene. Analyse av tidlig innsamlede data vil gjerne generere nye databehov. Analyser vil også kunne revideres og nyanseres etter hvert som datagrunnlaget blir større.

I starten av stipendiatperioden ble det avklart at jeg fikk mulighet til å gjennomføre et doktorgradsprosjekt i Statoil Driftstjenester - en enhet som etter en omorganisering ble kalt Driftsstøtte. Feltet var altså delvis avgrenset i utgangspunktet, og etter hvert som temaet for avhandlingen ble klarere utkrystallisert, ble det foretatt en ytterligere avgrensning. Jeg var altså interessert i hvordan de som jobbet direkte i tjenesteproduksjonen opplevde og reagerte på innføringen av et utviklingskonsept. Dette gjorde at personer som jobbet i stabsfunksjoner og i administrative stillinger i utgangspunktet var mindre relevante som informanter.

Hovedmålgruppen for datainnsamlingen ble ansatte som jobbet direkte i forsyningskjeden, og som på mange måter kunne betraktes som mottakere av organisasjonsendringen – i praksis ansatte ved forsyningsbasene og ved Kontrakt, Innkjøp og materialadministrasjon (KIM).

Datainnsamlingen foregikk over en periode på ca. to år, og gjennom flere aktiviteter. En oversikt over de ulike aktivitetene er framstilt i tabell 3.1:

Tabell 3.1: Ulike aktiviteter i datainnsamlingen og tidsrom for gjennomføring av aktivitetene

Aktiviteter i datainnsamlingen	Tidsrom
Bakgrunnsundersøkelsene	
Innledende kvalitative intervjuer	Oktober til desember 1999
Forsyningslag – 2 spørreundersøkelser	Desember 1999 og juni 2000
SAP – 3 spørreundersøkelser	November 2000, mai og oktober 2001
Deltakelse i møter og prosjekter i A&F	November 1999 til mai 2001
Hovedundersøkelsen	
Kvalitative intervjuer	Januar til april 2001

I det følgende vil det bli gitt en beskrivelse av de ulike elementene som datainnsamlingen besto av. Først beskrives bakgrunnsundersøkelsene, som besto av innledende intervjuer og kvantitative undersøkelser som omhandlet forsyningslag og SAP. Deretter beskrives hovedundersøkelsen som besto av intervjuer av 27 personer.

3.2.2 Bakgrunnsundersøkelsene

Innledende intervjuer

Jeg gjennomførte delvis strukturerte kvalitative intervjuer i en innledende fase av studien, det vil si i perioden oktober til desember -99. Disse ble gjennomført delvis som individuelle intervjuer og delvis som gruppeintervjuer.

Intervjuene ble gjennomført blant ansatte ved forsyningsbasene i Bergen, Kristiansund, Florø og Stavanger, i tillegg til ansatte ved Innkjøp og materialadministrasjon. Hovedhensikten med disse intervjuene var å få et første innblikk i arbeidsprosessene ved de ulike enhetene. De ga

informasjon om hvordan utviklingskonseptet var forankret i organisasjonen og det ble også innhentet vurderinger av hvordan samhandlingen fungerte mellom de ulike enhetene.

Totalt ble det gjennomført 22 innledende intervjuer. Lagledere ved Forsyningsbase Bergen (to personer) og Forsyningsbase Kristiansund (tre personer) ble intervjuet i gruppe. De 22 intervjuene inkluderte altså 25 personer.

Alle lagledere ble intervjuet, i tillegg til minst en person fra hvert baselag (forsyningsbasene) og innkjøpslag/materiallag (KIM). Tabell 3.2 gir en oversikt over tidspunkt for intervjuer og antall intervjuede ved den enkelte enheten:

Tabell 3.2: Tidspunkt for intervju og antall intervjuede ved ulike enheter i Driftstjenester i Statoil – innledende intervju

Sted	Måned/-99	Antall intervjuer
Forsyningsbase Bergen	Oktober	4
Forsyningsbase Kristiansund	Oktober	4
Forsyningsbase Florø	Oktober	4
Forsyningsbase Stavanger	Desember	5
Kontrakt, innkjøp og materialadministrasjon	Desember	5

Blant de intervjuede var det 17 menn og 5 kvinner. Alder varierte fra 29 til 53 år, og antall år ansettelse i Statoil varierte fra 3 til 20 år.

Enkelte spørsmål i intervjuguiden ble hentet fra en ”diagnostisk” intervjuguide utarbeidet av Harrison (1994). Uformelle samtaler med ansatte og skriftlig, intern dokumentasjon om organisasjonsendringen dannet ellers bakgrunnen for innholdet (vedlegg I).

Personene som ble intervjuet i lagene ble rekruttert via en lagleder, som ble forespurt om å velge ut 1-2 personer fra hvert lag som hadde vært ansatt i fem år eller mer, og som hadde vært berørt av organisasjonsendringen. Dette ble fraveket i ett tilfelle i innledende intervjuer, fordi vedkommende hadde en sentral rolle i BRA/SAP-innføringen. Disse fikk en orientering om bakgrunnen for intervjuet av lagleder, og ble forespurt om å delta. Jeg fikk deretter tilsendt en tidsplan for intervjuene fra lagleder.

Innledningsvis i intervjuene ble det gjort rede for hensikten og at informasjonen skulle brukes i en evaluering av organisasjonsendringen, og som et ledd i en avhandling. Det ble understreket at all informasjonen ble anonymisert i senere presentasjoner. Det ble tatt notater under intervjuene, som ble skrevet ut så snart det var praktisk mulig å få det til, og noen intervjuer ble i tillegg tatt opp på bånd. Varigheten på intervjuene varierte fra en halv time til en time og femten minutter – et typisk intervju varte omtrent en time.

De kvantitative spørreundersøkelsene

BRA/SAP hadde to hovedelementer slik det ble innført i A&F: Det ene var en endring i måten å organisere arbeidet på, i form av innføringen av lag. Det andre var innføringen av et nytt datasystem (SAP). Hvordan de ansatte opplevde disse to hovedelementene, ble blant annet kartlagt gjennom fem kvantitative spørreundersøkelser.

En fordel med kvantitative spørreundersøkelser er muligheten de gir til å generalisere resultater fra et utvalg til en populasjon. De begrenses imidlertid av at de gir lite detaljrik informasjon (Giddens 1993) og ved at de vanskelig kan gi informasjon om kvaliteter i konteksten aktører er i. Jeg så imidlertid fordeler med å kunne bruke denne metoden; den kunne gi en generell oversikt over ulike sider ved organisasjonen, og ga også muligheter for å undersøke generaliserbarheten ved funn som ble gjort gjennom andre metoder.

Slike undersøkelser kan gjennomføres på ulike måter. En mulighet er å basere slike undersøkelser på *selvutfylling*, for eksempel ved at skjema distribueres pr. post eller e-mail til respondenter. Et potensielt problem ved selvutfylling kan være lav svarprosent, noe som gjør det problematisk å generalisere resultatene. Lav svarprosent er vanligvis et mindre problem når slike spørreundersøkelser gjennomføres ved hjelp av strukturerte intervju, og jeg valgte derfor denne metoden. Intervjuene ble gjennomført telefonisk.

Det ble gjennomført to telefoniske spørreundersøkelser knyttet til *innføringen av forsyningslag*. Den ene ble gjennomført i desember 1999 og den andre i juni 2000, blant henholdsvis 49 og 50 av de ansatte i A&F. Utvalget ble tilfeldig trukket fra en liste over de ca. 330 ansatte, etter en innledende stratifisering i seks strata. Strataene besto av de fire

forsyningsbasene, Innkjøp og Materialadministrasjon, samt Beredskap og Maritime Operasjoner. Problemstillingene som ble belyst i disse to undersøkelsene var:

- Hvordan stiller de ansatte seg til ordningen med forsyningslag?
- Hvordan oppleves samhandlingen internt og eksternt?

Spørreskjemaet ble utarbeidet i et samarbeid mellom ansatte i A&F og meg (vedlegg II). I tillegg til spørsmål om bakgrunnsopplysninger, ble respondentene bedt om å vurdere ulike sider ved samhandlingen, både internt i enheten og mellom enhetene. Dessuten ble det spurt om vurderinger i forhold til effektivitetsindikatorerne kvalitet, tid og kostnader. Skjemaet ble avsluttet med noen generelle påstander om ordningen med forsyningslag som respondentene ble bedt om å ta stilling til. I spørreskjemaundersøkelsen ble det i det alt vesentligste benyttet tre-delte skalaer i de tilfellene respondentene skulle foreta vurderinger (Enig-nøytral-uenig, Bra-middels-dårlig). I analysene ble det brukt enkel, deskriptiv statistikk. Det ble også inkludert noen åpne spørsmål.

Undersøkelsene ble gjennomført som telefonintervju av meg selv og to studenter som hadde erfaring med denne typen undersøkelser fra tidligere. Studentene fikk utdelt navnelister med tilhørende telefonnummer, og det ble laget en introduksjonstekst som intervjuerne ble bedt om å bruke. I tillegg til presentasjon av seg selv, institusjonen de tilhørte og hensikten med undersøkelsen, ble det understreket at dataene ville bli anonymisert. Hvert intervju tok ca. 10 minutter å gjennomføre.

Tre telefonundersøkelser ble gjennomført i tilknytning til *innføringen av SAP*. Den første ble gjennomført i november 2000, den andre i mai 2001 og den tredje i oktober 2001. Disse omfattet henholdsvis 88, 50 og 49 respondenter. Med tre måletidspunkter ble det mulig å se på eventuelle endringer i de ansattes oppfatninger av SAP over tid. Problemstillingene som ble belyst var:

- Hvordan opplevdes SAP som arbeidsverktøy?
- Hvordan opplevdes tidsbruken knyttet til sentrale arbeidsprosesser etter at SAP ble innført?
- Hvordan opplevdes opplæringen i SAP?

Utvalgene ble trukket tilfeldig fra navnelister over ansatte i A&F. Spørreskjemaet ble utviklet i samarbeid med en ansatt som jobbet med personalspørsmål i A&F (vedlegg III). I tillegg til bakgrunnsopplysninger ble respondentene bedt om å vurdere *tidsbruken* knyttet til ulike arbeidsoppgaver i SAP, sammenlignet med tidligere. Disse vurderingene skulle gjøres på en tredelt skala (Mer tid nå, Den samme, Mindre tid nå). Det ble også spurt om *kvalitet* i forhold til arbeidsoppgavene i SAP, det vil si om innføringen av SAP hadde ført til flere eller færre feil eller om antall feil var uforandret, og om samhandlingen med leverandører og kunder hadde blitt påvirket av innføringen av SAP. Det ble også spurt om hvordan man hadde fått *opplæring*, og hvordan opplæringen kunne vurderes. De samme utsagns- og spørsmålsformuleringene benyttet i alle tre undersøkelsene med SAP som tema. Undersøkelsen ble gjennomført av meg, med bistand fra tre hovedfagsstudenter. Det ble også her laget en introduksjonstekst som understreket anonymiteten til respondentene. Intervjuene tok ca. 15 minutter å gjennomføre.

I analysen av dataene ble det brukt enkel, deskriptiv statistikk – frekvenstabeller og gjennomsnitt. For å undersøke hvorvidt det var forskjeller i gjennomsnitt og svarfordelinger mellom målingene, ble det gjennomført t-tester og kji-kvadrattester. For hvert enkelt utsagn eller spørsmål, ble de som ikke hadde svart eller svart ”Vet ikke”, utelatt fra analysen. Grensen for statistisk signifikans ble satt til .05.

Annen bakgrunnsinformasjon

Jeg deltok også på møter og i prosjekter i A&F. Denne aktiviteten ga mye tilleggsinformasjon som ga en bedre totalforståelse av virksomheten. Jeg fikk dermed også et bedre utgangspunkt for å tolke materialet som jeg innhentet gjennom de andre aktivitetene.

Jeg deltok som observatør i en ”Samhandlingsgruppe”, hvor representanter fra de ulike enhetene i A&F var representert, og hvor målsettingen var å finne praktiske løsninger på problemer i innføringen av utviklingskonseptet. Jeg deltok også på fire møter i det som ble kalt ”Utviklingsgruppen”, som var en gruppe som hadde som mandat å følge opp og være pådrivere i den pågående endringen. Gruppen ble ledet av en forsynings sjef, og besto ellers av tre stabsansatte, samt to representanter fra fagforeningene. I tillegg var jeg også engasjert i gjennomføringen av en undersøkelse som ble gjennomført for å kartlegge sikkerhetsnivået på fartøy som Statoil leide inn for forsynings-, beredskaps- og ankerhåndteringsoppdrag.

Til sammen utgjorde prosjekt- og møteaktiviteten mellom tre og fire månedeverk i feltet. Deltakelsen ga en utvidet forståelse av forsyningsvirksomheten og de ansattes arbeidssituasjon. Jeg tok notater og skrev referat fra de møtene jeg deltok på, og skrev ned inntrykk fra telefonsamtaler og samtaler ellers i en loggbok.

3.2.3 Hovedundersøkelsen

Kvalitative intervjuer ble brukt som metode i det jeg har valgt å kalle hovedundersøkelsen. Patton (1990) har valgt å skille mellom tre typer intervjuer: Intervjuer i form av uformelle konversasjoner, intervjuer ved hjelp av intervjuguider og standardiserte intervjuer. Hver av disse tilnærmingene har ulike styrker og svakheter, f.eks. med hensyn til fleksibilitet, i hvilken grad intervjueren kan påvirke den som blir intervjuet og hvor lett eller vanskelig den etterfølgende dataanalysen kan bli.

Her benyttet jeg delvis (semi-) strukturerte intervjuer som intervjuform. Slike intervjuer er kjennetegnet ved at intervjueren har satt opp en del spørsmål og tema på forhånd, men at formuleringer og rekkefølge ikke er detaljfastsatt (Ryen 2002). Ved å bygge opp intervjuene på denne måten, forsøkte jeg å sikre at alle temaene ble belyst i hvert intervju, samtidig som det var fleksibilitet til å forfølge tema som engasjerte informanten. Dette faller inn under en definisjon av kvalitative intervjuer som en konversasjon med hensikt (Kvale 1997).

Intervjuene ble gjennomført i perioden januar til april 2001. Totalt jobbet det til sammen ca. 330 personer ved basene og KIM i perioden hoveddatainnsamlingen ble gjennomført, noe som utelukket å intervju alle.

For å fange opp eventuelle variasjoner i opplevelsene av og reaksjonene på endringer blant de ansatte, betraktet jeg det som viktig å ha informanter fra både forsyningsbasene og KIM. Videre var det sentralt at informantene hadde erfaring med endringer i organisasjonen. Jeg bestemte derfor at de som skulle intervjues burde ha vært ansatt i Statoil i fem år eller mer, og samtidig måtte være direkte berørt av BRA/SAP-innføringen.

I desember 2000 tok jeg kontakt med forsyningsdirektøren som hadde det overordnede ansvaret for de fem enhetene, og vedkommende fikk informasjon om hensikten med

intervjuene og hvordan de var tenkt gjennomført. Forsyningsdirektøren stilte seg positiv til opplegget, og jeg tok deretter kontakt med lederne for enhetene, og informerte også disse skriftlig og muntlig. Lederne ved enhetene stilte seg positive til intervjuundersøkelsen. Etter å ha blitt enige om når undersøkelsen skulle gjennomføres, ble hver enkelt av lederne bedt om å foreslå informanter som tilfredsstilte inkluderingskriteriene. De fikk oversendt et kort brev som skulle distribueres til aktuelle ansatte, hvor hensikten med intervjuundersøkelsen ble beskrevet og hvor det ble understreket at all informasjon som kom fram i intervjuene ville bli anonymisert og at deltakelse var frivillig (vedlegg IV). I følge lederne sa alle som ble forespurt seg villige til å bli intervjuet. Tabell 3.3 viser tidspunkt for disse intervjuene og hvor mange som ble intervjuet ved den enkelte enheten:

Tabell 3.3: Tidspunkt for intervju og antall intervju ved ulike enheter i Driftstjenester i Statoil – hovedintervjuer

Sted	Måned/-01	Antall intervjuer
Forsyningsbase Kristiansund	Januar	8
Forsyningsbase Bergen	Februar	11
Personell og organisasjon	Mars	2
Kontrakt, innkjøp og materialadministrasjon	April	6

Ansatte fra to forsyningsbaser, KIM og stabsenheten Personell og Organisasjon ble altså intervjuet. Blant de intervjuede var det 20 menn og 7 kvinner. De var fra 28 til 54 år gamle ved intervjuetidspunktet, og hadde vært ansatt i Statoil fra 2¹² til 22 år.

Intervjuguiden var ikke et statisk dokument, men ble justert og tilpasset underveis når jeg etter hvert fikk mer kunnskap om konteksten og de ansattes arbeidssituasjon. Selve oppbyggingen var imidlertid fast, og fulgte McCrackens (1988) anbefalinger - med en uformell, ”ufarlig” åpning hvor informantene fortalte litt om seg selv om jobben de hadde, etterfulgt av hovedspørsmålene (”Grand Tour questions”). I tråd med Ryens (2002) anbefalinger ble det avslutningsvis åpnet for videre kontakt dersom jeg hadde behov for utdypinger eller dersom informanten skulle ha behov for å tilføye eller presisere noe. Både de innledende intervjuene og feltaktivitetene ellers dannet bakgrunnen for innholdet og strukturen i intervjuguiden. Selv

¹² Inkluderingskriteriet om ansettelse i Statoil i fem år eller mer ble avveket i et tilfelle fordi vedkommende hadde god kjennskap til BRA/SAP og innføringsprosessen i A&F.

om hvert tema ble tatt opp med den enkelte informanten, fungerte spørsmålene under hvert enkelt tema som en ”meny” jeg valgte fra, og jeg forsøkte å følge opp resonnementer fra informantene med oppfølgingsspørsmål. Et eksempel på en intervjuguide jeg brukte, er presentert i vedlegg V.

Jeg fikk låne et møterom ved alle forsyningsbasene hvor intervjuene ble gjennomført, mens intervjuene blant de ansatte ved KIM ble gjennomført på kontoret til den enkelte informanten av praktiske årsaker. Et typisk intervju varte i overkant av en time, men noen intervjuer ble noe kortere, og et varte nærmere tre timer. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, og transkribert i sin helhet av meg selv. Til sammen hadde jeg i overkant av 30 timer opptak fra intervjuene.

3.3 Studiens troverdighet

Over har jeg gitt en beskrivelse hvordan studien er gjennomført. I det følgende ønsker jeg også å gi en *vurdering* av gjennomføringen og forskningskvaliteten.

Det benyttes ulike begreper og kriterier for å vurdere forskningskvalitet. Knyttet til den kvantitative tradisjonen har validitet og reliabilitet vært nøkkelbegrepene. I kvalitativ forskning har det imidlertid ikke vært konsensus rundt hvilke begreper som best kan brukes som indikatorer for forskningskvalitet. Dette har vært knyttet til at forskere har hatt utgangspunkt i ulike forskningsparadigmer (Østerud 1998). For å distansere seg fra en positivistisk posisjon, har mange i den kvalitative tradisjonen valgt å bruke andre, parallelle begreper til validitet og reliabilitet (Creswell 1994).

Mitt ståsted i gjennomføringen av denne casestudien har vært konstruktivistisk; antakelsen har vært at de ansattes opplevelse av utviklingskonseptet er subjektiv og formes gjennom samhandling og interaksjon. Jeg slutter meg imidlertid til Yin (2003), som anser at validitet og reliabilitet kan benyttes for å vurdere forskningskvaliteten for alle typer empirisk samfunnsforskning, enten den er kvalitativ eller kvantitativ, og at casestudier ikke er noe unntak i denne sammenhengen. *Innholdet* i reliabilitets- og validitetsbegrepene bør imidlertid tilpasses et konstruktivistisk ståsted, slik for eksempel Østerud (1998) tar til orde for.

Guba & Lincons (1985) indikatorer er et eksempel på en slik tilpasning. Det overordnede kvalitetskriteriet i deres terminologi er *troverdighet* ("Trustworthiness"). Graden av troverdighet til et forskningsarbeid kan beskrives gjennom fire kriterier, som er i en naturalistisk sammenheng er parallelle med begrepene indre validitet, ytre validitet, reliabilitet og objektivitet. 1. *Kredibilitet* ("Credibility") omhandler om forskeren har klart å representere virkelighetskonstruksjonen blant informantene på en god måte. Dette krever blant annet at man har et tilstrekkelig datamateriale for å belyse forskningstemaet. Forskerens vedvarende engasjement i feltet og triangulering av metoder, kilder og teorier øker kredibiliteten. En gjennomgang av funn av kolleger og informanter vil kunne gjøre det samme. 2. *Overførbarhet* ("Transferability") omhandler vurderinger av hvorvidt funn kan generaliseres til å gjelde i andre kontekster. Gjennom å gi "tykke" og så fullstendige beskrivelser av konteksten og materialet som mulig, kan utenforstående bli i stand til å vurdere om funn kan sies å gjelde i andre, sammenlignbare kontekster. 3. *Pålitelighet* ("Dependability") handler om å redegjøre for forskningsarbeidet på en slik måte at det kan vurderes om funnene ville vært de samme om man hadde gjennomført studien med de samme informantene i den samme konteksten. En måte å vurdere påliteligheten på, er å ha rådata og beskrivelser av forskningsprosessen tilgjengelig for andre. 4. *Bekreftbarhet* ("Confirmability") omhandler muligheten for å vurdere om funnene har grunnlag i undersøkelsen, og at de ikke er påvirket av skjevheter som har bakgrunn i forskeren. Bekreftelse kan etableres gjennom intersubjektiv enighet, det vil si at en annen forsker kan gå gjennom datamaterialet og komme fram til de samme funnene.

I et konstruktivistisk perspektiv kan det rettes innvendinger mot måten pålitelighet og bekreftbarhet (parallellene til reliabilitet og objektivitet) beskrives som indikatorer. Dette vil diskuteres senere.

I det følgende vil jeg vurdere forskningskvaliteten i min studie ved å gå kommentere sentrale elementer i forskningsarbeidet jeg har gjennomført: Metodevalget, utarbeidelse av og innhold i intervjuguider og spørreskjema, trekk ved informanter og respondenter, den praktiske gjennomføringen av studien og hvordan analysen ble gjort. For de kvalitative delene av studien vil jeg benytte meg av Guba & Lincons begreper slik de er beskrevet ovenfor, mens jeg for de kvantitative bakgrunnsundersøkelsene vil benytte validitet og reliabilitet som begreper.

3.3.1 Valget av metoder

Tolkninger som har grunnlag i mange empiriske indikatorer øker validiteten i casestudier (Andersen 1997). Som beskrevet benyttet jeg både kvantitative telefonundersøkelser og kvalitative intervju i studien. Dette ga muligheter for å belyse de samme fenomenene ved hjelp av ulike metoder og datasett. Metode- og datatriangulering gir muligheter til å sammenligne funn som belyser de samme fenomenene, og på bakgrunn av dette vil man kunne bli i stand til å etablere det Yin (2003: 98) kaller ”converging lines of inquiry”. Funn som er basert på flere ulike kilder vil ha større kredibilitet enn funn som er basert på en kilde. Gjennom bruk av forskjellige metoder og kilder kan man bli stand til å sortere ut feilkilder som har bakgrunn i metode- eller kildeskjevheter.

De fenomenene jeg studerte var opplevelser og reaksjoner på innføringen av et utviklingskonsept, og hvilke følger innføringen ga for organisasjonen. De ulike datakildene ga i stor grad komplementær informasjon om disse forholdene. En svakhet i datatrianguleringen kan imidlertid være at materialet fra de ulike kildene var innhentet over et forholdsvis langt tidsrom. Den innledende intervjuundersøkelsen ble gjennomført høsten 1999, de kvantitative undersøkelsene om Forsyningslag i desember 1999 og juni 2000, de kvantitative undersøkelsene om SAP i november 2000, mai 2001 og oktober 2001, mens hovedintervjuene ble gjennomført i perioden januar til april 2001.

Det at datainnsamlingen strakte seg over så vidt lang tid, ga imidlertid en god mulighet til en inngående forståelse av Statoil som organisasjon og de ansattes situasjon. Guba & Lincon (1985) anbefaler også at forskeren bør ha en vedvarende involvering og observasjon¹³ i caset, og at man har et datamateriale av tilstrekkelig omfang. Dette representerer et positivt bidrag til studiens kredibilitet, gjennom at man ser sammenhenger bedre og kan bygge opp gode forklaringsmodeller.

3.3.2 Intervjuguider og spørreskjema

Casestudier søker svar på ”hvordan” og ”hvorfor”-spørsmål (Yin 2003). Dette innebærer at informantene i intervjusituasjoner må bli gitt anledning til å framstille sine oppfatninger og

¹³ Guba & Lincon (1985) benytter begrepene ”prolonged engagement” og ”sustaining observation” for å beskrive disse aktivitetene

opplevelser med minst mulig påvirkning fra forskeren. Samtidig må forskeren ivareta hensynet om å få relevant informasjon om temaet man ønsker å studere.

De delvis strukturerte intervjuguidene som ble utarbeidet i forhold til de kvalitative intervjuene, ga nok fleksibilitet til å kunne forfølge informantenes resonnementer, samtidig som de ga tilstrekkelig struktur slik at forskningstemaene ble belyst. Samtidig var intervjuguidene ikke statiske dokumenter. I de innledende intervjuene ble intervjuguidene utviklet på bakgrunn av gjennomgang av dokumenter som beskrev BRA/SAP i A&F, og også gjennom informasjon jeg fikk gjennom uformelle samtaler og møter med personer i Statoil. Intervjuguidene i hovedundersøkelsen bygget på de erfaringene og informasjonen jeg hadde fått tidligere, og ble også tilpasset underveis.

Endringen av intervjuguidene underveis i prosessen aktualiserer et spørsmål om pålitelighet eller "dependability" (Guba & Lincoln 1985). I en kvantitativ, positivistisk tradisjon er standardisering av måleinstrumenter et viktig poeng for å sikre indre validitet (Liebert et al. 1995). I "naturalistiske" studier (Guba & Lincoln 1985) vil endringer ofte være påkrevd etter hvert som forskeren får et "skarpere" bilde av et fenomen gjennom samhandlingen med feltet. Endringer i intervjuguiden som "måleinstrument" kan gjøre forskeren bedre i stand til å finne regelmessigheter i det sosiale fellesskapet man studerer.

Endringene i intervjuguidene økte relevansen etter hvert som datainnsamlingen skred fram. En slik framgangsmåte kan sies å bidra positivt til casestudiens troverdighet.

De kvantitative spørreskjemaundersøkelsene ble gjennomført for å få en generell oversikt over hvordan de ansatte i A&F opplevde ordningen med "Forsyningslag" og SAP som datasystem. Hvordan kan reliabiliteten og validiteten knyttet til spørreskjema i denne typen undersøkelser vurderes? Når det gjelder reliabiliteten, bør de konstrueres på en slik måte at innslaget av tilfeldig varians reduseres mest mulig (Murphy & Davidshofer 2001). Tilfeldig varians vil øke og reliabiliteten minske dersom spørsmålene/utsagnene er uklare eller vanskelige å forstå, eller hvis respondentene er unøyaktige i sine svarangivelser. For å begrense slike forhold, ble skjemaene gjennomgått av ansatte i Statoil for å unngå tvetydighet i utsagn og spørsmålsstillinger. Det ble også vektlagt å begrense skjemaet i omfang, for å unngå at respondentene mistet fokus under utfyllingen. I introduksjonen som ble gitt til

informantene forut for utfyllingen, ble også nøkkelbegrepet ”Forsyningslag” forklart for å unngå misforståelser.

Det er likevel mulig at spørreskjemaene ble noe lange. Intervjuene tok 10-15 minutter å gjennomføre, noe som kunne være lang tid etter som respondentene var i en arbeidssituasjon. Ingen ga imidlertid direkte uttrykk for dette i intervjuene. Likeledes kan det tenkes at et telefonintervju ble opplevd som mindre forpliktende for respondentene enn et direkte intervju, noe som i tilfelle kan ha ført til at de ble mer unøyaktige i sine svar. Temaene som ble tatt opp virket imidlertid å engasjere de som svarte, noe som sannsynligvis har bidratt positivt til datakvaliteten. Statoilansattes gjennomgang av skjemaene kan også sies å ha bidratt til validiteten, ved at innholdet ble mest mulig relevant og representativt i forhold til det jeg ønsket å belyse.

3.3.3 Informanter og respondenter

Den engelske betegnelsen ”sampling” omfatter hvordan man går fram for å identifisere, velge ut og få tilgang til relevante datakilder. Begrepet er vanligvis knyttet til logikken som ligger bak statistikk og sannsynlighet (Mason 1996): Å innhente data fra en hel populasjon som man ønsker å vite noe om, vil ofte ikke være praktisk eller økonomisk gjennomførbart. I stedet innhentes data fra et utvalg i populasjonen. Spesielle utvalgsteknikker skal sikre at dette utvalget i størst mulig grad er representativt – det vil si representerer et tverrsnitt av populasjonen i forhold til viktige variabler – slik at man skal kunne generalisere funn *statistisk* fra utvalget til populasjonen.

Utvalget av respondenter i de kvantitative telefonundersøkelsene fulgte en tradisjonell kvantitativ logikk. Populasjonen her var de ansatte i A&F, og i alle de fem undersøkelsene ble det tilstrebet å trekke representative utvalg fra denne populasjonen. Utvalgene ble trukket tilfeldig fra lister over alle ansatte, og de hadde en størrelse på mellom 49 og 88 respondenter. Når det gjaldt undersøkelsene knyttet til ”Forsyningslag” ble de tilfeldige utvalgene trukket etter å først ha gjennomført en stratifisering. Stratifisering er en utvalgsteknikk som gir en større grad av randomisering.

Valg av datakilder i kvalitative design følger en annen logikk, og hensikten her er å få en mest mulig komplett *forståelse* av det man ønsker å studere. Datakilder velges ut med den hensikt å

få belyst forskningsspørsmålene på en best mulig måte (Creswell 1994). Dette vil kunne bidra til at man kan foreta en *analytisk* generalisering av funn – i form av utsagn, typologier og modeller.

I hovedundersøkelsen fulgte valget av informanter en kvalitativ logikk. Jeg var opptatt av hva som skjedde når utviklingskonseptet BRA/SAP møtte ansatte i produksjonen, nærmere bestemt de sentrale aktørene i logistikk-kjeden i Statoil. Det ble derfor valgt informanter fra KIM og forsyningsbasene, som samtidig hadde blitt berørt av BRA/SAP og som i hovedsak hadde vært ansatt i Statoil i fem år eller mer. Helhetlig anser jeg at de kvalitative intervjuene ga god og relevant informasjon om de ansattes opplevelser og reaksjoner knyttet til BRA/SAP. Enkelte forhold kunne imidlertid ha øket kredibiliteten ytterligere:

En svakhet kan være at *lederne* foretok den endelige utvelgelsen av informanter som tilfredsstilte inkluderingskriteriene. Dette ble gjort av praktiske årsaker – lederne ble antatt å ha en god oversikt over hvilke ansatte som best kunne belyse problemstillingene, samtidig som jeg vanskelig kunne få tilgang til informantene uten å involvere lederne. Det var dermed en teoretisk mulighet for at lederne valgte ut informanter som de for eksempel visste var positive til BRA/SAP eller av andre strategiske hensyn. Dersom det har vært slik, kan dette være en potensiell trussel mot undersøkelsens kredibilitet. Sammenfallet av informasjon mellom bakgrunnsundersøkelsene og hovedundersøkelsen indikerer imidlertid at dette ikke har vært tilfelle, samtidig som det ikke var noe i intervjuene som tydet på at de var valgt ut av strategiske årsaker.

En annen innvending kan reises mot at ikke alle forsyningsbasene var representert blant informantene i hovedundersøkelsen. Det er en viss fare for at jeg har gått glipp av variasjoner i opplevelsene og reaksjonene knyttet til BRA/SAP som hadde bakgrunn i basetilhørighet. Som det vil bli vist senere, var imidlertid slike variasjoner knyttet til lagtilhørighet, heller enn basetilknytning. En analyse av de kvantitative bakgrunnsundersøkelsene viste heller ingen systematiske variasjoner mellom basene når det gjaldt opplevelsene av ordningen med ”Forsyningslag” og SAP. Det kan likevel betegnes som en svakhet at ikke alle forsyningsbasene var representert.

Det kan også innvendes at flere ledere på høyt nivå og ansvarlige for implementeringen av BRA/SAP burde ha blitt inkludert som informanter i hovedundersøkelsen. Det var kun to av de 27 som hadde vært direkte involvert i implementeringen, da som stabsansatte i Personal og Organisasjon. Disse to ga imidlertid en god innsikt i hvordan implementeringen hadde foregått, og hvordan de hadde opplevd denne prosessen. Det er likevel rimelig å anta at lederes perspektiv kunne ha bidratt til en bedre totalforståelse. Jeg valgte likevel å fokusere innsatsen rundt de ansatte i produksjonen, i tråd med den overordnede problemstillingen.

3.3.4 Gjennomføring

Måten de kvalitative intervjuene i hovedundersøkelsen ble gjennomført på, kan sies å ha bidratt til å ivareta troverdigheten på ulike måter:

I den skriftlige informasjonen informantene fikk i forkant av intervjuene ble det presisert at deltakelse var frivillig, og at alt som ble sagt ville anonymiseres i framstillingen. Det kom også fram at intervjuene ville bli gjennomført av meg, en utenforstående forsker. Disse forholdene ble også presisert i selve intervjuene. Samlet sett er det rimelig å anta at dette har bidratt til at informantene har besvart de potensielt sensitive temaene på en oppriktig måte.

Alle intervjuene i hovedundersøkelsen ble tatt opp på bånd, og transkribert av meg når dette praktisk lot seg gjøre. Dette kan betraktes som et ledd i dokumentasjonen av det som kom fram i intervjuene, og et bidrag til det Guba & Lincoln (1985) benevner henvisningstilstrekkelighet ("referential adequacy"). En slik dokumentasjon bidrar positivt til kredibiliteten.

En forskningsstrategi hvor forskeren først belyser informantenes opplevelser av sin situasjon, og deretter søker å forklare hvorfor man opplever situasjonen på denne måten, er den strategien som er best egnet til å forstå og forklare fenomener i sin egen sammenheng (Silverman 2001). I tråd med dette forsøkte jeg å stille åpne spørsmål om hvordan de opplevde ulike sider ved innføringen av BRA/SAP i de innledende fasene av intervjuene, og søkte så forklaringer på hvorfor de opplevde innføringen slik de gjorde. Dette kan sies å øke påliteligheten i materialet.

De innledende kvalitative intervjuene i bakgrunnsundersøkelsen ble gjennomført på samme måte, med unntak av at det ikke ble benyttet båndopptaker i alle intervjuene. Dette kan betraktes som en svakhet, selv om det ble tatt flittige notater under intervjuene, og selv om notatene ble renskrevet umiddelbart etter at de var gjennomført. I analysen ble da også disse innledende intervjuene mindre vektlagt enn intervjuene i hovedundersøkelsen.

De kvantitative telefonundersøkelsene som omhandlet forsyningslag og SAP ble gjennomført av meg og tre hovedfagsstudenter. Det ble laget en introduksjonstekst som alle skulle benytte innledningsvis i kontakten med respondentene, hvor det ble understreket at undersøkelsen var anonym, at informasjonen ville bearbeides av oss ved NTNU, og at undersøkelsen ble gjennomført på oppdrag fra det partssammensatte Bedriftsutvalget. De fikk også oppgitt navn og telefonnummer på en referanseperson i Statoil slik at de kunne få verifisert disse opplysningene. Det er rimelig å anta at disse opplysningene medvirket til at undersøkelsen ble oppfattet som legitim og påvirket oppriktigheten i svarangivelsene på en positiv måte.

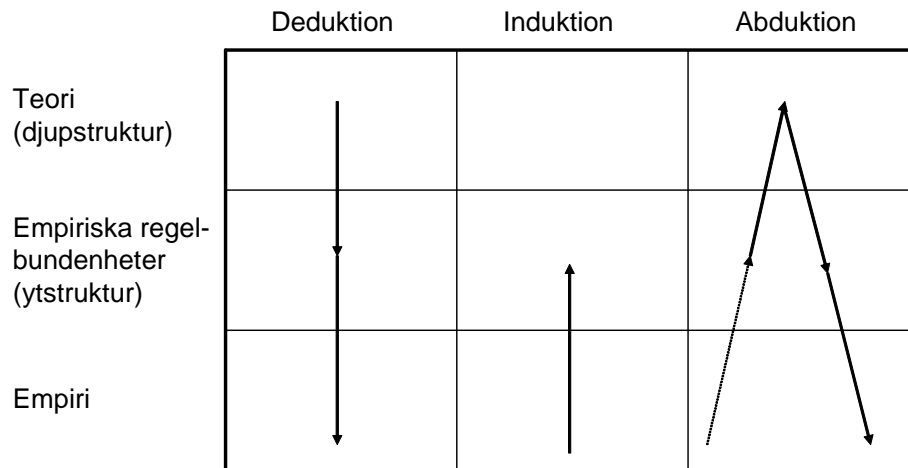
I forbindelse med de kvantitative telefonundersøkelsene, ønsket jeg å bli i stand til å generalisere fra utvalgene til populasjonen av ansatte i A&F. En standardisering av gjennomføringen er viktig for at dette skal kunne gjøres. For å undersøke om de fire ulike personene som gjennomførte undersøkelsene hadde påvirket respondentene ulikt, ble det undersøkt om det var signifikante forskjeller i datamaterialet knyttet til intervjuperson. Det ble ikke funnet slike forskjeller. I forkant ble det også vektlagt at vi skulle gi samme informasjon til respondentene, og det ble gjennomført felles prøveintervjuer for å sikre dette.

3.3.5 Analyser

I følge Yin (2003) bør casestudier være kjennetegnet av en kontinuerlig interaksjon mellom de teoretiske temaene som studeres og informasjonen som man etter hvert får. Forskningsstrategien jeg har benyttet er i tråd med dette, og samsvarer også med det Alvesson & Sköldberg (1994) kaller *abduksjon*. Mens induksjon tar utgangspunkt i empiri og deduksjon i teori, beskrives abduksjon som en alternering mellom empiri og teori og en kombinasjon av induktive og deduktive tilnærminger. Gjennom en forskningsprosess kan en slik tilnærming gi et stadig ”skarper” bilde av det fenomenet man ønsker å forstå (ibid: 42):

”Under processens gång utvecklas dels det empiriska tillämpningsområdet successivt, dels justeras och förfinas även teorin (dvs det föreslagna övergripande mönster).”

Hvilket forhold deduksjon, induksjon og abduksjon har til teori og empiri, illustreres slik (ibid: 45):



Figur 3.2: Deduksjon, induksjon og abduksjon (etter Alvesson & Sköldbberg 1994)

Datagrunnlaget ble utarbeidet over en periode på ca. to år, noe som la til rette for en pendling mellom datainnsamling og -analyse, og mellom teori og empiri. Dette bidro til troverdigheten i studien, både gjennom en bedre kredibilitet og pålitelighet.

Pendlingen impliserte i praksis det Guba & Lincon (1985) kaller vedvarende engasjement og observasjon ("prolonged engangement" og "persistent observation"). Mitt 2-årige engasjement kan sies å ha økt studiens kredibilitet. Også påliteligheten kan sies å ha økt gjennom det vedvarende engasjementet. Gjennom å bruke tid på studere et fenomen, blir man bedre i stand til å skille ut de regelmessighetene som er i feltet. Som utenforstående forsker vil man likevel alltid i en eller annen grad påvirke feltet og de man intervjuer. Et hovedpoeng er at forskeren er seg bevisst dette. Et vedvarende engasjement gir bedre mulighet til å utvikle det Alvesson & Sköldbberg (1994) kaller reflektiv bevissthet, det vil si en bevissthet om hvilken rolle forskeren selv har knyttet til feltet som studeres.

Problemstillingene mine var tredelt – den første omhandlet opplevelser knyttet til et utviklingskonsept, den andre til reaksjoner og den tredje til organisatoriske konsekvenser. Det å belyse disse problemstillingene innebar økende grad av tolkning. Opplevelsene kunne i stor

grad beskrives, mens reaksjonene og konsekvensene innebar større grad av fortolkning av meg som forsker. Den abduktive tilnærmingen gjorde det lettere å gå fra den beskrivende til de mer fortolkende problemstillingene i analysen. Pendlingen mellom teori og empiri ga et ”skarpere” bilde av temaet, noe som ga et bedre grunnlag for mine tolkninger.

I analysearbeidet ble det foretatt noen *analytiske generaliseringer* (jfr. kapittel 5), hvor det ble utarbeidet typologiseringer og modeller. Et spørsmål er hvorvidt disse generaliseringene kan betraktes som troverdige? Det første kriteriet i denne sammenhengen er hvorvidt dataene disse generaliseringene bygger på, er pålitelige. Dette kriteriet mener jeg er oppfylt, noe som det er argumentert for ovenfor. Det andre kriteriet er om generaliseringene som er gjennomført innehar tilstrekkelig kredibilitet. Guba & Lincon (1985) anbefaler to tiltak for å belyse dette, som begge innbefatter å la utenforstående få anledning til å kommentere de slutningene en selv har gjort. Dette kan være kolleger/andre forskere (”peer briefing”) og ansatte i organisasjonen som har blitt studert (”member checks”).

Begge disse strategiene ble prøvd. I tillegg til at min veileder kom med innspill underveis i skriveprosessen, ble et anonymisert datagrunnlag og de analytiske generaliseringene også lagt fram for andre stipendiater i en ”skrivegruppe”. Noen få språklige endringer ble gjort med bakgrunn i kommentarer fra skrivegruppen. Et foreløpig manuskript ble også gjennomlest av en av de ansatte i A&F som jobbet med personal- og organisasjonsutvikling. Denne personen hadde vært min kontaktperson i den perioden jeg gjennomførte undersøkelsene og deltok i andre aktiviteter knyttet til prosjektet, og kjente godt til både prosjektet mitt og BRA/SAP-innføringen. Kontaktpersonen foreslo noen justeringer knyttet til de analytiske generaliseringene, men var ikke uenig i hovedlinjene i analysene.

Pålitelighet kan i følge Guba & Lincon (1985) vurderes gjennom at rådata gjøres tilgjengelige for andre, slik at funnene kan bekreftes gjennom en replikasjon. Yin (2003) framhever det samme knyttet spesifikt til casestudier og sier at reliabilitet handler om å kunne vise at de ulike delprosessene i en undersøkelse skal gi samme resultat dersom de gjentas av andre.

Det finnes en stor mengde rådata knyttet til min casestudie. Båndopptak og transkriberingen av disse er allerede nevnt, og i tillegg foreligger det en rekke notater fra møter og samtaler jeg har hatt med personer i A&F. Alt dette foreligger elektronisk, og i tillegg også i papirformat

hvor materialet er kodet. I tillegg finnes det datafiler hvor dataene fra de kvantitative spørreskjemaundersøkelsene er lagt inn.

Reliabilitet målt gjennom replikasjon virker lite relevant for en casestudie, fordi hensikten med en slik studie er å belyse et fenomen holistisk som et tids- og stedbundet tilfelle (Østerud 1998). Å replikere den studien jeg har gjennomført nå vil i praksis være umulig, fordi mye har forandret seg i A&F siden den ble gjennomført. Jeg vet for eksempel at flere av mine informanter ikke jobber i A&F lenger. Jeg har imidlertid lagt vekt på muligheten til å bekrefte den analytiske generaliseringen jeg har gjort, gjennom å redegjøre så grundig som mulig for måten datagrunnlaget er produsert på. Gjennomgang av materialet av kolleger og en ansatt i A&F er også et ledd i en slik bekrefting. I presentasjonen av empirien (kapittel 4) har jeg også lagt vekt på å presentere sitater i et slikt omfang at den analytiske generaliseringen kan etterprøves av leseren. Mitt forsøk på å skille klart mellom empirien (kapittel 4) og mine egne analyser og tolkninger (kapittel 5) vil også være et ledd i å bedre bekræftbarheten.

For casestudier er noe av det samme resonnementet også gyldig for spørsmålet om *overførbarhet*, eller om de funnene som er gjort kan sies å gjelde i andre kontekster. Forskerens oppgave i denne sammenhengen blir å gi omfattende, ”tykke” beskrivelser av konteksten og materialet. Gjennom dette får leserne et grunnlag for å vurdere om denne konteksten overensstemmer med en annen på en slik måte at funn kan overføres (Østerud 1998). I kapittel 1 har jeg gjort rede for Statoils historie, tidligere endringsprosjekter som er gjennomført og organiseringen av Statoil generelt og A&F spesielt. Det er også redegjort for arbeidsoppgavene som utføres i A&F og måten studien er gjennomført på. På grunnlag av dette kan leseren bli i stand til å vurdere overførbarheten.

3.3.6 Oppsummering og konklusjon

Når forskningskvaliteten skal vurderes i et konstruktivistisk perspektiv blir spørsmålet til syvende og sist om man har klart å frambringe troverdig kunnskap (Østerud 1997). Er datagrunnlaget blitt framskaffet, analysert og presentert på en slik måte at funnene framstår som troverdige?

Jeg vil hevde at *kredibiliteten* er ivaretatt gjennom bruk av ulike metoder og kilder som ga et forholdsvis omfattende datamateriale, gjennom tett og forholdsvis langvarig involvering i

caset og gjennom den abduktive tilnærmingen. De analytiske generaliseringene som er gjort, er også prøvet av andre i forskningsfellesskapet jeg tilhører og av en person i A&F. Muligheten til å vurdere *overførbarheten* til andre, lignende kontekster er ivaretatt gjennom de ”tykke” beskrivelsene som er gitt av den konkrete konteksten, gjennom måten informantene ble valgt ut på og gjennom beskrivelser av gjennomføringen av studien. *Påliteligheten og bekreftbarheten* mener jeg er ivaretatt gjennom at de rådataene som framkom i løpet av studien er tilgjengelige, og også gjennom beskrivelser av måten de framkom på. Selv om en replikasjon ikke vil være mulig, ettersom en casestudie er ”bundet” både i tid og sted, er det likevel mulig å etterprøve de analytiske generaliseringene som er gjort – gjennom redegjørelsen for hvordan datamaterialet er framskaffet og gjennom empiripresentasjonen (jfr. kapittel 4). De kvantitative spørreskjemaundersøkelsene betraktes som å ha en tilstrekkelig validitet, både gjennom skjemaonstruksjonen, utvalgsmetodikken og gjennomføringen av datainnsamlingen. Det er imidlertid mulig at skjemaet med fordel kunne vært noe kortere.

Bidrag til forbedring av troverdigheten kunne vært at jeg som forsker foretok den endelige utvelgelsen av informanter i hovedundersøkelsen selv, og at ledere og ansatte fra alle forsyningsbasene ble inkludert som informanter. Det kan også betegnes som en svakhet at ikke alle de innledende intervjuene ble tatt opp på bånd. Dette er forhold som jeg likevel ikke anser som avgjørende for spørsmålet om troverdighet.

Min hovedkonklusjon er at de funnene som er framkommet gjennom denne studien er troverdige, og at forskningskvaliteten er god.

4 EMPIRISK MATERIALE

Dette kapitlet vil jeg dele i tre. Først vil jeg presentere empiri fra bakgrunnsundersøkelsene som belyser delproblemstillingene, det vil si fra innledende intervjuer og fra fem spørreundersøkelser (pkt. 4.1). Deretter vil jeg presentere empiri fra hovedundersøkelsen (pkt. 4.2), det vil si fra de 27 intervjuene som ble gjennomført. I punkt 4.3 vil jeg gi en samlet oppsummering av det empiriske materialet.

Leseren kan være forberedt på at jeg har valgt å gi en forholdsvis omfattende presentasjon av min egen empiri med utstrakt bruk av sitater fra intervjuene. Det er to årsaker til at empirien blir presentert på denne måten. For det første betrakter jeg det som viktig å gi de ansatte en egen ”stemme” i avhandlingen, en stemme som går i retning av å være mest mulig *selvstendig*. Det å få belyst på en god måte hva som skjer når et utviklingskonsept møter organisasjonen og hvilke opplevelser og reaksjoner som er forbundet med dette, forutsetter at de ansatte blir synliggjort gjennom materialet. Ambisjonen er likevel ikke å gi en ”objektiv” eller ”total” framstilling av de ansattes oppfatninger og vurderinger – intervjumaterialet som presenteres vil uansett være et utsnitt gjort av meg som forsker. Sitatene vil likevel være et hjelpemiddel som kan gi leseren et godt utgangspunkt for å forstå informantenes ståsted. For det andre ønsker jeg gjennom dette kapitlet å gi leseren et grunnlag for å vurdere de generaliseringene og slutningene jeg vil gjøre senere i kapittel 5. Dette kapitlet og måten materialet presenteres på, vil dermed være et grunnlag for leserens vurdering av studiens troverdighet.

4.1 Bakgrunnsundersøkelsene

4.1.1 Hovedinntrykk fra innledende intervjuer

Hensikten med de innledende intervjuene var å få et innblikk i hvordan BRA/SAP ble oppfattet og hvilke forventninger de ansatte hadde til utviklingskonseptet. Intervjuene ble gjennomført ca. en måned etter at beslutningen om innføringen av lag ble tatt, men før SAP ble innført. Minst en person fra hvert base-/innkjøpslag ble intervjuet, samt alle laglederne. Det ble utviklet en delvis strukturert intervjuguide for intervjuene. En nærmere beskrivelse av de innledende intervjuene er gitt i pkt. 3.2.3.

Hensikten og målsettingen med forsyningslag framsto som uklar for mange av de intervjuede. Informasjonen om ordningen ble karakterisert som ullen og lite konkret. En sa det slik:

”Det har vært vanskelig å få tak i hva dette er. Det er et gap mellom visjoner og praksis. Det har ikke manglet på informasjonsvolum. Det har haglet med plastikk. Men det er lite konkret, få knagger å henge dette på.”

Det at informasjonen var så vidt lite konkret kunne i følge enkelte skyldes at innføringen hadde gått raskt og at det hadde vært korte tidsfrister.

Ordningen ble beskrevet som å harmonere godt med måten de allerede jobbet på. Ved alle basene mente de å ha jobbet delvis som integrerte lag i praksis også tidligere, og at flerferdighet hadde vært nødvendig i ferieavviklinger og ved sykdom. Flere ga uttrykk for at man foreløpig jobbet på samme måte som tidligere, og at dette hadde sammenheng med at det var få frihetsgrader i måten å utføre arbeidet på: *”Det er ikke så mange måter å gjøre det på. Vi har X antall oppgaver og X antall mann.”*

Noen mente imidlertid at den flatere strukturen kunne gi praktiske konsekvenser, og at det ville bli delegert mer ansvar til lagene i den nye ordningen. Dette ble betraktet som positivt fordi det ville gi større grad av samsvar mellom ansvar og myndighet. Det ble også antatt at lederrollen ville bli endret, i retning av å i større grad være ”coach” og tilrettelegger. De fleste ga imidlertid uttrykk for å ikke ha merket noen store endringer knyttet til BRA/SAP foreløpig, en måned etter at implementeringen hadde startet.

Informantene hadde ulike forventninger til BRA/SAP. Flere sa de var frustrerte, fordi de ikke visste hvilke følger BRA/SAP ville få på sikt, og fordi det hadde skjedd mye på kort tid. De ansatte hadde før fått tilbud om sluttpakker med etterlønn, og noen få hadde vurdert å gå inn på en slik avtale fordi de mente at arbeidssituasjonen hadde forandret seg negativt. Andre hadde forventninger om at selvstyrte lag kunne gjøre arbeidet mer interessant, utfordrende og variert. Samtidig så man muligheten til en bedre samhandling med andre enheter, blant annet gjennom at det ble opprettet felles møteplasser og at forsynings sjefen kunne ha koordineringsfunksjon mellom enhetene. Flerferdighet ble også framhevet som positivt for kundene, ved at disse kunne betjenes av flere og at forsyningstjenesten ble mindre personavhengig. En flatere struktur og færre ledd i forsyningstjenesten ble også sett på som en

positiv faktor ved ordningen. Det ble imidlertid også hevdet at den flate strukturen hadde ført til at noen med lederambisjoner følte seg skuffet. De mente at ordningen med forsyningslag og baselag begrenset mulighetene for karriereutvikling.

Det var også flere som ga uttrykk for omstillingstretthet. Endringene ble opplevd som stressende og de kunne ta fokuset vekk fra kundene. Ved en base hadde man for eksempel hatt fire basesjefer på tre år. Det var en viss resignasjon knyttet til de stadige endringene:

”Det er stadig noe på gang, men sånn har det nå en gang blitt. Av og til lurere jeg på om de lager noe nytt bare for å lage noe nytt. I praksis blir det ingen forskjeller likevel.”

Medvirkningen og påvirkningsmulighetene ble stort sett beskrevet som gode så langt i implementeringen. Ved hver base var det nedsatt arbeidsgrupper som skulle se på hvordan dette skulle organiseres. Ved en base ble imidlertid forslaget ikke tatt til følge, og ved et tilfelle ble det hevdet at beslutningen om hvordan det skulle organiseres ble tatt før gruppen hadde avsluttet arbeidet sitt.

De ansatte ved basene ga uttrykk for at samhandlingen internt i lagene fungerte godt. Noe av bakgrunnen for dette ble oppgitt å være at det har vært en stabil arbeidsstokk med lite "turnover", slik at de ansatte kjente arbeidsoppgavene og hverandre godt. Arbeidsmiljøet ble også beskrevet som godt. Det var ingen ved basene som karakteriserte samhandlingen med KIM eller BML som dårlig. Det ble imidlertid gitt uttrykk for at det var et potensial for bedre samhandling, og mange mente at ordningen med forsyningslag kunne bidra til å gjøre samhandlingen bedre.

Ved forsyningsbasene opplevde man også samhandlingen med kundene som god. Man trodde kundene var godt fornøyd med forsyningstjenesten. Noen mente også at en strakk seg for langt i forhold til kundene:

”Noen er så dyktige at de gjør jobben til de på plattformene. De må bli flinkere til å la de på plattformene gjøre sine plikter.”

Ved KIM ble det gitt uttrykk for at samhandlingen med personell ved forsyningsbasene var god, selv om den var noe ustrukturert. Samhandlingen ble beskrevet som personavhengig og å finne sted med bakgrunn i personlige relasjoner som var bygd opp over tid.

Det var knyttet usikkerhet til om ordningen med forsyningslag kunne bidra til en mer effektiv forsyningstjeneste. Selv om noen så et potensial, var de fleste av den oppfatningen at forsyningstjenesten også hadde fungert godt forut for ordningen.

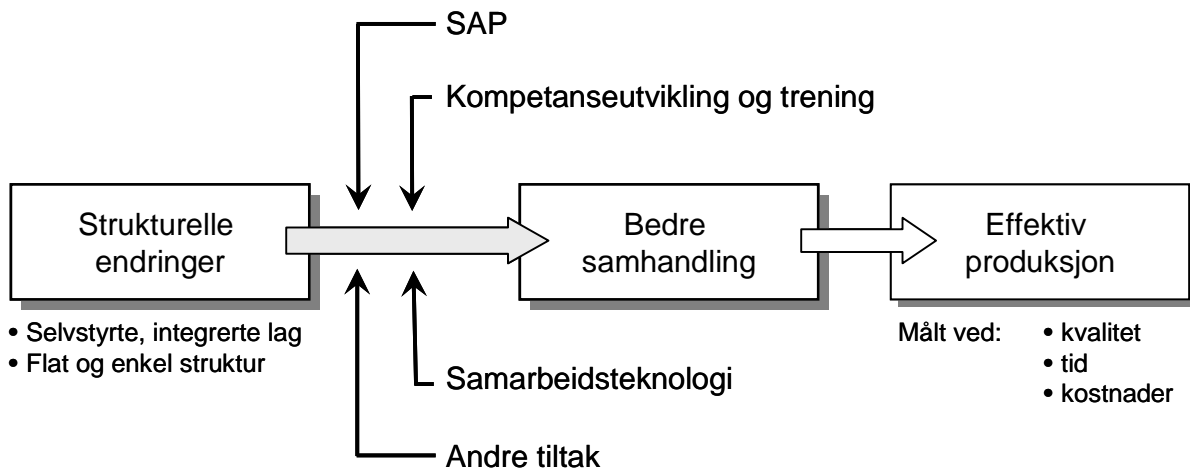
Det var mange som knyttet negative kommentarer til tidligere omstillinger som var gjennomført i Statoil. Sett fra noen av de ansattes synspunkt hadde det vært for mange endringer og det ble også etterlyst sammenheng i dem. Det ble imidlertid også gitt uttrykk for at ordningen med forsyningslag virket som å representere et mer positivt endringsprosjekt.

For å oppsummere så kom det fram i de i de innledende intervjuene at de ansatte hadde en uklar forståelse av hensikten og målene med BRA i A&F. Noe av bakgrunnen for dette kunne være at informasjonen hadde vært abstrakt og på et overordnet nivå, og at planleggingen hadde gått raskt. De fleste hadde ikke merket noe særlig til endringene foreløpig. Det var knyttet usikkerhet til hvordan ordningen ville bli konkretisert i arbeidet, og hvorvidt den ville representere en forbedring. Flere ga uttrykk for at de opplevde dette som frustrerende, særlig sett i sammenheng med at det hadde vært en rekke endringsprosjekter i årene forut for implementeringen av BRA. Mulighetene for deltakelse i og innflytelse på hvordan ordningen skulle bli implementert, ble imidlertid beskrevet som tilfredsstillende så langt som implementeringen da hadde kommet.

4.1.2 Ordningen med forsyningslag

Som beskrevet tidligere (pkt. 1.6.5) var den uttalte målsettingen med forsyningslag å skape en mer effektiv logistikk-kjede. Kundene, det vil si installasjonene i Nordsjøen, skulle i større grad få riktige varer og tjenester, til riktig tid og til rett pris. Virkemiddelet i denne sammenhengen var å legge til rette for en bedre samhandling, både internt på forsyningsbasene og ved innkjøpsenheten, og også mellom basene og innkjøpsenheten.

Ved å organisere virksomheten i selvstyrte, integrerte arbeidslag skulle samhandlingen bli bedre. Det ble organisert lag på basene og ved innkjøpsenheten. I tillegg ønsket man å etablere forsyningslag som skulle være kombinasjoner av baselag og innkjøpslag. Forsyningslagene skulle etableres ved behov og være fleksible, det vil si at de kunne settes sammen for å løse konkrete leveranser. Mål og virkemidler har jeg valgt å illustrere slik:



Figur 4.1: Mål og virkemidler knyttet til BRA i Anskaffelse & Forsyning

Jeg gjennomførte to enkle spørreundersøkelser knyttet til lagordningen, den ene ca. 2 måneder etter at ordningen trådte i kraft og den andre etter ca. 10 måneder. Det var henholdsvis 49 og 50 tilfeldig utvalgte respondenter fra A&F i undersøkelsene. De ble gjennomført telefonisk, og med i hovedsak faste svaralternativer. En nærmere beskrivelse av undersøkelsene er gitt i pkt. 3.2.2. Respondentene ble bedt om å vurdere ordningen med forsyningslag, samhandlingen og effektiviteten ved de to tidspunktene. Der hvor ikke annet er angitt, ble det benyttet kji-kvadrattester for å undersøke om det var signifikante forskjeller mellom målingene.

Resultater

Når det gjaldt de strukturelle endringene, ble det i begge målingene framsatt seks utsagn om ordningen med forsyningslag, og respondentene ble bedt om å angi om man var enig, verken enig eller uenig eller uenig i utsagnene. Svarfordelingene på disse utsagnene er framstilt i tabell 4.1:

Tabell 4.1: Grad av enighet i utsagn om forsyningslag - måling 1 (n=49) og måling 2 (n=50) - prosent

		Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Vet ikke/ ubesvart
Jeg har fått nok informasjon om ordningen med forsyningslag	Måling 1	47 %	16 %	35 %	2 %
	Måling 2	44 %	20 %	36 %	0 %
	Differanse	-3 %	4 %	1 %	-2 %
De ansatte får medvirke i ordningen med forsyningslag	Måling 1	51 %	29 %	20 %	0 %
	Måling 2	52 %	32 %	14 %	2 %
	Differanse	1 %	3 %	-6 %	2 %
Det er nødvendig med ordningen med forsyningslag	Måling 1	35 %	29 %	37 %	0 %
	Måling 2	44 %	30 %	24 %	2 %
	Differanse	9 %	1 %	-13%	2 %
Gjennom ordningen med forsyningslag kan arbeidet mitt bli mer interessant *	Måling 1	31 %	33 %	37 %	0 %
	Måling 2	62 %	14 %	22 %	2 %
	Differanse	31 %	-19 %	-15%	2 %
Ordningen med forsyningslag passer på min arbeidsplass	Måling 1	53 %	33 %	14 %	0 %
	Måling 2	58 %	26 %	16 %	0 %
	Differanse	5 %	-7 %	2 %	0 %
Alt i alt representerer ordningen med forsyningslag en forbedring	Måling 1	37 %	29 %	35 %	0 %
	Måling 2	40 %	36 %	18 %	6 %
	Differanse	3 %	7 %	-17%	6 %

* $p < .05$

Når det gjaldt informasjon og medvirkning var det ingen store forskjeller mellom måling 1 og 2 – rundt halvparten i begge målingene var enige i at de hadde fått nok informasjon og at de hadde fått medvirke. Det var ingen signifikante forskjeller mellom måling 1 og 2.

De ansatte var i mindre grad enige i at ordningen med forsyningslag var nødvendig, og at den alt i alt representerte en forbedring. En noe større andel av respondentene var enige i disse

utsagnene i måling 2 sammenlignet med måling 1. Det var imidlertid ingen signifikante forskjeller mellom målingene når det gjaldt disse to variablene.

Den største endringen fra måling 1 til 2 var i forhold til utsagnet om at ordningen kunne gjøre eget arbeid mer interessant. Det var 31 % som var enig i dette utsagnet i måling 1, mens det i måling 2 var 62 % som var enige. Her var det også en signifikant forskjell mellom måling 1 og måling 2 ($\chi^2 = 10,8$, $df = 2$, $p < .05$).

Det var også et flertall ved begge målingene som var enige i at ordningen passet på egen arbeidsplass. Her var det også en viss økning i andelen i måling 2, men det var ingen signifikant forskjell mellom måling 1 og 2.

De ansatte ble også spurt om hvordan de opplevde samhandlingen internt i eget lag. Svarfordelingen er vist i tabell 4.2:

Tabell 4.2: Hvordan man opplevde samhandlingen internt i eget lag – måling 1 (n=49) og måling 2 (n=50) - prosent

		Bra	Middels	Dårlig	Vet ikke/ ubesvart
Hvordan opplever du samhandlingen internt i laget du tilhører?	Måling 1	49 %	31 %	4 %	16 %
	Måling 2	56 %	36 %	4 %	4 %
	Differanse	7 %	5 %	0 %	-12 %

Det var ingen store forskjeller i hvordan samhandlingen internt i eget lag ble vurdert mellom de to målingene, omtrent halvparten opplevde samhandlingen som bra. En noe større andel vurderte samhandlingen som bra i måling 2, men forskjellene mellom målingene var ikke signifikante.

Det var også en målsetting i BRA/SAP å bedre forsyningsbasenes samhandling med KIM, BML og kundene, samt samhandlingen mellom forsyningsbasene. Hvordan ansatte ved forsyningsbasene vurderte samhandlingen med disse på de to måletidspunktene er framstilt i tabell 4.3.

Tabell 4.3: *Hvordan ansatte ved forsyningsbasene opplevde samhandlingen med KIM, BML, kunder og andre forsyningsbaser – måling 1 (n=33) og måling 2 (n=21) – prosent*

		Bra	Middels	Dårlig	Vet ikke/ ubesvart
Hvordan opplever du samhandlingen med KIM (IMA)?	Måling 1	52 %	33 %	3 %	12 %
	Måling 2	67 %	19 %	0 %	14 %
	Differanse	15 %	-14 %	-3 %	2 %
Hvordan opplever du samhandlingen med BML (BMO)?	Måling 1	24 %	18 %	0 %	58 %
	Måling 2	43 %	5 %	5 %	47 %
	Differanse	19 %	-13 %	5 %	-11 %
Hvordan opplever du samhandlingen med kundene?	Måling 1	61 %	33 %	3 %	3 %
	Måling 2	86 %	9 %	5 %	0 %
	Differanse	25 %	-24 %	2 %	-3 %
Hvordan opplever du samhandlingen mellom forsyningsbasene?	Måling 1	49 %	30 %	6 %	15 %
	Måling 2	70 %	20 %	5 %	5 %
	Differanse	21 %	-10 %	-1 %	-10 %

Generelt var det få blant de ansatte ved forsyningsbasene som opplevde samhandlingen med de andre aktørene som dårlig. Halvparten eller flere opplevde med KIM, kundene og andre baser som bra. Tilnærmet halvparten besvarte ikke spørsmålet om hvordan samhandlingen med BML var, noe som kan ha bakgrunn i lite kontakt med ansatte der i det daglige arbeidet.

En større andel av de ansatte ved forsyningsbasene opplevde samhandlingen som bra i måling 2 enn i måling 1. Dette gjaldt både samhandlingen med Kontrakt, Innkjøp og materialadministrasjon (KIM), Beredskap, Maritime operasjoner og Lufttransport (BML), kundene og forsyningsbasene imellom. Best samhandling anga de å ha med kundene. Det var imidlertid ingen signifikante forskjeller mellom målingene for noen av disse variablene.

Internt i A&F ble effektivitetsbegrepet konkretisert ved indikatorene kvalitet, tid og kost. Dette innebar at effektiviteten i logistikk-kjede skulle være kjennetegnet av at kundene fikk riktige varer og tjenester, til riktig tid og til riktige kostnader. Respondentene ble også bedt

om å vurdere hvordan forsyningstjenesten fungerte når det gjaldt disse indikatorene ved de to måletidspunktene. Vurderingene skulle gjøres på en skala fra 1 til 5, hvor 1 var svært dårlig og 5 svært godt. Gjennomsnittsvurderingene ved måling 1 og 2 er gjengitt i tabell 4.4:

Tabell 4.4: Vurdering av indikatorer på effektivitet på en skala fra 1 (Svært dårlig) til 5 (Svært god) - måling 1 og måling 2 – gjennomsnitt, standardavvik og antall respondenter (n)

Hvor godt eller dårlig synes du forsyningstjenesten fungerer når det gjelder:		Gjennomsnitt	Standardavvik	n
- at kundene får de varene de bestiller	Måling 1	3,9	0,8	46
	Måling 2	4,0	0,7	48
- at kundene får varene til rett tid	Måling 1	3,8	0,9	41
	Måling 2	3,8	0,7	50
- at kundene får varene til rett pris	Måling 1	3,8	0,8	45
	Måling 2	3,6	0,8	44

Indikatorene på effektivitet ble vurdert som gode av respondentene. Det var små forskjeller i gjennomsnittsvurderingene mellom de to måletidspunktene, og t-tester viste heller ingen signifikante forskjeller.

I tillegg til disse indikatorene, ble også respondentene bedt om å ta direkte stilling til om effektiviteten hadde blitt høyere enn før ordningen med forsyningslag trådte i kraft. Dette utsagnet ble tatt med kun i måling 2, ettersom måling 1 ble gjennomført ved oppstarten av prosjektet. Hvordan respondentene vurderte effektiviteten er framstilt i tabell 4.5:

Tabell 4.5: Grad av enighet i om effektiviteten hadde blitt høyere med forsyningslag – måling 2 (n=50) - prosent

		Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Vet ikke/ ubesvart
Vår effektivitet er høyere nå enn før ordningen med forsyningslag trådte i kraft	Måling 2	18 %	40 %	42 %	0 %

Det var altså kun 18 % eller i underkant av en av fem som opplevde en effektivitetsøkning, samtidig som en relativt stor andel var uenig i utsagnet.

Det ble også stilt et åpent spørsmål i måling to, hvor det ble bedt om forslag til hvordan ordningen med forsyningslag kunne bli bedre. Følgende punkter oppsummerer forslagene:

- Bedre kommunikasjon og informasjon internt i lag, mellom lag, mellom samhandlingsgrupper og mellom aktørene i hele forsyningskjeden
- Erfaringsoverføring mellom baser gjennom jevnlig møter
- Bedre samhandling mellom Innkjøp og leverandører (for mange feilleveranser og dårlig merkede leveranser)
- Bevisstgjøre kunder
- Aktører på basene bør delta i møtene med kundene i planlegging
- Involvere BML i større grad
- Klarere definerte arbeidsoppgaver for den enkelte
- Mer tydelig personlig ansvar
- Bedre lagfølelsen
- Jobbrotasjon
- Utvikle felles forståelse av virksomheten
- Større involvering fra "grasrota"
- Bedre samhandlingen i hele forsyningskjeden, ikke bare internt i enhetene
- Større bemanning

Det kom også fram synspunkter om at ordningen med forsyningslag ikke var konkretisert godt nok ennå, og at SAP-implementeringen virket forstyrrende - men at man likevel trodde at det ville komme noe godt ut av dette etter hvert.

Oppsummeringsvis stilte respondentene generelt seg ikke negative til ordningen med forsyningslag. De var til en viss grad enige i at ordningen kunne gjøre arbeidet mer interessant, og en signifikant større andel mente dette i måling 2 sammenlignet med måling 1 (31 % vs 62 %). De stilte likevel spørsmålsteget ved *behovet* for ordningen – under halvparten mente at ordningen var nødvendig og at den representerte en forbedring.

Samhandlingen internt i laget man tilhørte ble vurdert som god av omtrent halvparten av respondentene ved begge måletidspunktene. De ansatte ved forsyningsbasene vurderte samhandlingen med andre aktører i forsyningstjenesten som god. Et stort flertall vurderte samhandlingen med kundene som god.

En noe større andel hadde en positiv innstilling til forsyningslag og til samhandlingen i måling 2 sammenlignet med måling 1. Forskjellene var imidlertid ikke signifikante.

Resultatene viste at ordningen ikke ble ansett som å ha bidratt til en mer effektiv forsyningstjeneste. Det var et klart mindretall som mente at effektiviteten hadde økt (18 %), samtidig som vurderingen av indikatorene kvalitet, tid og kostnader var tilnærmet uforandret i perioden. Mange av forbedringsforslagene som ble presentert, bar preg av å være lite konkrete, noe som kunne være en gjenspeiling av at selve konseptet framsto som uklart for mange.

4.1.3 Innføringen av SAP

Som beskrevet tidligere (pkt. 1.5.4) så Statoils IT-miljø i 1996 et behov for å ha et felles IT-system i selskapet. På dette tidspunktet hadde man over 200 forskjellige ikke-kompatible systemer, noe som innebar store kostnader. I 1996 ble beslutningen tatt i konsernledelsen om å innføre SAP R/3 som system. Dette er et modulbasert, integrert IT-system, et såkalt ERP-system. SAP ble tilpasset for å understøtte seks ulike arbeidsprosesser som ble definert; personal og organisasjon, økonomi, finans, integrert forsyningskjede, drift og vedlikehold, samt salg og distribusjon.

SAP ble innført i A&F sommeren 2000, og erstattet da datasystemet VMS. De fleste i A&F brukte to av modulene i SAP. For å registrere arbeidstimer og reiseregninger benyttet man

HR-modulen (Human Resources). For arbeidsprosessene innkjøp, lagerhold, transport og materialplanlegging brukte man modulen Anskaffelser & Forsyning.

Det ble gjennomført tre spørreundersøkelser i A&F, den første i november 2000, de to andre i mai og oktober 2001. Hensikten med undersøkelsene var å kartlegge innstillinger til og erfaringer med SAP blant de ansatte. De ble gjennomført som telefoniske intervju, og hadde henholdsvis 88, 50 og 49 respondenter. Det var hovedsaklig faste svaralternativer i det skjemaet som ble brukt i intervjuene, men det ble også gitt anledning til å gi utdypende kommentarer på enkeltspørsmål. Der hvor ikke annet er angitt, ble det benyttet kji-kvadrattester for å undersøke forskjeller mellom målingene. En nærmere beskrivelse av undersøkelsen er gitt under pkt. 3.2.2.

Resultater

Jeg vil her presentere resultater knyttet til hvordan de ansatte vurderte tidsbruken i modulene Human Resources og Anskaffelse og Forsyning, hvordan de anså at SAP påvirket samhandlingen med leverandører og kunder og hvordan de opplevde SAP som arbeidsverktøy.

I tabell 4.6 framstilles hvordan respondentene vurderte tidsbruken i HR-modulen, det vil si registrering av arbeidstimer og reiser:

Tabell 4.6: Vurdering av tidsbruken i HR-modulen i SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) - prosent

		Mer tid nå	Den samme	Mindre tid nå	Vet ikke/ubesvart
Bruker du mer tid på arbeidsprosesser i HR-modulen nå, sammenlignet med før SAP ble innført, eller er tidsbruken den samme?	Måling 1	9 %	22 %	64 %	6 %
	Måling 2	12 %	22 %	62 %	4 %
	Måling 3	18 %	29 %	51 %	2 %

Halvparten eller flere mente de brukte mindre tid på å registrere arbeidstimer og reiser i SAP enn tidligere. Denne andelen ble mindre for hver måling. Samtidig økte andelen som mente de brukte mer tid for hver måling. Forskjellene mellom målingene var imidlertid ikke signifikante.

I tabell 4.7 framstilles vurderingene av tidsbruken knyttet til arbeidsprosessene i modulen Anskaffelser & Forsyning.

Tabell 4.7: Vurdering av tidsbruken i modulen Anskaffelser & Forsyning i SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) – prosent

		Mer tid nå	Den samme	Mindre tid nå	Vet ikke/ ubesvart
Bruker du mer eller mindre tid på arbeidsprosesser i AF-modulen nå, sammenlignet med før SAP ble innført, eller er tidsbruken den samme?	Måling 1	58 %	3 %	14 %	25 %
	Måling 2	50 %	6 %	6 %	38 %
	Måling 3	31 %	16 %	27 %	27 %

I de to første målingene var det halvparten eller flere som mente de brukte mer tid i SAP på disse arbeidsprosessene enn tidligere. I den siste målingen var imidlertid denne andelen gått ned til 31 prosent. Samtidig var det en økning i andelen som mente de brukte mindre tid i SAP på disse arbeidsprosessene i måling tre. Forskjellen mellom målingene var signifikant ($\chi^2 = 18,2$, $df = 6$, $p < .05$).

I tabell 4.8 er det framstilt hvordan respondentene vurderte hvordan SAP hadde påvirket samhandlingen med leverandører og kunder i de tre målingene.

Tabell 4.8: Vurdering av endringer i samhandlingen med leverandører og kunder som følge av SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) - prosent

		Bedre	Uforandret	Dårligere	Vet ikke/ ubesvart
Har innføringen av SAP medført at samhandlingen med leverandører har blitt bedre eller dårligere, eller er denne samhandlingen uforandret?	Måling 1	6 %	46 %	22 %	28 %
	Måling 2	4 %	48 %	28 %	20 %
	Måling 3	6 %	41 %	33 %	20 %
Har innføringen av SAP medført at samhandlingen med kunder har blitt bedre eller dårligere, eller er denne samhandlingen uforandret?	Måling 1	7 %	41 %	26 %	26 %
	Måling 2	14 %	38 %	28 %	20 %
	Måling 3	18 %	39 %	29 %	14 %

Det var små andeler som mente at SAP hadde medført en bedre samhandling med leverandører og denne andelen holdt seg lav i alle tre målingene. Det var en økende andel som mente at SAP hadde medført en dårligere samhandling med leverandører. Forskjellene mellom målingene var imidlertid ikke signifikant.

Når det gjaldt *kunder* var det en økende andel som mente at samhandlingen hadde blitt bedre med SAP, selv om det var under 20 prosent som mente dette også i måling tre. Forskjellene mellom målingene var heller ikke her signifikante.

Når det gjaldt erfaringene med SAP som arbeidsverktøy ble respondentene bedt om å vurdere feil i arbeidet som følge av SAP, påvirkning på arbeidsmengde og vurderinger av den totale kvaliteten på arbeidet ved de tre måletidspunktene. I tabell 4.9 presenteres vurderingene om hvorvidt innføringen av SAP hadde medført flere feil i arbeidet.

Tabell 4.9: Vurdering av feil i arbeidsprosessene i SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) - prosent

		Flere feil	Ufor- andret	Færre feil	Vet ikke/ ubesvart
Har innføringen av SAP medført flere eller færre feil i arbeidsprosessene, eller er antall feil uforandret?	Måling 1	48 %	36 %	9 %	7 %
	Måling 2	46 %	24 %	8 %	22 %
	Måling 3	43 %	25 %	27 %	6 %

Det var en viss nedgang i andelen som mente at innføringen av SAP hadde ført til flere feil i arbeidsprosessene, og en økning i andelen som mente at SAP hadde medført færre feil. Forskjellene mellom målingene var signifikant ($\chi^2 = 9,8$ df = 4, $p < .05$).

I tabell 4.10 framstilles vurderinger av om SAP hadde gitt større eller mindre arbeidsmengde, eller om denne er uforandret.

Tabell 4.10: Vurdering av endring i arbeidsmengde som følge av SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) - prosent

		Mer arbeid	Ufor- andret	Mindre arbeid	Vet ikke/ ubesvart
Har innføringen av SAP ført til mer eller mindre arbeid for deg, eller er arbeidsmengden den samme som før?	Måling 1	64 %	18 %	8 %	10 %
	Måling 2	68 %	16 %	8 %	8 %
	Måling 3	47 %	27 %	16 %	10 %

Det var altså et flertall ved de to første målingene som mente at SAP hadde ført til merarbeid. I den siste målingen hadde denne andelen sunket til noe under 50 prosent. Forskjellene mellom målingene var imidlertid ikke signifikant.

I tabell 4.11 gies en total vurdering av kvaliteten på arbeidet etter at SAP ble innført.

Tabell 4.11: Vurdering av kvalitet på arbeidet etter innføring av SAP - måling 1 (n=88), måling 2 (n=50) og måling 3 (n=49) - prosent

		Bedre nå	Ufor- andret	Dårligere nå	Vet ikke/ ubesvart
Hvordan vil du totalt sett vurdere kvaliteten på arbeidet sammenlignet med situasjonen før SAP ble innført?	Måling 1	15 %	26 %	41 %	18 %
	Måling 2	20 %	36 %	32 %	12 %
	Måling 3	37 %	20 %	33 %	10 %

Det var en økende andel som mente at kvaliteten på arbeidet ble bedre, fra 15 prosent i måling en, til 37 prosent i måling tre. Det var en nedgang i andelen som mente at kvaliteten på arbeidet hadde blitt dårligere. Forskjellene mellom målingene var her statistisk signifikant ($\chi^2 = 9,8$, $df = 4$, $p < .05$).

Oppsummering

Sett helhetlig mente de ansatte at innføringen av SAP *ikke* hadde vært et positivt bidrag når det gjaldt tidsbruk, samhandling, feil i arbeidet, arbeidsmengde eller kvalitet generelt. Det var imidlertid større andeler som stilte seg mer positive i løpet av det knappe året jeg fulgte implementeringen. Dette gjaldt vurdering av tidsbruken i modulen A&F, vurdering av feil i arbeidsprosessene og vurdering av kvalitet på arbeidet.

Et flertall mente at tidsbruken til registrering av arbeidstimer og reiser hadde gått *ned* som følge av innføringen av SAP. Det var ingen signifikante forskjeller mellom de tre målingene når det gjaldt dette.

Når det gjaldt arbeidsoppgaver knyttet til modulen Anskaffelser og Forsyning, mente halvparten eller flere at tidsbruken hadde gått *opp* som følge av innføringen av SAP i de to første målingene. I den siste målingen hadde imidlertid andelen som mente dette sunket til ca. 30 prosent. Endringen var signifikant.

Få mente at *samhandlingen* med kunder og leverandører hadde blitt bedre som følge av innføringen av SAP. Disse oppfatningene holdt seg forholdsvis stabile over de tre målingene. I underkant av halvparten mente at innføringen av SAP hadde ført til flere feil i arbeidet. Denne andelen sank signifikant fra måling 1 til måling 3, fra 48 prosent til 43 prosent.

Et flertall mente at SAP hadde medført merarbeid i måling 1 og måling 2. Denne andelen hadde sunket til noe under 50 prosent ved den siste målingen, men forskjellen mellom målingene var ikke signifikant.

Andelen som mente at kvaliteten på arbeidet totalt sett hadde blitt bedre etter innføringen av SAP økte signifikant, fra 15 prosent i den første målingen til 37 prosent i den siste.

4.2 Hovedundersøkelsen

Hoveddelen av det empiriske materialet i undersøkelsen kommer fra 27 delvis strukturerte intervjuer som ble gjennomført i perioden januar til april 2001. Informantene var fra forsyningsbaser, KIM og stabsenheten Personal og Organisasjon. En nærmere metodisk beskrivelse av intervjuene er gitt i pkt. 3.2.3.

4.2.1 Forestillinger om opprinnelse og bakgrunn til BRA/SAP

De fleste hadde en uklar forståelse av hvem og hvilke instanser som var initiativtakere til endringsprosjekter som BRA/SAP. Flere anså at ledere på høyt nivå hadde måttet vært involvert i godkjenningen av de konsernomfattende prosjektene. De fleste henviste likevel til en ikke personifisert gruppe av rådgivere og konsulenter som opphavet til BRA/SAP og liknende utviklingskonsepter. Vurderingene av den aktiviteten de drev for å utvikle virksomheten var stort sett negative – aktiviteten ble gjerne betraktet som en form for ”prosjektmakeri” som ble gjennomført for å berettige egen posisjon. En sa det slik:

”Det er for mange konsulenter og rådgivere i selskapet. De må rettferdiggjøre sin egen posisjon, og da er det veldig lett å sette i gang et prosjekt. Så kjører du det litt opp i systemet så du får de rette godkjenningene. Det er alltid noe fornuftig du kan gjøre i et så stort selskap.” (Informant 8, mann, baseansatt)

Det var også forestillinger om at BRA/SAP og andre endringsprosjekter hadde ekstern opprinnelse og var utslag av større trender som hadde et bredere nedslagsfelt enn Statoil. To informanter uttrykte det slik:

”De henger seg på trender. Jeg opplevde noe rart for noen år siden. Kommunen hadde engasjert seg i bygda vår, det var snakk om et bygdeutviklingsprosjekt de skulle sette i gang. Samtidig hadde vi dette Kontinuerlig Forbedringsprosjektet gående. Da var det tydeligvis noen i kommunen som hadde vært på samme kurset som lederne i Statoil

hadde vært. De holdt foredrag hjemme, og det virket så veldig kjent. Det var akkurat samme opplegget og nesten de samme overheadene.” (Informant 9, mann, baseansatt)

”Man skulle nesten tro de hadde for lite arbeid til en masse konsulenter som sitter rundt omkring. Så er det vel en del glupe folk også. Det er andre som har prøvd SAP og gått fra den igjen. Selvfølgelig er det ledelsen – de skal vel være med i det siste som skjer. Man prøver selvsagt å få ting til å gå bedre og mer effektivt og raskere – vi er jo benchmarka – så er det vel folk som sitter og tenker – hva kan vi gjøre bedre.” (Informant 10, mann, baseansatt.)

Det ble skilt mellom lokale omstillingsprosjekter i den enkelte enhet og konsernomfattende prosjekter. På lokalt nivå ble det framhevet at nye ledere gjerne satte i gang et endringsarbeid for å markere seg, både overfor de vedkommende var satt til å lede, men også for å vise handlekraft overfor de som satt høyere i linjen:

”På et mindre plan er det kjent at når det kommer en ny sjef så skal jo han markere seg. Man skal gjøre noen krumspring som han kan vise oppover. Så har det blitt en del krav om at man skal vise at man gjør noe for de over seg. Jeg tror det ligger noe der. Det er for mye overheader – det er ikke skikkelige bedriftsledere lenger. Det blir for akademisk på et vis.” (Informant 9, mann, baseansatt)

De fleste hadde erfaringer med hyppige lederskifter. En hadde for eksempel ikke hatt medarbeidersamtale med samme leder to år på rad til tross for sin 14 år lange fartstid i selskapet.

På spørsmål om hva de ansatte oppfattet som målsettingen med BRA henviste de fleste til effektiviseringsmål i generelle vendinger. Mange begrenset seg til prosjektittelen i en eller annen variant (*”...alt skulle bli så mye bedre og raskere”*), mens andre også nevnte at prosjektet skulle lette samarbeidet mellom de ansatte gjennom større fleksibilitet og smidighet.

Flere nevnte de konkrete innsparingsmålene som ble presentert i tilknytning til BRA. Disse målsettingene ble opplevd som urealistiske og lite gjennomtenkte.

”Det som har vært frustrerende i BRA-sammenheng – vi fikk presentert noen voldsomme tall på hva vi skulle oppnå av besparelser med innføringa. Det var uvirkelige tall sånn som vi så det. Det var snakk om 800 millioner i besparelser på

lagerhold blant annet. Det var helt urealistisk sånn som vi så det.” (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

Samme informant nevnte også at måten disse innsparingsmålene ble fordelt på nedover i enhetene, var mekanisk og lite begrunnet i virksomheten de enkelte enhetene drev:

”De setter et mål i starten av en periode på innsparinger. Det blir jo bare fordelt nedover i rekkene. Det er jo nødt til å bli sånn, men vi føler at det er litt ”tenk på et tall” – det blir lite hold i det lenger ned. Man setter et mål, og måten man kommer fram til det målet må komme seinere.”

4.2.2 Medvirkning og kommunikasjon i BRA/SAP

Mulighetene for deltakelse og innflytelse ble sett på som små i forhold til BRA/SAP. SAP og konseptet med lag ble i stor grad betraktet som noe som var bestemt innført på ledernivå, og som man ikke hadde særlig mulighet til å endre på. Selve implementeringen av SAP og lag ble også av mange opplevd som en styrt prosess hvor beslutningene ble tatt raskt og hvor det var korte tidsfrister for å uttale seg. Mange opplevde at mulighetene for medvirkning mest var et spill for galleriet. Dette virket å være en opplevelse som ikke bare var knyttet til BRA/SAP, men også til andre større omstillingsprosjekter som var gjennomført i Statoil de seinere årene:

”Det ble bestemt av ledelsen at sånn skulle det være. Vi hadde en diskusjon på det, en gruppe. Her var det delte meninger om hvordan det skulle være. Dette var vel en styrt prosess. Vi fikk lov å si hva vi mente, men det ble ikke tatt hensyn til. Arbeidsgruppen jobbet på en tid der vi ikke visste at innkjøp ville bli flyttet. Konklusjonen ble satt uten at man visste hva som skulle skje seinere. Hadde vi visst det, så ville det kanskje vært konkludert annerledes. Det var ledelsen på Sandsli som hadde et mål. Når vi så dette, så hadde vi et møte med direktøren vår, XX, men etter det møtet så avblåste vi å kommentere det. Vi så ikke vitsen med å jobbe videre med det. Vi følte at vi ikke ble hørt, ikke ble tatt på alvor – vi gjorde et stykke jobb der vi ikke så resultatene og konsekvensene, og når vi så konsekvensene så var det for seint.” (Informant 15, mann, baseansatt)

”De siste omstillingene har jeg følt at agendaen har ligget der, og du kunne komme med mange innspill men agendaen som lå der i starten den ligger der fremdeles når du er ferdig med hele prosjektet. De ansatte blir det tatt lite hensyn til. Beslutningen er tatt på et tidlig tidspunkt. De vil ha de ansatte med for syns skyld, for å høre hva de har å si, men de gjør som de hadde planlagt tidligere. Det er jo et krav at de ansatte skal med i store omstillinger – og det har de jo vært. Men det virker som løpet er kjørt og beslutningene er tatt på et tidlig tidspunkt.” (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

”Når Statoil skal endre på ting, så er det ute på høring – til foreningene – vi får jo være med men... Planen er lagt på forhånd. Du kan godt uttale deg men, det er til slutt bare kosmetikk. Det er klart at enkelte ting kan du endre, men... Hovedtrekkene har ledelsen høyere oppe lagt planen for. Mange ganger så er det et spill for galleriet.” (Informant 10, mann, baseansatt)

Andre hadde et noe mer nyansert syn på medvirkningen, og mente at en indirekte medvirkning hadde vært ivaretatt gjennom fagforeningene, men at det kunne ha vært lite informasjon fra de tillitsvalgte til de øvrige ansatte om hvilke løsninger man hadde kommet fram til:

”Den siste omstillingen – vi hadde en arbeidsgruppe for tilpasningen. Den kom opp med forskjellige modeller og løsninger og konsekvensanalyser. Avdelingsledere var med, og fagforeningene. Man var jo dekket inn med tanke på de ansatte. Men det er jo fullt av spørsmål, blant annet hvordan klarer de fagforeningsansatte å formidle ut dette. Det er jo ofte problemet. Da føler mange at de ikke fikk være med. Det er ikke enkelt dette. Så er det noen som ønsker å si noe, men når det kommer til stykket så vil de ikke si noe likevel. Det er kjekt å si det i ettertid, men når man kan si det så er det ikke så interessant likevel.” (Informant 17, kvinne, KIM-ansatt)

Det ble også uttrykt en mistillit til ledelsens kunnskap om virksomheten og generelle kompetanse:

”Det mest negative er at det blir kjørt sånn ovenfra, at de som styrer de vet ikke egentlig hva de bestemmer. Det er for mye økonomer som sitter og bestemmer og tror de vet hvordan det fungerer. De burde vært litt lenger nede og undersøkt før de tar avgjørelser.” (Informant 13, kvinne, baseansatt)

En annen generell forklaring som ble gitt på hvorfor mulighetene for medvirkning var begrenset, var at arbeidet i stadig større grad ble styrt av utviklingen i informasjonsteknologi. SAP ble spesielt framhevet i denne sammenhengen:

”SAP er valgt som et standardsystem som vi ikke kan påvirke noe særlig – vi er nødt til å tilpasse oss, ellers så kan vi ikke bruke SAP. Mange må endre måten de jobber på, også til dels tungvinte.” (Informant 15, mann, baseansatt)

Arbeidsmåtene ble altså oppfattet som å måtte tilpasses systemet, i stedet for at systemet ble tilpasset arbeidsmåtene. Flere nevnte også at de opplevde at implementeringen gikk raskt, og at tidsplaner som skulle holdes, vanskeliggjorde medvirkningen. En sa det slik:

”Vi fikk vel... Helt i starten, så var det oppnevnt folk fra vårt nivå til å være med i BRA/SAP-sammenheng. Det ble plukket ut en del folk fra golvet. Jeg var ikke med der sjøl. Det som ble presentert underveis var stort sett ren informasjon, sånn blir det, og det må vi liksom forholde oss til. Jeg føler det var lite påvirkningsmulighet i den prosessen. Det gikk så veldig fort, for de hadde milepæler hele veien som skulle holdes. Det var liksom et tog som gikk. Det var i august –99 at Troll begynte med SAP. Så det var veldig tett program. Jeg følte det var veldig mye forutbestemt det vi fikk presentert. Men jeg vet det var folk med fra oss i disse gruppene for å få til fornuftige inndelinger av lagene. Sånn sett har jo de ansatte vært med. Men hvordan deres innspill ble tatt vare på i denne prosessen, det vet jeg ikke. Men det var en hektisk periode det ble innført på. Det daglige måtte jo gå.” (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

Mange opplevde kommunikasjonen om BRA/SAP fra ledere og ansvarlige for implementeringen som enveis informasjon. Opplevelse av dialog med ledere og andre knyttet til prosjektet var stort sett fraværende. Hvordan de hadde opplevd denne informasjonen varierte. Et flertall hadde negative kommentarer knyttet til informasjonen, mens et mindretall var tilfreds med den, i hvert fall på et overordnet plan.

Informasjonen ble av noen opplevd som retorisk. De ansatte ble forsøkt overtalt til å godta et ferdig utformet budskap som kom. Det var også eksempler på at ansatte opplevde at det lå mer eller mindre skjulte trusselbilder i den informasjonen som kom fra ledelsen. En sa det slik:

”Det man stort sett hørte fra den nærmeste ledelsen var at nå går toget – vi må henge oss på. Her var det et ekspress tog som kom, og de som lå i skinnegangen de ble overkjørt, og de som var på toget fikk være med på turen, og de som sto igjen på perrongen de var det synd på for det kom ikke flere tog. Det var det du fikk høre om tingene, og det gjaldt for så vidt all informasjon om BRA/SAP.” (Informant 25, mann, baseansatt)

Flere opplevde også informasjonen om laginndelingen og SAP som massiv og overveldende, og at man derfor ga opp å tilegne seg innholdet i den informasjonen som kom.

”Informasjonen har vært massiv, det blir rett og slett til at vi ikke leser det. Det er så masse informasjon som ligger der at det blir ikke til at vi leser det.” (Informant 1, mann, baseansatt).

Noen opplevde informasjonen som kom fra BRA-prosjektet som tilstrekkelig på et overordna plan, men de fleste i denne gruppen opplevde den som for generell, blant annet ved at det ikke var konkretisert hvordan BRA ville slå ut i arbeidsprosessene.

"Selve informasjonen om laginndelingen var grei – det kom opp i avdelingsmøtet jevnt og trutt. Men fra det de viste på papiret – med fine plansjer og inndeling i lag mot de ulike lisensene og alle faggruppene representert i lagene – alt det der var greit i teorien, men vi kom ikke noe særlig videre fra den teorien." (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

"Jeg har tro på det, men det er ikke samsvar mellom det som sies i BRA og BRA-prosjektet og dagens virkelighet. Jeg føler at hvis du går på BRA-skolen så er du enig i mye, men i hverdagen er alt annerledes." (Informant 8, mann, baseansatt)

Dessuten ble informasjonen opplevd som å ikke være tilpasset ulike målgrupper. Flere opplevde informasjonen som akademisk i den forstand at det var brukt for mange fremmedord og forkortinger som de ikke forsto. Bruken av informasjonsteknologi og databaser i informasjonsarbeidet ble også av noen betraktet som fremmedgjørende. Det ble også kritisert at informasjonen hadde vært mangelfull, særlig for prosessdelen og laginndelingen:

"Informasjonen i forkant var for dårlig, det er ikke nødvendig å si noe mer om det. Informasjonen underveis har også vært for dårlig. Det gjør at folk egentlig ikke vet hva som er den rette lære. De må skille mellom det som er BRA arbeidsprosesser og det som er systemet. Men arbeidsprosessene er en direkte følge av det systemet vi har valgt. Vi skal nå bli prosessorientert, og den prosessen følger det systemet vi har valgt. Noen ventet på nye arbeidsprosesser etter at vi innførte SAP på Troll, uten å vite at de jobbet i en litt annen rekkefølge enn tidligere. Vi begynte på Troll først – med liten transportbelastning. Det kunne være greit å begynne med noe som ikke var alt for krevende. Ulempen var at vi måtte operere i to systemer, slik at implementeringstiden ble rimelig lang. Det var jo det negative.

Når det gjelder BRA-prosjektet, så har de vært for lite flinke til å snakke om prosessene, var for fokusert på systemet. Kursene ble holdt av eksterne folk, som kjørte standard SAP-funksjonalitet i sine kurs. Det var ingen ting som var direkte relatert til vår virksomhet. Endringer som har skjedd i prosjektet underveis, det kommuniseres ikke ut i organisasjonen – både i prosessene og SAP som system. Vi har jo prøvd å lære bort hvordan systemet fungerer, slik at de vet hvordan de skal finne igjen ting hvis det går galt. Vi har lært de noe, men så skjer det noen endringer i systemet uten at noen har fortalt om dette. Da blir de usikre, og så roter de seg enda lengre vekk. Så gir de opp og melder seg ut av hele greia.

Du får et annet svar hvis du spør folk i BRA, for de mener de har kommunisert godt nok. De har brukt interne databaser og den type ting, bulletiner. Her prøver du å kommunisere via data til folk som knapt nok kan logge seg på. De har angst lenge før de har fått startet maskinen. Disse går ikke inn selv og leter etter informasjonen – de må få informasjonen tilført på annen måte. Vi må ikke legge informasjonsflyten opp etter de flinkeste. De må også ha en annen alternativ informasjonskanal. Det må også være rom for de som er mindre datakyndig. Derfor føler de nede at de ikke har fått informasjon. Selv om BRA-posten har kommet mange ganger, er det ingen som har sett den med unntak av de to første nummerne som kom i papirformat. Ikke vet de hvor de finner databasen. Det er jo mange databaser i dette selskapet – en enorm datamengde. Informasjonen har sviktet, opplæringen har sviktet – ikke god nok, ikke godt nok timet, for generell. Den burde vært mer relatert til våre daglige oppgaver. Superbrukerne har ikke fungert – noen er tatt vekk, andre var muligens feil personer. Det er reelt sett ikke mange som har inngående kunnskap om SAP-systemet her på huset. Hvis du ser på systemet vi nå har fått, sammenlignet med det vi hadde før, så har vi gått tilbake til steinalderen. Dette er steintavler. Så får du stadig spørsmål om å ta i bruk dette – jeg kan selvfølgelig bruke det om bedriften ønsker det. Men det er ikke noe framskritt – det skulle være effektivt og framtidsrettet og kostnadsbesparende, men det er det ikke for vår del. Men vi kan bruke det hvis vi får de ressursene som trengs. Andre steder har de kanskje en gevinst av dette.” (Informant 25, mann, baseansatt)

Samtidig ble manglende kunnskap og engasjement fra lederne opplevd som et problem i informasjonsarbeidet, særlig på bakgrunn av det spesielle ansvaret lederne hadde blitt tillagt i implementeringen:

”En av de tingene som gjorde det vanskelig, var det manglende engasjementet og forståelse vi hadde fra lederne. En leder som har ansvaret for å innføre BRA/SAP og hente ut gevinster uten å vite hva BRA/SAP er – det blir veldig vanskelig. De burde vært sterkere involvert og satt seg inn i hva dette er, for å vite og kunne ta aksjon slik at implementeringen kunne bli smertefri. Det har ikke vært gjort.” (Informant 25, mann, baseansatt)

Opplæringen i det nye datasystemet SAP ble også kritisert, både fordi den kom for tidlig i forhold til implementeringen og fordi kurslederne hadde for lite pedagogisk innsikt. En sa det slik:

”Vi hadde jo et par timer med kurs her i første etasje. Men han som skulle vise oss var jo ekspert, så det var jo i 190 hele veien, så det var ikke mye vi fikk med oss. Han var veldig flink, men lite flink til å lære fra seg.” (Informant 26, mann, baseansatt)

Dessuten ble den lange implementeringstiden oppfattet som problematisk. Timeregistrering og reiser ble registrert i SAP fra -98, mens forsyningen av Statfjord ble gjort i et annet

datasystem (VMS) fram til januar –01. Det ble opplevd som uklart når BRA-prinsippene for organiseringen av arbeidet skulle begynne å gjelde.

Noen få oppfattet likevel informasjonen som bra, og et fellestrekk ved disse var at de hadde involvert seg og deltatt på et tidlig tidspunkt i implementeringen:

”Vi var jo med på en del møter og sånt, så vi skjønnte jo hva de ville ha, hvordan de tenkte da. Men jeg har jo alltid vært med – jeg synes det er greit å være med helt fra begynnelsen, så det ikke kommer som et sjokk. Så jeg har sagt ja til det meste når det gjelder BRA og SAP. Jeg har ikke fått noen overraskelser. Men hvis du jobber på lageret, og plutselig sies det at på mandag skal vi deles inn i sånne og sånne lag, da blir det sjokkerende når det blir helt annerledes enn du har jobba før. Hvis det kommer mange nok sånne, og det kommer et datasystem oppå der igjen da...[...]... Vi fikk veldig god informasjon. Det var noen fra Sandsli og noen herfra som informerte. Men det er jo klart at andre kan ha hatt problemer og ikke fått informasjon nok – det er jo alltid noen som ikke synes de har fått informasjon nok... [...]... Det burde vært gitt mer informasjon om akkurat det – altså hvorfor gjør vi dette her. Ikke bare at nå gjør vi det. Da blir det slik at når folk hører omstilling, så er det piggene ut med en gang. Da blir det de ansatte mot ledelsen. Informere om grunnen til at det skjer og at det er en del av utviklingen. Ellers hadde vi gått i skinnfell og bodd i hule. Endring er nødvendig, men det er måten det blir gjort på.” (Informant 11, mann, baseansatt)

4.2.3 SAP som ERP-system

Flere ga uttrykk for at det var skapt positive forventninger til hva BRA/SAP kunne tilføre gjennom informasjonen som var gitt på forhånd. Særlig var dette knyttet til SAP som et nytt Enterprise Resource Planning (ERP)-system:

”Folk hadde en forventning om at når Statoil skulle til med en så dramatisk endring – hele selskapet skulle bli prosessorientert ikke sant – man skulle bruke enorme summer – man skulle bruke 2 milliarder kroner på å lage disse prosessene, snu bedriften og lage disse nye datasystemene. Da forventer vi selvfølgelig at det skulle komme en Rolls Royce og ikke en Lada. Mange ble jo rimelig skuffet over at funksjonaliteten var for dårlig. Det var for mye skjermbilder og klikking og knotting.” (Informant 25, mann, baseansatt)

Mange opplevde at de jobbet omtrent på samme måte som før, med unntak av at de hadde fått et nytt datasystem å forholde seg til. Flere fortalte at lagprinsippene i BRA ikke var noe nytt,

og at flerferdighet og jobbrotasjon var noe som hadde vært nødvendig for at virksomheten skulle gå som normalt ved fravær og sykdom.

Med noen unntak ble det nye datasystemet (SAP) opplevd som et dårligere verktøy enn det forrige (VMS). Det ble blant annet hevdet at arbeidsoppgavene tok lengre tid, at det ble generert mer papir og at mulighetene for å gjøre feil var større:

"Det var jo en stor overgang da kan du si. Det er det fjerde datasystemet som jeg har hatt siden jeg begynte her...[...]...Arbeidsdagen blir helt annerledes – i høyeste grad. Det går lengre tid, vi må jobbe på en annen måte, det er en forsinkende prosess på en måte." (Informant 26, mann, baseansatt)

SAP ble betraktet som et standardsystem som hadde få "frihetsgrader" og som det var vanskelig å tilpasse til alle sider av virksomheten. Det å i stedet måtte tilpasse virksomheten til systemet ble betraktet som problematisk. Man opplevde imidlertid også problemer i forhold til de datakyndige i BRA/SAP, som hadde mulighet til å tilpasse systemet. Systemet virket ikke å være tilpasset arbeidspraksisen i organisasjonen:

"Det vi sliter mest med er de som sitter i BRA-prosjektet. De er sikkert bra datafolk, men de har for lite drifts- og prosessforståelse. Det gjenspeiler seg i løsningene." (Informant 25, mann, baseansatt)

Andre så på egne begrensninger som et problem. Det at språket i SAP var engelsk var det ikke alle som følte at de mestret. "Superbrukerne" som skulle få spesiell opplæring og være en støtte for andre, ble også opplevd som lite tilgjengelige av mange.

"Det vi har mangla er superbrukerne. Hadde vi hatt de så hadde det fungert. Noen av oss har vært aktive i kursing osv. Men QM har aldri vært gjort i SAP før. Det har gått seg til, men superbrukerne har manglet. En skikkelig feil med bakgrunn i en psykologisk tanke, er at de har tatt ut feil personer til superbrukere. De har tatt de som er flink på PC. De er ofte dårlige pedagogiske. Jeg tror det er en sammenheng der. De er så engasjert at de er på et høyere nivå. De som ikke hadde vært på kurs var ofte flinkere enn som hadde vært på kurs. Mange visste ikke hva de holdt på med. Alle skal ikke lære alt i SAP. I min avdeling var det mange som sa at vi skulle vært lengre hadde det ikke vært for SAP. Det har litt med alder å gjøre – det har vel alt som har med data å gjøre." (Informant 8, mann, baseansatt)

"Folk vil vegre seg for å gi fra seg sine beste hvis det fører til en vanskelig situasjon for de selv. Hvis vi ikke er flinke nok til å gi støtte til de som avgir folk, så vil vi ikke få de

beste folkene inn i systemet – så enkelt er det. Nå kan det hende at vi får de som ingen egentlig savner så veldig, men det tilfører ikke prosjektet så mye.” (Informant 25, mann, baseansatt)

De ”superbrukerne” som ble intervjuet opplevde at de ikke hadde fått mer opplæring enn mange andre, og ikke var så ”supre” som de burde være.

Det ble også hevdet at det var lettere å gjøre feil i SAP enn tidligere, blant annet fordi systemet ikke var skreddersydd til deres oppgaver:

”SAPen er enkel og grei, men den er veldig sårbar for den operasjonen vi gjør. Den er for dårlig tilrettelagt for vår operasjon. Det er for lett å gjøre personlige feil – systemet stopper deg ikke. Her er det mye fritekst, og da kan du gjøre mye feil. Her er den svak. Til daglig bruk så har ikke jeg noen problem, men det er lett å gjøre feil. Det er negativt for totaliteten.” (Informant 9, mann, baseansatt)

De som hadde mer erfaring med SAP var imidlertid mer positive. En som var tatt ut fra sine vanlige arbeidsoppgaver og engasjert i overføring av data fra VMS til SAP mente dette kunne bli et bra verktøy:

”Jeg har jo vært med i BRA-prosjektet tidligere også - for 2-3 år siden. Da var det veldig flytende. Så da satt jeg litt på gjerdet og venta på hva som skjedde. Så ble det en pause, så nå er jeg inn igjen. Det virker mye mer strukturert nå. For 2-3 år siden var jeg med på det samme. Det var en del kurs. Det har blitt litt mer kjøtt på beina nå. Fikk innføring i SAP over tid, og syntes SAP var greit lenge før de andre fikk sett hva det var. Det var derfor jeg sa meg villig til å være med – jo mer opplæring en får, jo lettere blir det. Jeg synes SAP er helt OK. Du kan ikke sammenligne med det gamle systemet – det er helt nytt. For det som jeg holder på med så er det greit.” (Informant 10, mann, baseansatt)

Også det at SAP hadde erstattet mange andre programmer og den effektiviseringsgevinsten dette ga, ble betraktet som positivt. Det var også forventet at en ny versjon av SAP skulle bli betydelig mer brukervennlig:

”Vi har jo blant annet atskillig færre datasystemer å forholde oss til. Det er jo noe av det mest positive. Det gir jo lavere totalkostnader. Det sparer vi veldig mye på. Tidligere hadde vi fire forskjellige innkjøpssystemer. Det å få et totalsystem i hele selskapet er jo helt fantastisk. Uansett hvor du er så har du samme system. Reiser du til Danmark, Houston, eller Harstad så har vi det samme å forholde oss til. Det er utrolig viktig. Samtidig er jo SAP som system... Selv om det kan være tungvint og vanskelig,

så er det enorme muligheter. Så det handler om å få kompetanse til å utnytte mulighetene. Det er sikkert. Som system fungerer det fint – det gjør det. Hemmeligheten er de tunge masterdataene som ligger bakom. På innkjøp er det enklere å forholde seg til enn tidligere. Det er lettere å lage en innkjøpsordre. I og med at vi har et felles system, slipper vi å lete etter kontrakten. Kontrakten ligger der, og du kan gjøre avhopp mot den. Før kunne du ikke gjøre det. Selv om det forelå en rammeavtale så lå ikke prisen der. Så det ligger store potensialer her. Det er det ingen tvil om.”

”Men i mange tilfeller så er de ikke realisert enda, hvis jeg forstår deg rett?”
(Intervjuer)

”Ja, det er rett. Det kommer mye an på kompetansen. Folk var på ingen måte fornøyd med VMS heller når det ble innført. Fikk de en times opplæring så var det maks. Det var et system som ble utviklet over tid og som ble skreddersydd. Da var de fleste fornøyd. VMS var tross alt bare et oppstrømssystem. SAP er et totalsystem for hele Statoil, og det er ikke skreddersøm for noen. Vi får ikke noen ny funksjonalitet i SAP for oljebransjen.”

”Et argument som kommer mot SAP er at vi må tilpasse oss systemet, mens det tidligere var systemet som ble tilpasset virksomheten?” (Intervjuer)

”På en måte er det riktig. Men du må tenke på det at mange mente det var et tilbakeskritt å få SAP inn, men SAP slik det er i dag er et gammelt datasystem. Det ble released i –94, i en 3.1h-versjon. Datamessig så er det steinalder. Nå får vi en ny versjon til sommeren som heter 4.1.6, og det er et enormt kvantesprang i brukervennlighet. I det nye systemet vil det bli færre klikkinger og mer logisk oppbygget. Du får de kjente menyene og skillearkene i systemet. Brukerne vil nok merke en veldig forskjell på det nivået. Det bør man også ha i bakhodet. For basene vil det bli en helt annen funksjonalitet.” (Informant 21, mann, KIM-ansatt)

4.2.4 Lagorganiseringen ved forsyningsbasene og KIM

Som beskrevet tidligere var ordningen med lag i utgangspunktet tenkt innført på to nivå; 1) ved den enkelte basen og KIM og 2) som overordnede forsyningslag som var fleksible sammensetninger av base- og KIM-ansatte ved behov.

Når det gjaldt lagene på den enkelte basen og ved KIM, var det både positive og negative oppfatninger av hvordan disse fungerte. De fleste var imidlertid mer nøytrale i oppfatningen – disse så ikke store forskjeller i arbeidsmåten sammenlignet med før BRA/SAP ble innført.

Oppfatningene internt i de enkelte lagene var stort sett samstemte, men det var til dels klare forskjeller mellom lagene.

Informantene fra et av lagene hadde generelt positive erfaringer knyttet til hvordan laget fungerte. Dette var et lag som totalt besto av sju personer, og som opplevde at de hadde hatt gode påvirkningsmuligheter på hvordan arbeidet hadde blitt organisert internt. De hadde valgt å ha dedikerte personer knyttet opp mot tre forskjellige oljefelt, samtidig som de hjalp hverandre når det var behov for det. Organiseringen hadde her virket integrerende, arbeidet hadde blitt mer variert og man hadde i større grad fått et helhetsperspektiv på virksomheten:

"Laget jeg er i – før var vi X antall personer som hadde X antall installasjoner, så de på Sandsli visste ikke hvem de skulle kontakte. Nå er vi tre personer på [tre ulike olje- og gassfelt], så de vet stort sett hvem de skal kontakte, og vet hvem som har utgående materiell og returen. Det rullerer mye bedre også. Før så hadde du dine oppgaver og når du var ferdig med dem så satt du der uansett om andre trengte hjelp. Det er bra."
(Informant 13, kvinne, baseansatt)

"...med den organiseringa vi har gjort i vårt lag, så har det motivert ganske mye. Den har involvert alle sammen. Alle sammen har en bit å gjøre i laget. Det virker som det har motivert til at folk tar mer ansvar, blir mer engasjert – så det vil jeg si har vært positivt i vår gruppe. Så det er jo på en måte i forbindelse med BRA/SAP da – det er det jo. Men jeg tør påstå at det er på grunn av den organiseringa vi gjorde sjøl innad i laget." (Informant 12, mann, baseansatt)

"Jeg har både negativt og positivt å si om det, for noen liker å holde på med en ting, mens andre synes det kan være kjedelig og liker å være med på alt som skjer. Jeg synes det er greit å være med på litt av hvert. For den operasjonen vi driver med her på basen så synes jeg det er bra at du får med deg helheten, at du ikke sitter for deg sjøl og holder på med ditt uten å ha oversikt over det andre, og hvordan det henger sammen."
(Informant 10, mann, baseansatt)

En positiv virkning av lagorganiseringen som ble nevnt var at noen ansatte fikk demonstrert ferdigheter som andre ikke visste de hadde:

"Jeg ser jo for meg at BRA kan føre til noen medarbeidere kan komme mer fram i lyset. Enkelte du ikke kjente noe særlig kan bli med i grupper og kan få vist at de har andre interesser. Det åpner seg for noen, det gjør det nok. Det er det positive i det."
(Informant 9, mann, baseansatt)

Ved KIM hadde flere gode erfaringer med laginndelingen, og integreringen av Innkjøp, kontrakt og materialadministrasjon. En uttrykte dette slik:

”Hvilke virkninger har BRA/SAP fått her hos dere i KIM”? (Intervjuer)

”Vi har blitt mer integrert. Innkjøp og kontrakt er sammen med MA. Det er ikke det skillete lengre – verken geografisk eller organisatorisk. Det er jo et stort pluss. Det har vært fornuftig. Det blir en mer enhetlig portefølje i avdelingene når du har alle nivåene.”

”Tidligere har det vært snakk om sjølstyrte lag og forsyningslag i BRA?” (Intervjuer)

”De hadde noe sånt. Når det gjelder sjølstyrte lag så er det vel mer snakk om disse rekvirentene ute på plattformene og anleggene – at de jobber mer i sjølstyrte lag på tvers av avdelingsbokser. Og så hadde du disse forsyningslagene ute på basene – noen som gikk sånn og noen som gikk sånn. Det var jo ingen som skjønnte det da. Men vi er jo egentlig integrerte lag her på innkjøp nå – i og med at vi har de tre grupperingene innen samme avdeling. Vi er jo ikke sjølstyrte lag for vi har jo en leder da.”
(Informant 18, kvinne, KIM-ansatt)

Prinsippet om selvstyrte lag var også forlatt i de andre lagene:

”Vi bestemte vel relativt raskt at personalansvaret skulle ligge hos leder. Da het vi Driftstjenester, når vi begynte med dette. Da var det oppe om disse selvstyrte lagene skulle ha personalansvar. Da sa vi at vi skulle kjøre gammel modell – så vi var jo på en måte litt illojal mot BRA-prinsippene. Dette varierer jo fra plattform til plattform og fra anlegg til anlegg. Så det er ikke selvstyrte lag i ordets rette forstand i BRA-ånd. Det er jo ikke enkelt. Jeg har en kamerat på Åsgard som sier at hvis det ikke kommer noen og avløser ham, så må han selv ordne opp og skaffe erstatter. Det er ingen leder over som tar ansvaret. Det er enorme utfordringer for de som jobber i selvstyrte lag. De får jo en masse arbeid som lederne gjorde tidligere. Personalplanlegging og så videre.”
(Informant 20, mann, baseansatt)

De som hadde positive erfaringer med de lokale lagene var imidlertid negative til hvordan andre lag hadde organisert seg, og opplevde at rulleringen av personell hadde påvirket samhandlingen negativt. Man opplevde at kompleksiteten hadde økt, noe som sto i motsetning til ønsket om at arbeidet skulle bli enklere og mer oversiktlig. Opplevelsen av personlig kontakt med folk man hadde opparbeidet et forhold til over tid var borte:

”Lagtenkinga har kludret til systemet – vi vet ikke hvem vi skal forholde oss til – både på Staffjord og på utgående på basen. Han som hadde jobben i dag har den ikke i

morgen. Det er vanskelig å ha en tråd i det hele. Det er ingen klar adresse lenger. Konsekvensene blir at de meldingene du har tenkt å sende, de sender du ikke. Av og til møter du veggen. Du blir mer likegyldig. Du må gå til en felles postkasse i Notes – det er litt tilfeldig hvem og om man svarer. Det blir litt ansvarsfraskrivning også.” (Informant 15, mann, baseansatt)

Noen av de som faktisk var i lagene som praktiserte rullering av arbeidsoppgaver var imidlertid positive, og mente rullering ga en større helhetsoversikt og var mindre kjedelig enn før:

”Jeg synes det er greit å være med på litt av hvert. For den operasjonen vi driver med her på basen så synes jeg det er bra at du får med deg helheten, at du ikke sitter for deg selv og holder på med ditt uten å ha oversikt over det andre, og hvordan det henger sammen. På en måte er det sikkert greit å ha et inngående og et utgående lag, for vi går jo skift, og hvis alle skal begynne å rotere, da tror jeg ikke det blir så bra. Det er en del ting en trenger lengre tid på. Men jeg synes det er greit sånn som vi er oppdelt nå – for min del ser jeg positivt på det.” (Informant 10, mann, baseansatt)

Det var imidlertid flest i det samme laget som ga uttrykk for negative opplevelser knyttet til lagorganiseringen. Dette var et stort lag som besto av nærmere 20 personer, hvor det var valgt å organisere arbeidet rundt seks funksjoner. De ansatte rullerte i en seks ukers arbeidsturnus mellom de ulike oppgavene med en uke på hver funksjon. De negative opplevelsene var blant annet knyttet til å ikke mestre arbeidsoppgavene.

”Noen har jo skrekk og angst i den perioden de skal gjøre den arbeidsoppgaven, fordi de føler at de ikke behersker den, og vil helst jobbe som før.” (Informant 25, mann, baseansatt)

Andre framhevet at en uke på hver funksjon var for kort tid, noe som førte til at mye var glemt når man hadde gått "runden". SAP ble framhevet som en kompliserende faktor som forsterket opplevelsen av å ikke mestre.

Rulleringen ble også opplevd som en kilde til konflikt og friksjon mellom arbeidstakerne fordi samme arbeidsoppgaver ble gjort på forskjellige måter og med ulik nøyaktighet i dette laget. Det kunne altså virke som det var forskjeller i de ansattes ”nøyaktighetsmoral”, noe som ble synliggjort gjennom de systemkravene som fulgte med BRA. Flere mente at rulleringen førte til en høyere feilprosent:

"Vi var vant med den gamle måten å jobbe på, så skal du forklare at du må være uhyre nøyaktig, og så ser de på det som bare noe tull. Vi kan ikke jobbe sånn sier de, og så gjør de det på sin måte. Dermed begynner feilprosenten å øke. Du blir på hugget hele tida – irritert." (Informant 26, mann, baseansatt)

En årsak som ble nevnt til at laget ikke fungerte godt, var at det var for stort. Det ble også nevnt at sammensetningen av personer i slike lag var viktig for hvordan det ville fungere, og at man måtte være bevisst dette fra starten av. Det kunne være vanskelig å sette sammen lag av personer som hadde jobbet sammen på en annen måte tidligere.

Noen satte også spørsmålsteget ved de grunnleggende prinsippene med flerferdighet og rullering, og mente det innebar en tenkning om standardisering av arbeidstakerne som i praksis ville være umulig:

"Prinsippet med at alle skal kunne gjøre alt og være like flink på alt. Jeg vet ikke hvem som har tenkt på dette, men det burde ikke vært tenkt for det vil umulig kunne fungere. Det er ingen mennesker som er like, ingen tenker eller opererer likt, og ingen kan bli like flinke. Det gjelder alle og over alt. Det å lage et standard menneske, en homogen blanding, det må jo være direkte uønskelig. Det er jo mangfoldet blant oss som er drivkraften i enhver del av samfunnet. De vanskelige medarbeiderne er jo ofte de som driver dette framover." (Informant 25, mann, baseansatt)

Mange hadde ikke særlig sterke meninger om lagorganiseringen, og mente det i praksis ikke var store forskjeller nå i forhold til hvordan arbeidet var organisert før. Følgende sitater kan illustrere dette:

"Det har jo vært mye snakk om å jobbe i et lag, men det har vi ikke sett noe til. I teorien er vi delt inn i lag på et kart, men i praksis fungerer det ikke sånn – det fungerer som det gjorde tidligere. Men det vi har å forholde oss til er et nytt datasystem som er mer tidkrevende og tyngre å jobbe med i det daglige." (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

"Oppgavene har vært akkurat de samme – vi forholder oss til de samme folkene ute og vi har de samme kundene. Den eneste forskjellen har vært hvem vi inviterer til julebordet." (Informant 9, mann, baseansatt)

"Det var jo mye snakk om disse lagene. Jeg føler vel kanskje at det har rent litt ut i sanden og kanskje ikke blitt mye ut av det. Det var snakk om at vi skulle bli to lag, og det skulle gå på omgang – oppgavene. Men det gjør de ikke! Jeg sitter fortsatt med det jeg holder på med og NN sitter med det han holder på med. Det har ikke blitt sånn det

var snakk om en gang – at vi skulle være et lag, og lederfunksjonen skulle gå på omgang.”

”Hva tror du er årsaken til det?” (Intervjuer)

”Vi har jo fått mye skryt for servicegraden på denne basen, og det har vel og kanskje litt med at vi har "single point of contact" med riggene som gjør at de andre som har med den riggen å gjøre vet hvem de treffer på den riggen. Jeg som sitter med NN [en installasjon] har tråden med det som har skjedd bakover og det som skal skje framover - hvis vi har for mye bytte der så... Det har egentlig funka veldig godt som det har gjort.” (Informant 6, kvinne, baseansatt)

4.2.5 De overordnede forsyningslagene

Alle informantene mente at forsyningslagene ikke ble opprettet. Noen hadde vanskeligheter med å i det hele tatt huske prinsippene med forsyningslag, og hvordan dette var tenkt organisert:

”Jeg har ingen sterk opplevelse av ordninga med forsyningslag. Vi strever jevnt og trutt for å holde unna. Vi er underbemanna – vi har ikke fått de stillingene vi skal ha. Vi må bare trø til og få det gjort. Jeg kan ikke si at vi tenker så veldig hardt på det laget og den overbygninga. Vi er mer opptatt av det timelige.” (Informant 4, mann, baseansatt)

I begynnelsen hadde det imidlertid vært en del aktivitet knyttet til en såkalt samhandlingsgruppe som hadde sitt utspring i tenkningen rundt forsyningslag. Denne var satt sammen av ansatte fra KIM og forsyningsbasene, og var ment å skulle løse konkrete problemer som oppsto i forbindelse med innføringen av BRA/SAP.

”Forsyning vest fungerte. Folk var engasjert. Det var en lang liste med aksjoner. Men de som var engasjert var de som var med i møtene, som var medlemmer i lagene. Det ble litt for isolert. Det var disse samhandlingsgruppene. Når vi fikk organisasjonstilpasningene fant vi ut at vi skulle lage et lederforum med avdelingsledere og baseledere, og prøve det isteden. Avdelingslederne og baselederne diskuterte ting, og satte ut ting i organisasjonene. Jeg vet ikke hvor aktive forsyningslagene var. Når vi kom til det daglige så spørs det hvor mye tid man hadde til det. Det var ikke mye aktivitet. Det kom mye an på baselederne, hvor mye de var engasjert. De var heller ikke koordinert. NN satte i gang i vest. Her var det mye aktivitet. De klarte å holde opp aktiviteten så lenge han var inne. ” (Informant 17, kvinne, KIM-ansatt)

”Det har vært en del samarbeidsmøter mellom lager, innkjøp og kontrakt – disse samhandlingsgruppene. Det har jo fungert – i fjor, men disse gruppene er lagt ned. Det var sagt at avdelingslederne skulle ivareta den funksjonen. Vi fra golvet er tatt vekk fra dette. I praksis har vi ikke sett noe til den lagtenkinga i det daglige. Vi har jo kommet med innspill i samhandlingsgruppene, men det har det jo vært tidligere, men da har vi ikke kalt det BRA. Det har nok fungert på et vis, men det er ikke noe nytt. Men i BRA er det vel satt mer i et helhetlig system”. (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

Også aktiviteten i samhandlingsgruppen hadde altså opphørt etter en stund. Aktiviteten virket å ha vært avhengig av en leder, og da denne gikk over i en annen stilling ble gruppene lagt ned. De oppgavene som samhandlingsgruppene hadde ble overført i linjen på ledernivå.

En informant forklarte den manglende implementeringen av forsyningslag med at man hadde forvekslet arbeidsform med organisasjonsform:

”En feil de gjorde var å forveksle organisasjonsform med arbeidsform. Forsyningslag var ikke en organisasjonsform, men en arbeidsform. Organisasjonsform er et organisasjonskart, mens forsyningslag er et mentalt kart.” (Informant 22, mann, PO-ansatt)

Flere mente at ideen om forsyningslag vanskelig kunne la seg realisere i praksis og at det var et for stort gap mellom teori og praksis for at dette kunne la seg gjøre. En ansatt i KIM sa det på denne måten:

”Men sånn fra et overordna foilnivå til den praktiske bruken – der var det et alt for stort gap. Den praktiske bruken kom veldig overraskende på mange, kom veldig fort. Så de hadde sett disse fine presentasjonsfoilene, men du kan ikke jobbe med det da, for å si det sånn. Det var veldig lenge på foilshow. Det er ikke mange som har bruk for det da. Noe er det selvsagt, men du skal ikke jobbe med det da.” (Informant 18, kvinne, KIM-ansatt)

En annen ansatt i KIM mente at innføringen gikk for raskt og at organisasjonen ikke var klar for å ta i mot ideene i BRA/SAP.

”Hvordan har BRA berørt dere i deres virksomhet?” (Intervjuer)

”Det er jo to deler. Du har verktøydelen og prosessdelen. Verktøydelen har alle et forhold til, vi også på godt og vondt. Mange oppfatter det som voldsomt rigid, kanskje har det hatt flere begrensninger enn muligheter i hvert fall nå i startfasen. Det kan jo hende at dette endrer seg med tida. SAP er voldsomt bra tilpasset innkjøpsfunksjonen

tilsvarende det som ble gjort i gamle IMA. Når det gjelder kontraktsfunksjonen så føler jeg at den ikke er tilpasset. Det har vært visse problemer med hvordan vi skal legge allerede eksisterende kontrakter over i SAP.

Når det gjelder prosessdelen...Det har jo kommet noen nye begrep og nye tanker om organisering, blant annet i lag. Du har ressurseier og oppgaveeier. De funksjonene er på en måte lagt på plass, men jeg vet ikke hva de gjelder. Jeg oppfatter kanskje at til tross for at dette er lagt på plass, så blir mye gjort på gamlemåten. Organisasjonsstrukturen er den samme, med avdelingsleder og sektorleder. Ressurseier og oppgaveeier går litt over i hverandre.”

”Hvorfor blir det sånn? Passer ikke den type tenking hos dere eller er det andre årsaker?” (Intervjuer)

”Det er jo et voldsomt omfattende spørsmål som du sikkert skal prøve å besvare i oppgaven din. Jeg har ikke noe fasitsvar. Jeg tror et av svarene er at implementeringsfasen og forberedelsen av organisasjonen til å endre seg ikke er tilstrekkelig ivaretatt. At man har tatt for lett på det – både for verktøysida, men der kan du jo trene. Men og på organisasjonssida har det og kanskje vært mangler i implementeringsfasen. En annen ting som jeg tror har hatt noe å si, er dette med å skape eierskap til en ny struktur. De som jobber lenger ned i organisasjonen – holdningsendring. Det er sikker mange andre faktorer også, men jeg tror at implementeringsfasen gikk litt fort, og var litt lite gjennomtenkt og planlagt.” (Informant 19, mann, KIM-ansatt)

4.2.6 Effektivitet og BRA/SAP

Når det gjaldt de overordnede forsyningslagene, var det altså stor grad av enighet om at disse ikke hadde blitt innført og dermed ikke hadde hatt innvirkning på effektiviteten.

SAP engasjerte mest når effektivitet ble tatt opp som tema i tilknytning til BRA. Det var mest negative forhold som ble tatt opp; SAP førte til flere feil, var lite brukervennlig, man brukte lengre tid enn tidligere, det ble mer papir i SAP og dermed mer uoversiktlig, i tillegg til at man var avhengig av at andre i kjeden hadde gjort registreringen riktig. Mye tid gikk til oppretting av andres feilregistreringer. De positive kommentarene var knyttet til registrering av reiseregninger og timelister som gikk raskere. Tre utsagn som illustrerer dette er følgende:

”Man bruker uforholdsmessig tid til enkelte oppgaver innen materialadministrasjon. Jeg tror nok at de som sitter og kjøper inn ikke føler SAP som noe framskritt. Men når det gjelder reiseregninger og timeføringer så er det et klart framskritt. Det har

effektivisert ganske kraftig i den sammenhengen. For å følge trender og statistikk så har vi også kommet et skritt videre. Men når det gjelder det å punche inn data i forhold til bestilling, der føler vi ikke at vi har noe framskritt enda. Når du snakker med meg om et år så kan det jo hende at det har endra seg.” (Informant 19, mann, KIM-ansatt)

”Det er store forandringer, spesielt når det gjelder det papirmessige. Det blir mye mer papir med SAPen – spesielt på returdelen. Det blir så enormt med papir – hele pulten full. I VMS var det et tastetrykk så fikk du ei liste ut. Dermed er det lett å miste oversikten. Det er sikkert plasser i Statoilsystemet det vil bli bedre og raskere, men som jeg ser det så tror jeg ikke det blir bedre. Men forbedringer blir det kanskje etter hvert.” (Informant 12, mann, baseansatt)

”Vi bruker SAP veldig aktivt. Det gikk fint, men vi var jo veldig spent på hvordan dette skulle gå. Når du kommer over en terskel så blir alt mye enklere. Men det er en ganske høy terskel. Det er ikke et brukervennlig system slik vi ser det i dag. Du må vite hva du gjør. Nå skal det komme en ny versjon, som skal bli lettere. Nå har vi måttet pugge alt. Jeg synes SAP-innføringen har vært bra jeg altså. Vi ser jo hva de andre lisensene gjør – de strever veldig. Vi er jo avhengig av det de gjør er riktig, så må vi rette opp. Så vi har fått mye mer å gjøre vi altså. Vi er vel enige om at hvis brukerne ute gjør jobben sin, så er jo dette et fantastisk system. Men det viser jo seg i hvert enkelt tilfelle så må jo vi ta kontakt med rekvirentene igjen.” (Informant 20, mann, KIM-ansatt)

Når det gjaldt den nye organiseringen i lokale lag ved KIM og de enkelte basene, så mente KIM-ansatte at det hadde vært positivt med integreringen av Materialadministrasjon med Kontrakt og innkjøp for deres del:

”Vi har blitt mer integrert. Innkjøp og kontrakt er sammen med MA. Det er ikke det skillete lengre – verken geografisk eller organisatorisk. Det er jo et stort pluss. Det har vært fornuftig. Det blir en mer enhetlig portefølje i avdelingene når du har alle nivåene.” (Informant 18, kvinne, KIM-ansatt)

”Før hadde vi en avdeling for MA, en avdeling for innkjøp og en avdeling for kontrakt. Avdelingen for kontrakt lå i en annen sektor. Nå har vi slått sammen de tre, sånn at vi har fått en sånn pil. Det vil jeg si har fungert, og fungerer bedre enn før. Men hvis du hever det litt opp i forhold til lagorientering, så har vi litt igjen. Tankegangen var vel henta fra BRA sånn som jeg har forstått det. Resultatet er at vi har integrert materialadministrasjon, innkjøp og kontrakt mot produkt. Det er jo et slags lag, men tankegangen med rotasjon, flerferdighet og så videre er ikke der.” (Informant 19, mann, KIM-ansatt)

Ved KIM opplevde man det også som positivt at man nå hadde dedikerte personer knyttet opp mot de ulike basene. Dette tydeliggjorde ansvaret og lettet problemløsning:

”Basene vil fungere som baser, nemlig motta varer, kontrollere varer, og ha lagerfunksjon. Jeg tror aldri at innkjøp vil kunne inngå som en del i en sånn direkte daglig oppfølging. Det blir mer virtuelle lag. Det blir aldri slik at innkjøperne springer opp og ned. Det blir individuell oppfølging i spesielle saker. Den beste forbedringen har vært at en har hatt dedikerte personer som sier at vi har forsyning vest eller forsyning nord, altså at de som sitter på basene vet hvilke innkjøpere de skal snakke med, hvilke MR-folk de skal snakke med og det er vel den delen som har forbedret seg. Vi har fått navn på noen personer som gjør at de vet hvem de skal snakke med. Ansvarer har blitt tydeliggjort når det er problemer.” (Informant 23, mann, PO-ansatt)

I baselagene var de ansatte mer negative i forhold til hvordan lagorganiseringen hadde påvirket effektiviteten. Som beskrevet tidligere oppga noen at rulleringen av oppgaver hadde ført til frustrasjoner fordi arbeidsoppgavene hadde blitt gjort på forskjellig måte. Feilprosenten i bestillingene hadde også gått opp. Dessuten mente noen at rulleringen førte til at spesialkompetansen som enkelte hadde, ble dårlig utnyttet:

”Det å stå her og pakke og hive i en container det... vi har jo fagbrev de fleste av oss ikke sant. Vi har jo sagt at vi tar jo ikke fagbrev når vi er over 50 år for å pakke og hive i en container.” (Informant 26, mann, baseansatt)

”Ja det er klart det har påvirket oss. Noen har på en måte meldt seg fullstendig ut av dette her, og bestemt seg for at dette takler de ikke. Det gjør noe et eller annet med effektiviteten – de tar ikke tak i tingene og får de gjort, men glemmer det bort og håper kanskje at noen andre hjelper de eller tar det for de. Dette har hatt en innvirkning på oss – helt klart.” (Informant 25, mann, baseansatt)

Selv om mange mente at effektiviteten ikke hadde økt så langt, var det en viss tro på at BRA/SAP kunne få en positiv innvirkning på effektiviteten på sikt. Gjennom at alle i forsyningskjeden fikk en helhetsoversikt, kunne antall feil og avvik potensielt bli færre på sikt:

”Det er jo klart at BRA-prosjektet har fokusert mye mot forsyningskjeden. Den totale kjeden. Hver delprosess er viktig. Det har forsøkt å få til mer breddekompetanse om forsyningskjeden – at de forstår konsekvensene på den måten at avvikene skulle bli mindre. At de ikke bare sitter og jobber med sin smale bås og ikke vet hva de gjør før og etter. På den måten så tror de at de skal få bedre kontrakter, bedre styring osv. Det tror jeg for så vidt er riktig tanke, men det er klart at det er veldig vanskelig å få implementert sånn over natten.” (Informant 21, mann, KIM-ansatt)

Andre hadde imidlertid en klar oppfatning av at BRA/SAP hadde ført til en større arbeidsbelastning lokalt, og det ble også stilt spørsmålsteget ved om BRA/SAP ville gi en gevinst totalt sett:

”Det blir økt arbeidsbelastning. Fra BRA sin side har man sagt at alt skal bli så mye lettere. Det blir mindre ressurskrevende, systemet gjør at arbeidsprosessene går mye lettere. Men man har jo fram til nå i hvert fall sett det motsatte. Til en viss grad så er det tvert i mot. Folk spør jo hvor er egentlig gevinstene oppi dette her, og hva viser tallene – det er sjelden noen som ser tallene heller. Mange spør hvor er egentlig gevinstene. Hvis totalt sett gevinsten er til stede så er jo det en fordel, men det hjelper så lite hvis det er noen som sliter noe vanvittig. Det hjelper ikke for de, det er ingen trøst.” (Informant 17, kvinne, KIM-ansatt)

I tillegg til å kommentere hvordan BRA/SAP hadde innvirket på effektiviteten, var det også flere som hadde synspunkter på hvordan endringsprosjekter generelt hadde hatt betydning i forhold til dette. Flere ga uttrykk for at de opplevde at tidligere prosjekter hadde hatt *lite* innvirkning på effektiviteten, til tross for at dette ofte var den uttalte målsettingen. Mange ga også uttrykk for at det var et større behov for stabilitet enn endring, og at stabilitet kunne ha større virkning på effektiviteten enn nye endringsprosjekter. Måten den siste nedbemanningen hadde blitt gjennomført på, ble også opplevd som å føre til at man mistet verdifull kompetanse og at de best kvalifiserte var de som sluttet:

”Hvis vi går gjennom agendaen på de årlige samlingene, så vil vi se at det vi gikk energisk inn i, er borte i løpet av året. Det virker som vi skal skrinlegge noe og begynne på noe nytt. Det er litt merkelig, for når du har vært med så lenge så ser du at prosessene er mye de samme. Vi har en person her som har overlevd alle omorganiseringene og sitter på samme kontor. Han har hatt de samme arbeidsoppgavene. Jeg tror vi kunne tatt en god del av lederne våre bort, når du ser hvor lite effektivt det er og hvor lite vi har bruk for de. De sitter jo stort sett i møter og lager strategier for nye prosjekter som skal gjennomføres. Når vi ser på hvor mye ressurser vi har brukt på det – for å forandre på ting, hvor mye har det kostet oss egentlig? Mens han som hadde ansvar for turbinene, han gjør jobben sin uansett hvor mye de andre er på kurs...[...]...Hvis de skal sette i gang et prosjekt i dag, så burde målsettingen vært langsiktig – kanskje to år, og så måler vi. De målingene som har vært nå, har vært ubrukelig på mange måter.” (Informant 8, mann, baseansatt)

”Det ene året fikk vi ikke ansette folk, det gikk ikke an å leie inn noen folk. Det har ikke gått mer enn 12 måneder før det motsatte er tilfelle. Først så kan de ikke kvitte seg fort nok med folk for igjen å ansette folk igjen. Det er nesten grunnlag for å sparke ledelsen for å ikke ha lengre tidsperspektiv enn akkurat det. Jeg forstår konsernledelsen – de må

spare penger. Lederne greier ikke dette, og så har de det ene virkemidlet – greit så sparker vi 1000, 2000 eller et antall personer – et press på organisasjonen for å endre seg. Det forstår jeg, men jeg tror ikke det er den riktige måten å gjøre det på. Det er bedre å gå ned på sektornivå for å få mer analysert og jobbet mer med prosessene slik at de fungerer. Eller sagt som så, vi er et stort selskap men vi trenger ikke 1000 IT-folk eller 300 kantinefolk – den type ting, tjenester – se på slike ting. Isteden sier de at man skal redusere på alle avdelinger, og de som vil slutte de får slutte. Da mister du som regel de beste. Men jeg forstår at det ikke er enkelt.” (Informant 21, mann, KIM-ansatt)

Helhetlig virker det ikke som BRA/SAP hadde gitt effektivitetsgevinster på det tidspunktet intervjuene ble gjennomført.

4.2.7 Samhandling og BRA/SAP

Flere mente at BRA/SAP hadde ført til at samhandlingen med aktører utenfor laget hadde blitt vanskeligere. Lagorganisering med rullering av personellet var innført også offshore, i tillegg til at deler av den landbaserte forsyningsvirksomheten var organisert på samme måte.

Rulleringen av ansatte på installasjonene ble ansett som å skape en del problemer. Noen opplevde at samhandlingen hadde blitt mer upersonlig sammenlignet med tidligere når man hadde faste personer å forholde seg til. Det ble også eksemplifisert noen praktiske problemer, som at informasjon stadig måtte gjentas til nye personer, og også en grad av ansvarsfraskrivning.

”Det er jo plattformene vi skulle serve. Det var lett før når de ringte – nå vet de ikke hvem de skal snakke med – nå er jo alle involvert i alt. Det er ikke faste folk de kan snakke med.” (Informant 26, mann, baseansatt)

”Der føler jeg dessverre at det har skjedd ting, og det har med BRA å gjøre. Det oppdaga vi tidlig. Vi har forholdt oss til skiftledere eller seniorer ute på havet. Nå er det stadig nye folk – det går tydeligvis på rundgang der også. Det er nye folk som ikke kjenner oss – hva gjør dere på basen? Du må ta alt på nytt igjen...[...]... Før visste vi hvem vi skulle spørre. Kontinuiteten har man mistet en del av. Det har vært frustrerende for oss. Det vi gjør nå er at vi sender en henvendelse til hele gruppa. Det personlige er vekk.” (Informant 9, mann, baseansatt)

”Hvis det er noen som kjøper en tjeneste nå så er det laget som kjøper den tjenesten. Før var det som regel en senior du forholdt deg til – det var enklere før. Nå er det liksom områdelag en, områdelag to. Det har blitt litt ansvarspulverisering. Vi må bruke litt tid på å finne ut hvem vi skal henvende oss til.” (Informant 20, mann, KIM-ansatt)

Lagorganiseringen og rulleringen hadde ført til mer samhandling mellom personene internt i lagene ved forsyningsbasene og KIM sammenlignet med tidligere. Det varierte hvorvidt dette ble opplevd som negativt eller positivt.

”Det varierer mye fra person til person – hvordan man er selv og kommuniserer med hverandre. Før så kunne man styre med sitt, mens nå må du forholde deg til andre på en annen måte – du er inne på noe der, det er riktig det. Hvordan det påvirker arbeidsmiljøet vil være individuelt – hva du trives med å gjøre.” (Informant 10, mann, baseansatt)

En positiv virkning av dette var at man fikk en større helhetsoversikt over virksomheten, og at dette ga mer informasjon om forhold som hadde betydning for eget arbeid:

”For vår del så tror jeg det har fungert veldig bra. Jeg er jo med i vaktordningen nå også. På det tekniske laget så er alt mye lettere, for vi har alt fra inspektører nede på lageret helt til de som styrer med kvalitet her oppe, så du får helheten, hele runddansen. Hvis vi hadde hatt flere lag så hadde du ikke fått visst hva som skjedde. Er det avvik så får vi vite det alle sammen.” (Informant 11, mann, baseansatt)

Som tidligere beskrevet var det imidlertid også knyttet negative opplevelser til lagorganiseringen og hvordan denne hadde påvirket samhandlingen. Rulleringen hadde ført til frustrasjoner fordi arbeidsoppgavene ble gjort på ulikt vis og ført til flere feil, man følte at egen spesialkompetanse ble dårlig utnyttet ved rotasjon, og enkelte ga også uttrykk for at de ikke mestret stadige skifter av arbeidsoppgaver.

4.2.8 Lojalitet og BRA/SAP

Statoil ble opplevd som en god arbeidsgiver som de fleste følte lojalitet i forhold til. God lønn og gode velferdsgoder ble nevnt som faktorer som gjorde Statoil til en attraktiv arbeidsgiver. Flere ga også uttrykk for at de følte at de har vært med på å bygge opp forsyningsvirksomheten, og at de hadde et eierforhold til hvordan virksomheten ble drevet nå:

”Summa summarum så er Statoil et veldig godt selskap å jobbe i. Lønna er vel ganske bra i forhold til mange andre arbeidsplasser. Du kan si at vi jobber jo for det også – det er ikke bestandig en åtte til fire-jobb. Det kan være både kvelds- og nattarbeid. Motivasjonen og ståpåviljen har vært helt fantastisk helt siden vi starta opp. Det har vært en rød tråd gjennom hele løpet. De første som kom på basen kom fra letekontoret. Vi var noen grønnskollinger når det gjaldt forsyning, så det var ikke alle som hadde like stor tru på oss da. Derfor bretta vi opp armene – nå skal vi vise dem. Noe som vi tror vi har gjort. Tilbakemeldingene fra kundene er gode. Motivasjonen og ståpåviljen

har vært god – vi prøver å yte den servicen som vi klarer.” (Informant 2, kvinne, baseansatt)

”Jeg synes jo det at jeg er kjempeheldig som jobber i Statoil. Statoil har vært en veldig flott arbeidsgiver trass i at vi ser denne utviklinga. Jeg tenker bare på den behandlinga vi fikk i nedlegginga – hva som ble gjort for å plassere oss alle. Og dette med alle godene – velferdsgodene – flott pensjonsordning. Det er klart at når du blir eldre sånn som jeg så tenker du mer på sånne ting som jeg kanskje ikke tenkte så mye på før. Og det gjør vel at folk blir. Det er mange år siden jeg hørte at gjennomsnittsalderen i Statoil var 42. Jeg tipper den er høyere nå. Det er ikke et selskap folk slutter i.” (Informant 6, kvinne, baseansatt)

Statoil ble også opplevd som et selskap med mange muligheter til å realisere egne ideer og interesser:

”Fra mitt ståsted så er det et veldig positivt selskap. Det som er det beste med selskapet er at det har en enorm bredde i norsk målestokk. Det vil si at du har muligheter til å flytte til andre avdelinger – få andre oppgaver. Du er ikke så bastet og bundet at du må være der du er til du blir pensjonist. Men som et stort selskap så er det også byråkratisk. En ting er at du har ideer, men hvordan få de igjennom. Så du må samle alle krefter hvis du skal få til noe. Det nytter ikke at kollegaene dine er enige med deg. Sektoren – det holder ikke. Du må ut. Det er tidkrevende. Der er det mange som har gitt opp. Det som tar mest tid er å få samlet alle hestene. Det kan du holde på med et halvt år – tre kvart år fordi det er så mange som har så forskjellige interesser. Når du først har fått samlet de så er det utrolig – da er det en enorm kraft. Da kan du virkelig gjøre noe.” (Informant 21, mann, KIM-ansatt)

Det ble imidlertid nevnt av flere at den entusiasmen som man hadde når man begynte i selskapet ikke var tilstede i samme grad lengre, og at dette kunne ha med alder å gjøre. Alder kunne også ha betydning for hvordan man opplevde endringsprosjekter:

”Når jeg begynte var Statoil en ung organisasjon. Vi var omtrent like gamle, vi kom mer eller mindre rett fra skolebenken alle sammen. Vi var på en måte med på å bygge opp en kultur. Gullfaks var det første feltet som skulle bygges ut av Statoil. Vi hadde jo med Mobil og andre som skulle hjelpe oss da. Men det var en voldsom entusiasme. Den entusiasmen er kanskje i ferd med å dale. I forhold til –85 og nå så har vi blitt middelaldrende, så den entusiasmen er kanskje dalende.” (Informant 19, mann, KIM-ansatt)

”Jeg begynner å bli ganske gammel nå. Jeg er ikke like motivert nå som jeg var for 10 år siden. Jeg må jo bare innrømme det. Jeg føler at vi gjennom omstillingene blir pålagt enormt mye mer arbeidsoppgaver. Og så blir vi ikke flere folk. Så jobber vi skift.

Så nå skal jeg søke om normal arbeidsdag 8 til 4. Jeg begynner å gå lei av skift. De 20-åringene som jobber på lageret vil gjerne fortsette fordi de tjener så godt, men akkurat det kan jeg dy meg for. Jeg tror ikke de skal presse flere ting og tang på oss nå – de må i hvert fall vente litt – jeg synes ikke de venter så lenge at vi får prøvd ut det en gang jeg skjønner du. Plutselig er det noe nytt igjen.” (Informant 3, kvinne, baseansatt).

Det kom også fram synspunkter på at lojaliteten til Statoil har vært påvirket av en generell utvikling i selskapet. Fra å være et selskap med store utfordringer og stor vekst i starten, betraktet flere nå Statoil som en mer tradisjonell arbeidsplass som på viktige punkter ikke atskilte seg fra andre industriarbeidsplasser. Lønnsnivået var ikke veldig mye høyere i Statoil enn i annen industri, og lønnsgapet var minkende. Arbeidsplassene ble også opplevd som mindre trygge enn tidligere:

”Jeg tror folk er stolt av å jobbe i Statoil. Det har vært status. I statene var det ingen status. Klondyketiden er over. Etter 25 år er vi inne i mer tradisjonell industri. Logistikk på offshore blir mer tradisjonell logistikk, mer kjente prinsipper, mer normaliserte tilstander. Nord-Norge er kanskje mer inne i en nybrottsfase. Og det har blitt en utjevning av lønnsnivå. Det har blitt større krav til utdanning og sertifisering. Man kan ikke jobbe seg opp i større grad. Hvis vi ikke legger til rette for de unge, nyutdannede og lar disse få påvirkningsmuligheter, så vil ikke de være mer lojale ovenfor Statoil enn ovenfor IT-selskaper eller telekommunikasjon. Statoil må konkurrere om arbeidskraften på linje med annen industri.” (Informant 23, mann, PO-ansatt)

Det generelle hovedinntrykket var imidlertid at de ansatte opplevde seg selv som lojale medarbeidere. De fleste mente også at lojaliteten var lite påvirket av endringsprosjekter som BRA/SAP:

”Nei, jeg tror ikke BRA-prosjektet påvirker motivasjon og lojalitet. Det er helt andre ting som påvirker dette. Det å jobbe i lag, flerferdighet – det er faktorer som skaper motivasjon og engasjement – men det kan du skape helt uavhengig av BRA. Det har du hatt tidligere også. BRA-prosjektet representerer i den sammenhengen ikke noe nytt. Det å jobbe i Statoil er på mange måter som å jobbe i et stort nettverk. Du får ikke til noe i Statoil hvis du ikke samarbeider på tvers, for det er så mange interessenter inne, kanskje for mange av og til, som har ideer og tanker – hvis du ser det litt aggregert da. Innkjøpsfunksjonen – bestillingen av 1 stk. det er noe helt annet. Engasjementet har gått ned litt, men det tror jeg har med at vi har gått over til å være en stabil organisasjon, ikke en organisasjon under oppbygging.” (Informant 19, mann, KIM-ansatt)

”Lojaliteten er ikke påvirket for mitt vedkommende. Både ja og nei. Man hører jo fremdeles korridorprat om at man ikke skjønner hvorfor man kjøper dette systemet. Det

må jo være meningsløst å bruke penger på dette, og at Statoil må jo være ledet av noen bønder. Det er jo til en viss grad illojalitet. Men den er ikke så veldig skadelig så lenge den er innomhus. Jeg tror ikke det stikker så veldig dypt, men litt korridorprat har det vært.” (Informant 25, mann, baseansatt)

”Lojaliteten vet jeg ikke. Det er sikkert veldig individuelt, men jeg tror ikke det har særlig innvirkning på lojaliteten. De aller fleste er veldig æreskjære og vil gjøre en god jobb, selv om det går litt over stakk og stein når det gjelder omstillinger. Lojaliteten til jobben beholder du. Du har jo tross alt en del kontakter som du skal prøve å hjelpe. Mitt inntrykk er at de aller fleste gjør så godt de kan for å få hjulene til å gå rundt. Vi er jo inne i en topp nå med innføring av et nytt system, så det vil nok gå en stund før vi er på et skikkelig nivå igjen.” (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

Opplevelsen av rettferdighet blant de som ble berørt, ble også framhevet som en faktor som hadde betydning for om lojaliteten ble påvirket eller ikke:

”Føler du at omstillingsprosjekt som BRA/SAP har påvirket lojaliteten i en eller annen retning?” (Intervjuer)

”Omstillingene påvirker ikke meg, men det kan godt hende at det påvirker enkelte som har følt seg urettferdig behandla. Hvis de ser det så tror jeg de bør ta tak i det. Hvis du alltid føler at du er den tapende parten når noe skal skje, så vil det jo være naturlig at lojaliteten blir påvirket. Tror ikke noen har følt seg urettferdig behandla i forhold til BRA/SAP – har ikke hørt noe i hvert fall. Det har vært så mye snakk om det i så mange år at vi har fått det sånn litt og litt. De store forandringene har ikke kommet hit enda. De begynner gjerne å protestere litt med det samme, men så slipper de og prøver å gjøre det beste ut av det og ser det positive i det.” (Informant 11, mann, baseansatt)

Mange fortalte at de var opptatt av å gjøre en god jobb, og at det primære var å betjene installasjonene i Nordsjøen og de kontaktene man hadde uansett hva som skjedde av omstillinger. En positiv virkning av endringsprosjekter generelt virket å være at de hadde fått noen til å reflektere rundt mer eksistensielle spørsmål – som hva primæroppgavene og kjernevirksomheten var og hvordan man kunne ha en fortsatt funksjon i virksomheten. Dette så ut til å gjelde også når endringene ble opplevd som lite vellykkede, og kanskje særlig da. Gjennom at slike grunnleggende spørsmål ble aktualisert, kunne kundefokuset bli sterkere:

”Du deler liksom i to. Du har jobben på ene sida og så har du alt det andre som skjer på den andre. Jobben må jo gjøres. Så får det bare skure og gå det andre. Her har du ansikt og personer å forholde deg til, mens omorganiseringene ligger og flyter oppi der.” (Informant 11, mann, baseansatt)

"Folk er opptatt av å gjøre en god jobb og å få det til å gå rundt, for hvis vi ikke gjør en god jobb så går det ut over oss alle sammen, for det følger oss jo. Hvis vi ikke gjør en god jobb så blir det lettere å sette oss ut til CCB og alle disse her." (Informant 13, kvinne, baseansatt)

"Jeg må jo snakke for meg sjøl, men jeg føler at du blir metta med alle omstillingene og at du får stadig ny organisasjon å forholde deg til. Du mister piffen litt til å gjøre det ekstra. Men du har jo en kunde i havet som skal ha sin daglige støtte. Det er jo det vi er her for. Akkurat den daglige arbeidslysten er jo der fortsatt." (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

Når det konkret gjaldt lojaliteten til å følge opp prinsippene i BRA/SAP var det imidlertid flere som ga uttrykk for at denne ikke var tilstede. Som vi har sett tidligere, handlet dette både om at man følte at prosjektet ikke var et positivt bidrag til virksomheten de drev, men også om at BRA/SAP forandret maktforholdene internt ved at linjeledere mistet ansvar. Et utsagn som illustrerer det siste er følgende:

"Påvirkes lojaliteten av omstillinger?" (Intervjuer)

"Folk skjønner at dette har vi bestemt oss for å gjøre. Hvis du tenker direkte på disse områdelagene som vi skulle organiseres i, så tror jeg det er en veldig stor skepsis rundt omkring. Særlig blant de linjelederne som har hatt et ansvar. Nå mister de ansvaret sitt, og sier at de som skal ta ansvaret ikke ønsker det heller – de ønsker ikke å jobbe sånn. Da er det ikke lett med lojaliteten heller. Spør en mekaniker – nå skal du være tilrettelegger, så skal du ta innkjøpsfunksjonen, nå skal du være lagleder dette året. Jeg har ikke lyst til det, jeg har lyst til å skru. Det er ikke sikkert at vi som organisasjon er klar for den saken der altså. Da blir du illojal, du driter i det, da jobber vi som før." (Informant 20, mann, KIM-ansatt)

4.2.9 Motivasjonen for endring

BRA/SAP ble oppfattet å ha flere fellestrekk med tidligere endringsprosjekter. Som vi har sett ovenfor, ble mulighetene for medvirkning knyttet til de grunnleggende beslutningene som ble tatt i forhold til BRA/SAP betraktet som begrensede. Den samme oppfatningen gjaldt også andre endringsprosjekter. De ble betraktet som fenomener de vanskelig kunne unnsnippe, selv om de hevdet å ha forsøkt å påvirke utformingen av de forskjellige prosjektene. Hovedinntrykket var at man unngikk å engasjere seg fordi man likevel ikke kunne påvirke situasjonen. Medvirkningsmulighetene ble også begrenset av at implementeringen gikk raskt. Følgende sitater kan bidra til å illustrere dette:

”Vi har blitt flinke til å tilpasse oss, og har blitt likegyldige til hvordan vi er organisert. Når vi blir mer direkte berørt, som når man setter tak på stillinger og sånt, da engasjerer man seg til en viss grad. Så gir man opp det også, fordi man kan ikke påvirke det.” (Informant 15, mann, baseansatt)

”Vi har blitt flinke til å tilpasse oss situasjon – vi bruker det verktøyet vi får ikke sant. Vi vet det kommer noe nytt etter noen år likevel. Vi har vært flink til å tilpasse oss.” (Informant 9, mann, baseansatt)

”...som jeg føler det når jeg har stått på utsida og sett, så er det det at de kommer veldig regelmessig – omstillingene i Statoil. Det virker som om at når det ene prosjektet begynner å falle til ro, så begynner de å tenke på noe nytt igjen. Det er ikke alltid det er like heldig. Med slike omstillinger så blir det litt uro i folkene. De får ikke ro på seg til å gjøre jobben. Så jeg synes at det er litt viktig at de ikke kommer så tett på hverandre.” (Informant 12, mann, baseansatt)

Som beskrevet tidligere var det en del forventninger knyttet til BRA/SAP som ikke ble innfridd. SAP ble i en stor grad oppfattet som et mindre funksjonelt verktøy sammenlignet med det man hadde benyttet tidligere. Noen oppfattet at de lokale lagene hadde økt kompleksiteten i arbeidssituasjonen, snarere enn at de hadde forenklet den. Arbeidsbelastningen hadde økt, snarere enn blitt mindre for de ansatte i A&F. Den bebudete ordningen med forsyningslag ble ikke realisert.

Flere vurderte også at andre endringsprosjekter gikk ut over den jobben de var satt til å gjøre, og at endringene slik sett var mer en hemske enn reelle forbedringer. Det ble også hevdet at endringsprosjektene i liten grad ble evaluert i etterkant:

”Det jeg har følt de siste årene – vi var inne på det i starten at omstillinger skjer oftere og oftere. Du blir mer og mer fedup. Uansett hva du mener så må du bare hive deg på. Det blir en litt oppgitt stemning. Det tar litt tid å komme seg inn i en ny driftsorganisering. Ting må gå seg til. Men før vi har kommet skikkelig i gang så er det en ny sak på trappene med nye prosesser og ny ledelse både her og der.” (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

”Vi har hatt en årlig omorganisering de siste 10 årene. Fellestrekket er at vi har gjort liten evaluering av det som er gjennomført, og vi gjennomfører nye organiseringer før vi er på plass med den gamle. Erfaringene fra de endringene som er gjort har vi ikke sett har blitt fulgt opp. Det har i hvert fall ikke blitt synliggjort.” (Informant 15, mann, baseansatt)

"I de fleste større organisasjoner har man gått i metning når det gjelder stadig nye endringsprosjekter. Det første de spør seg om da er hva ble det igjen av det forrige? Vi får aldri målt effektene. Vi bare starter med noe nytt for det skal bli bedre. Så det er førsteinntrykket vil jeg tro. Prosjekt kan være et farlig ord, for da begynner folk å himle med øynene med en gang. Det krever mye ressurser, og prosjekter er byråkratiske. Jeg har mer tro på å jobbe med de dagligdagse problemene – de som jobber i en sektor får lov til å jobbe med de utfordringene som sektoren har. Og heller involvere andre når det er behov for det. Jeg tror det er farlig når prosjektene blir for store." (Informant 21, mann, KIM-ansatt)

Når informantene ble bedt om å kommentere fellestrekk ved de større endringsprosjektene som hadde vært gjennomført de siste årene, var det flere som så en form for overflåtiskhet i det som hadde skjedd. Man hadde for eksempel prøvd å innføre ulike og delvis motstridende prinsipper (f.eks. Kontinuerlig forbedring vs. BPR), uten at det var blitt stilt spørsmålsteget ved dette. Det ble også uttrykt overraskelse over at man i så stor grad jobbet på samme måte til tross for alle endringsprosjektene som var gjennomført:

"Hvis vi går gjennom agendaen på de årlige samlingene våre, så vil vi se at det vi gikk energisk inn i er borte i løpet av året. Det virker som vi skal skrinlegge noe og begynne på noe nytt. Det er litt merkelig, for når du har vært med så lenge så ser du at prosessene er mye de samme." (Informant 8, mann, baseansatt)

Det ble også framhevet at endringsprosjektene hadde kommet stadig raskere og at man hadde kommet til et metningspunkt. Omstillingstretthet var et begrep som flere brukte om sin egen opplevelse av de prosjektene som var gjennomført. Behovet for ro og at man fikk prøvd ut nye prinsipper skikkelig ble framhevet:

"De burde gjort et forsøk på å måle hvilken effekt stabilitet over tid har. Kanskje det hadde hatt enorm effekt. Kanskje de kunne lært noe av han som har hatt samme jobben i 14 år. Kanskje de skulle snudd seg og lært litt av det. Han har overhode ikke hatt nytte av de store endringsprosjektene som har vært. Men det har kanskje hemmet han. Og hvor mye har det hemmet han? Det er ikke snakk om kontinuerlig forbedring, men kontinuerlig forandring. Det kan ha kostet oss mye penger. Da er det ikke så lett for alle disse rådgiverne og konsulentene å skjule seg." (Informant 8, mann, baseansatt)

Andre betraktet bare endringene som endringer av organisasjonskartet, og at dette ikke hadde innvirkning på måten man jobbet på:

"Organisasjonskartet er jo forandret da, men det er jo... eller mange av de samme folka som ble sittende – som ble plassert i andre bokser litt sånn. Det var en som

sammenlignet det med kråka som satt på telefonledninger – en dag så satt det ei der og ei der – neste dag så satt de der igjen men hadde bare bytta plass. Det var mange av de samme navna som gikk igjen bortsett fra at de var i andre bokser. Vi jobber på samme måte. ” (Informant 5, mann, baseansatt)

Endringsprosjekter og omorganiseringer ble altså ikke betraktet som en integrert del av jobben. Delvis som en konsekvens av den høye endringstakten og den manglende evalueringen, ble nye endringsprosjekter møtt med mistro og liten tillit.

”Et resultat av en årlig omorganisering, er at det man avtaler i dag gjelder i to uker, så får man nye koster, og så skjer ikke det som er avtalt. Man kan ha flotte festtaler med flott innhold som ikke blir gjennomført. Og det går raskere og raskere. Vi har jo opplevd at vi har hatt møter på mandagen og på tirsdagen gjør man noe annet. Det man gjør nå med å sette ut utgående lag over til CCB er jo en sånn sak, der det ikke var planer om å sette ut på fredagen, og på mandagen så begynner man å jobbe med noe annet.” (Informant 15, mann, baseansatt)

”Tilliten til nye endringsprosjekt blir dårligere med bakgrunn i erfaringene med tidligere prosjekter. Når det som bli foreslått ikke gir noe mer effektivt arbeidsmønster. Når utgangspunktet er besparelser så viser det seg at det er veldig vanskelig å peke på hvor besparelsene er. BRA-prosjektet går ut på intranettet og sier at man er i mål så og så mye under budsjett. Vi har ikke sett så mye til de praktiske gevinstene her på bruket. Det er to forskjellige verdener føler jeg. De lever i en litt annen verden de som innhenter gevinstene på BRA og innføringa av SAP. Det er i hvert fall inntrykket jeg sitter med. Da blir du litt fedup når det blir snakk om nye endringer.” (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

Andre ga uttrykk for å tilpasse seg situasjonen slik den var og at de valgte å fokusere på de positive elementene, selv om man ikke var fornøyd med de utslagene endringsprosjektene ga i arbeidet:

”Det kan bli frustrerende for mange vet du, men... Det jo ikke noe å gjøre noe med. Det nytter ikke å bruke energi på fortvile og hisse seg opp og sånne ting. Jeg tror det er best.. [...]...Det er klart at mange ganger har det vært frustrerende, for når du føler at ting begynner å funke, da skal de komme med noe nytt. Det er klart at når ting fungerer tilfredsstillende, så er det klart at alt kan gjøres bedre. Man må alltid se om det er andre muligheter. Er det ideer så skal du aldri slå de vekk. Men de må og ha en mulighet til å trekke ting tilbake hvis de ikke fungerer. Det har de kanskje ikke alltid gjort. Men at det må prøves noe nytt er klart – ellers blir vi stående på stedet hvil.” (Informant 11, mann, baseansatt)

Mistroen, likegyldigheten og passiviteten som BRA/SAP og andre omstillingsprosjekter hadde gitt opphav til hos flere av de intervjuede, kunne også ha gitt seg utslag i at nye prosjekter ikke ble godt implementert:

"Det er luftslott som kommer ovenifra som vi har lite eierforhold til, og som vi av den grunn ikke befatter særlig med selv om vi gjerne skulle. Da blir vi en taus masse som ikke gjennomfører det som egentlig var planen. Gjennomfører vi ikke det i år, så er det ikke så farlig for neste år er man der man var." (Informant 15, mann, baseansatt)

Tilliten til toppledelsen hadde blitt mindre som følge av de sist gjennomførte endringsprosjektene. Noen av de intervjuede koblet BRA-prosjektet til en større endringsprosess hvor Statoil skulle gå bort fra å være en forvaltningsvirksomhet og over til å drive mer etter forretningsmessige prinsipper. BRA-prosjektet ble satt i sammenheng med delprivatiseringsdebatten og børsintroduksjonen, og sett på som et ledd i den samme overordnede tankegangen. De som så en slik sammenheng uttrykte skepsis til det endrede fokuset:

"Jeg synes – det er min ærlige og oppriktige mening – Statoil har forandret seg til å bli for mye fokusert på profitt. Penger må ikke være et mål i seg selv - det må være et middel. Hvis vi skal ha et selskap som skal tenke mest mulig profitt, så vil vi ødelegge selskapet tror jeg. Det er andre verdier som må komme inn – som ansvar for de ansatte og deres familie og småindustri som lever på siden av oss. Vi har jo vært en hjørnesteinsbedrift. Det å ta inn lærlinger og ha et samfunnsansvar – synes jeg er veldig viktig." (Informant 25, mann, baseansatt)

Endringen i fokus ble koblet til utskiftninger i toppledelsen, og flere ga uttrykk for et tilnærmet nostalgisk forhold til Harald Norviks vektlegging av mennesket som Statoils viktigste ressurs. Olav Fjells inntreden representerte for flere et økt fokus på kostnadsutt og det ble etterlyst en mer offensiv strategi for å utvikle selskapet. De "top-down"-styrte endringsprosessene virker også å ha påvirket tilliten til toppledelsen generelt:

"Før var jeg stolt av å jobbe i Statoil. Jeg er ikke så veldig stolt nå lengre. Jeg synes de styrer mye ovenifra uten å vite hva de gjør - uten å tenke på konsekvensene for arbeidstakerne. De spør ikke lederne på lavere nivå. Det virker som de skal styre alt fra høyere nivå." (Informant 13, kvinne, baseansatt)

Noen satte også spørsmålsteget ved mellomledernes rolle i endringsprosjekter og mistenkte at enkelte av disse hadde hatt en egeninteresse av at prosjekter skulle mislykkes.

”Men på grunn av omstillingene, så får de med gammel ledelsestankegang mulighet til å operere. De kan bare overstyre alt. De kan si at det ikke går. Man vet at de har lagt det på hylla – det er de selv som har lagt det på hylla. De så vel egentlig sine egne posisjoner i fare. Det ble sagt på BRA-skolen at antall ledere skulle ned fra 30 til 7.” (Informant 8, mann, baseansatt)

De nærmeste lederne ble imidlertid ”frikjent”. De ble betraktet som å ha like lite påvirkningsmulighet som de uten lederansvar, og ble omtalt som personer som forsøkte å gjøre det beste ut av situasjonen og tilrettela for at arbeidet skal gå best mulig.

”Jeg føler at de tar vare på oss i omstillingsprosesser. De forstår at vi er frustrerte og irriterte. Det er vel ikke så mye de kan gjøre heller. De har vel også fått beskjed om at sånn skal det være og ferdig med det.” (Informant 26, mann, baseansatt)

BRA/SAP og andre endringsprosjekter virket altså å ha ført til en skepsis til nye endringsprosjekter. I materialet presentert over var det særlig tre forhold som hadde sammenheng med dette. For det første ble medvirkningsmulighetene betraktet som begrensede. For det andre representerte BRA/SAP og andre endringsprosjekter et forventningsbrudd, ved at antatt positive virkninger uteble. For det tredje opplevde man en liten grad av synliggjøring og evaluering av resultatene av BRA/SAP og andre endringsprosjekter. Samlet sett bidro dette til at nye endringsprosjekt ble møtt med mistro, likegyldighet og passivitet.

4.3 Samlet oppsummering

I det følgende vil jeg gi en samlet oppsummering av det empiriske materialet, det vil si hovedundersøkelsen og bakgrunnsundersøkelsene. Hovedfunnene presenteres punktvis og utdypes med hovedtrekk fra empirien.

- Opprinnelsen til og bakgrunnen for BRA/SAP og andre endringsprosjekter framsto som uklar for de ansatte.

I de innledende intervjuene hadde de ansatte en uklar forståelse av hva som var hensikten med og målene i BRA/SAP. Dette kunne ha bakgrunn i at informasjonen som var gitt om prosjektet var generell og abstrakt og at planleggingen av innføringen hadde gått raskt. Det var usikkerhet knyttet til hvordan prosjektet ville bli konkretisert i det praktiske arbeidet.

Den uklare forståelsen var også til stede i hovedundersøkelsen som ble gjennomført over et år senere. Når det gjaldt forståelsen av hensikten med BRA/SAP, henviste mange til de overordnede målsettingene med effektivisering og kostnadsbesparelser. Det ble kommentert at innsparingsmålene hadde vært lite realistiske og at disse tallene nærmest hadde blitt mekanisk fordelt på de ulike enhetene uten at denne fordelingen hadde vært gjenstand for kritiske vurderinger. De ansatte hadde også uklare forestillinger om andre endringsprosjekters opprinnelse og bakgrunn. Informantene henviste gjerne til rådgivere og konsulenter som igangsettere, eventuelt nye ledere som gjennomførte endringer som et ledd i å markere seg. Noen ga også uttrykk for at enkelte organisasjonsendringer var utslag av trender som hadde et bredt nedslagsfelt, som for eksempel Kontinuerlig Forbedring.

- Mulighetene for medvirkning i innføringen av BRA/SAP ble opplevd som begrensede og delvis fraværende av de ansatte.

I de innledende intervjuene og i bakgrunnsundersøkelsene om forsyningslag var det ansatte i liten grad negative til medvirkningsmulighetene.

I hovedintervjuene som ble gjennomført året etter, ble mulighetene for deltakelse og innflytelse i prosjektet betraktet som begrensede eller fraværende av de fleste ansatte. Hovedlinjene i BRA/SAP ble opplevd som å ha vært fastlagt på forhånd. Mange av de ansatte opplevde at medvirkningen mest var et spill for galleriet. Selv om det var nedsatt ”implementeringsgrupper” bestående av ansatte, anså flere at det man kom fram til her ikke ble tatt hensyn til. Ledelsen hadde i noen tilfeller overstyrt de ansattes forslag.

En generell forklaring som ble lansert på den manglende medvirkningen var innføringen av SAP som ikke ga særlig mange frihetsgrader. SAP ble beskrevet som et system man måtte tilpasse arbeidet til og som man i liten grad kunne ”skreddersy” til egen virksomhet. Det at innføringsprosessen i BRA/SAP hadde gått så vidt raskt, ble også opplevd å ha svekket mulighetene for medvirkning. Medvirkningsmulighetene i endringsprosjekter som var gjennomført tidligere ble også opplevd som begrensede. Enkelte hadde et noe mer nyansert syn på medvirkningsmulighetene i BRA/SAP og mente at de tillitsvalgte hadde hatt påvirkningsmuligheter, men at den indirekte medvirkningen ikke hadde blitt tilstrekkelig synliggjort.

- Kommunikasjonen knyttet til BRA/SAP ble opplevd som enveis informasjon.

I hovedintervjuene hadde et flertall negative opplevelser av kommunikasjonen om BRA/SAP fra de ansvarlige for implementeringen. Kommunikasjonen ble opplevd som enveis, massiv og delvis retorisk i formen. De ansatte opplevde at innholdet i informasjonen var vanskelig å knytte til den daglige virksomheten de drev. De som personlig hadde involvert seg i innføringen av BRA/SAP hadde et mer positivt syn på informasjonen.

- SAP ble betraktet som et lite funksjonelt arbeidsverktøy.

I bakgrunnsundersøkelsene om SAP mente et flertall at tidsbruken hadde gått ned etter innføringen når det gjaldt personaladministrative oppgaver som registrering av arbeidstimer og reiser. Når det gjaldt de mer ressurskrevende arbeidsoppgavene knyttet til anskaffelser og forsyning mente imidlertid omtrent halvparten at tidsbruken hadde gått opp etter innføringen av SAP. Andelen som mente at man brukte mer tid hadde imidlertid sunket til 31 prosent i den siste målingen. Større andeler stilte seg mer positive til SAP i løpet av det knappe året jeg fulgte implementeringen fra november 2000 til oktober 2001, også når det gjaldt feil i arbeidsprosessene og vurdering av kvaliteten på arbeidet. Det overordnede bildet var imidlertid at de ansatte var negative til SAP.

I intervjuene i hovedundersøkelsen betraktet informantene SAP som et mindre funksjonelt IT-system enn det de hadde tidligere og at det i mindre grad var tilpasset deres virksomhet. Det var lettere å gjøre feil og flere ga uttrykk for at de ikke mestret verktøyet. Det var også negative kommentarer knyttet til opplæringen og implementeringen. De som hadde mest erfaring med SAP var imidlertid noe mer positive. Det at SAP hadde erstattet en mengde andre ikke-kompatible systemer ble betraktet som et stor fordel. Det var også forventninger til at en ny versjon av SAP som skulle innføres ville bli mer brukervennlig.

- De overordnede forsyningslagene ble ikke etablert.

De to kvantitative undersøkelsene som hadde forsyningslag som tema viste at respondentene generelt ikke var negative til disse overordnede lagene. Et flertall i den siste målingen mente

at denne ordningen kunne gjøre arbeidet mer interessant, selv om mange stilte spørsmålsteget ved behovet for ordningen. Disse to undersøkelsene ble gjennomført tidlig i innføringen.

Når hovedintervjuene ble gjennomført 7-10 måneder etter den siste av disse to undersøkelsene, var det stor enighet om at de overordnede forsyningslagene ikke var etablert i praksis. Tidlig i innføringen av BRA/SAP ble det imidlertid etablert en såkalt "samhandlingsgruppe" som skulle løse konkrete problemer, hvor både KIM og forsyningsbasene var representert. Aktiviteten her opphørte imidlertid relativt raskt. Noen mente at forsyningslag ikke ble etablert fordi det var et for stort gap mellom de teoretiske prinsippene som disse lagene bygget på og den praktiske arbeidshverdagen. Andre framhevet det raske tempoet i innføringen som en forklaring og at organisasjonen ikke var klar for å ta i mot de nye arbeidsprinsippene.

- Erfaringene med de lokale lagene varierte.

I hovedintervjuene kom det fram ulike erfaringer med lagorganiseringen som var gjennomført på basene og ved KIM. I ett lag var det positive erfaringer med måten de hadde organisert seg på. Påvirkningsmulighetene på organiseringen fra de som utgjorde laget hadde her vært gode. Ved KIM ble også integreringen av Materialadministrasjon inn i lagene betraktet som positivt. I disse lagene ble det imidlertid framhevet at prinsippet om selvstyrte lag var forlatt. I de andre lagene var de ansatte mer negative til lagorganiseringen. På sokkelen hadde lagorganisering med intern rullering av personell blitt innført. Dette gjorde at noen opplevde at den personlige kontakten med folk man hadde hatt en relasjon til, forvitret. Der man før hadde forholdt seg til enkeltpersoner, forholdt man seg nå til hele lag. Det ble hevdet at dette førte til at forholdet til kundene ble mindre forpliktende og at det var tendenser til ansvarspulverisering. BRA/SAP ble altså oppfattet som å ha ført til større kompleksitet i stedet for mindre kompleksitet.

Det var også ulike vurderinger av hvordan rulleringen *internt* i laget fungerte. Enkelte opplevde at rulleringen ga en større helhetsoversikt og gjorde arbeidet mer variert. Andre følte at de ikke mestret stadige skifter av arbeidsoppgaver. Rulleringen kunne også være en kilde til konflikt, ved at det ble flere feil og ved at arbeidsoppgavene ble utført på forskjellige måter.

Mange opplevde imidlertid at de jobbet på samme måte som tidligere og at prinsippene om rotasjon og flerferdighet ikke var noe nytt.

- BRA/SAP hadde ikke bedret effektiviteten.

Bakgrunnsundersøkelsene som omhandlet forsyningslag viste at de ansatte ikke mente at effektiviteten hadde økt. Bakgrunnsundersøkelsene som hadde SAP som tema viste det samme. Her var imidlertid respondentene noe mindre negative i den siste målingen når det gjaldt ekstra tidsbruk, feil i arbeidsprosessene og kvalitet i arbeidet ved bruk av SAP.

I intervjuene i hovedundersøkelsen var oppfatningen blant informantene at BRA/SAP hadde ført til en lavere effektivitet gjennom større arbeidsbelastning og flere feil i arbeidet. Spesielt mente man at innføringen av SAP hadde påvirket effektiviteten negativt. Det var imidlertid en viss tro på at BRA/SAP kunne få en positiv innvirkning på effektiviteten på sikt gjennom at alle i forsyningskjeden fikk en større helhetsoversikt. Flere stilte imidlertid spørsmålsteget ved dette også, og etterlyste en bedre dokumentasjon av gevinstene av BRA/SAP og andre endringsprosjekt. Ved KIM mente man imidlertid at integreringen av kontrakts-, innkjøps- og materialadministrasjonsmiljøene var en forbedring.

Det var delte meninger om hvorvidt lagorganiseringen ved basene bidro til bedre effektivitet. Noen mente at rulleringen var motiverende og gjennom dette bidro til bedret effektivitet. Som nevnt mente andre at rulleringen førte til frustrasjoner og flere feil, og at spesialkompetansen som noen hadde opparbeidet ble dårlig utnyttet. Noen følte også at de ikke mestret et stadig bytte av arbeidsoppgaver.

Det var en utbredt oppfatning at andre endringsprosjekter som var innført i årene før BRA heller ikke hadde bidratt positivt til effektiviteten. Det ble gitt uttrykk for at stabilitet kunne ha en større innvirkning på effektiviteten framfor nye endringsprosjekter. Gjennom omorganiseringsprosjekter som inkluderte nedbemanning hadde man også mistet verdifull kompetanse.

- BRA/SAP ga utfordringer knyttet til samhandling.

De to innledende spørreundersøkelsene som ble gjennomført om forsyningslag ga ingen indikasjoner på at BRA/SAP medførte samhandlingsproblemer, verken internt i lagene eller i forhold til andre aktører i forsyningstjenesten. I bakgrunnsundersøkelsene som omhandlet SAP var det imidlertid små andeler som mente at samhandlingen med kunder og leverandører hadde blitt bedre som følge av SAP. Samtidig var det mellom 26 og 33 prosent i målingene som mente at innføringen av SAP hadde gitt en dårligere samhandling med de samme aktørene.

Informantene i hovedundersøkelsen ga uttrykk for at lagorganiseringen hadde ført til mer samhandling mellom personene i laget sammenlignet med tidligere. Det varierte hvorvidt dette ble oppfattet som negativt eller positivt. Noen mente at en større innsikt i andres arbeidssituasjon var positivt, mens andre opplevde frustrasjoner knyttet til at arbeidsoppgavene ble utført på en annen og, etter deres syn, dårligere måte.

Lagorganiseringen som hadde blitt gjennomført blant kundene hadde vanskeliggjort kommunikasjonen. Denne nye organiseringen på installasjonene gjorde at ansatte i A&F nå forholdt seg til hele lag på sokkelen og ikke til enkeltpersoner som tidligere. Dette gjorde at det ble mer tilfeldig hvem man traff, den daglige kommunikasjonen ble mer upersonlig og de personlige relasjonene forvitret.

Tilliten til toppledelsen hadde blitt påvirket negativt av de endringsprosjektene som var gjennomført i løpet av de siste årene. Flere var skeptiske til det de opplevde som hovedtemaet i endringene; en omdefinering av virksomheten fra *forvaltning* av petroleumsressursene på vegne av samfunnet - til en større grad av *forretningsvirksomhet* på vegne av aksjonærer. Det ble også spekulert i om mellomledere ikke hadde interesse av at endringsprosjekter skulle lykkes fordi de impliserte endringer i maktforholdene. De nærmeste lederne ble imidlertid betraktet som personer som prøvde å gjøre det beste ut av endringsprosjektene.

- De ansatte følte stor grad av lojalitet til Statoil som arbeidsgiver og lojaliteten var lite påvirket av BRA/SAP.

Statoil ble grunnleggende betraktet som en god arbeidsgiver som de ansatte følte lojalitet i forhold til. Mange følte et eierforhold til måten virksomheten ble drevet på i A&F. Det ble også framhevet at mulighetene for personlig utvikling var gode.

Det var få som ga uttrykk for at motivasjonen og lojaliteten til selskapet hadde blitt påvirket negativt av BRA/SAP og andre endringsprosjekter som var gjennomført. En noe synkende entusiasme ble heller knyttet til en generell utvikling i Statoil hvor man hadde gått fra en fase med stor utvikling og vekst til en mer utflating og konsolidering. Noen knyttet den synkende entusiasmen til at de hadde blitt eldre.

Endringsprosjektene og den frustrasjonen disse tidvis medførte kunne føre til et *økt* kundefokus. Den usikkerheten som endringsprosjektene kunne innebære, førte til at man valgte å fokusere mer bevisst på de funksjonene og den jobben de var satt til å gjøre. Opplevelsen av at negative tiltak ikke slo urettferdig ut for ulike grupper ansatte, ble framhevet som viktig i forhold til om endringsprosjekter påvirket lojaliteten.

- Motivasjonen for nye endringsprosjekter var generelt lav.

De ansatte hadde lite positivt å si om endringsprosjektene som var gjennomført i årene forut for BRA/SAP. Arbeidsmåten var stort sett den samme til tross for hyppige omorganiseringer de siste ti årene. Omstillingstretthet ble brukt som begrep av de ansatte for å beskrive situasjonen. Det ble framhevet et behov for stabilitet; de ansatte var skeptiske til nytteverdien av nye endringsprosjekter, og mente de kunne være forstyrrende for arbeidsoppgavene de skulle utføre.

Den manglende motivasjonen for nye endringsprosjekter kunne særlig knyttes til tre forhold; en opplevd manglende medvirkning, at innholdet i BRA/SAP og andre endringsprosjekter ikke svarte til forventningene og til manglende evaluering og synliggjøring av resultater av endringene. Disse forholdene hadde sammenheng med at endringsprosjekter ble møtt med mistro, lite engasjement og liten grad av tillit.

Motivasjonen til å følge opp prinsippene i BRA manglet hos flere, noe som ble begrunnet med at de ansatte delvis ikke følte at BRA var noe positivt bidrag for den virksomheten de drev.

5 DRØFTING

I det følgende vil jeg drøfte funnene i forhold til det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2. Først vil jeg drøfte de ansattes opplevelser knyttet til innføringen av BRA/SAP (pkt. 5.1), deretter de ansattes reaksjoner (pkt. 5.2), etterfulgt av konsekvenser for organisasjonen (pkt. 5.3).

5.1 Opplevelser knyttet til innføringen av BRA/SAP

Den første delproblemstillingen for undersøkelsen var: *Hvordan oppleves innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP blant ansatte?* Jeg vil drøfte hvordan de ansatte opplevde mulighetene for deltakelse og innflytelse i BRA/SAP, hvordan innholdet i BRA/SAP ble kommunisert fra de ansvarlige for implementeringen og hvor godt tilpasset de ansatte opplevde at BRA/SAP var til deres arbeidssituasjon.

Før jeg går inn på dette, vil jeg imidlertid belyse hvorfor BRA/SAP ble aktuelt å innføre som utviklingskonsept i utgangspunktet. Det som aktualiserer dette, er empiriens tydeliggjøring av at flere av målsettingene man hadde med programmet i A&F ikke ble nådd: Konseptet med forsyningslag ble ikke innført. Erfaringene med lagene lokalt var blandet. SAP virket heller ikke å ha bidratt til en mer effektiv forsyningstjeneste i løpet av den perioden jeg fulgte innføringen.

5.1.1 Bakgrunnen for innføringen av BRA/SAP

Bakgrunnen for at BRA/SAP ble besluttet innført, kan sees i lys av nyinstitusjonell teori (jfr. pkt. 2.5.2). Czarniawska & Joerges (1996) skiller mellom ideer på ulike nivå, henholdsvis metanarrativer, overordna idéer, institusjoner og moter. Et argument er at idéer på lavere plan må være kompatible med idéer på høyere plan for å kunne bli implementert.

Metanarrativer sees på som institusjonaliserte tankestrukturer som legitimerer overordnede idéer. Slike overordnede idéer oppfattes etter hvert som fakta eller objektive sannheter. *Modernitet* er et metanarrativ som legitimerer overordnede idéer som tro på rasjonalitet, vitenskap, frigjøring og stadig framgang. Modernitet som metanarrativ er en nødvendig forutsetning for at de samme organisasjonsoppskriftene får gjenklang globalt, og kan dermed

sies å bidra til en verdensomspennende homogeniseringsprosess der formelle organisasjoner blir stadig mer like. Oppskriftene kan betraktes som modernitetens fellesnevner (Røvik 1998: 26).

BRA/SAP sin kompatibilitet med overordnede idéer med bakgrunn i modernitet, kommer til uttrykk i hovedmålsettingen for prosjektet, nemlig at programmet skulle bidra til en bedre og raskere administrasjon. BRA/SAP ble sett på som et redskap for å videreutvikle Statoil som et nyskapende, effektivt og kundeorientert selskap. Gjennom å jobbe på mer rasjonelle måter, ville det bli frigjort tid som de ansatte kunne bruke til verdiskapende aktiviteter. BRA/SAP som et effektiviseringsverktøy kom også til syne i innføringen lokalt i A&F. Her skulle prosjektet bidra til en mer effektiv forsyningskjede, konkretisert ved at kundene skulle få varer og tjenester til riktig tid, med en riktig kvalitet og til riktig pris (jfr. figur 1.7).

Forty (1986) har også beskrevet nødvendigheten av at idéer allerede har en klangbunn i organisasjonen dersom de skal bli adoptert. Czarniawska & Joerges (1996: 36) oppsummerer dette slik:

“...an idea cannot catch on unless it already exists for some time in many people`s minds, as a part of a master idea in a translocal time/space.”

Effektivisering har vært hovedbegrunnelsen for andre endringsprosjekter og omorganiseringer som er gjennomført i Statoil på 1980- og 1990-tallet. Både Deltaprojektet, Prosjekt 95 og Industriens Beste Driftsoperatør er eksempler på dette (jfr. pkt. 1.5). En viktig begrunnelse for å sette i gang Deltaprojektet var å demonstrere overfor det politiske miljøet og opinionen at man var i stand til å redusere kostnader. Prosjekt 95 omfattet samordning og teknologistandardisering for å bedre effektiviteten. Målsettingen med Industriens Beste Driftsoperatør var å bedre produktiviteten og regulariteten i produksjonen. BRA/SAP inngikk dermed i en rekke av endringsprosjekter som alle var tuftet på modernistiske verdier og tanker om framgang og videreutvikling.

Tilstedeværelsen av modernitet som et metanarrativ kan altså betraktes som en nødvendig forutsetning for at BRA/SAP ble besluttet innført. I tillegg var det et eksternt effektiviseringspress fra aktører i Statoils omgivelser som beslutningen også må sees i lys av (jfr. pkt. 1.4). Et hovedpoeng i amerikansk nyinstitusjonalisme er at organisasjoner ikke kan

betraktes som suverene og selvbestemmende. Miljøet og eksterne organisasjoner har betydning for de strategiske valgene man gjør.

Knyttet til Statoils situasjon er det i denne sammenhengen relevant å trekke fram at konkurransesituasjonen globalt hadde blitt skjerpet som følge av fusjoner og strategiske allianser mellom andre selskaper. I Statoil var det samtidig blitt lagt stor vekt på ”benchmarking” utført av eksterne konsulentselskaper, hvor effektiviteten til selskapet ble sammenlignet med andre oljeselskaper. Det må også antas at børsintroduksjonen av Statoil hadde bidratt til et større press i retning av størst mulig økonomisk avkastning for aksjonærene og et behov for å demonstrere handlekraft og effektivitet.

Innføringen av BRA/SAP var altså offisielt begrunnet i at prosjektet ville gi en bedre effektivitet. Begrunnelsen er slik sett i samsvar med Røviks (1998) verktøyperspektiv på organisasjonsoppskrifter. Denne innføringen kan imidlertid også sees i lys av et symbolperspektiv (ibid) på slike oppskrifter og som et ledd i å sikre og utvikle *legitimiteten* til Statoil og A&F. Et hovedargument i nyinstitusjonalisme er at det ikke er tilstrekkelig for organisasjoner å være effektive i teknisk-økonomisk forstand, det kreves også at man har legitimitet gjennom at man slutter seg til verdier og normer i omgivelsene (Selznick 1996; Røvik 1998).

En studie av Staw & Epstein (2000) illustrerer sammenhengen mellom adoptering av utviklingskonsepter og legitimitet. Det ble innhentet data fra 100 bedrifter fra en database fra Fortune 500. Det ble undersøkt hvorvidt disse bedriftene hadde innført utviklingskonsepter knyttet til kvalitet, team og empowerment. For hver bedrift ble det samtidig innhentet data på hvor anerkjente de var av finansanalytikere og ledere i bedrifter fra samme bransje. Hovedfunnet var at de som hadde implementert slike utviklingskonsepter i større grad ble anerkjent som innovative og godt ledet enn andre bedrifter, men at de likevel ikke hadde bedre økonomiske resultater sammenlignet med andre. Studien støtter altså nyinstitusjonell teori knyttet til organisasjoner.

Statoils avhengighet av legitimitet har vært synlig helt fra det ble etablert som et statlig oljeselskap i 1972. Selskapet var underlagt parlamentarisk kontroll i starten, men det var politisk uenighet mellom Arbeiderpartiet og den borgerlige siden om hvor stor handlefrihet

Statoil skulle ha innenfor disse rammene. Statoil måtte manøvrere sin virksomhet i dette politiske landskapet for å beholde tilslutning og støtte som selskap. Senere har man også vært avhengig av legitimitet fra samarbeidende selskap som British Petroleum i utviklingen av sine internasjonale engasjementer. Privatiseringen har også gjort at man er avhengig av at selskapet blir betraktet som attraktivt for eiere og potensielle investorer (jfr. pkt. 1.4). Det at man vektlegger effektivitet og er ”up to date” teknologisk og organisatorisk, vil være sentrale elementer i å bygge en slik legitimitet. Innføringen av BRA/SAP kan betraktes som et ledd i en slik legitimitetsbygging.

DiMaggios & Powells (1983) beskrivelse av isomorfisme blir her relevant. De beskrev isomorfisme som en begrensende prosess som tvinger en organisasjon til å bli lik andre. Konkurransbasert isomorfisme skjer som et resultat av at organisasjoner tilpasser seg på samme måte på grunn av at de møter de samme markedsbetingelsene. Institusjonell isomorfisme henspeiler på at organisasjoner blir like fordi de også konkurrerer om legitimitet og innflytelse. Det å etterligne andre organisasjoner skjer i situasjoner preget av usikkerhet. Denne usikkerheten kan knyttes til interne forhold i teknologi og målklarhet eller usikkerhet i forhold til miljøet. Usikkerheten blir mindre gjennom å etterligne andre organisasjoner som tilsynelatende har hatt suksess i følge DiMaggio & Powell. Abrahamsons (1991) betraktning av administrative innovasjoner som *moter* støtter også opp under at usikkerhet er en betingelse for at adoptering av utviklingskonsepter skal kunne finne sted. Dersom trendsettende organisasjoner benytter eller markedsfører en administrativ innovasjon, kan dette bli et argument for innføring, selv om det kan være usikkerhet knyttet til hvor effektiv den er.

Som beskrevet tidligere kunne BRA/SAP betraktes som et BPR-prosjekt. BPR representerer det Røvik (2002) kaller en organisasjonell superstandard, det vil si et utviklingskonsept som er tatt i bruk globalt og som i mange miljøer har hatt legitimitet som en oppskrift som kan møte et opplevd behov for fornyelse, effektivitet og progresjon. Slik sett kunne BRA/SAP som et BPR-prosjekt betraktes som et ledd i å redusere usikkerhet, og som et utslag av institusjonell isomorfisme.

SAP som ERP-system hadde langt på vei blitt bransjestandard i oljeindustrien. Norsk Hydro hadde innført SAP i 1994/-95. Samtidig var SAP også valgt av større selskaper i andre

bransjer. Den daværende ansvarlige for Statoils IT-strategi hadde tidligere jobbet i Mobil, og var der med på innføringen av SAP. Isomorfisme kan dermed også ha skjedd med bakgrunn i det DiMaggio & Powell (1983) beskriver som et normativt press gjennom profesjonsnettverk: Gjennom at sentrale ledere rekrutteres fra samme bransje og fra et smalt spekter av utdanningsinstitusjoner, blir det lite variasjon i erfaring og utdanning blant disse lederne. I sin tur bidrar dette til at de blir tilbøyelige til å oppfatte problemer på samme måte, og at de legitimerer de samme løsningene.

BRA/SAP har visse likhetstrekk med det Meyer & Rowan (1977) kaller *rasjonaliserte myter*. Myter kjennetegnes av at man antar og tror at ting forholder seg på spesielle måter, uten at dette er dokumentert eller bekreftet. Elementene som BRA/SAP inneholdt, ble betraktet som effektive verktøy for å koordinere og kontrollere aktiviteter. Det at SAP hadde blitt tilnærmet bransjestandard som ERP-system, må kunne antas å ha styrket antakelsen om at dette var et godt system og et sikkert valg. Den dominerende posisjonen som SAP hadde, medførte imidlertid at muligheten til å sammenligne ulike systemer i liten grad var tilstede. Det var altså i liten grad dokumentasjon på at SAP var det beste valget. Tvert i mot, i intervjuene ble det presentert historier om at noen virksomheter, som Nokia og Legoland, hadde *avviklet* bruken av SAP som system.

Sett i etterkant er det vanskelig å få øye på de effektiviseringsgevinstene som innføringen av BRA/SAP var ment å skulle gi i A&F (jfr. pkt. 5.3). Det utelukker allikevel ikke at prosjektet har hatt positive virkninger, om enn knyttet til andre forhold enn de offisielle målsettingene. Som DiMaggio & Powell (1983) framhever, så kan det å være lik andre organisasjoner være belønnende i seg selv, gjennom at det øker legitimitet og letter rekruttering og samhandling med andre organisasjoner.

Oppsummeringsvis så kan både et verktøyperspektiv og et symbolperspektiv være relevant for å forklare hvorfor BRA/SAP ble aktuelt å innføre som utviklingskonsept. Modernitet som metanarrativ kan betraktes som en forutsetning for at en organisasjonsoppskrift som BRA/SAP innføres. I Statoil er hovedmålet om effektivisering, både i dette prosjektet og i andre, en illustrasjon av gyldigheten av dette metanarrativet også i denne konteksten. I tillegg til at BRA/SAP kan betraktes som et verktøy, kan det også sees på som et symbol og et ledd i legitimering av selskapet. Statoil er avhengig av legitimitet fra opinion, politisk hold, fra

samarbeidende selskaper, eiere og potensielle investorer. BRA/SAP kan sees på som et ledd i å sikre og utvikle legitimiteten overfor slike aktører. Legitimitetsønsket kan også ha fremmet en institusjonell isomorfisme og adopsjon av moter som reduserer en usikkerhet, blant annet gjennom profesjonsnettverk. BRA/SAP kan i denne sammenhengen sees på som en rasjonalisert myte; prosjektet ble antatt å være effektivitetsfremmende, selv om dette ikke kan dokumenteres i A&F.

5.1.2 Medvirkning i BRA/SAP

Medvirkning handler om å ta med på avgjørelsen dem avgjørelsen angår. De ansattes medvirkning i arbeidslivet impliserer deltakelse i og innflytelse på beslutningsprosesser som påvirker deres arbeidssituasjon. I Norge er arbeidstakeres innflytelse på bedriftsutvikling, arbeidsmiljø, ansettelse og virksomheten generelt lov- og avtalefestet (Grønhaug & Hansen 2001).

Medvirkning på arbeidsplassen kan legitimeres på ulike måter og er et prinsipp som de aller fleste kan gi sin tilslutning til. Moltu (2003) hevder at årsaken til at medvirkning har fått så stor tilslutning fra ulike hold, er at begrepet nettopp gir rom for mange forskjellige og i utgangspunktet motsetningsfylte interesser. Tradisjonelt har det vært to hovedgrupper av argumenter for medvirkning (Hagen & Pape 1997): 1. Demokratiargumenter handler om ansattes demokratiske rett til å være med og bestemme over sine egne arbeidsbetingelser og – forhold. 2. Nytteargumenter handler om at medvirkning øker motivasjon, kreativitet og dermed produktivitet og effektivitet. Den skandinaviske medvirkningstradisjonen med utgangspunkt i samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF, var klart basert i et demokratiargument. En økt demokratisering av arbeidslivet ble sett på som et ledd i å øke demokratiseringen i samfunnet som helhet. Prinsippene om selvstyrte arbeidsgrupper og en utforming av arbeidet i tråd med de psykologiske jobbkravene spredte seg deretter til Sverige og senere til USA og Japan. Med spredningen endret argumentasjonen seg - fra et demokratiargument til et nytteargument (Greenwood & Levin 1998). Mens medvirkning i Norge fremdeles til en viss grad er basert i et demokratiargument, kan for eksempel empowermenttradisjonen sies å være klart begrunnet i nytteargument (jfr. pkt. 2.6.3).

Knyttet til BRA/SAP i A&F ble det nedsatt arbeidsgrupper ved de enkelte enhetene. Disse gruppene skulle foreslå hvordan laginndelingen skulle være. Arbeidsgruppene besto av lokal

ledelse og representanter for de ansatte. Slike arbeidsgrupper var en måte å utøve medvirkning på, som også var gjennomført i tilknytning til tidligere gjennomførte endringer, for eksempel Deltaprojektet, Prosjekt 95 og Industriens beste driftsoperatør (jfr. pkt. 1.5).

De fleste som ble intervjuet ga likevel uttrykk for at medvirkningen i forhold til BRA/SAP hadde vært mangelfull og delvis fraværende (jfr. pkt. 4.2.2). BRA/SAP ble sett på som et prosjekt hvor de store linjene var lagt på forhånd og hvor det var små muligheter for å endre på de prinsippene som var lagt av ledelsen. Innføringen ble betraktet som en styrt prosess som gikk raskt.

Hepsøs (2005) analyse av innføringen av BRA/SAP i Statoil underbygger at de lokalt ansatte hadde begrensede muligheter for medvirkning. Hun belyser både de prosessene som fant sted i *prosjektorganisasjonen* som fikk ansvaret utviklingen av løsningene og i *driftsorganisasjonen* som skulle ta BRA/SAP i bruk. Innføringen ble planlagt gjennomført i to faser, først en planleggingsfase og deretter en implementeringsfase. Noen få representanter fra driftsorganisasjonen bidro i planleggingsfasen i arbeidet med å utvikle organisatoriske og tekniske løsninger. Disse representantene skulle bidra med arbeidskraft og kompetanse, og også fungere som ”agenter” for prosjektet inn i driftsenhetene. Implementeringsfasen lokalt skulle være ”lukket”, det vil si foregå uten innspill fra organisasjonen for å sikre standardiserte og like løsninger i organisasjonen. I praksis ble det dermed små muligheter for medvirkning fra de ansatte.

Den manglende medvirkningen kan forstås i lys av at BRA/SAP bygger på Business process reengineering (BPR) som konsept. BPR innebærer prinsipper som delvis går på tvers av den skandinaviske medvirkningstradisjonen, hvor demokratisering er et viktig argument. I følge Koch (1998: 65) impliserer BPR i Hammer & Champys (1994) versjon et instrumentelt menneskesyn hvor ”...*personalet er en omkostningsfaktor*” og hvor medvirkning ikke er et viktig tema.

En sentral tanke i BPR er at den tradisjonelle hierarkiske organiseringen av virksomheter ikke er funksjonell i en postindustriell virkelighet. Det må en radikal forandring til, og en ny organisering rundt *arbeidsprosesser* (Hammer & Champy 1994). Willoch (1994) beskriver arbeidsprosesser sett fra kundenes synspunkt, som et sett av sammenhengende aktiviteter som

skaper verdi for kundene. Internt i organisasjonen betraktes arbeidsprosessene som ”usynlige”, i den forstand at ansvaret for dem var delt mellom mange ”revir”. I og med at så mange interessenter er involvert, vil en endring fra en funksjonsdelt organisasjon til en prosessorganisering bare være mulig gjennom at den blir *initiert og drevet fram av toppledelsen* (ibid).

Toppledelsens engasjement var også tydelig når det gjaldt BRA/SAP. I sammenheng med konsernledelsens beslutning om å innføre SAP, ble det bestemt å opprette en prosjektorganisasjon som skulle designe nye arbeidsprosesser, tilpasse SAP til disse og ha ansvaret for opplæring og informasjon i innføringsfasen. SAP ble betraktet som det som muliggjorde en helt ny organisering av arbeidet, og var slik sett i helt tråd med klassisk BPR-tenking slik den fremstår i for eksempel Hammer & Champy (1994). SAP ble et obligatorisk verktøy, innført av konsernledelsen, og som de ansatte i liten grad kunne påvirke.

Den manglende vektleggingen av medvirkning er imidlertid ikke noe særskilt for BPR, men kan betraktes som et kjennetegn ved konseptorientert bedriftsutvikling generelt. Falkum (1999) presenterer en del fellestrekk ved konsepter som ”Just in time”, ”Business Process Reengineering” og ”Management by objectives”. Flere av disse fellestrekkene illustrerer at medvirkning ikke er et tema når disse konseptene skal implementeres og taes i bruk:

- De introduseres av eksterne/interne agenter
- De vektlegger lederes rolle som endringsagenter og er basert på management-orienterte teorier
- De søker å forplikte de ansatte på individnivå, og det kollektivt orienterte partssamarbeidet nevnes ikke
- I de fleste konseptene etableres det egne prosjektorganisasjoner for implementeringen, hvor noen få utvalgte får ansvaret for gjennomføringen

Falkum (1999) beskriver et bilde av norsk arbeidsliv hvor det tradisjonelle partssamarbeidet mer eller mindre er parkert, og der det er en økende grad av individualisering av relasjonene mellom arbeidstakere og ledelse. En sentral drivkraft i denne utviklingen kan i følge Falkum (1999) være at ledere i økende grad har tatt i bruk utviklingskonsepter. Konseptene er ofte

”top-down”-orienterte og mangler en forståelse av europeiske arbeidslivstradisjoner hvor kollektive interesser og grupperelasjoner er viktige.

I BPR er det likevel vektlagt at de ansattes skal være *empowered*. Prinsippene i BPR og BRA/SAP kan også innebære det Potterfield (1999) kaller fruktbare organisasjonelle omgivelser for empowerment. Slike omgivelser er preget av flate strukturer hvor beslutninger tas nært kundene, og av deling av informasjon og utstrakt kommunikasjon. I BPR kommer empowerment som konsept til syne gjennom organiseringen av såkalte *prosessteam* som får delegert ansvaret for hele arbeidsprosesser fram til kundeprodukt. Prosessteamet skal ha myndighet til å ta avgjørelser som før ble tatt av ledere i et hierarki. I BRA/SAP finner vi dette igjen både i tanken om selvstyrte, integrerte lag generelt, og det kan også knyttes til idéen om forsyningslag i A&F.

Empowermentkonseptet slik det ble brukt i BPR og BRA/SAP møter flere av de psykologiske jobbkravene (Thorsrud & Emery 1970). Blant annet kan det sies at behovet for å kunne ta egne beslutninger innenfor et gitt ansvarsområde ivaretas. Behovet for variasjon og læring kan også sies å bli møtt gjennom rotasjonen mellom arbeidsoppgaver slik det var ment å fungere.

Til tross for dette virket imidlertid BRA/SAP å ha medvirket til en opplevelse av fremmedgjøring i forhold til arbeidet hos noen. Dette gjaldt mest for ansatte i laget hvor rotasjon ble innført (jfr. pkt. 4.2.4). Blauner (1964) konseptualiserte fremmedgjøring ved hjelp av fire begreper; kontroll, mening, sosial integrasjon og selvhevdelse. Arbeidsrotasjonen ble innført som obligatorisk i dette laget, og ble dermed noe som var utenfor den enkeltes kontroll. Den spesialistkompetansen som ble opparbeidet i den tidligere funksjonsdelte organiseringen ble også mindre viktig gjennom rotasjonen, noe som kan ha hatt en negativ innvirkning på hvor meningsfullt man opplevde arbeidet og på mulighetene for selvhevdelse.

Opplevelsen av manglende medvirkning i BRA/SAP er altså ikke overraskende, tatt i betraktning at dette var et prosjekt initiert av konsernledelsen og gjennomført i tråd med klassiske BPR-prinsipper. Det var ikke rom for deltakelse og innflytelse når det gjaldt de grunnleggende prinsippene som BRA/SAP bygget på. Selv om det til en viss grad medførte bemyndigelse av de ansatte og delvis var i samsvar med grunnleggende behov som arbeidstakere kan sies å ha, var hovedlinjene lagt på forhånd. Potterfields (1999) observasjon

om at de grunnleggende maktstrukturene forblir uforandret når prinsippene som ligger i empowermentkonseptet innføres (jfr. pkt. 2.6.3), kan også gjøres gjeldende i BRA/SAP. Informantene påpekte at linjeorganisasjonen besto omtrent som før¹⁴:

”Organisasjonskartet er jo forandret da, men det er jo... eller mange av de samme folka som ble sittende – som ble plassert i andre bokser litt sånn. Det var en som sammenlignet det med kråka som satt på telefonledninger – en dag så satt det ei der og ei der – neste dag så satt de der igjen men hadde bare bytta plass. Det var mange av de samme navna som gikk igjen bortsett fra at de var i andre bokser. Vi jobber på samme måte.” (Informant 5, mann, baseansatt)

Opplevelsen av medvirkning varierte imidlertid noe. I bakgrunnsundersøkelsen om forsyningslag, som riktig nok ble gjennomført tidlig i innføringen, mente rundt halvparten at de hadde fått medvirke i ordningen (jfr. tabell 4.1). I intervjuene ble det også gitt uttrykk for at fagforeningsrepresentanter hadde vært med, men at det kunne være mangler i forhold til hvordan disse representantene hadde videreformidlet sitt arbeid til de andre ansatte.

”Den siste omstillingen – vi hadde en arbeidsgruppe for tilpasningen. Den kom opp med forskjellige modeller og løsninger og konsekvensanalyser. Avdelingsledere var med, og fagforeningene. Man var jo dekket inn med tanke på de ansatte. Men det er jo fullt av spørsmål, blant annet hvordan klarer de fagforeningsansatte å formidle ut dette. Det er jo ofte problemet. Da føler mange at de ikke fikk være med.” (Informant 17, kvinne, KIM-ansatt)

Opplevelsen av manglende direkte medvirkning hos den enkelte utelukker altså ikke at indirekte medvirkning kan ha spilt en rolle. Tønnesen (2001) hevder for eksempel at betydningen av indirekte medvirkning i bedriftsutvikling øker jo mer bedriftsovergrepene en endring er. Det var imidlertid få som hadde forestillinger om hvordan den indirekte medvirkningen hadde foregått.

Det kan hevdes at medvirkning fordrer modenhet og kompetanse i forhold til å utøve konstruktiv kritikk (Claussen 2001; Pasmore & Fagans 1992). Mye av den kritikken som ble framsatt i intervjuene var lite løsningsorientert, og det framkom ikke mange forslag til hvordan prosjektet kunne vært bedre. Fokuset til de ansatte i endringsprosjekter er i andre studier funnet å være mest på interne forhold som direkte angår egen arbeidssituasjon og i mindre grad markeds- og konkurransesituasjonen (Kvadsheim 2001). Mangelen på

¹⁴ Underveis i drøftingen vil jeg presentere noen nøkkelsitater fra kapittel 4 for å underbygge argumentasjonen.

konstruktiv kritikk hos noen av de ansatte kan altså skyldes manglende kompetanse til å uttrykke og samordne ulike interesser. Det må imidlertid også nevnes at det var få muligheter og arenaer for å utøve slik kritikk. Med unntak av de lokale implementeringsgruppene, som besto av representanter for de ansatte, var det få andre muligheter for medvirkning.

Kommunikasjonen i BRA/SAP

Medvirkning fordrer dialog mellom de som har makt til å gjennomføre endringer og de som endringene berører. Den opplevde manglende medvirkningen i BRA/SAP understrekes av hvordan de ansatte opplevde kommunikasjonen om prosjektet fra de ansvarlige for innføringen. De ansatte opplevde kommunikasjonen som enveis, massiv og generell, og lite tilpasset ulike målgrupper (jfr. pkt. 4.2.2).

Måten innholdet i prosjektet ble kommunisert på, er forenlig med en *formidlingsmodell* på kommunikasjon (Clampitt 1991). En forståelse av kommunikasjon som formidling innebærer at utforming av budskapet vil være det sentrale. En hovedidé er at dersom man uttrykker seg presist nok, vil mottakerne forstå og handle i henhold til budskapet (jfr. pkt. 2.6.3). Dette er i tråd med BPR som et ”top-down”-styrt utviklingskonsept.

Hepsø (2005) sin analyse av BRA/SAP i Statoil underbygger også at det lå en formidlingsmodell til grunn for innføringen. Hun fant at det utviklet seg ulike forståelser av BRA/SAP i prosjekt- og driftsorganisasjonen, noe som hadde bakgrunn i lite dialog mellom prosjekt- og driftsmiljøene (ibid: 122):

”Kontakten mellom arenaene i Drift og BRA-programmet var først og fremst av informativ art, og bidro lite til felles meningskonstruksjon. Resultatet ble en sterk begrensning av felles meningsutveksling mellom BRA og Drift. Kontakten var begrenset til informasjon, mens diskusjonene og dermed meningskonstruksjonene for det meste foregikk separat.”

I følge Hepsø bidro den mangelfulle dialogen til at løsningene som ble utviklet ikke hadde forankring i den lokale praksiskunnskapen.

Kommunikasjonsstrategien som ble foreslått av en av de fremste norske talsmennene for BPR, Bjørn-Erik Willoch, illustrerer også at det er en formidlingsmodell for kommunikasjon

som er rådende innenfor BPR-tradisjonen. Kommunikasjonsstrategien presenteres i tre punkter (Willoch 1994: 169):

”

- Segmentér markedet
 - Hvem blir påvirket, og hvordan?
 - Hvem tror/vet vi vil yte motstand, og hvordan?
 - Hvem er vi nødt til å ha med oss?
- Avstem innholdet i budskapet
 - Beskriv ledelsens visjon, forbedringsmål og bakgrunnen for ønsket om dramatisk forbedring og radikal forandring.
 - Beskriv planene, prosessen, fremdriften og eksisterende/forventede problemer på en åpen og ærlig måte.
- Velg hensiktsmessige formater for kommunikasjon
 - I General Electric anvender man den såkalte 7x7 regelen, det vil si at alle berørte medarbeidere skal høre ”budskapet” minst 7 ganger og på 7 forskjellige måter, alt fra foredrag, brosjyrer, posters og videos til T-shirts, caps, maskoter og logotyper. Vær kreativ!
 - Velg et enkelt, konsistent, massivt, entusiastisk, oppsiktsvekkende og ærlig budskap.”

Medvirkning impliserer det Clappitt (1991) kaller en kretsløpsmodell på kommunikasjon, hvor hensikten er å utvikle en felles forståelse (jfr. pkt. 2.6.3). Dialog blir ikke nevnt i Willochs (1994) strategi og retorikken gir ikke plass for de ansattes påvirkningsmuligheter. Strategien innebærer at de ansatte skal overtales til å godta ledelsens budskap og at det skal repeteres på en slik måte at det kan minne om et propagandaframstøt.

Noen oppfattet også at kommunikasjonen om BRA/SAP inneholdt trusselbilder om hva som ville skje dersom man ikke tok innover seg og handlet i henhold til budskapet. Om BRA/SAP ble det for eksempel brukt en metafor om et tog som gikk som det var viktig å komme seg på. Dette illustrerer på mange måter opplevelsen av manglende medvirkning:

”Her var det et ekspress tog som kom, og de som lå i skinnegangen de ble overkjørt, og de som var på toget fikk være med på turen, og de som sto igjen på perrongen, de var det synd på for det kom ikke flere tog.” (Informant 25, mann, baseansatt)

En retorikk som spiller på frykt er også synlig i BPR-litteraturen (Jackson 2001: 80). Når Hammer (1990) påpeker behovet for en *radikal* forandring i de grunnleggende reglene som organisasjoner opererer på bakgrunn av, uttrykker han det slik (ibid:107):

”Unless we change these rules, we are merely rearranging the deck chairs of the Titanic”

Den underforståtte metaforen er altså at virksomheten går under dersom det ikke gjennomføres radikale endringer. Noe av det samme uttrykkes også av Willoch (1994), som framhever at toppledelsen må vise en sterk og tydelig støtte til prosessledelsen i BPR-prosjekter, og trekker i denne sammenhengen fram et eksempel fra General Electric. Her ble topplederteamet kalt ”roadblockbusters” for å illustrere hvordan budskapet skulle presses fram til tross for eventuell motstand. Det å stille seg i veien for disse ble kalt *”...a very career limiting move...”*.

For å oppsummere, så var opplevelsen til de fleste som ble intervjuet at medvirkningen hadde vært mangelfull eller fraværende. Dette kan forklares med at konseptet som BRA/SAP bygger på, trekker veksler på en empowermenttradisjon og ikke en skandinavisk medvirkningstradisjon. Empowermenttradisjonen innebærer ingen omfordeling av makt mellom ansatte og ledelse. Det å gjøre arbeidstakerne ”empowered” er begrunnet i at dette skal føre til bedre effektivitet og produktivitet gjennom mer motiverte medarbeidere. Den grunnleggende beslutningen om innføring av BRA/SAP kunne de ansatte i liten grad påvirke. Selv om de ansatte opplevde den direkte medvirkningen som manglende, utelukker dette ikke i seg selv at indirekte medvirkning gjennom fagforeninger har vært til stede. Denne medvirkningen har imidlertid i liten grad vært synlig og formidlet til de ansatte for øvrig. Det kan også tenkes at de ansatte har hatt manglet kompetanse til å utøve konstruktiv kritikk i tråd med det Claussen (2001) og Pasmore & Fagans (1992) hevder. Det må imidlertid sies at det har manglet arenaer og muligheter for å utøve slik kritikk. Den manglende medvirkningen understrekes av opplevelsen av manglende dialog fra de ansattes side. En *formidlingsmodell* for kommunikasjon (Clampitt 1991), hvor utformingen av et overbevisende budskap er det sentrale, synes å ha ligget til grunn for kommunikasjonsstrategien.

5.1.3 Opplevelsen av BRA/SAP som et konsept som ikke passet inn

Forventningene som de ansatte i A&F hadde til BRA/SAP ble ikke innfridd. SAP ble av mange betraktet som et lite funksjonelt verktøy som ikke var tilpasset deres virksomhet (jfr. pkt. 4.2.3).

Opplevelsen av de lokale lagene var varierende. Hos noen hadde rotasjonen av arbeidsoppgaver medført en forvitring av personlige relasjoner, usikkerhet knyttet til egen kompetanse og en opplevelse av ansvarspulverisering (jfr. pkt. 4.2.7 og 4.2.4). Noen av informantene opplevde at BRA/SAP hadde ført til en større kompleksitet, noe som var stikk i strid med intensjonene. Mange opplevde imidlertid også at de jobbet på samme måte som tidligere, det vil si at BRA/SAP ikke hadde ført til noen endringer i særlig grad. De lokale lagene var ikke selvstyrte slik det opprinnelig var tenkt. Bakgrunnsundersøkelsene viste at de ansatte hadde forventninger om at forsyningslag kunne gjøre arbeidet mer interessant, og et flertall mente tidlig i implementeringsprosessen at ordningen kunne passe på egen arbeidsplass (jfr. tabell 4.1). I hovedintervjuene som ble gjennomført omtrent et år senere, opplevde imidlertid alle at konseptet med forsyningslag ikke hadde blitt realisert (jfr. pkt. 4.2.5).

Samlet sett gir dette grunnlag for å hevde at mange ansatte opplevde at BRA/SAP var et utviklingskonsept som ikke passet inn i virksomheten de drev, og at BRA/SAP bare delvis var implementert. Under vil jeg drøfte dette i lys av teori som tidligere er presentert i pkt. 2.5.

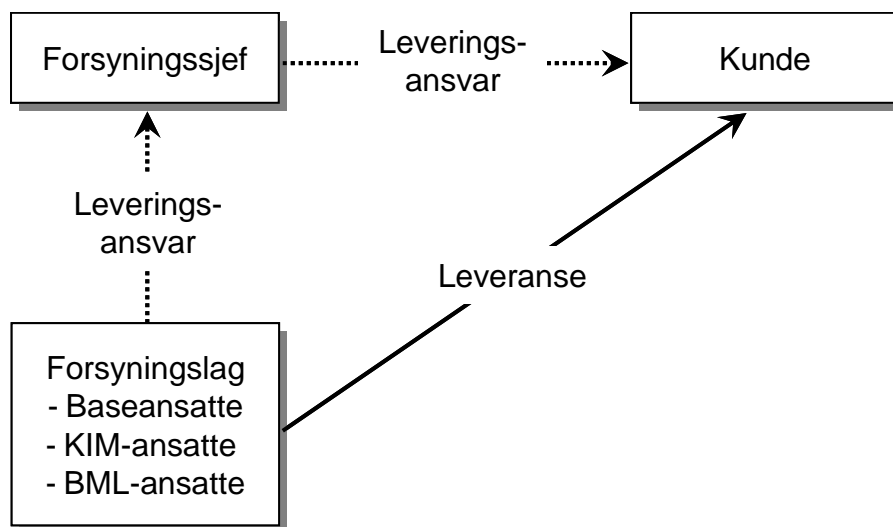
BRA/SAP i et oversettingsperspektiv

Czarniawska & Joerges (1996) bruker oversettingsbegrepet for å beskrive hva som skjer når idéer spres og møter organisasjoner. Dette begrepet synliggjør det grunnleggende at idéer håndteres av mennesker, som kan behandle og fortolke objekter og artefakter på ulike vis. Oversettingen vil i følge Czarniawska & Joerges kunne skje i flere steg; først fra idé til objekt eller kvasi-objekt, deretter til en handling eller praksis som gjentas og stabiliseres til en institusjon. Både innføringen av *forsyningslag*, *lokale lag* og *SAP* kan betraktes i et oversettingsperspektiv.

Forsyningslag

De ansatte ble presentert for *forsyningslag* som et nytt konsept. Dette skulle være lag på et ”overordnet” nivå, sammensatt av personer fra både anskaffelsesmiljøet og fra forsyningsbasene. De skulle være fleksible og organiseres som ”ad hoc”-grupper knyttet til kundeleveranser. Motivet til PO-enheten som organiserte dette, var å skape en mer integrert forsyningskjede hvor samhandlingen mellom de ulike aktørene i forsyningskjeden skulle bli bedre. Dette skulle så føre til en bedre effektivitet.

Første steg i en oversettelsesprosess er i følge Czarniawska & Joerges (ibid) oversetting fra idé til objekt eller kvasi-objekt. Idéen med lag ble tingliggjort og objektivert på to måter. For det første fikk den et navn – Forsyningslag – og ble dermed oversatt til en ”lingvistisk artefakt”. Dessuten ble idéen forsøkt oversatt til en modell tilpasset den lokale konteksten av de som var ansvarlige for implementeringen, det vil si ansatte i Personal og Organisasjon. Modellen som ble benyttet i informasjonsmøtene som ble avholdt for de ansatte så slik ut:



Figur 5.1: Modell for Forsyningslag i Anskaffelser & Forsyning

Modellen ble ledsaget av en forklaring på hvordan dette skulle fungere. Forsyningslagene skulle være fleksibelt sammensatt av ansatte fra forsyningsbasene, KIM og BML og være knyttet opp mot konkrete leveranser til kundene. Forsyningslagene hadde leveringsansvar overfor forsynings sjefen. Oversettingen stoppet imidlertid opp her, det var enighet i intervjuene om at modellen ikke ble tatt videre til konkret handling eller praksis, det vil si det som er det andre steget i oversettelsesprosessen iflg Czarniawska & Joerges (1996).

Den ufullstendige oversettingen av forsyningslag kan forklares på ulike måter. En forklaring kan være en *manglende oppmerksomhet* rundt idéen blant de som skulle ta konseptet i bruk. I følge Czarniawska & Joerges (ibid) er oppmerksomhet en nødvendig betingelse for oversettingsprosessen. Oversettingen er avhengig av den politiske og kulturelle konteksten, og idéer som kommer fra ”shop floor actors” - de som skal ta dette i bruk - vil ha større sannsynlighet for å bli materialisert enn idéer som lanseres av ledelsen. I tillegg til oppmerksomhet, framhever Czarniawska & Joerges (ibid) to andre grunnleggende forutsetninger for at en idé skal oversettes til handling. Den ene er at idéen gir mulighet for en tilhørende *forestilling* om at den kan realiseres til handling. Den andre er at idéen vekker *positive følelser* hos de som tar idéen i bruk. Det empiriske materialet indikerte at ingen av disse forutsetningene var til stede. Bakgrunnsundersøkelsene viste at de ansatte stilte seg tvilende til at ordningen hadde bedret effektiviteten (jfr. tabell 4.4 og 4.5). Intervjuene indikerte at de ansatte betraktet informasjonen som generell og at man ikke så for seg hvordan lagidéen ville slå ut i arbeidsprosessene. Opprinnelsen til og bakgrunnen for BRA/SAP framsto som uklar for informantene. Informasjonen ble også betraktet som massiv og akademisk av noen, og dette gjorde at man ga opp å tilegne seg innholdet (jfr. pkt. 4.2.2). I intervjuene var det få eller ingen tegn til entusiasme i forhold til ordningen med forsyningslag.

Den ufullstendige oversettingen av forsyningslag kan også forstås gjennom at de ansatte ønsket å beskytte institusjonaliserte verdier og holdninger som var utviklet i de enkelte enhetene. I følge Selznick (1957) kan organisasjoner utvikles til organiske systemer som er preget av kjennetegn ved medlemmene og omgivelsene, og hvor det over tid utvikles distinkte verdier og holdninger. I følge Selznick kan de institusjonaliserte verdiene og holdningene som kjennetegner en organisasjon, bli noe som i seg selv blir viktig å forsvare og bevare (jfr. pkt. 2.5.2).

Den enkelte forsyningsbase og anskaffelsesenheten hadde på mange måter preg av å være selvstendige organisasjoner. Enhetene hadde utviklet sine egne, distinkte historier siden de ble etablert på 1970- og 1980-tallet (jfr. pkt. 1.6.3). Arbeidsstokken hadde vært stabil med liten grad av ”turnover”. Forholdene lå dermed godt til rette for utvikling av egne identiteter, verdier og holdninger ved de enkelte enhetene. I intervjuene kom også avstanden til Statoilkonsernet som helhet fram – man differensierte seg verdimesig fra resten av selskapet,

og hadde på mange måter liten tillit til ledelsens prioriteringer og det som foregikk utenfor egen enhet. To sitater illustrerer dette:

"...de som styrer de vet ikke egentlig hva de bestemmer. Det er for mye økonomer som sitter og bestemmer og tror de vet hvordan det fungerer. De burde vært litt lenger nede og undersøkt før de tar avgjørelser." (Informant 13, kvinne, baseansatt)

"Jeg synes – det er min ærlige og oppriktige mening – Statoil har forandret seg til å bli for mye fokusert på profitt. Penger må ikke være et mål i seg selv - det må være et middel. Hvis vi skal ha et selskap som skal tenke mest mulig profitt, så vil vi ødelegge selskapet tror jeg. Det er andre verdier som må komme inn – som ansvar for de ansatte og deres familie og småindustri som lever på siden av oss. Vi har jo vært en hjørnesteinsbedrift. Det å ta inn lærlinger og ha et samfunnsansvar – synes jeg er veldig viktig." (Informant 25, mann, baseansatt)

Forsyningslag innebar en større grad av integrering, noe som potensielt kunne oppfattes som en trussel mot de institusjonaliserte verdiene og holdningene i de enkelte enhetene. Dette kan være en delforklaring på det manglende engasjementet som konseptet med Forsyningslag ble møtt med og opplevelsen av at det ikke passet inn.

Det at oversettingen ikke ble fullstendig kan også knyttes til at forsyningsvirksomheten allerede ble utført gjennom godt etablerte rutiner i et stabilt miljø. Installasjonene bestilte de trengte gjennom anskaffelsesenheten, som så effektuerte bestillingene via leverandører. Ved forsyningsbasene ble varer og materiell mottatt, kontrollert, pakket i containere og lastet om bord på forsyningsfartøy. Det var ikke tradisjon for et tett samarbeid mellom anskaffelsesenheten og forsyningsbasene, og samhandlingen mellom aktørene i forsyningskjeden ble også vurdert som god før innføringen av BRA/SAP (jfr. tabell 4.3).

I situasjonsteori knyttes organiseringsmåte til grad av usikkerhet i omgivelsene (jfr. pkt. 2.5.1). Det skilles mellom mekanisk og organisk strukturerte organisasjoner (Burns & Stalker 1961). Mekanisk strukturerte organisasjoner har i mange henseender de samme karaktertrekk som klassiske byråkratier, med høy spesialiseringsgrad, klart definerte ansvarsområder og hierarkisk oppbygging. En slik måte å organisere virksomheten på finner man i *stabile miljø* preget av stabil produktavsetning. Organisk strukturerte organisasjoner, preget av fleksibilitet, stadig omdefinering av oppgaver og arbeid i nettverk, finner man i *ustabile miljøer*, hvor produksjonsteknologi og markedsforhold endrer seg raskt (ibid). Størrelse på organisasjonen er også funnet å ha sammenheng med organiseringsmåte. Det er hevdet at jo større en

organisasjon er, jo større er behovet for en mekanisk-byråkratisk struktur (Pugh et al 1969). Lawrence & Lorsch (1967) fant også at graden av ”organiskhet” kunne variere innen en og samme organisasjon, med bakgrunn i at ulike enheter kunne møte forskjellige miljøkrav, og ha mer eller mindre stabile avsetninger på sine produkter.

Forsyningslag, slik ordningen var tenkt å fungere, kan betraktes som en organisk struktur. Dette ville på mange måter være en mer krevende organiseringsmåte enn den hierarkiske strukturen som i utgangspunktet var tilstede, med hensyn til blant annet de ansattes omstillingsevne, selvstendighet og kompetanse. Miljøet til A&F framstår samtidig som stabilt. Installasjonene måtte nødvendigvis ha sine varer for å opprettholde produksjonen. Det var heller ingen planer for å konkurransesette eller "outsource" denne tjenesten. Samtidig er A&F en forholdsvis stor enhet, og forsyningsbasene og anskaffelsesmiljøet er i tillegg geografisk atskilte. Dette kunne også gjøre det vanskeligere å realisere forsyningslagene, fordi det krevde tett samhandling mellom aktører som var geografisk spredte, og som i liten grad hadde samhandlet tidligere. I denne situasjonen kan det derfor tenkes at en mer krevende organisk organiseringsmåte ikke ble oppfattet som nødvendig, og at man fikk vanskeligheter med å forestille seg hvordan realiseringen av forsyningslag skulle skje i praksis.

Lokale lag

Det varierte hvorvidt de ansatte var negative, nøytrale eller positive til de lokale lagene. Likevel hadde deler av lagtanken blitt realisert i praksis ved de fleste enhetene. Det virker altså å ha vært lettere å oversette idéen om de lokale lagene til konkret handling.

Noe av bakgrunnen for at dette gikk lettere, kan være at konseptet i utgangspunktet virket å harmonere med grunnleggende verdier og holdninger som har stått sterkt i deler av Statoil, særlig i forhold til medvirkningstanken. Samtidig ble det i ett av lagene gitt uttrykk for at lag ikke var noe nytt, og at man også før BRA/SAP jobbet etter prinsipper som jobbrotasjon og flerferdighet. Dette hadde vært nødvendig for å holde virksomheten i gang ved ferier og sykdom:

”...vi har jobba på samme måte helt siden Mobiltida. De har snakka så mye om lag og spesialisering – vi jobber på samme måte som før. Vi har jobba som et lag hele tida. Vi er litt forskjellige fra de på lageret som rullerer oppgavene – vi har vårt. I og

med at vi er så få så kan alle gjøre alt når folk er borte på reise og ferie og sånn.”
(Informant 9, mann, baseansatt)

I utgangspunktet skulle de lokale lagene være selvstyrte, integrerte lag. Ingen av de lokale lagene ble selvstyrte. Hvert lag hadde en lagleder, og det ble kommentert at de som tidligere var basesjefer fremdeles hadde de samme fullmaktene. Denne funksjonen hadde bare skiftet navn til forsyningsjef. Bare ett av lagene innførte prinsippet om arbeidsrotasjon. I de andre lagene var det fremdeles dedikerte personer til spesielle funksjoner.

Det at disse prinsippene i liten grad ble innført, kan betraktes i lys av sosioteknisk systemteori (jfr. pkt. 2.5.1). Et hovedargument i denne teorien er at det man omtaler som det teknologiske og sosiale systemet bør være tilpasset til hverandre. Et klassisk eksempel på hva som kan skje dersom man ikke tilpasser disse systemene til hverandre er fra kullgruvedrift, hvor innføring av ny teknologi fikk negative konsekvenser for arbeidsmiljø og produktivitet, særlig fordi etablerte sosiale relasjoner ble brutt ned (Trist & Bamforth 1951).

I det ene laget hvor rotasjon var innført ga flere av de intervjuede uttrykk for at rotasjonen brøt etablerte relasjoner mellom ansatte på installasjonene og ansatte på basene. Dette ble forsterket ved at arbeidsrotasjon også hadde blitt innført på installasjonene. De ansatte ved basene måtte forholde seg til lag som helhet, og ikke til enkeltpersoner som tidligere. Dette virket fremmedgjørende på noen, og tok bort et meningsfylt element som de sosiale relasjonene representerte (jfr. pkt. 4.2.9).

Også prinsippet om selvstyrte lag brøt med den etablerte arbeidspraksisen og den opprinnelige linjeorganiseringen. Man valgte å beholde linjeorganiseringen fordi selvstyring ga tilleggsoppgaver som de tidligere ikke hadde:

”Vi bestemte vel relativt raskt at personalansvaret skulle ligge hos leder. Da het vi Driftstjenester, når vi begynte med dette. Da var det oppe om disse selvstyrte lagene skulle ha personalansvar. Da sa vi at vi skulle kjøre gammel modell – så vi var jo på en måte litt illojal mot BRA-prinsippene. Dette varierer jo fra plattform til plattform og fra anlegg til anlegg. Så det er ikke selvstyrte lag i ordets rette forstand i BRA-ånd. Det er jo ikke enkelt. Jeg har en kamerat på Åsgard som sier at hvis det ikke kommer noen og avløser ham, så må han selv ordne opp og skaffe erstatting. Det er ingen leder over som tar ansvaret. Det er enorme utfordringer for de som jobber i selvstyrte lag. De får jo en masse arbeid som lederne gjorde tidligere. Personalplanlegging osv.” (Informant 20, mann, baseansatt)

Selvstyrte, integrerte lag kan betraktes som det Abrahamson (1991) kaller en administrativ teknologi. Arbeidet var i utgangspunktet i stor grad basert på personlige relasjoner mellom KIM, basene og kundene. Samtidig hadde både KIM og basene hatt en tradisjonell linjeorganisering fra de ble opprettet. Det nye administrative, teknologiske systemet (selvstyrte, integrerte lag) representerte altså et brudd med det opprinnelige sosiale systemet, noe som kan være en delforklaring på hvorfor disse prinsippene i liten grad ble innført.

SAP

SAP ble innført og genererte ny praksis. Dette skjedde selv om de fleste hadde negative opplevelser knyttet til systemet. De ansatte ble imidlertid noe mindre negativt innstilt til ordningen i den perioden jeg fulgte implementeringen (jfr. tabell 4.7 og 4.11). Det at innføringen av SAP førte til ny praksis kan likevel best forklares med at de ansatte *ikke hadde noe valg* i forhold til å bruke systemet. Det ble innført som hovedverktøyet for å utføre arbeidet, og andre alternativer forelå ikke. Det å jobbe i forsyningslag og i de lokale lag var imidlertid ikke obligatoriske på samme måte som anvendelsen av SAP var. Man kunne i stor grad organisere arbeidet på samme måte som før uten av dette ble sanksjonert på noe vis.

Oppsummering

Innføringen av BRA/SAP i A&F kan betraktes som en ufullstendig oversettingsprosess. Konseptet med Forsyningslag ble objektivert gjennom oversetting til en lingvistisk artefakt og en modell. Oversettingen ble imidlertid i liten grad videreført til konkret praksis. Dette kan bunne i manglende oppmerksomhet og entusiasme fra de som skulle ta konseptet i bruk. De ansatte stilte spørsmålstegn ved nytteverdien, og det kan også stilles spørsmålstegn ved om det passet til den virksomheten som ble drevet. Det stabile miljøet med stabil produktavsetning som A&F befant seg i, kan ha medvirket til at den mer krevende organisasjonsformen som forsyningslag innebar, ikke ble oppfattet som nødvendig. De ansatte hadde i tillegg vansker med å forestille seg hvordan idéen skulle realiseres, og som "shop floor actors" hadde de ikke eierskap til den. Dessuten kan A&F betraktes som en distribuert organisasjon, hvor de enkelte enhetene framsto som relativt selvstendige. Enhetene kan ha utviklet distinkte verdier som det ble viktig å forsvare. Tanken om en mer integrert forsyningskjede kan ha representert en trussel mot disse etablerte verdiene.

Oversettingen av konseptet med de *lokale* lagene så ut til å ha vært noe mer vellykket, og manifesterte seg til dels i ny praksis. Dette kunne ha bakgrunn i at konseptet var kompatibelt med medvirkningstanken, og at man delvis jobbet som lag også før implementeringen. Det at arbeidsrotering kun ble innført i ett av lagene, kan knyttes til at konseptet førte til at etablerte, personlige relasjoner ble brutt, og at prinsippene som organiseringen av de lokale lagene bygget på, ikke var kompatible med den etablerte arbeidspraksisen.

Opplevelsen av BRA/SAP som et konsept som ikke passet inn kan altså ha bakgrunn i en manglende oppmerksomhet rundt idéen, at den ikke ga grunnlag for forestillinger om hvordan den kunne omsettes i praksis, og at den ikke førte til entusiasme og positive følelser blant de som skulle ta konseptet i bruk.

5.1.4 Avsluttende kommentar

De ansattes opplevelse av innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP synliggjør et viktig poeng: De som skal ta utviklingskonsepter i bruk i sitt daglige virke, kan ha en annen virkelighetsforståelse enn de som innfører disse. Dette gjør at implementeringen kan bli problematisk. Årsaken til at virkelighetsforståelsen blir ulik, kan bunne i minst to forhold: Det ene er at de som innfører utviklingskonsepter på den ene siden og ansatte for øvrig på den andre, møter forskjellige typer krav og press fra omgivelsene. Det andre er at disse to gruppene har ulik tilgang til det man kan kalle *refleksjonsrom*.

De som innfører utviklingskonsepter er i praksis ofte ledere på høyere nivå og stabsansatte som har personal- og organisasjonsutvikling som arbeidsområde. Disse står i et press fra omgivelsene, fra myndigheter, markedet, eiere og samarbeidspartnere. Dette inkluderer både et press om å stadig bli mer effektiv i produksjonen, og også om å bli anerkjent som en legitim virksomhet. Organisasjonens overlevelse er både avhengig av effektivitet og legitimitet. Det å ta i bruk utviklingskonsepter som BRA/SAP kan være en måte å møte dette presset på. Internt medfører dette krav fra toppledelsen om å ta utviklingskonseptene i bruk. Medvirkning og medbestemmelse kan bli vanskelig å håndtere i en slik situasjon. Utviklingskonseptenes innhold og også tidspresset i implementeringen av dem kan bidra til dette.

I en så stor organisasjon som Statoil kan de som innfører utviklingskonsepter ikke ha en helhetlig oversikt over hvordan arbeidssituasjonen er i alle deler av selskapet. I innføringen må de derfor bevege seg på et generelt plan, det vil si spesifisere noen generelle prinsipper i konseptet, og overlate den lokale tilpasningen til lokale ledere. Som vi har sett, kan imidlertid idéene på et slikt generelt plan være problematiske å oversette til lokal praksis.

De ansatte som skal ta utviklingskonsepter i bruk står også i et press fra omgivelsene, men da i størst grad fra de kundene man er ansatt for å betjene i den daglige virksomheten. De vil gjerne se dette som sin primære oppgave. Det å oversette et generelt utviklingskonsept til egen arbeidssituasjon krever tid og rom, noe som man i mange tilfeller ikke har. Mange opplever det som krevende nok å gjennomføre de daglige arbeidsoppgavene. Som vi har sett, ble dette også kommentert direkte av informantene: *”Vi strever jevnt og trutt for å holde unna. Vi er underbemanna – vi har ikke fått de stillingene vi skal ha. Vi må bare trø til og få det gjort. Jeg kan ikke si at vi tenker så veldig hardt på det laget og den overbygninga. Vi er mer opptatt av det timelige.”* (Informant 4, mann, baseansatt)

Det å innføre omfattende/vidtfaavnende endringer kan kreve det man kan kalle *refleksjonsrom*, der oversettingsprosessen kan finne sted. Med refleksjonsrom mener jeg møteplasser hvor deltakerne har tid og ressurser til felles refleksjon og vurderinger av forhold som kan være viktige for en virksomhet. Drøftinger om nytte av nye idéer, og hvorvidt og hvordan man konkret skal benytte dem, vil ofte være tidkrevende.

De som innfører utviklingskonsepter vil generelt ha en mye større ”tilgang” til refleksjonsrom enn ansatte forøvrig, ikke minst fordi refleksjon er en sentral del av arbeidet deres. Sammen med forskjellige typer press fra omgivelsene, kan dette bidra til at virkelighetsforståelsen blir ulik og at oversettingsprosessen blir ufullstendig.

5.2 Reaksjoner på innføringen av BRA/SAP

Den andre delproblemstillingen var: *Hvordan reagerer ansatte på innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP?* Knyttet til denne problemstillingen vil jeg drøfte hvordan reaksjonene kan klassifiseres, og hvordan motstanden mot BRA/SAP kan forklares.

5.2.1 Typologisering av reaksjonene på BRA/SAP

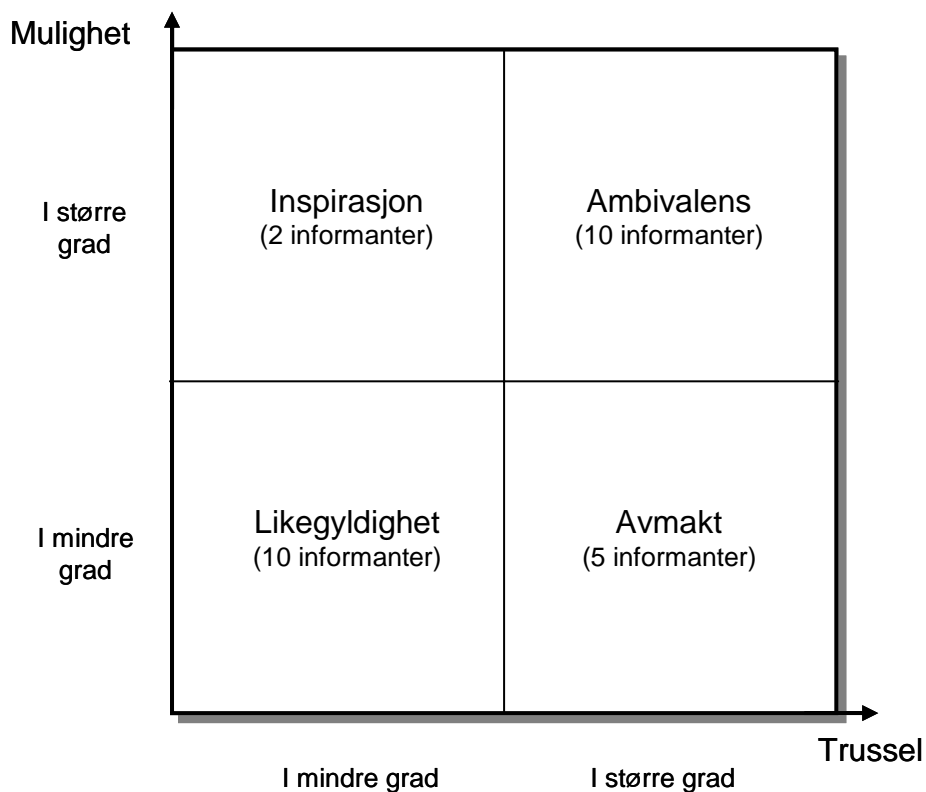
Maslow (1968) beskrev det han mente var et eksistensielt dilemma mellom to sett av behov; behov for vekst og behov for trygghet. Organisasjonsendring sett i dette perspektivet kan utløse reaksjoner der endringen både blir betraktet som en trussel, men også som noe positivt og en mulighet for vekst, utvikling og læring (Antonacopoulo & Gabriel 2001). Som beskrevet tidligere er Maslows modell generell og ikke utviklet spesifikt for reaksjoner på organisasjonsendring. Den inkluderer heller kontekstuelle forhold (jfr. pkt. 2.6.1).

Mishra & Spreitzers (1998) modell er utviklet spesifikt for å forklare reaksjoner på organisasjonsendring. De plasserer ulike reaksjoner langs to hoveddimensjoner; en passiv-aktiv og en konstruktiv-destruktiv. Ut fra disse to dimensjonene beskrives fire arketyper av reaksjoner (jfr. figur 2.3); imøtekommende (aktiv og konstruktiv), håpefulle (passiv og konstruktiv) og kyniske reaksjoner (aktiv og destruktiv), samt angstreaksjoner (passiv og destruktiv). De beskriver også forhold som påvirker hvorvidt reaksjonene blir konstruktive eller destruktive, nemlig *tillit til ledelsen* og hvorvidt de ansatte som blir berørt blir behandlet *rettferdig*. Forhold som påvirker hvorvidt reaksjonene blir aktive eller passive, er hvorvidt endringen innebærer *empowerment* i form av mening, opplevelse av å være kompetent, selvbestemmelse og påvirkningsmuligheter, samt om *den nye organiseringen* er karakterisert av variasjon og autonomi.

Selv om modellen kan være et nyttig utgangspunkt for å forstå og forklare reaksjoner på endring, kan den kritiseres for å ha utgangspunkt i et lederperspektiv. Den konstruktive-destruktive dimensjonen må betraktes som *normativ*, fordi den innebærer vurderinger av hvilke reaksjoner som er gode eller dårlige. Nærliggende spørsmål blir hvem eller hva reaksjonene er destruktive i forhold til og hvordan skal man avgjøre hva som skal betraktes som konstruktive eller destruktive reaksjoner. Villighet til samarbeid med ledelsen benyttes blant annet som et kriterium for hva som skal betraktes som konstruktive eller destruktive reaksjoner. I noen sammenhenger vil manglende samarbeid kunne være legitimt og ha gode intensjoner sett fra ansattes synspunkt. Ansattes manglende samarbeid med ledelsen kan for eksempel ha bakgrunn i at en endring oppleves å være negativ for organisasjonen eller at den oppleves å bryte med egne etiske prinsipper (Piderit 2000).

De to modellene hentet fra Maslow (1968) og Mishra & Spretitzer (1998) kan dermed betraktes som å ha visse begrensninger som gjør at de ikke direkte kan anvendes på mitt datamateriale. Jeg har derfor utarbeidet en annen typologisering som inkluderer noe av rasjonale fra begge disse modellene.

Datamaterialet viste at de ansatte opplevde at BRA/SAP, og også endringer generelt, kunne representere både trusler og muligheter. Flere hadde et nyansert forhold til endring og trakk fram både positive og negative sider ved BRA/SAP. Dette ledet til et utgangspunkt om at trussel- og mulighetsvurderinger av endringsprosjektet kunne betraktes som to uavhengige dimensjoner. Hvor sterkt trussel- og mulighetsbildene ble framstilt i intervjuene, varierte betydelig. Dette ga grunnlag for en typologisering av reaksjoner på endring som er illustrert i figur 5.2. En gjennomgang av intervjuene ga også grunnlag for å plassere de enkelte informantene innen denne typologiseringen:



Figur 5.2: Typologisering av reaksjoner på BRA/SAP

Noen anså at BRA/SAP ga muligheter for vekst, og i mindre grad noe som representerte en trussel mot forhold som man opplevde som viktig. Dette kan karakteriseres som en positiv

situasjon, hvor man opplevde kontroll og mulighet for utvikling. *Inspirasjon* kan være et begrep som kan være beskrivende for en slik situasjon. Andre betraktet BRA/SAP som et prosjekt som innebar både muligheter og trusler, noe som kan karakteriseres som *ambivalens*. For de som verken så store trusler eller muligheter i prosjektet, var *likegyldighet* en nærliggende beskrivelse. *Avmakt* ble benyttet for å beskrive situasjonen hvor BRA/SAP ble opplevd som å true viktige verdier, og hvor man samtidig ikke så mulighetene for å påvirke situasjonen som store.

Den enkelte informants plassering innen disse fire hovedkategoriene må betraktes som en forenkling av datamaterialet, og det presiseres at det også var betydelige variasjoner innen hver kategori. Graden av for eksempel ambivalens varierte betydelig. Kategoriseringen viser likevel i store trekk hvor framtrødende de enkelte reaksjonene var.

Det empiriske materialet viste at *inspirasjon* ikke var framtrødende blant informantene. To informanter så imidlertid muligheter til egen utvikling i BRA/SAP, og mente det hadde vært et positivt bidrag for å få en helhetsoversikt over virksomheten. Et illustrerende sitat var følgende:

”...med den organiseringa vi har gjort i vårt lag, så har det motivert ganske mye. Den har involvert alle sammen. Alle sammen har en bit å gjøre i laget. Det virker som det har motivert til at folk tar mer ansvar, blir mer engasjert – så det vil jeg si har vært positivt i vår gruppe. Så det er jo på en måte i forbindelse med BRA/SAP da – det er det jo. Men jeg tør påstå at det er på grunn av den organiseringa vi gjorde sjøl innad i laget.” (Informant 12, mann, baseansatt)

Ambivalens var mer framtrødende som reaksjon. Disse kunne ha positive synspunkter på deler av BRA/SAP og være negative eller nøytrale til andre. Flere var for eksempel positive til de lokale lagene, men negative til SAP og nøytrale til forsyningslagene som de mente ikke hadde blitt realiserte (jfr. pkt. 4.2.3, 4.2.4 og 4.2.5).

Likegyldighet preget også mange. Den mest utbredte begrunnelsen for dette var at man ikke så at BRA/SAP endret arbeidshverdagen. Arbeidsrotasjon og flerferdighet var prinsipper i BRA/SAP som man også delvis benyttet før BRA/SAP ble innført. Hos noen kunne imidlertid likegyldigheten heller knyttes til tidligere endringsprosjekter og forventninger til disse som ikke hadde blitt innfridd. Flere uttalte at de ikke hadde sett resultater av tidligere gjennomførte

endringsprosjekt og at arbeidsoppgavene ikke hadde endret seg særlig. Dette gjorde at man ikke så hensikten i å engasjere seg når nye endringsprosjekt ble lansert:

”Det er luftslott som kommer ovenifra som vi har lite eierforhold til, og som vi av den grunn ikke befatter særlig med selv om vi gjerne skulle. Da blir vi en taus masse som ikke gjennomfører det som egentlig var planen. Gjennomfører vi det ikke i år, så er det ikke så farlig for neste år er man der man var.” (Informant 15, mann, baseansatt)

Det var heller ingen indikasjoner på at det ble stilt krav om at man skulle engasjere seg i særlig grad. Man kunne ”melde seg ut” av endringsprosessen uten at dette fikk særlige konsekvenser. Dette gjaldt mest for lagorganiseringen – SAP var som nevnt et obligatorisk verktøy hvor man ikke hadde alternativer. Ledere ble også kritisert for å ha vært for lite engasjert og for ikke å ha vært pådrivere i endringen, noe som også kan ha bidratt til likegyldigheten. Det manglende lederengasjementet ble både forklart med at de hadde for lite kunnskap om prosjektet, men også at de trenerte det fordi man så sine egne posisjoner truet i og med at strukturen skulle bli flatere i prosjektet.

”Men på grunn av omstillingene, så får de med gammel ledelsestankegang mulighet til å operere. De kan bare overstyre alt. De kan si at det ikke går. Man vet at de har lagt det på hylla – det er de selv som har lagt det på hylla. De så vel egentlig sine egne posisjoner i fare. Det ble sagt på BRA-skolen at antall ledere skulle ned fra 30 til 7.” (Informant 8, mann, baseansatt)

Noen ga også uttrykk for at de følte *avmakt* i forhold til BRA/SAP og måten det ble innført på. Man opplevde at ordningen førte til at egen kompetanse ble usynliggjort gjennom roteringen av arbeidsoppgaver, og at opplevelsen av å mestre ble mindre framtrødende. Roteringen medførte også at man hadde mindre direkte kontakt med kunder som man hadde opparbeidet en relasjon til. Samtidig hadde det vært konflikter knyttet til hvordan arbeidsoppgavene skulle utføres (jfr. pkt. 4.2.4). Avmakten var også knyttet til at påvirkningsmulighetene var begrenset. Initiativet til BRA/SAP hadde kommet fra ledelsen, og flere opplevde at agendaen og måten dette skulle organiseres på var bestemt på forhånd (jfr. pkt. 4.2.2).

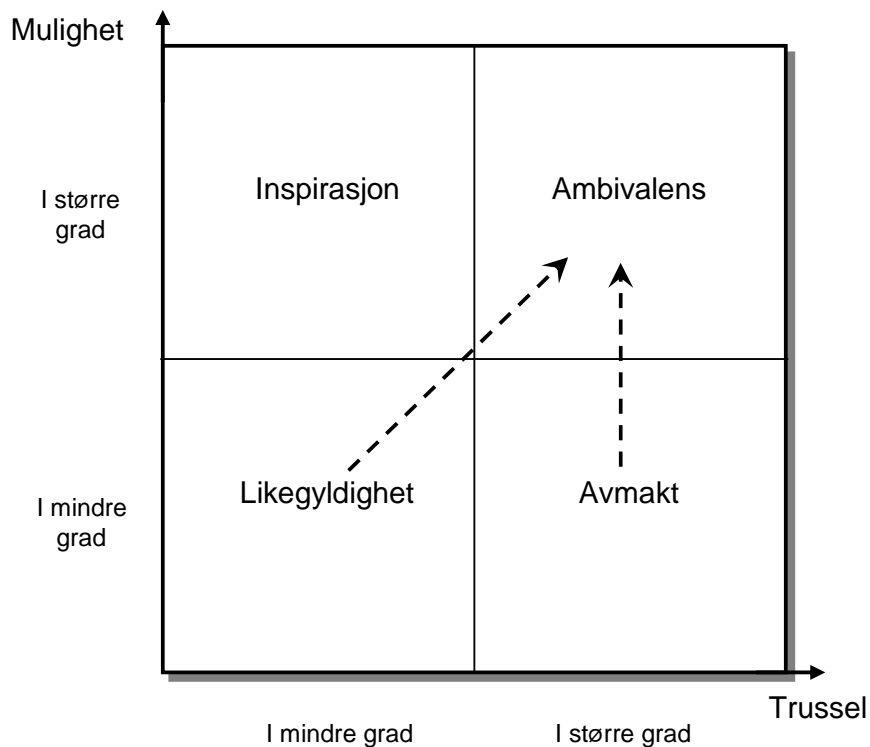
Stensaker et al. (2001) presenterer en annen typologisering på ansattes reaksjoner på endring og innføring av utviklingskonsepter. Deres utgangspunkt er at den økte endringstakten vi ser i arbeidslivet kan føre til at flere endringer løper parallelt og samtidig. Gjennom en kvalitativ

studie i to organisasjoner, observerer de at dette fenomenet kan føre til en opplevelse av endring som ”excessive”, det vil si at endringene går utover det som ble oppfattet som normalt og hensiktsmessig. En opplevelse av endring som ”excessive” kan i følge forfatterne finne sted når organisasjonen innfører flere tilsynelatende urelaterte endringer på samme tid, og når organisasjonen introduserer nye endringer før den tidligere endringen er slutført og evaluert. Dette kan føre til ulike mestringsstrategier. Mest framtrødende i deres studie er passivitet, eller det de benevnte som ”bohica-effekten” (”bend over, here it comes again”), som inkluderer at man ikke gjorde noe aktivt, men heller venter på at forsøket på endring skal oppgis. Andre mestringsstrategier de finner er handlingslammelse, passiv lojalitet, sabotasje og det å avslutte arbeidsforholdet, samt å ta aktivt kontroll over prosessen. Disse mestringsmekanismene blir plassert langs to dimensjoner; en aktiv-passiv dimensjon, og en dimensjon som omhandler hvilket resultat reaksjonene sannsynligvis vil gi for utfallet av endringen (mer-mindre sannsynlig at endringen vil bli implementert).

Stensaker et al. (2001) sitt funn om at passivitet (”bohica-effekten) er den mest framtrødende reaksjonen, samsvarer med funnene i denne undersøkelsen, hvor likegyldighet var en opplevelse mange hadde i forhold til BRA/SAP. Stensaker et al. knytter dette til negative erfaringer med tidligere endringsprosjekter, noe som også kan være tilfelle i A&F. Passivitet og likegyldighet kan være naturlige reaksjoner dersom tidligere endringsprosjekter oppleves å ikke ha ført til reelle endringer. Flere av informantene gir også uttrykk for at mange endringsprosjekter ikke hadde satt spor etter seg. Dette drøftes nærmere i pkt. 5.3.4.

Reaksjonene endret seg over tid

Empirien ga grunnlag for å betrakte reaksjonene som dynamiske ved at de endret seg over tid. Knyttet opp mot typologiseringen som er gjort i figur 5.2, kan tendensen i utviklingen i reaksjoner illustreres slik:



Figur 5.3: *Endringer i typer reaksjoner*

Tendensen i bakgrunnsundersøkelsene var at flere etter hvert så muligheter som lå i BRA/SAP, og at oppfatningene av prosjektet ble noe mer nyansert. Når det gjaldt lagdelen, var det en noe større andel som etter hvert betraktet ordningen som nødvendig, som mente at ordningen kunne gjøre arbeidet mer interessant og at ordningen passet på arbeidsplassen (tabell 4.1). Samtidig ble det flere som etter hvert mente at SAP var tidsbesparende (tabell 4.7), at det ble færre feil i arbeidet etter innføringen av SAP (tabell 4.9), og at kvaliteten i arbeidet ble bedre (tabell 4.11)¹⁵.

Det er nærliggende å knytte denne utviklingen til de ulike fasemodellene for hvordan enkeltpersoner reagerer på endring i arbeidslivet (Pearlman & Takas 1990; Grensing 1991; Scott & Jaffe 2004). Elrod & Tippets (2002) gjennomgang av en rekke av disse fasemodellene synliggjør et felles underliggende forløp, fra en normaltilstand til en ubalanse

¹⁵ Det kan her være verdt å merke seg at den siste undersøkelsen om SAP ble gjennomført i oktober 2001, mens hovedintervjuene ble gjennomført i perioden januar til april samme år, altså 6-10 måneder tidligere.

eller forstyrrelse før normaltstanden gjenoprettes. Dette forløpet samsvarer med Lewins (1951) trefasemodell (opptining – endring – innfrysing). Effektivitetsutviklingen i et slikt forløp er illustrert med en u-kurve, hvor effektiviteten går ned etter at endringen introduseres, for deretter å gå opp igjen til et høyere nivå enn det var før endringen (Bupp 1996).

Det er rimelig å tro at den økende kjennskapen til og erfaringen med BRA/SAP kan ha bidratt til å redusere en usikkerhet knyttet til prosjektet. Dette kan i seg selv ha ført til en noe større fokusering på mulighetene, og en noe mindre fokusering på trusler. Ved de første spørreundersøkelsene kan man ha vært langt nede i en U-kurve som Bupp (1996) beskriver, mens man ved senere undersøkelser kan ha vært på vei til å bli mer positive.

Flere av fasemodellene trekker på psykologiske teorier rundt sorg og kriser (Kubler-Ross 1969). I disse modellene beskrives det sterke emosjonelle reaksjoner og tilstander – som sinne, depresjon, benekting osv.

Som nevnt i pkt. 2.6.2 kan det stilles spørsmålstegn om sorg- og kriseteorier alltid er relevante når de knyttes til reaksjoner på endringer i arbeidslivet. Det er minst to forhold som etter min mening reduserer relevansen relatert til norske arbeidslivsforhold. Det ene er at endringer ofte gjennomføres på en slik måte at de negative konsekvensene reduseres for arbeidstakerne. Det er vanlig å samarbeide med fagforeninger og ansattes representanter, og nedbemanninger gjennomføres ofte ved hjelp av naturlig avgang og frivillighet. Det ytes også av og til økonomisk sluttvederlag til de som slutter. I Statoil har dette vært gjeldende praksis. Det andre forholdet er at strukturelle endringer i større grad har blitt en tilnærmet normalsituasjon i mange bransjer. Færre har forventninger om livslang ansettelse, og det er ikke uvanlig med et eller flere karriereskift i løpet av yrkeskarrieren. Det er likevel klart at negative reaksjoner blant ansatte er vanlig når organisasjonsendringer gjennomføres.

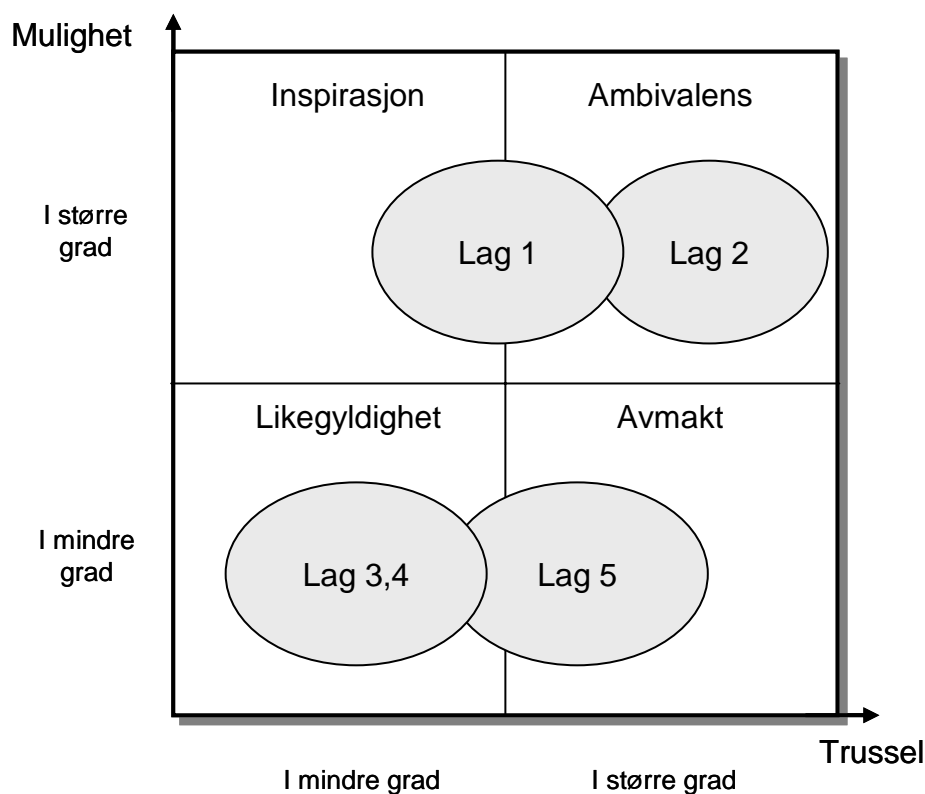
Piderit (2000) mener at ambivalens vil være særlig aktuelt i starten av en endringsprosess, når holdninger dannes¹⁶. I det foreliggende materialet er tendensen annerledes ved at ambivalens

¹⁶ I sin konseptualisering av motstandsbegrepet trekker Piderit (2000) på klassisk holdningsteori, hvor motstand beskrives som å inneholde en kognitiv, en emosjonell, samt en atferdsdimensjon. Ambivalente holdninger til endring forklares som en diskrepans mellom en kognitiv og en emosjonell dimensjon.

gjorde seg mer gjeldende etter hvert som de ansatte fikk mer erfaring med innholdet i utviklingskonseptet. Det man kan trekke ut av dette, er at man ikke uten videre kan generalisere hvordan holdninger til en endring utvikler seg. Dette vil kunne være avhengig av kontekstuelle forhold og innholdet i endringen som gjennomføres.

Systematiske forskjeller mellom arbeidslagene

Det var forskjeller mellom lagene når det gjaldt oppfatningene av hvilke muligheter og trusler som lå i BRA/SAP, og et rimelig stort grad av samsvar internt i de enkelte lagene. Dette kan illustreres på følgende vis:



Figur 5.4: *Forskjeller i typer reaksjoner mellom de lokale lagene*

Jeg fant at fire forhold særlig bidro til forskjellene i reaksjonsmønstre mellom lagene: Lederengasjementet i innføringen, tidlig involvering og informasjon, kompetanse, samt muligheter for påvirkning/lokal tilpasning.

1. Grad og type lederengasjement i innføringen

Graden av opplevd engasjement fra lederne når det gjaldt implementeringen av BRA/SAP varierte betydelig mellom lagene. I de lagene hvor likegyldighet var mest framtrødende, var lederens rolle usynlig i intervjuene. Noen hadde de problemer med å huske ordningen med forsyningslag eller vage forestillinger om hvilken informasjon som kom i forbindelse med ordningen. Det å gjennomføre de daglige oppgavene hadde høy prioritet, og endringsprosjekter ble avfeid som unødvendig og noe som vanskeliggjorde arbeidet. Endring ble altså ikke betraktet som en integrert del av virksomheten de drev. Det er rimelig å anta at lederne i disse lagene hadde vært passive i implementeringen av BRA/SAP.

I de andre lagene var lederengasjementet mer tydelig. I lagene som var mest preget av avmakt og ambivalens, opplevde man ledelsen som styrende og lite mottakelige for innspill til hvordan det skulle organiseres (jfr. pkt. 4.2.2). Lederengasjementet i laget som var mest preget av inspirasjon ble i større grad beskrevet som involverende. Ledelsen ga informasjon om hvilke rammebetingelser som var gjeldende, og de ansatte fikk så mulighet til å påvirke hvordan dette ble organisert i praksis.

”Vi ble tatt med og fikk komme med innspill til hvordan de skulle organisere oss. Det er ofte litt vanskelig å forestille seg en framtidsgreie – hva blir det beste. Vi hadde faktisk en del diskusjoner borte hos oss hvordan vi skulle gjøre det. Til slutt ble vi enige om at vi skulle gjøre det på denne måten. Så har vi jo innad i laget organisert oss igjen – opp mot de forskjellige installasjonene. ...[...]... Det er dedikerte folk – vi har gjort det sånn nå foreløpig. Det fungerer veldig bra.” (Informant 12, mann, baseansatt)

Lederengasjement kunne altså øke opplevelsene av både trusler og muligheter som lå i BRA/SAP, avhengig av hvilket innhold dette engasjementet hadde.

2. Tidlig involvering og informasjon

De som så størst muligheter i BRA/SAP ga uttrykk for at de hadde involvert seg tidlig i prosjektet og hadde satt seg fortløpende inn i den informasjonen som kom. Dette utelukket ikke at man også så at dette kunne få negative utslag. Likevel ble man i stand til å forestille seg hvordan BRA/SAP ville påvirke arbeidet, noe som bidro til å redusere usikkerheten som andre hadde:

”Jeg fikk innføring i SAP over tid, og syntes SAP var greit lenge før de andre fikk sett hva det var. Det var derfor jeg sa meg villig til å være med – jo mer opplæring en får, jo lettere blir det. Jeg synes SAP er helt OK. ...[...]... Men jeg har jo alltid vært med – jeg synes det er greit å være med helt fra begynnelsen, så det ikke kommer som et sjokk. Så jeg har sagt ja til det meste når det gjelder BRA og SAP. Jeg har ikke fått noen overraskelser. Men hvis du jobber på lageret, og plutselig sies det at på mandag skal vi deles inn i sånne og sånne lag, da blir det sjokkerende når det blir helt annerledes enn du har jobba før.” (Informant 11, mann, baseansatt)

Blant de som i liten grad så muligheter var det ingen som aktivt hadde satt seg inn i hva prosjektet kunne innebære, og samtidig var det flere som opplevde informasjonen som vanskelig tilgjengelig. Dette hadde både med terminologien som ble benyttet i informasjonen og at Statoils intranett ble benyttet som en sentral informasjonskanal (jfr. pkt. 4.2.2).

3. Kompetanse

Hvor mye man brukte informasjonsteknologi (IT) i det daglige arbeidet varierte mellom lagene, og blant de intervjuede varierte også datakompetansen betydelig. De som brukte IT mest i arbeidet så i større grad fordelene med SAP som ERP-system, blant annet ved at det kunne erstatte en rekke andre ikke-kompatible systemer og ved at det kunne utvikles til å bli mer brukervennlig og tilpasset egen virksomhet.

”Vi har jo blant annet atskillig færre datasystemer å forholde oss til. Det er jo noe av det mest positive. Det gir jo lavere totalkostnader. Det sparer vi veldig mye på. Tidligere hadde vi fire forskjellige innkjøpssystemer. Det å få et totalsystem i hele selskapet er jo helt fantastisk. Uansett hvor du er så har du samme system. Reiser du til Danmark, Houston, eller Harstad så har vi det samme å forholde oss til. Det er utrolig viktig. Samtidig er jo SAP som system... Selv om det kan være tungvindt og vanskelig, så er det enorme muligheter. Så det handler om å få kompetanse til å utnytte mulighetene. Det er sikkert. Som system fungerer det fint – det gjør det.” (Informant 21, KIM-ansatt, mann)

De som brukte IT mindre i arbeidet så derimot i større grad farer ved SAP, ved at feilene ble flere og kvaliteten dårligere (jfr. pkt. 4.2.3).

Begrepsapparatet og terminologien som ble benyttet i forbindelse med BRA/SAP krevde også en viss bakgrunnskunnskap som ikke alle hadde. De som ikke kunne knytte mening til de begrepene som ble brukt i BRA/SAP, opplevde en grad av fremmedgjøring. Dette bidro til at de distanserte seg fra og ble likegyldige til innholdet i prosjektet, og også at de vektla de negative sidene som prosjektet ble antatt å kunne gi (jfr. pkt. 4.2.2).

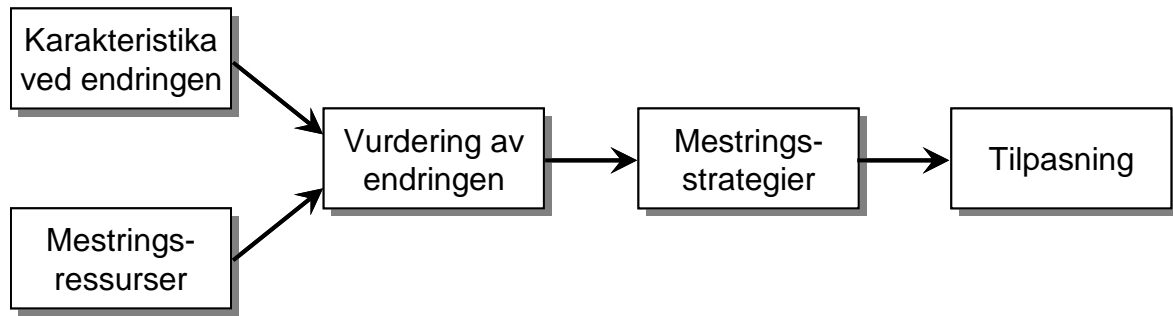
4. Muligheter for påvirkning og lokal tilpasning

Som beskrevet i pkt. 5.1.2, opplevde de fleste medvirkningen som mangelfull eller fraværende. De som opplevde at medvirkningsmulighetene og mulighetene til lokale tilpasninger hadde vært fraværende, hadde avmakts- eller likegyldighetsreaksjoner knyttet til BRA/SAP.

”Dette var vel en styrt prosess. Vi fikk lov å si hva vi mente, men det ble ikke tatt hensyn til. Arbeidsgruppen jobbet på en tid der vi ikke visste at innkjøp ville bli flyttet. Konklusjonen ble satt uten at man visste hva som skulle skje seinere. Hadde vi visst det, så ville det kanskje vært konkludert annerledes. Det var ledelsen på Sandsli som hadde et mål. Når vi så dette, så hadde vi et møte med direktøren vår, XX, men etter det møtet så avblåste vi å kommentere det. Vi så ikke vitsen med å jobbe videre med det. Vi følte at vi ikke ble hørt, ikke ble tatt på alvor” (Informant 15, mann, baseansatt)

Som vist i pkt. 4.2.4 var det imidlertid ansatte i noen lag som opplevde en noe større grad av muligheter for påvirkning og tilpasning. Disse lagene var mer preget av ambivalens og inspirasjon.

Disse fire forholdene bidro altså til forskjeller mellom lagene i måten man reagerte på BRA/SAP. Delvis støtte for at slike forhold er relevante finner man i generelle teorier som omhandler stressmestring og ansattes tilpasning til organisasjonsendring. Som nevnt i pkt. 2.6, prøvde Terry et al. (1996) ut en tilpasset modell utviklet av Lazarus (1990) gjennom en kvantitativ undersøkelse. I modellen ble tilpasning til en endring antatt å være avhengig av implementeringsmåte, mestringsressurser, vurdering av situasjonen og valgte mestringsstrategier. Den ble illustrert på følgende måte:



Figur 5.5: Modell for stressmestring knyttet til organisasjonsendring (etter Terry et al. 1996)

Terry et al. (1996) operasjonaliserte de ulike elementene i modellen gjennom kvantitative mål på følgende forhold:

1. Karakteristika ved endringen: Opplevd medvirkning, tydelighet i kommunikasjon, effektiv ledelse av endringen
2. Mestringsressurser: Negativ affekt, støtte fra ledelsen i arbeidet, støtte fra kolleger i arbeidet
3. Vurdering av endringen: Stress, kontroll i situasjonen, tro på egen mestring (self-efficacy)
4. Mestringsstrategier: Problemfokuserte, følelsesfokuserte
5. Tilpasning: Psykisk velvære, jobbtilfredshet

Modellen ble prøvd ut statistisk blant en gruppe på 662 ansatte i et flyselskap som nylig hadde gjennomført et oppkjøp av et annet flyselskap. Stianalyser ga støtte til de sammenhengene som modellen viser.

De fire typene reaksjoner i min modell (likegyldighet, avmakt, ambivalens og inspirasjon, figur 5.2) kan best plasseres inn i det som benevnes mestringsstrategier i Terry et al. (1996) sin tilpassede modell. Både medvirkning, informasjon og kommunikasjon og ledelsens rolle er inkludert som forhold som påvirker mestringsstrategiene også i Terry et al. sin modell. Kompetanse nevnes imidlertid ikke spesifikt, selv om dette kan sies å være et forhold som er med på å påvirke kontroll i situasjonen.

5.2.2 Motstand mot BRA/SAP

Jeg har så langt valgt å betrakte de ansattes reaksjoner på BRA/SAP i forhold til to dimensjoner; en trussel- og en mulighetsdimensjon. En alternativ betraktningssmåte kan være å se på reaksjonene langs *en* dimensjon, hvor ytterpunktene er tilslutning til og motstand mot BRA/SAP. Inspirasjon impliserte tilslutning, mens ambivalens, likegyldighet og avmakt var reaksjonstyper som ble ledsaget av varierende grad av *motstand* mot BRA/SAP.

Piderit (2000) mener at motstand mot organisasjonsendringer kan beskrives på tre ulike måter: som en kognitiv tilstand, som følelsesmessige tilstander og som atferd (jfr. pkt. 2.6.2). Motstanden slik den kommer til uttrykk i intervjuene kan både karakteriseres som negative tanker og motvillighet (kognitiv tilstand) og som frustrasjoner (følelsesmessige tilstander). Det er imidlertid ingen indikasjoner på direkte, intensjonelle motarbeidende handlinger. Selv om det ikke kom fram informasjon om aktiv motarbeidelse, var *passivitet* framtrødende hos mange.

Som beskrevet tidligere i dette kapittelet var det forholdsvis mange som hadde negative tanker og avmaktsopplevelser knyttet til BRA/SAP. De ansatte mente at særlig SAP-delen medførte flere feil, lavere effektivitet og dårligere kvalitet i arbeidet. Det var også knyttet betydelige frustrasjoner til BRA/SAP; til de urealistiske innsparingsmålene som ble presentert, til manglende muligheter til medvirkning, til informasjonen, til SAP som verktøy og til rotasjonen i lagene.

I det følgende vil jeg gå nærmere inn på motstanden etter som den var klart mer framtrødende enn tilslutning, og søke å belyse denne med bakgrunn i noe av litteraturen om temaet. Her lanseres det en rekke årsaker til motstand mot endring: Tapsopplevelser av ulike slag (Scott & Jaffe 2004), gjeldende bakgrunnskonversasjoner (Ford et al. 2002), brudd på psykologiske kontrakter (Schein 1980) og manglende endringsberedskap (Armenakis et al. 1993) er eksempler på dette.

Tapsopplevelser og motstand

Scott & Jaffe (2004) beskriver seks tapsopplevelser som kan være aktuelle i forbindelse med organisasjonsendringer (jfr. pkt. 2.6.2). Den ene er tap av trygghet, ved at de ansatte ikke vet hva som vil skjje med virksomheten man er i og egen rolle i denne. Den andre er tap av

kompetanse, gjennom at man får nye arbeidsoppgaver som man opplever å ikke mestre. Den tredje er tap av relasjoner til kolleger eller andre i et arbeidsfellesskap. Den fjerde er tap av ”retning”, ved at organisasjonens mål oppleves som uklare, og den femte er tap av territorium, ved at de ansatte mister oversikt over eget ansvarsområde. Den sjette er tap av identitet, ved at ansatte finner det vanskelig å finne ut ”hvem de er” i en ny struktur.

I intervjuene ble det gitt uttrykk for slike tapsopplevelser. Tap av kompetanse kom til uttrykk gjennom at flere opplevde at de ikke mestret SAP, og at opplæringen hadde vært mangelfull og ikke godt nok tilpasset de som var mindre datakyndige. ”Superbrukerne” som var ment å være en støtte i det daglige arbeidet ble opplevd som å være lite tilgjengelige og ”for flinke”, det vil si gode datateknisk, men ikke gode nok pedagogisk. De opplevde også at SAP som verktøy ikke passet så godt til virksomheten, og at arbeidet derfor ikke ble utført like godt som før (jfr. pkt. 4.2.3). Det ble også uttrykt at enkelte opplevde arbeidsrotasjonen som problematisk, og at noen grudde seg til enkelte arbeidsoppgaver som de følte de ikke mestret. Roteringen medførte også at noen følte at den spesialkompetansen de hadde opparbeidet seg tidligere, ikke ble utnyttet:

”Tidligere når vi var fire, så jobbet vi mye alene. Da hadde du forskjellige faste ting. Nå er det ...alle skal gjøre alt. Det blir surr – det fungerer ikke. Vi som var der hadde jo jobbet så lenge på reservedelslageret – det var givende det vi jobbet med. Det å stå her og pakke og hive i en container det... vi har jo fagbrev de fleste av oss ikke sant. Vi har jo sagt at vi tar jo ikke fagbrev når vi er over 50 år for å pakke og hive i en container. Det er en dårlig utnyttning av kompetansen.” (Informant 26, mann, baseansatt)

Som vist tidligere (pkt. 4.2.7 og 5.1.3) innebar roteringen, som var innført i et av baselagene og også offshore, et tap av personlige relasjoner. Dette innebar tap av mening for noen, og medvirket til en grad av fremmedgjøring.

Den motstanden som kom til uttrykk i forbindelse med BRA/SAP kan altså forstås på bakgrunn av tapsopplevelser, særlig knyttet til tap av kompetanse og personlige relasjoner.

Bakgrunnskonversasjoner og motstand

Ford et al. (2002) benytter begrepet bakgrunnskonversasjoner for å beskrive og forklare motstand. Deres hovedargument er at motstand må betraktes ut fra den sosialt konstruerte virkeligheten ansatte befinner seg i. Bakgrunnskonversasjoner beskrives som nettverk av

kommunikative handlinger i et sosialt fellesskap som samlet utgjør argumenter. Tre bakgrunnskonversasjoner beskrives, som alle bidrar til å skape motstand. Den *selvtilfredse bakgrunnskonversasjonen* baserer seg på at man har lyktes tidligere og at det derfor ikke er behov for endring. Den *resignerte bakgrunnskonversasjonen* bygger på at man har feilet tidligere og at man tillegger seg selv eller egen organisasjon skylden for dette. Denne bakgrunnskonversasjonen innebærer også at man ikke har tiltro til at man er i stand til å endre situasjonen. På samme måte bygger den *kyniske bakgrunnskonversasjonen* på erfaringer med å ha feilet, men årsaken til dette legges på rammebetingelser eller andre eksterne forhold (jfr. pkt. 2.6.2).

Disse bakgrunnskonversasjonene bygger altså på erfaring med tidligere endringer. Hvis man ser på hvordan tidligere endringsprosjekter ble omtalt i intervjuene, beskrives disse også for en stor del i negative ordelag. Noen anså at de ikke hadde ført til reelle endringer i arbeidsmåte, kun til strukturelle endringer i form av endringer på organisasjonskartet. De ble også betraktet som noe som påvirket effektiviteten negativt og som var overflatiske i den forstand at de dukket opp og forsvant uten at de ble evaluert:

"Hvis vi går gjennom agendaen på de årlige samlingene våre, så vil vi se at det vi gikk energisk inn i er borte i løpet av året. Det virker som vi skal skrinlegge noe og begynne på noe nytt. Det er litt merkelig, for når du har vært med så lenge så ser du at prosessene er mye de samme." (Informant 8, mann, baseansatt)

På bakgrunn av det empiriske materialet virker den resignerte bakgrunnskonversasjonen å være mest relevant av de tre som formende for den motstanden som gjorde seg gjeldende. Tidligere endringer ble i liten grad opplevd å ha ført til reelle endringer og som positive bidrag til virksomheten. Samtidig hadde man liten tiltro til Statoils slutføringsevne når det gjaldt endringsprosjekter generelt.

Motstand grunnet i en slik bakgrunnskonversasjon kan i følge Ford et al. (2002) motvirkes gjennom å bevisstgjøre de ansatte om at konversasjonen finnes, og at den er sosialt konstruert. De bruker blant annet "reframing" som begrep om en slik prosess. Et naturlig ledd i dette i Statoil vil være å formelt og offisielt avslutte tidligere gjennomførte endringer gjennom å evaluere og synliggjøre resultatene av dem, samt å synliggjøre alternative vurderinger av endringene. Noe av dette ble også etterlyst av flere av informantene – resultatene av tidligere

endringer framsto ikke som klare. Om, og evt når de var avsluttet, ble heller ikke opplevd som klart.

Det Ford et al. (2002) kaller bakgrunnskonversasjonen kan sammenlignes med det Amundsen (2003) kaller generaliserte fortellinger om endring. Han analyserte fortellinger om endringsprosjekter som sirkulerte blant ansatte i Gjensidige Nor, og fant noen fellestrekk i hvordan prosjektenes *forløp* ble beskrevet. To ulike forløp kunne trekkes ut fra de ansattes fortellinger; et ideelt eller ønsket forløp og et reelt eller opplevd forløp av endringsprosjekter (ibid: 265). Disse kan noe forenklet gjengis slik:

”Ønsket forløp”	”Opplevd forløp”
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oppfattede behov for endring, målsettinger utformes 2. Etablering av et prosjekt som arbeider med utvalgte problemstillinger 3. Det gis anbefalinger til tiltak 4. Beslutninger fattes 5. Arbeidet med gjennomføring av beslutningene starter og videreføres i organisasjonen 6. Målsettinger oppnås eller danner ”retning” for videre arbeid 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oppfattede behov for endring, målsettinger utformes 2. Etablering av et prosjekt som arbeider med utvalgte problemstillinger 3. Det gis anbefalinger til tiltak 4. Beslutninger fattes 5. Arbeidet med gjennomføring av beslutningene starter 6. <i>Noen griper en tilgrensende problemstilling, og ønsker ny vurdering av beslutningene</i> 7. <i>En ny prosess settes i gang, og gjennomføringsarbeidet stopper opp</i>

Punkt 6 og 7 under ”Opplevd forløp”, illustrerer at de ansatte i Gjensidige Nor generelt opplevde at endringsprosjekter ikke ble realiserte. De ble avløst av nye prosesser før det opprinnelige prosjektet var slutført, noe som førte til at gjennomføringsarbeidet stoppet opp. Det faktiske forløpet brøt dermed med en ideell plan, det vil si det ønskede forløpet.

Både Amundsens (2003) ”opplevde forløp” og Ford et al. (2002) sin resignerte bakgrunn bygger på generaliserte erfaringer fra tidligere endringsprosjekter. I begge perspektivene ligger det også en form for determinisme, ved at de implisitt innebærer en oppfatning om at man heller ikke kan lykkes i framtiden. Dette er også forhold som kom til uttrykk blant de ansatte i A&F, og som bidrar til å belyse motstanden mot BRA/SAP.

Brudd på psykologiske kontrakter og motstand

En annen forklaring på motstanden kan være at BRA/SAP innebar et brudd på det Schein (1980) kaller psykologiske kontrakter. Som tidligere beskrevet innebærer en psykologisk

kontrakt et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen. Idéen om psykologiske kontrakter bygger på bytteteori (Homans 1961; Blau 1964). Gjensidighetsnormen i bytteteori innebærer en norm om at en belønning skal gjengjeldes, mens normen om rettferdig bytte innebærer at belønningen skal stå i forhold til investeringer eller innsats i et bytteforhold (jfr. pkt. 2.4.2). I en organisasjonskontekst innebærer dette forventninger fra ansatte om at arbeidsinnsats skal gjengjeldes av organisasjonen på en rettferdig måte.

For noen av de ansatte i A&F medførte BRA/SAP endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Dette kan ha representert et negativt forventningsbrudd. Noen opplevde at meningsfulle elementer ved måten de gjorde arbeidet på tidligere forsvant, for eksempel ved at de ikke fikk benyttet sin opparbeidete spesialkompetanse og ved at personlige relasjoner forvitret. Når man også tar i betraktning at mange hadde investert mange av sine yrkesaktive år i Statoil, er det ikke urimelig å anta at noen både betraktet innføringen av BRA/SAP som et brudd på en gjensidighetsnorm og en norm om rettferdig bytte.

Dette er en konsekvens som også kunne forventes ut fra prinsippene i BPR, gjennom at disse innebærer en omfattende omorganisering rundt arbeidsprosesser. I BPR-litteraturen kommer det som nevnt også fram at motstand er noe som må forventes og at prosessorganisering ikke nødvendigvis passer alle arbeidstakere.

Manglende endringsberedskap og motstand

Motstanden kan også sees i lys av manglende endringsberedskap blant ansatte (jfr. pkt. 2.6.2). En lav endringsberedskap ("readiness for change") kan både innebære at endringene betraktes som *unødvendige* og også at man anser at organisasjonen *ikke har kapasitet* til å gjennomføre endringene (Armenakis et al. 1993).

Endringsberedskapen til ansatte i A&F kan betegnes som lav. "Prosjekt" hadde blitt et belastet ord, og nye endringsprosjekter ble møtt med mistro, lite engasjement og liten grad av tillit (jfr. pkt. 4.2.9).

BRA/SAP ble av flere betraktet som et utviklingskonsept som var *unødvendig*. Den manglende medvirkningen bidro til at innholdet ikke møtte det de ansatte opplevde som reelle

endringsbehov. SAP ble betraktet som et dataverktøy som genererte flere feil og som var mer tidkrevende sammenlignet med systemet de hadde tidligere. Organiseringen av lokale lag ble ansett som å øke kompleksiteten, heller enn å minske den. Samtidig var det en utbredt opplevelse at endringer generelt mer hemmet enn fremmet utføringen av arbeidsoppgavene. Det var også forhold ved gjennomføringen av BRA/SAP og andre endringsprosjekter som gjorde at de ansatte satte spørsmålsteget ved *kapasiteten til å gjennomføre endringer*. Konseptet med forsyningslag ble ikke gjennomført. Det ble stilt kritiske merknader til evaluering, synliggjøring av resultater og læring av tidligere endringsprosjekter:

”Et resultat av en årlig omorganisering, er at det man avtaler i dag gjelder i to uker, så får man nye koster, og så skjer ikke det som er avtalt. Man kan ha flotte festtaler med flott innhold som ikke blir gjennomført. Og det går raskere og raskere. Vi har jo opplevd at vi har hatt møter på mandagen og på tirsdagen gjør man noe annet.”
(Informant 15, mann, baseansatt)

Motstanden mot BRA/SAP kan altså forklares som å ha bakgrunn i en lav endringsberedskap som følge av erfaringer med tidligere endringsprosjekter. Samtidig bidro BRA/SAP i seg selv til å minske endringsberedskapen, og kunne slik sett være et ledd i en negativ spiral som vanskeliggjorde endring generelt. Dette utdypes nærmere i pkt. 5.3.

5.2.3 Avsluttende kommentar

Vi har sett at reaksjonene som var knyttet til BRA/SAP kunne typologiseres i forhold til om man opplevde prosjektet som en trussel og/eller mulighet i forhold til sider ved arbeidet som man anså som viktige og sentrale. Reaksjonene var til dels dynamiske, ved at de endret seg over tid. Det var også visse forskjeller i reaksjoner mellom lagene, noe som kunne ha sammenheng med lederengasjement, tidlig involvering og informasjon, kompetanse og muligheter for påvirkning og lokal tilpasning. Reaksjonene impliserte varierende grader av tilslutning eller motstand, hvor motstand var klart mest framtrædende i mitt materiale.

Motstand er i forskningen til dels beskrevet som noe positivt. Goldstein (1988) anser det som naturlig å forsøke å holde på noe som oppleves som verdifullt og som gir mening i endringsprosesser. Det meste av forskningslitteraturen om motstand har imidlertid ikke et slikt utgangspunkt og har blitt kritisert for å innta et lederperspektiv hvor de ansatte betraktes som hindringer for endring (Pideritt 2000).

Fasemodeller som bygger på sorg- og kriseteori (jfr. figur 2.4) kan også sies å gjenspeile et lederperspektiv. Benekting, motstand, utprøving og tilknytning er faser som beskrives som aktuelle i en modell knyttet til organisasjonsendring (Scott & Jaffe 2004). Grunnperspektivet i denne og andre fasemodeller virker å være paternalistisk. Spissformulert kan det uttrykkes ved at de ansatte ikke vet hva som er best, men etter faser med benekting og motstand vil de etter hvert prøve ut nye løsninger og knytte seg til det nye. Slik sett kan modellen også betraktes som å være deterministisk. Som tidligere nevnt virker en slik modell å være mindre relevant for å forstå de ansattes reaksjoner knyttet til BRA/SAP. Det er for eksempel ikke emosjonell tilknytning eller anerkjennelse som preger de ansatte i forhold til prosjektet. Det er heller resignasjon som kommer til uttrykk. ”SAP er kommet for bli, vi må gjøre det beste ut av det”, er et sitat fra intervjuene som illustrerer dette.

Den motstanden og de innvendingene som de ansatte har i forhold til BRA/SAP, må også kunne tolkes som å ha grunnlag i gode intensjoner – en forståelse Piderit (2000) også etterlyser i forskningsarbeider. Man må selvsagt si seg enig med Davidson (1994: 94) i at det blir unyansert å betrakte motstand som ”...*anything and everything that workers do, which managers do not want them to do, and that workers do not do that managers wish them to do.*” Mange av de innvendingene de ansatte fremmer mot BRA/SAP må taes på alvor og forstås som reelle problemer i den gitte sammenhengen de ansatte er i.

5.3 Organisatoriske konsekvenser

Den tredje delproblemstillingen jeg har belyst var følgende: *Hvilke konsekvenser kan innføringen av utviklingskonseptet BRA/SAP få for organisasjonen?* Knyttet til denne vil jeg drøfte hvilke konsekvenser innføringen av BRA/SAP fikk i forhold til effektivitet, kommunikasjon/samhandling, organisasjonstilknytning og endringsberedskap.

5.3.1 Effektivitet

Det var en utbredt oppfatning i A&F at BRA/SAP hadde medført en større arbeidsbelastning, noe som hovedsakelig var knyttet til innføringen av SAP. Arbeidsbelastningen hadde økt som følge av at det ble gjort flere feil i SAP, at SAP var mindre brukervennlig, og ved at arbeidsoppgavene tok lengre tid å utføre. Unntaket var her registrering av timer og reiseregninger, men dette representerte en liten del av arbeidsbelastningen. Bestillinger og

oppfølging av vareflyten hadde også blitt mer sårbar i SAP, gjennom at man var avhengig av at alle aktørene gjorde sine innføringer i systemet riktig (jfr. pkt. 4.2.3).

Når det gjaldt innføringen av lokale arbeidslag, var det delte oppfatninger av hvordan dette hadde påvirket effektiviteten. Som nevnt mente noen at rulleringen av arbeidsoppgaver førte til frustrasjoner, flere feil, og til at spesialkompetansen som noen hadde opparbeidet, ble dårlig utnyttet. Noen følte også at de ikke mestret et stadig bytte av arbeidsoppgaver. Andre mente at rulleringen var motiverende og at den gjennom dette bidro til en bedret effektivitet (jfr. pkt. 4.2.4).

I bakgrunnsundersøkelsene om ordningen med forsyningslag (pkt. 4.1.2) ble respondentene bedt om å vurdere hvor godt forsyningstjenesten fungerte i forhold til tre indikatorer på effektivitet – kvalitet, tid og kost. Vurderingene av disse indikatorene endret seg ikke løpet av en 10 måneders periode etter innføringen av BRA/SAP (jfr. tabell 4.4).

Samlet sett gjør dette det rimelig å anta at BRA/SAP *ikke* hadde medført en bedring i effektiviteten i A&F i den perioden jeg fulgte prosjektet. Det var imidlertid en viss tro på at BRA/SAP kunne få en positiv innvirkning på effektiviteten på sikt, gjennom at alle i forsyningskjeden fikk en større helhetsoversikt. Flere stilte imidlertid spørsmålsteget ved dette også, og etterlyste en bedre dokumentasjon av gevinstene av BRA og andre endringsprosjekt.

Hvordan kan den tilsynelatende uteblitte effektivitetsøkningen forklares? Først blir det viktig å presisere at et slikt resultat ikke er enestående. En rekke undersøkelser har illustrert at organisasjonsendringer som i utgangspunktet har hatt et bedre økonomisk resultat som mål, har ført til det motsatte. Også kvalitet, produktivitet og kunderelasjoner er funnet å ha en negativ sammenheng med omstruktureringer. Særlig gjelder dette endringer som innbefatter nedbemanninger (Holter et al. 1998; Mishra et al 1998; Burke 2002). Også mange BPR-prosjekter har ikke innfridd forventningene. Sentrale personer i utviklingen og spredningen av BPR som utviklingskonsept (Hammer & Champy 1994) har selv anslått at 50 til 70 prosent av bedriftene som har forsøkt å innføre BPR-prinsipper, ikke hadde nådd målsettingene sine. Hammer & Champy forklarer dette med implementeringsmangler, særlig ved at implementeringene har vært *ufullstendige*. Et av deres poenger er at BPR må innebære en total omdannelse av måten man jobber på, og at den hierarkiske strukturen må erstattes av en

prosessorganisering. En ”gylden middelvei” er ikke mulig i denne sammenhengen i følge Hammer & Champy (jfr. avslutningsvis i pkt. 2.5).

En forklaring på den manglende effektivitetsøkningen kan altså være at BRA/SAP ikke ble helhetlig innført i A&F. I hovedintervjuene blir det gitt flere eksempler på at dette var tilfellet; mange opplevde ikke store endringer i måten de arbeidet på, og autoritetshierarkiet og lederrollen ble opplevd å være som tidligere. Rotasjon av arbeidsoppgavene for å skape en ”multidimensjonal” arbeidssituasjon ble bare gjennomført i ett av lagene.

Det framstår likevel som lite plausibelt at den ufullstendige innføringen av BRA-prinsippene var en viktig årsak til at effektivitetsøkningen øyensynlig uteble. En mer komplett innføring av BPR-prinsippene ville etter all sannsynlighet ikke ha minsket motstanden og motivasjonsproblemene som informantene knyttet til prosjektet – kanskje heller tvert i mot.

Koch (1998) anser at prinsippene som BPR-prosjekter bygger på, øker muligheten for fremmedgjøring, gjennom at innføringsprosessene er toppstyrte og ved at automatiseringen øker. Med bakgrunn i dette kan en annen forklaring på at effektivitetsøkningen uteble, være at BRA/SAP ikke representerte et positivt bidrag til arbeidsmotivasjonen. BRA/SAP brøt med viktige verdier i Statoil som medvirkning, og prosjektet kan ha synliggjort et innebygd instrumentelt syn på arbeidstakerne. Motivasjonsproblemene kan ha blitt ytterligere forsterket gjennom den omstillingstrettheten flere ga uttrykk for. Det hadde vært gjennomført en rekke endringsprosjekter forut for, og delvis parallelt med BRA/SAP. Flere satte BRA/SAP i sammenheng med tidligere endringsprosjekter, og mente at de stadige organisasjonsendringer kunne ta fokuset bort fra kundene og primæroppgavene. Det ble gitt uttrykk for at konsolidering, stabilitet og muligheter for å absorbere allerede gjennomførte endringer kunne ha en større innvirkning på effektiviteten enn nye endringsprosjekter (jfr. pkt. 4.2.9).

Dette er i tråd med Stensaker et al. (2001), som finner at effektivitetstap kan være en konsekvens av det de kaller ”excessive change”. I deres materiale angir flere at planlagte endringer ikke blir implementert i praksis, og at man jobber på samme måte som tidligere. Effektivitetstap relateres til at oppmerksomheten blir rettet bort fra marked, operasjonelle oppgaver og også sikkerhet, til fordel for endringstiltaket. I deres materiale kan effektivitetstap også knyttes til at endringen impliserer nye rutiner som erstattet velfungerende

måter å gjøre arbeidet på. Dette kunne igjen føre til negative spiraler, ved at ansatte aktivt valgte å se bort fra nye endringsinitativer.

Det kan imidlertid ikke utelukkes at man vil få en tydeligere effektivitetsøkning på lengre sikt i A&F som følge av BRA/SAP. Som nevnt i pkt. 5.2.1 kan effektivitetsutviklingen i forbindelse med introduksjonen av utviklingskonsepter ofte illustreres med en u-kurve, hvor effektiviteten går ned etter at endringen introduseres, for så å gå opp igjen (Bupp 1996). I A&F kan vi tenke oss at dette særlig kan finne sted ved at de ansatte blir bedre kjent med SAP som IT-system. Bakgrunnsundersøkelsene om SAP kunne tyde på at en slik utvikling var i ferd med å skje (jfr. pkt. 4.1.3).

Likeledes kan det tenkes at BRA/SAP har ført til en effektivitetsøkning for konsernet *som helhet*, selv om den uteble lokalt. SAP som ERP-system (se pkt. 1.5.4) legger til rette for dette, blant annet gjennom at data registreres en gang og kan brukes i flere sammenhenger, det gir grunnlag for automatisk programmerte prosesser, samtidig som man til enhver tid vil ha en oppdatert økonomisk oversikt.

5.3.2 Samhandling

Det empiriske materialet tydet på at innføringen av BRA/SAP i A&F ga utfordringer knyttet til samhandling og tillit, både internt i lagene, i forhold til kundene på installasjonene og til toppledelsen.

Internt i lagene medførte BRA/SAP at de ansatte i noen lag måtte kommunisere og samhandle mer enn tidligere. For noen representerte dette noe positivt ved at de fikk større helhetsoversikt. Andre betraktet dette som mer negativt, blant annet fordi arbeidsrotasjonen gjorde at arbeidsoppgavene ble utført på en dårligere måte enn tidligere, opparbeidet spesialkompetanse ble dårligere utnyttet og fordi man opplevde at man ikke mestret det stadige skiftet av arbeidsoppgaver (jfr. pkt. 4.2.4).

Innføringen av generelle utviklingskonsepter gir utfordringer knyttet til at den enkelte arbeidstaker kan ha ulike behov. Integrerte lag kan sees på som en organiseringsmåte som krever utstrakt kommunikasjon og kontinuerlige tilpasninger. Struktureringsgraden og forutsigbarheten blir mindre enn i tradisjonelle, funksjonsdelte måter å organisere arbeidet på.

Samtidig vil ansatte variere i forhold til hvilke behov for struktur og forutsigbarhet de har. Maslow (1968) beskrev et grunnleggende dilemma mellom behov for vekst på den ene siden og behov for trygghet på den andre (jfr. figur 2.2). Konflikten mellom defensive krefter og vekst blir i følge Maslow løst på ulike, individuelle måter. Overført til en organisasjonskontekst vil vi kunne si at arbeidstakere vil kunne vektlegge vekst- og trygghetsbehov forskjellig, og dermed respondere forskjellig på endring. Ansienniteten til ansatte i A&F var forholdsvis høy, 13 år i gjennomsnitt (jfr. tabell 1.1). Arbeidssituasjonen hadde blitt mindre trygg og forutsigbar for mange, sammenlignet med da de begynte i Statoil. Det er derfor ikke overraskende at overgangen til en mer fleksibel organisasjonsform ble opplevd som problematisk for noen.

Den daglige kommunikasjonen med *kunder på installasjonene* ble oppfattet som å ha blitt skadelidende som følge av lagorganiseringen i BRA/SAP. Kommunikasjonen ble mer upersonlig ved at man forholdt seg til hele lag på sokkelen, der lagorganisering også var innført, og ikke til enkeltpersoner som tidligere. Informasjon måtte stadig gjentas til nye personer og enkelte så tendenser til ansvarspulverisering gjennom at hele laget hadde ansvaret og ikke enkeltpersoner (jfr. pkt. 4.2.7).

Det kan videre tenkes at lagorganiseringen og en mer integrert forsyningskjede bidro til å synliggjøre verdi- og identitetsforskjeller mellom ansatte i A&F og kundene. Selznick (1957) betraktet institusjonalisering av organisasjoner som en prosess, hvor distinkte verdier, holdninger og identiteter ble dannet gjennom organisasjonens spesifikke historie og tilpasning. Som tidligere beskrevet kunne den enkelte forsyningsbasen og KIM betraktes som delvis selvstendige enheter. Mulighetene for spesifikke institusjonaliseringsprosesser ved de ulike enhetene har klart vært til stede, og det kan dermed være mulig at aktørene har hatt divergerende verdier som man har ønsket å forsvare og bevare.

En slik verdiforskjell som ble uttrykt i de innledende intervjuene, var en ulik vektlegging av betydningen av kostnader mellom forsyningsbasene og KIM på den ene siden, og kundene på installasjonene på den andre. Det kom fram synspunkter på at kundene hadde et lemfeldig forhold til kostnader. Dette ble eksemplifisert med bruken av såkalte B-prioriteter. En B-prioritet er en rekvisisjon som kan utstedes ved en installasjon, og er i prinsippet en hastesak. Dette kan for eksempel dreie seg om reservedeler som er viktige for produksjonen, og som det

er viktig å få raskt. En B-prioritet fordyrer forsyningstjenesten gjennom ekstra transportkostnader både til leverandør og transport fra basene og ut til installasjonene. I tillegg kan en B-prioritet utløse overtidskostnader for ansatte ved basene.

I de innledende intervjuene ble det hevdet at slike B-prioriteter hadde blitt brukt unødvendig, det vil si at de i realiteten ikke hadde vært så viktige at det var påkrevd å gå utenom det ordinære logistikksystemet. I følge informantene hadde ikke kundene forståelse for hvilken stor aktivitet og hvilke ekstra kostnader B-prioriteter utløste.

Selv om dette ikke var en ny konflikt i følge informantene, kan det tenkes at BRA/SAP tydeliggjorde en denne konflikten noe mer. Både ansatte i A&F og kundene hadde en felles interesse av at forsyningsstrømmen skulle gå effektivt. Lagorganiseringen ble ikke sett på som et positivt bidrag til dette, men heller noe som skapte problemer i forhold til ansvar, kontinuitet og informasjonsstrøm.

Tilliten til toppledelsen hadde blitt dårligere som følge av BRA/SAP og andre endringsprosjekter som var gjennomført tidligere. Flere var skeptiske til det de opplevde som hovedtemaet i endringene; en omdefinering av virksomheten fra forvaltning av petroleumsressursene på vegne av samfunnet - til en større grad av forretningsvirksomhet på vegne av aksjonærer. Det ble også spekulert i om mellomledere ikke hadde interesse av at endringsprosjekter skulle lykkes, fordi de impliserte endringer i maktforholdene. De nærmeste lederne ble imidlertid betraktet som personer som prøvde å gjøre det beste ut av endringsprosjektene (jfr. pkt. 4.2.9).

Innføring av konsernomfattende endringer vil kunne få uforutsette, negative konsekvenser. Innføringen av BRA/SAP i Statoil illustrerer et behov for edruelighet når det gjelder hva man kan oppnå på kort sikt, og viser også at det kan oppstå negative sideeffekter. Abrahamson beskrev (1991) utviklingskonsepter som moter som ikke nødvendigvis er utelukkende positive for organisasjonen. Et av hans poenger var at slike moter kunne fortrenge funksjonelle, allerede eksisterende arbeidsmåter. De utfordringene som informantene beskrev i forhold til kommunikasjon, samhandling og tilliten til toppledelsen kan være indikasjoner på at dette også kunne være tilfelle knyttet til BRA/SAP.

5.3.3 Organisasjonstilknytning

Organisasjonstilknytning (OT) kan forstås som en psykologisk binding mellom ansatte og organisasjon. OT omhandler i hvilken grad individuelle arbeidstakere identifiserer seg med og involverer seg i en organisasjon og i hvilken grad man ønsker å fortsatt tilhøre den (Greenberg & Baron 1993). Det er beskrevet tre uavhengige dimensjoner i OT (Meyer & Allen 1997). Affektiv tilknytning er den emosjonelle tilknytningen de ansatte har til organisasjonen. Rasjonell tilknytning til organisasjonen er basert på kost-nyttevurderinger om å forlate den eller å bli værende. Normativ tilknytning er basert på opplevelsen av forpliktelse og normativt press fra andre i organisasjonen om å bli værende (jfr. pkt. 2.6.4).

De ansattes vurderinger av Statoil som arbeidsgiver viste at de følte lojalitet til og identifiserte seg med virksomheten. Sett i forhold til Meyer & Allens (1997) tre dimensjoner var dette både knyttet opp mot rasjonell og affektiv tilknytning.

Teorier om rasjonell tilknytning bygger i stor grad på rasjonelle valgteorier (March & Simon 1958, Homans 1961, Blau 1964, Kanter 1968). Disse er beskrevet nærmere i pkt. 2.4. Becker (1960) knyttet rasjonelle valgteorier til tilknytning gjennom idéen om ”side bets”. ”Side bets” er tilleggsverdier skapt gjennom aktiviteter vi utfører og som binder oss til å fortsette disse aktivitetene (jfr. pkt. 2.6.3). Det å fortsette i en jobb kan være en ”line of action” vi velger fordi verdier vi oppfatter som viktige, mistes dersom vi slutter. Pensjonsordninger, sosiale relasjoner med andre gjennom jobb og opparbeidet spesialkompetanse kan representere ulike former for ”side bets” som bidrar til at vi fortsetter. Alder har blitt benyttet som en indikator på styrken i og antallet ”side bets” ansatte har knyttet til en jobb (Aranja & Jacobson 1975).

I intervjuene ble god lønn, gode velferdsordninger og godt arbeidsmiljø framhevet som å ha betydning for at man valgte å fortsette ansettelsesforholdet. Som vist i tabell 1.1 var gjennomsnittsalderen og ansienniteten forholdsvis høy for de ansatte i A&F, noe som underbygger utsagnet om at ”... det [Statoil] er ikke et selskap folk slutter i.” (Informant 6, kvinne, baseansatt). Utdanningsnivået i A&F var også lavere enn i selskapet ellers, og det er rimelig å anta at den spesialkompetansen de ansatte hadde opparbeidet seg, var spesifikk og ikke lett kunne benyttes i andre jobber. Noe av den forholdsvis sterke organisasjonstilknytningen som informantene ga uttrykk for kan altså forklares i lys av

rasjonell valgteori, rasjonell tilknytning og at de ansatte hadde betydelige "side-bets" som knyttet dem til selskapet.

Den affektive tilknytningen kom blant annet til syne ved at mange ga uttrykk for at de hadde et eierforhold til forsyningsvirksomheten gjennom at de hadde bidratt til å utvikle den slik den nå ble drevet. Ved forsyningsbasene hadde flere vært med helt fra starten når basene ble etablert. Det var også knyttet positive følelser til måten de strukturelle endringene hadde blitt gjennomført på etter oppstarten. Man følte seg ivaretatt, og mente at Statoil hadde strukket seg langt i forhold til å imøtekomme de ansattes ønsker ved for eksempel omplasseringer.

"Statoil generelt sett er veldig flink til å omplassere folk. Hvis et menneske ikke trives så prøver de å ordne noe på land, Tjeldbergodden, baser – så sånn har de vært flinke. Vi blir tatt vare på." (Informant 7, mann, baseansatt)

Dessuten ble det gitt uttrykk for at man opplevde samhørighet til arbeidsfellesskapet man tilhørte, gjennom at man hadde jobbet sammen i mange år. Kanter (1968) knyttet affektiv tilknytning til opplevelser av samhørighet. I tillegg ble det framhevet at det ble gitt gode muligheter for å realisere egne idéer og interesser i selskapet. Det var ingen indikasjoner på at tilknytningen til Statoil som arbeidsgiver var basert på normative forpliktelser overfor arbeidsfellesskapet.

Selv om organisasjonstilknytningen kan betraktes som sterk, var det to forhold som ble trukket fram som kunne være indikasjoner på at den hadde blitt svakere de senere årene, både i forhold til den affektive dimensjonen og til kost-nyttevurderinger. Det ene forholdet var at de ansatte hadde blitt eldre og at den entusiasmen som var til stede i starten i forhold til å være med på å bygge opp noe nytt, var i ferd med å bli mindre. Det andre forholdet var at lønnsbetingelser og arbeidsforhold ved sammenlignbare arbeidsplasser hadde bedret seg. Dette medførte at Statoil relativt sett ikke lenger framsto som en like attraktiv arbeidsgiver som tidligere.

"Etter 25 år er vi inne i mer tradisjonell industri. Logistikk på offshore blir mer tradisjonell logistikk, mer kjente prinsipper, mer normaliserte tilstander. Nord-Norge er kanskje mer inne i en nybrottsfase. Og det har blitt en utjevning av lønnsnivå. Det har blitt større krav til utdanning og sertifisering." (Informant 23, mann, PO-ansatt)

Negative erfaringer knyttet til BRA/SAP virket ikke å ha påvirket de ansattes OT til selskapet. Dette forholdet samsvarer med det Bateman & Strasser (1984) fant i en longitudinell studie som inkluderte 129 sykehusansatte. Denne studien viste at OT ble dannet tidlig i et ansettelsesforhold og at organisasjonstilknytningen var robust i den forstand at den i liten grad ble endret som følge av forandringer i jobbinnhold. Det er også rimelig å anta at lojaliteten til selskapet var forholdsvis robust hos mange av de intervjuede i Statoil. Den hadde vært bygd opp over år, og var knyttet både til affektive forhold og kost-nyttevurderinger.

Meyer & Allen (1997) mener at organisasjonsendringer både kan føre til høyere og lavere OT, avhengig av hvordan den enkelte arbeidstaker berøres. Det at ingen opplevde at BRA/SAP hadde berørt noen på en urettferdig måte, kan ha bidratt til at OT ikke var påvirket negativt. Ingen hadde blitt flyttet på eller oppsagt som følge av BRA/SAP, forhold som i en norsk undersøkelse er funnet å ha en negativ påvirkning på OT (Meier et al. 2003). Brockner et al. (1993) fant også at opplevelsen av rettferdighet er sentralt når det gjelder organisasjonsendringers påvirkning av OT. Andre undersøkelser tyder på at nedbemanning fører til lavere arbeidsmotivasjon og økende turnover (Brockner et al. 1990, Mone 1994). Hos de som opplevde den lokale lagorganiseringen som positiv, ble det også gitt uttrykk for at motivasjonen var påvirket positivt gjennom større helhetsoversikt og at det økte ansvaret hadde ført til større engasjement, og at man fikk framvist andre ferdigheter enn tidligere.

Arbeidstilknytning (AT) beskrives i litteraturen som en mer spesifikk form for tilknytning enn OT (Morrow 1993). AT beskrives som et ønske om å gjøre en god jobb, noe som ikke behøver å ha sammenheng med OT eller det å identifisere seg med eller involvere seg i virksomheten. Universitetsansatte er trukket fram som et eksempel, hvor noen prioriterer forskningsoppgaver framfor administrative oppgaver og undervisning (Lincon & Kalleberg 1990).

Informantene ga uttrykk for at endringsprosjekter som BRA/SAP kunne øke fokuset på å gjøre en god jobb, noe som impliserte at AT økte som følge av endringene. Dette var særlig tilfelle når endringene ble oppfattet som abstrakte og lite knyttet opp mot den daglige virksomheten. I en slik situasjon ga enkelte uttrykk for at de tok et bevisst valg om å rette oppmerksomheten mot den jobben de var satt til å gjøre, i stedet for på endringene og omorganiseringene:

"Du deler liksom i to. Du har jobben på ene sida og så har du alt det andre som skjer på den andre. Jobben må jo gjøres. Så får det bare skure og gå det andre. Her har du ansikt og personer å forholde deg til, mens omorganiseringene ligger og flyter oppi der." (Informant 11, mann, baseansatt)

På et mer overordnet nivå har Casey (1995) inntatt en kritisk posisjon i forhold til hvordan virksomheter følelsesmessig knytter til seg sine arbeidstakere. Hun hevder i sin beskrivelse av den *postindustrielle konstruerte kulturen* at organiseringen av team eller lag er en bevisst strategi for å skape følelsesmessige bånd til bedriften og et ledd i en ny form for utbytting av arbeiderne. Team eller lagtanken spiller i følge henne på familiemetaforen, som i seg selv er en sterk kilde til tilhørighet og mening, og som også kan assosieres til hierarkiske og paternalistiske strukturer. Idrettslag er også en nærliggende assosiasjon. I følge Casey har den postindustrielle konstruerte kulturen fått spillerom i et vakuum som har oppstått som følge av at fagbevegelsens betydning har blitt mindre, og gjennom at fag- og profesjongrenser er blitt mindre tydelige. Disse to utviklingstendensene har oppstått med bakgrunn i den teknologiske utviklingen og automatiseringen av arbeidsprosesser.

Både BRA/SAP-innføringen og BPR-litteraturen gir noe støtte til Caseys argument om at team- og lagdanning er et bevisst grep for å sikre og øke OT.

Både i BPR generelt og i BRA/SAP framstår synet på ansatte som *instrumentelt*. Lagtenkingen og den økte vektleggingen av empowerment er ikke begrunnet i et ideologisk mål om demokratisering av arbeidslivet, men framstår heller som et middel for å øke effektivitet og lønnsomhet. Selvstyrte, integrerte lag framsto i BRA/SAP som et middel som skulle bedre samhandlingen, noe som i neste omgang skulle gi en mer effektiv produksjon målt ved parameterne kvalitet, tid og kost (jfr. figur 1.7).

Utgangspunktet for lagdanningen i BPR er *arbeidsprosessen*, og Hammer & Champy (1994) argumenterer for å sette sammen arbeidstakere som utfører en sammenhengende arbeidsoperasjon. Gjennom dette vil arbeidet bli mer effektivt, ved at det eliminerer ventetid, sjekking, kontroll, oppsporing av feil osv – forhold som ikke skaper verdier for kunder. Økt OT framstår som en mulig positiv sideeffekt slik Hammer & Champy (1994) argumenterer, gjennom at arbeidstakerne blir mer motiverte. De framhever at arbeidet blir mer interessant når de ansatte organiseres i prosessteam, og at de nye jobbene kan gi muligheter for større

grad av læring og personlig vekst. De framhever imidlertid også at teamdannelsen og prosessorganiseringen ikke passet alle arbeidstakere, og at noen vil kunne forlate virksomheten. Caseys (1995) observasjon av en svekket betydning av profesjoner og ekspertmakt i det hun kaller den postindustrielle designerkulturen finner man også uttrykt i BPR. Arbeidet ville bli multidimensjonalt gjennom arbeid i prosesssteam, og profesjonsgrensene ville etter hvert bli utvisket (Hammer & Champy 1994).

5.3.4 Endringsberedskap

Vi har sett at begrepet endringsberedskap kan bidra til å forklare motstanden som de ansatte hadde knyttet til BRA/SAP. I tillegg vil også erfaringene med et utviklingskonsept som BRA/SAP i seg selv kunne påvirke endringsberedskapen. BRA/SAP virket å ha føyd seg inn i en rekke av andre endringsprosjekter som hadde bidratt til at de ansatte over tid hadde blitt mindre motiverte for endring.

”Tilliten til nye endringsprosjekt blir dårligere med bakgrunn i erfaringene med tidligere prosjekter. Når det som bli foreslått ikke gir noe mer effektivt arbeidsmønster. Når utgangspunktet er besparelser, så viser det seg at det er veldig vanskelig å peke på hvor besparelsene er. BRA-prosjektet går ut på intranettet og sier at man er i mål så og så mye under budsjett. Vi har ikke sett så mye til de praktiske gevinstene her på bruket. Det er to forskjellige verdener føler jeg. De lever i en litt annen verden de som innhenter gevinstene på BRA og innføringa av SAP. Det er i hvert fall inntrykket jeg sitter med. Da blir du litt ”fedup” når det blir snakk om nye endringer.” (Informant 24, mann, KIM-ansatt)

Det var særlig tre forhold i BRA/SAP som kunne ha sammenheng med den reduserte motivasjonen for endring (jfr. pkt. 4.2.9):

1. Manglende muligheter for medvirkning
2. Innholdet i BRA/SAP svarte ikke til forventningene
3. Manglende evaluering og synliggjøring av resultater

Det empiriske materialet som er presentert i pkt. 4.2.9 illustrerer den særlige betydningen som erfaringer med tidligere endringsprosjekter har for endringsberedskapen. En potensiell og betydelig negativ side ved dette er at organisasjonen kan gå inn i det Stensaker et al. (2001) kaller *en negativ spiral*. En redusert endringsberedskap kan bidra til at man mislykkes med å implementere utviklingskonsepter, noe som i neste omgang kan føre til en ytterligere redusert endringsberedskap.

Hva er det så som kan påvirke endringsberedskapen og som kan bidra til å forhindre en slik negativ utvikling? Armenakis et al. (1993) framholder betydningen av de ”indre endringsagentene” i denne sammenhengen, det vil si i praksis ledere, og hvordan disse framfører budskapet om endring. De forklarer en lav endringsberedskap med en mangelfull *opptiningsprosess* (Lewin 1951). Budskapet om endring bør ifølge Armenakis et al. (1993) inneholde to hovedelementer. Det ene elementet er at *behovet* for endring understrekes, gjennom at man synliggjør en diskrepans mellom en nå-tilstand i organisasjonen og endringer i kontekstuelle forhold i organisasjonens omgivelser. Det andre elementet er at *gjennomføringsevnen* synliggjøres, det vil si at man er kapable til å ”lukke gapet” eller korrigere diskrepansen. For å overbevise mottakerne, det vil si de ansatte, understreker de også at forhold som endringsagentens kredibilitet, oppriktighet og ekspertise er sentrale. Samtidig vil det være et behov for å tilpasse budskapet til subkulturelle forskjeller innad i organisasjonen.

Som beskrevet tidligere, virker Armenakis et al. (1993) sin oppskrift på å skape en god endringsberedskap å ha grunnlag i en *formidlingsmodell* for kommunikasjon (Clampitt 1991). I en formidlingsmodell vil utformingen av budskapet være sentralt for å skape god kommunikasjon. Grunnidéen er at dersom man tilpasser budskapet til mottakerne og velger de riktige kanalene og uttrykker seg presist nok, så vil mottakerne nærmest automatisk handle på en slik måte som er ønskelig. Reell dialog mellom ledere og ansatte har liten plass i en slik formidlingsmodell (jfr. pkt. 2.6.3).

Funnene i denne studien tyder på at en *kretsløpsmodell* (Clampitt 1991) for kommunikasjon er bedre egnet for å forberede og motivere til endring. Kommunikasjon betraktes i denne modellen som toveis prosess, hvor både sendere og mottakere er aktive og hvor målsettingen er å utvikle felles forståelse. Dette kan potensielt bidra til å bedre alle de tre forholdene som i denne studien ble funnet å ha sammenheng med de ansattes nedsatte motivasjon for endring. En kretsløpsmodell for kommunikasjon impliserer medvirkning, den kan bidra til realistiske forventninger til hva man kan oppnå og bidra til å synliggjøre resultater og behov for evaluering. Stensaker et al. (2000) sin studie illustrerer også et behov for reell dialog og kommunikasjon mellom ledere og ansatte i endringsprosesser. De fant et ulikt syn på endringsprosjekter blant toppledere og ansatte for øvrig i norske selskap. Ansatte anså det

som problematisk at en rekke endringsprosjekter ikke ble formelt avsluttet eller evaluert og at de tilsynelatende var usammenhengende. Toppledere så på de samme endringsprosjektene som ulike faser i en stor sammenhengende helhet.

5.3.5 Avsluttende kommentar

Det som har framkommet i pkt. 5.3 illustrerer at innføringen av utviklingskonsepter kan gi uforutsette, negative konsekvenser, blant annet i form av nedsatt effektivitet og samhandlingsvansker og også knyttet til motivasjon og endringsberedskap. Dette kan ha bakgrunn i iboende forhold i utviklingskonseptene i form av teknologiske løsninger og organiseringsmåter og hvordan utviklingskonsepter blir møtt og passer inn i den lokale konteksten.

De ansatte etterlyste evaluering av tidligere gjennomførte endringsprosjekter og synliggjøring av resultater av dem. Gjennom dette kunne man bli i stand til lære av tidligere gjennomførte prosjekter i implementeringen av nye og det kunne også bidra til motivasjon gjennom å synliggjøre at man faktisk oppnår det man ønsker. Det de ansatte her peker på, er en opplevd mangel på *summative* evalueringer, det vil si evalueringer som gjennomføres ved slutten av et tiltak for å vurdere effektiviteten av det (Patton 2002).

For å bli bedre i stand til å begrense/forhindre negative konsekvenser på et tidlig tidspunkt kan imidlertid *formative* typer av evaluering være bedre egnet. Formativ evaluering gjennomføres samtidig med tiltaket, for å kunne forbedre det og for læring og utvikling underveis (Cronbach 1980; Wholey & Newcomer 1989). "Problemeiernes" rolle i formativ evaluering kan variere, men det å inkludere ansatte vil i følge Patton (1997) kunne bidra til eierskap og relevans til nye løsninger som utarbeides.

Gjennomføringen av en formativ evaluering knyttet til innføringen av BRA/SAP i A&F, ville kunne ha begrenset de uforutsette konsekvensene. Problemer kunne blitt synliggjort og løst på et tidligere tidspunkt. Ved å inkludere de ansatte i en slik evaluering kunne også oversettingen og den lokale tilpasningen blitt bedre. Denne formen for evaluering er også i større grad i samsvar med kretsløpsmodellen på kommunikasjon. Den ville også kunne bidratt til at endringsberedskapen ikke ble svekket: Mulighetene for medvirkning ville blitt bedre, det ville vært en mer kontinuerlig mulighet for å avstemme forventninger til prosjektet i forhold til det

man faktisk var i stand til å oppnå, samtidig som mulighetene til å synliggjøre resultatene underveis ville også vært bedre.

Dette ville imidlertid krevd at den formative evalueringen ble vektlagt av de interne endringsagentene i BRA/SAP. Det vil si at resultater som ble generert undervis måtte fått reell betydning for det videre prosjektforløpet. Dette er komplisert å få til i et konsernomfattende prosjekt som BRA/SAP. Det var også få "frihetsgrader" knyttet til elementer av prosjektet. Et poeng med innføringen av SAP var for eksempel standardisering, og at man ville bort fra de lokalt tilpassede systemene som vanskeliggjorde informasjonsutveksling. Det er likevel sannsynlig at en formativ evaluering av for eksempel lagorganiseringen i større grad ville ha gjort implementeringen lettere.

6 KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER

I dette kapitlet vil jeg forsøke å gi en helhetlig gjennomgang av studien og belyse hvilke implikasjoner den kan tenkes å innebære. Hva kan innføringen av BRA/SAP slik den her er beskrevet si oss om hva som skjer når et utviklingskonsept møter de ansatte i produksjonen? Først vil jeg gi et tilbakeblikk på caset jeg har fulgt og det teoretiske grunnlaget for studien (pkt 6.1). Deretter vil jeg gi en oppsummering av hovedfunnene (pkt. 6.2). Til slutt vil jeg presentere mulige implikasjoner (pkt. 6.3).

6.1 Kort tilbakeblikk på caset og studien

I denne avhandlingen har jeg belyst hva som skjer når et utviklingskonsept møter de ansatte i produksjonen. Jeg ønsket å undersøke både hva som skjer på individnivå i form av opplevelser og reaksjoner, og samtidig hvilke konsekvenser innføringen av et utviklingskonsept kan få for organisasjonen.

Statoil representerer den organisatoriske konteksten for studien, og funnene i studien må sees i lys av denne konteksten. I norsk sammenheng er Statoil en stor organisasjon som opererer på et globalt marked. Selskapets historie er på mange måter en historie om kontinuerlig vekst og forandring fra starten i 1972 og fram til i dag. Denne veksten og utviklingen har delvis vært utløst av endringer i rammebetingelsene. En strategiretning for å møte de endrede rammebetingelsene har vært kostnadsreduksjoner og effektivisering. I forbindelse med dette er det gjennomført en rekke endringsprosjekter.

Jeg fulgte innføringen av BRA/SAP i enheten Anskaffelser & Forsyning. BRA/SAP var et endringsprosjekt som skulle effektivisere det administrative arbeidet, både gjennom innføringen av det integrerte IT-systemet SAP og gjennom en ny organisering rundt horisontale arbeidsprosesser. I A&F ble en lagorganisering igangsatt i september 1999, mens SAP ble innført i august 2000.

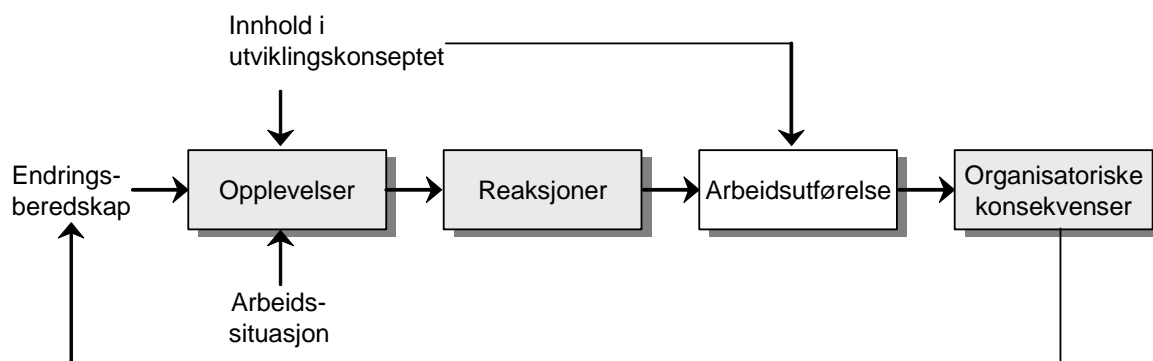
Sett i ettertid virker caset vel egnet til å belyse problemstillingene. For det første kunne BRA/SAP klart betraktes som et utviklingskonsept slik som Falkum (1999) definerer det. Det var lansert av endringsagenter og basert på den organisasjonelle superstandarden BPR.

Beslutningen om innføring ble tatt av konsernledelsen og det ble opprettet en egen prosjektorganisasjon som fikk ansvaret for planlegging og utvikling. For det andre synliggjorde Statoilkonteksten tydelig hvilke utfordringer man kan stå overfor når man skal innføre et utviklingskonsept. Statoil er i norsk sammenheng en stor organisasjon og linjeorganisasjonen inkluderer mange beslutningstakere på ulike nivå. Man har utfordringer knyttet til koordinering og samhandling mellom enhetene, utfordringer som BRA/SAP også skulle bidra til å løse. Caset har imidlertid illustrert at det kan være en lang vei, både organisatorisk og tankemessig, fra de som utvikler og beslutter å innføre et utviklingskonsept til de som skal anvende dette i sitt daglige arbeid.

Casestudie som forskningsstrategi er motivert ut fra et ønske om å få en mest mulig komplett forståelse av et sosialt fenomen som opptrer i en konkret kontekst (Yin 2003). Det å bare benytte teori innenfor en tradisjon for å belyse et konkret fenomen vil i denne sammenheng kunne være til hinder for en mer helhetlig forståelse. Likeledes legger også den abduktive tilnærmingen (Alvesson & Sköldbberg 1994) jeg har benyttet meg av i analysen, til rette for en bred teoretisk tilnærming. Abduksjon kan betraktes som en alternering mellom empiri og teori som gjennom en prosess vil gi et stadig skarpere bilde av et fenomen som studeres (ibid: 42). I en abduktiv tilnærming vil det teoretiske grunnlaget vurderes kontinuerlig ut fra hva som kan forklare de empiriske regelmessighetene på en best mulig måte.

6.2 De sentrale funnene

For å forstå og forklare de funnene som har framkommet i casestudien har jeg benyttet en rekke begreper og teorier som jeg har funnet relevante. En utfordring er å prøve å se for seg hvordan de ulike begrepene og funnene *kan forholde seg til hverandre*. Jeg har forsøkt å oppsummere mulige sammenhenger i følgende modell:



Figur 6.1: En oppsummerende modell av funnene i studien

Modellen illustrerer at opplevelsene av BRA/SAP kan ha vært påvirket av innholdet i konseptet, hvilken arbeidssituasjon de ansatte var i og av de ansattes endringsberedskap eller motivasjon for endring. Opplevelsene kan ha medført noen reaksjoner som fikk innvirkning på måten man utførte arbeidet på. Arbeidsutførelsen kan også ha blitt påvirket direkte av utviklingskonseptet, blant annet gjennom introduksjonen av SAP. Endringer i arbeidsutførelsen kan ha gitt organisatoriske konsekvenser som virket tilbake på endringsberedskapen eller motivasjonen for endring.

I det følgende vil jeg oppsummere de sentrale funnene knyttet til delproblemstillingene og knytte disse til modellen i figur 6.1.

6.2.1 Opplevelser knyttet til BRA/SAP

Modellen i figur 6.1 illustrerer at *innholdet i utviklingskonseptet* kan ha påvirket opplevelsene de ansatte hadde av det. Opplevelsene av manglende medvirkning kan forstås i lys av at BRA/SAP ble gjennomført i tråd med klassiske BPR-prinsipper. Disse prinsippene bryter på ulike måter med en skandinavisk medvirkningstradisjon hvor økt demokratisering av arbeidslivet er hovedmotivet. BRA/SAP ble initiert av toppledelsen som delegerte implementeringen til en egen prosjektorganisasjon. SAP ble ansett som det som muliggjorde en ny organisering av arbeidet rundt arbeidsprosesser. Hovedinnholdet i prosjektet og prinsippene det bygget på var dermed fastlagt på forhånd, og kunne i liten grad påvirkes av de ansatte. I tråd med BPR-prinsipper ble det likevel vektlagt at arbeidslag skulle få et selvstendig ansvar for arbeidsprosesser. Dette kan knyttes opp mot en amerikansk

empowermenttradisjon, hvor hovedtanken er at ansvar gir mer motiverte medarbeidere og dermed bedre effektivitet og produktivitet. Selv om denne tradisjonen innebærer at de ansatte kan ta beslutninger innenfor et gitt ansvarsområde, forandres ikke de grunnleggende maktstrukturene. Linjeorganisasjonen i Statoil besto da også som før. Kommunikasjonsstrategien i BPR bygger på en formidlingsmodell for kommunikasjon, og dialog mellom ansatte og ansvarlige for implementeringen var lite vektlagt i BRA/SAP.

De ansatte opplevde i stor grad BRA/SAP som et utviklingskonsept som ikke passet inn i virksomheten de drev. SAP ble av mange oppfattet som et lite funksjonelt arbeidsverktøy. I tillegg ble forsyningslagene ikke realisert. Opplevelsen av de lokale lagene var mer varierende, men også her var flere negative og mange mente at organiseringen hadde økt kompleksiteten heller enn å gjøre virksomheten mer oversiktlig. Mange opplevde også at de jobbet på samme måte som før og at prinsippene om selvstyrte, integrerte lag ikke var innført.

Opplevelsen av at BRA/SAP ikke passet inn i virksomheten kan betraktes i lys av nyinstitusjonell teori og som en ufullstendig oversetting av konseptet. BRA/SAP bygger på modernitetsoppfatninger som legitimerer overordnede idéer som tro på rasjonalitet, vitenskap og stadig framgang. For at et utviklingskonsept som BRA/SAP skal kunne realiseres til ny praksis, kreves det at konseptet får oppmerksomhet, at det gir rom for en forestilling om hvordan den kan realiseres til handling, samt at det vekker positive følelser blant de som skal ta det i bruk. Det empiriske materialet viste at disse forutsetningene i liten grad var til stede, noe som kan knyttes til den *arbeidssituasjonen* de ansatte befant seg i (jfr. figur 6.1). Mange anså at den primære oppgaven var å betjene kundene på installasjonene i Nordsjøen, og at man heller valgte å fokusere på dette enn på hvordan man kunne anvende prinsippene i BRA/SAP. I tilknytning til dette introduserte jeg begrepet ”refleksjonsrom”. Oversetting av et generelt utviklingskonsept til egen arbeidssituasjon krever møteplasser hvor deltakerne har tid og ressurser for felles refleksjon. De ansatte var imidlertid opptatt av å skjøtte arbeidet og betjene kundene, og det daglige arbeidspresset medførte at det var lite rom for refleksjon rundt tilpasning av og innhold i BRA/SAP.

Et annet forhold som kjennetegnet de ansattes arbeidssituasjon var den distribuerte organiseringen av arbeidet. Opplevelsen av BRA/SAP som et konsept som ikke passet inn kan også sees i lys av at A&F besto av enheter som i stor grad var selvstendige og som hadde

egne, unike historier. De enkelte forsyningsbasene og anskaffelsesenheteren viste tegn på å ha utviklet egne verdier som sto i opposisjon til Statoilkonsernet som helhet. Sett i lys av institusjonell teori kan det ha blitt viktige å bevare og forsvare disse verdiene. Forsyningslag innebar en større grad av integrering av enhetene, og kan dermed ha representert en trussel mot disse institusjonaliserte verdiene.

I tillegg innebar BRA/SAP et brudd på en etablert arbeidspraksis. Selvstyrte, integrerte lag innebar et brudd med det gjeldende sosiale systemet, noe som også kan bidra til å forklare hvorfor disse prinsippene i liten grad ble innført. En mer krevende organisk organiseringsmåte kan også tenkes å ha blitt oppfattet som unødvendig i det stabile miljøet som A&F befant seg i.

De ansattes *endringsberedskap* kan også ha hatt betydning for opplevelsene av utviklingskonseptet (jfr. figur 6.1). Opplevelsene av BRA/SAP kan sees i lys av de erfaringene de ansatte hadde med tidligere gjennomførte endringsprosjekter. Mange hadde lang ansiennitet i Statoil, og hadde opplevd en rekke strukturelle/organisatoriske endringer (jfr. pkt. 1.5 for eksempler). De ansatte hadde i liten grad positive opplevelser knyttet til disse prosjektene. Mange opplevde at prosjektene hadde hatt liten innvirkning på arbeidsmåtene. De ansatte etterlyste også evalueringer av prosjektene og synliggjøring av gevinstene de eventuelt hadde gitt. Endringsberedskapen kunne beskrives som lav, karakterisert av at endringer ble betraktet som nødvendige og at organisasjonen ikke hadde kapasitet til å gjennomføre dem.

6.2.2 Reaksjoner knyttet til BRA/SAP

Jeg fant at de ansatte betraktet BRA/SAP som et prosjekt som truet viktige verdier, men som også kunne gi nye og positive muligheter. Knyttet til disse to dimensjonene (trussel/mulighet), presenterte jeg fire ulike typer reaksjoner knyttet til BRA/SAP.

Noen få betraktet BRA/SAP som en mulighet for personlig utvikling og vekst og samtidig noe som ikke truet forhold som hadde verdi. *Inspirasjon* ble benyttet som begrep for å beskrive dette. Mer framtrødende var *ambivalens*, hvor de ansatte mente at noen deler av BRA/SAP ga muligheter, mens andre deler kunne true forhold som ble ansett som verdifulle. Like framtrødende var *likegyldighet*, hvor BRA/SAP verken ble ansett som å kunne gi muligheter

eller representere noen trussel mot viktige verdier. Flere ga også uttrykk for *avmakt* knyttet til BRA/SAP, ved at prosjektet truet viktige forhold samtidig som man ikke anså at prosjektet ga muligheter for vekst og utvikling.

Det empiriske materialet tydet på at disse reaksjonsformene var dynamiske og at de endret seg over tid. Bakgrunnsundersøkelsene tydet på at flere etter hvert så mulighetene som BRA/SAP kunne gi og at man fikk et mer nyansert syn på prosjektet. Den økende erfaringen med prosjektet kan ha redusert en usikkerhet og bidratt til en bevegelse fra likegyldighets- og avmaktsreaksjoner til ambivalens.

Det var forskjeller mellom lagene når det gjaldt hvilke reaksjoner som var mest framtreddende og de enkelte lagene som helhet kunne plasseres inn i forhold til de to dimensjonene (jfr. figur 5.4). Det empiriske materialet ga støtte for at fire forhold bidro til disse forskjellene: 1. Grad av og type lederengasjement i innføringen 2. Tidlig involvering og informasjon 3. Kompetanse 4. Muligheter for påvirkning og lokal tilpasning.

Et alternativ til den todimensjonale modellen og typologiseringen av reaksjonene denne ga grunnlag for, var å betrakte reaksjonene langs én dimensjon fra tilslutning til motstand. Motstanden knyttet til BRA/SAP ble spesielt drøftet fordi motstand var klart mer framtreddende i det empiriske materialet enn tilslutning. Motstanden kom til uttrykk i form av negative tanker og frustrasjoner.

Motstanden kunne sees i lys av tapsopplevelser knyttet til BRA/SAP. For noen impliserte BRA/SAP tap av kompetanse og personlige relasjoner forårsaket av rotasjonen av arbeidsoppgaver. Motstanden kunne også forstås i lys av en rådende ”resignert bakgrunnskonversasjon” og en generalisert fortelling om endring som bygget på erfaringer fra tidligere endringsprosjekter. Konversasjonen og fortellingen bygget på at man ikke hadde lyktes tidligere, og at man derfor anså det vanskelig å lykkes i framtiden. Motstanden kunne også forstås i lys av brudd på ”psykologiske kontrakter”. For noen ansatte kunne BRA/SAP representere et brudd på en gjensidighetsnorm og en norm om rettferdig bytte. Til slutt kunne motstanden forstås i lys av en lav endringsberedskap som både impliserte oppfatninger om at endringer var unødvendige og at organisasjonen ikke har kapasitet til å gjennomføre endringer.

Disse forklaringsmodellene kunne alle kaste lys over motstanden som BRA/SAP ble møtt med i A&F. De inkluderer likevel ikke en forståelse av motstand som noe positivt og noe som kunne ha bakgrunn i gode intensjoner fra de ansattes side. Motstand kan for eksempel ha bakgrunn i en oppfatning om at et utviklingskonsept ikke vil være positivt for organisasjonen. Jeg hevdet derfor at motstanden og måten den kom til uttrykk på i forbindelse med BRA/SAP, burde forstås i den gitte sammenhengen de ansatte var i og som et mulig uttrykk for reelle problemer som prosjektet ga.

Figur 6.1 illustrerer at arbeidsutførelsen kan ha vært påvirket av reaksjonene og også direkte av innholdet i utviklingskonseptet. I intervjuene kom det ikke fram indikasjoner på direkte intensjonelle, motarbeidende handlinger knyttet til innføringen av BRA/SAP. Mange ga imidlertid uttrykk for passivitet og at de hadde unnlatt å ta hensyn til de nye arbeidsprinsippene. Ut over dette var det lite empiri som kunne vise hvordan arbeidsutførelsen ble påvirket. Dette er forhold som kan belyses gjennom bruk av andre metoder som for eksempel deltakende observasjon. Det var likevel klart at SAP *i seg selv* medførte nye måter å utføre arbeidet på og delvis at organiseringen av lokale lag gjorde det samme, særlig i det laget hvor arbeidsrotasjon ble innført som prinsipp.

6.2.3 Konsekvenser for organisasjonen

Et hovedmål med BRA/SAP var å bedre effektiviteten gjennom å standardisere og forenkle de administrative arbeidsoppgavene. Gjennom dette skulle det frigjøres tid som medarbeiderne kunne bruke på verdiskapende arbeid.

Det empiriske materialet tyder ikke på at effektiviteten hadde blitt bedre i A&F som følge av BRA/SAP i løpet av den perioden jeg fulgte innføringen. SAP som dataverktøy virket å ha økt arbeidsbelastningen og medført at logistikksystemet hadde blitt mer sårbart for feil.

En rekke undersøkelser har vist at endringer og omstillinger ikke alltid fører til ønskede resultater. Dette er blant annet forklart med at det har vært fokusert for lite på hvilke sosiale konsekvenser endringene kan gi. Dette kan også ha vært tilfelle i forhold til BRA/SAP. Det er også hevdet at prinsippene i BPR kan øke mulighetene for fremmedgjøring ved at et instrumentelt syn på arbeidstakerne legges til grunn. Det empiriske materialet viste også at

BRA/SAP ikke representerte et positivt bidrag til motivasjonen for de fleste. Sentrale personer innen BPR-bevegelsen har imidlertid forklart de mange feilslåtte innføringene med at implementeringene har vært *ufullstendige*. For å få resultater kreves det i følge disse en *total* omdanning av arbeidsprosessene. Det er imidlertid lite som tyder på at en mer komplett innføring av BPR-prinsippene ville ha minsket motstanden mot prosjektet.

Mulige forklaringer på den manglende effektivitetsøkningen lokalt kan heller være at BRA/SAP ga en økt arbeidsmengde, medførte fremmedgjøringsprosesser og fortrenkning av arbeidsmåter som fungerte. Det kan imidlertid tenkes at effektiviteten økte etter avslutningen av studien når de ansatte ble mer familiære med nye arbeidsmåtene og verktøyet. Det kan også tenkes at BRA/SAP ga en effektivitetsøkning for konsernet som helhet, selv om den uteble lokalt i dette tilfellet.

I tillegg til konsekvenser knyttet til effektivitet, innebar BRA/SAP også en utfordring i forhold til samhandling. Dette gjaldt både internt i lagene, i forhold til kunder og i forhold til toppledelsen. Integrerte lag kan kreve større grad av kommunikasjon arbeidstakerne imellom, og arbeidssituasjonen vil kunne være mindre forutsigbar enn i funksjonsdelte organiseringsmåter. I forhold til BRA/SAP ble rotasjon av arbeidsoppgaver oppfattet som positivt av noen ved at man fikk en større helhetsoversikt. For andre var rotasjon en kilde til konflikt. Dette illustrerer at utviklingskonsepter gir utfordringer knyttet til tilpasning til arbeidstakeres ulike behov. De ansatte vil blant annet kunne vektlegge vekst- og trygghetsbehov forskjellig.

Samhandlingen med kundene ble av flere oppfattet som å ha blitt skadelidende som følge av BRA/SAP. Den nye organiseringen med integrerte lag også på sokkelen kan ha medført problemer i forhold til kontinuitet, informasjonsstrøm og ansvar. I tillegg hadde BRA/SAP ført til at tilliten til toppledelsen hadde blitt lavere. Flere av de ansatte betraktet BRA/SAP som et ledd i et verdiskifte fra vektlegging av forvaltning av petroleumsressursene på vegne av samfunnet, til en større vektlegging av forretningsvirksomheten på vegne av aksjonærene.

Det ble også belyst hvorvidt BRA/SAP ga konsekvenser for de ansattes organisasjonstilknytning (OT). Statoil ble vurdert som en god arbeidsgiver som de følte lojalitet til, og de ansattes OT kunne generelt betraktes som sterk. Dette kunne knyttes både til

rasjonell og affektiv tilknytning. God lønn, gode velferdsordninger og godt arbeidsmiljø var forhold som bidro til at de ønsket å fortsette å arbeide i Statoil. Dessuten ga flere uttrykk for et eierforhold til virksomheten gjennom at de hadde vært med på å bygge den opp.

De ansattes OT var i liten grad påvirket av BRA/SAP og andre endringsprosjekter. Organisasjonstilknytningen kunne betraktes som robust ved at den var bygd opp over forholdsvis lang tid. Ingen oppfattet at BRA/SAP hadde rammet noen på en urettferdig måte, noe som i annen forskning har vist seg å ha en negativ innvirkning på OT. Selv om jobbinnholdet ble endret ble ingen oppsagt eller flyttet på. Arbeidstilknytning, det vil si et ønske om å gjøre en god jobb, kan ha øket som følge av BRA/SAP. Enkelte ga uttrykk for at de tok et bevisst valg om å rette oppmerksomheten mot den jobben de var satt til å gjøre, i stedet for mer abstrakte endringsprosjekter.

Figur 6.1 illustrerer at endringsberedskapen eller motivasjonen for endring kan ha blitt påvirket av de organisatoriske konsekvensene. BRA/SAP virket å ha økt oppfatningen av endringer som unødvendige. Tilliten til at Statoil som organisasjon evnet å slutføre endringer virket også å ha blitt mindre som følge av innføringen av BRA/SAP. Den reduserte motivasjonen for endring virket særlig å ha sammenheng med tre forhold i materialet: 1. Den opplevde manglende medvirkningen. 2. At innholdet i BRA/SAP ikke svarte til forventningene. 3. En manglende evaluering og synliggjøring av resultater. Dette illustrerer at innføring av et utviklingskonsept som BRA/SAP kan bidra til at organisasjonen kan gå inn i en negativ spiral. En redusert endringsberedskap kan bidra til at man ikke lykkes med innføringen av et utviklingskonsept, noe som kan føre til en ytterligere redusert endringsberedskap. Et grunnleggende forhold som kan bidra til å motvirke en slik negativ spiral, er å legge en kretsløpsmodell for kommunikasjon til grunn når endringer skal innføres. En kretsløpsmodell impliserer medvirkning, den kan gi realistiske forventninger til hva man kan oppnå, samt bidra til å synliggjøre resultater og evalueringsbehov.

6.3 Implikasjoner

6.3.1 Hva kan man trekke ut av dette?

Man kan betrakte forhold rundt generaliseringer i casestudier på ulike måter. Et grunnleggende spørsmål er hva man mener med generalisering. I denne avhandlingen er det

brukt både kvantitative og kvalitative metoder. De kvantitative bakgrunnsundersøkelsene ble gjennomført med et ønske om at de skulle kunne gi grunnlag for *statistiske generaliseringer*; det vil si at funnene som framkom i et utvalg skulle kunne gjelde for en populasjon. I kapittel 3 er det gjort rede for den kvantitative forskningsprosessen – utvikling av spørreskjema, utvalgsmetodikken og gjennomføringen av datainnsamlingen. Konklusjonen er at funnene kan generaliseres statistisk fra utvalget til populasjonen av ansatte i A&F.

Selv om funnene i de kvantitative undersøkelsene kan sies å være gyldige innen dette konkrete caset, må likevel caset betraktes som et tids- og stedbundet tilfelle. De kvantitative undersøkelsene inngår i denne sammenhengen i en helhet. Det å etablere ”converging lines of inquiry” innebærer at det er sammenfall i funn fra ulike kilder (Yin 2003: 98). Jeg har benyttet det samlede empirigrunnet til å utarbeide modeller og typologier, noe som aktualiserer et spørsmål om de *analytiske generaliseringene* kan sies å være troverdige. I følge Yin (2003: 10) er denne typen generaliseringer målet med casestudier. De analytiske generaliseringenes troverdighet vil for det første være avhengig av påliteligheten til det empiriske materialet de bygger på. Dessuten vil utenforståendes vurderinger av de analytiske generaliseringene være et annet viktig element i forhold til vurdering av troverdigheten. I kapittel 3 har jeg sammenstilt disse forholdene, og konkludert med at de analytiske generaliseringene er troverdige.

For leseren vil spørsmålet om det man har kommet fram til kan generaliseres eller overføres til *andre* kontekster gjerne være interessant. Min hovedoppgave som forsker i denne sammenhengen er å gi gode beskrivelser av konteksten og måten studien er gjennomført på, slik at leseren selv blir i stand til å vurdere overførbarheten av funnene.

Jeg vil likevel antyde hva som kan være overførbart til andre sammenhenger fra denne studien. De mest kontekststøtthengige funnene vil være de konkrete opplevelsene og reaksjonene de ansatte i A&F hadde i forhold til innføringen av BRA/SAP og de organisatoriske konsekvensene innføringen ga. Kontekststøtthengigheten gjør at funnene på dette nivået vanskelig kan overføres til andre organisasjoner. De modellene som framkom som følge av de analytiske generaliseringene vil imidlertid være nærmere et teorinivå, noe som impliserer at de også kan anvendes i forhold til sammenlignbare organisasjoner. Typologiseringen av reaksjoner og illustrasjonen av at slike reaksjoner kan være dynamiske

fenomener, er eksempler på modeller med et overføringspotensial. De sammenhengene som er illustrert i figur 6.1 vil også være på et mer teoretisk nivå. Slike antakelser kan være nyttige i forståelsen av innføringen av utviklingskonsepter i andre organisasjoner som er sammenlignbare med Statoil. Det blir imidlertid viktig å presisere at graden av anvendbarhet av de analytiske generaliseringene bare kan avgjøres ved å faktisk prøve disse ut i andre casestudier (Yin 2003).

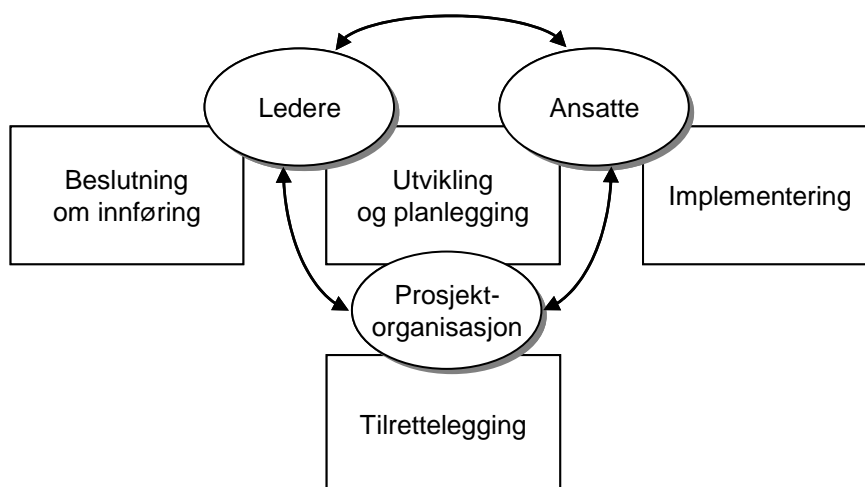
Hva kan så kjennetegne organisasjoner som er sammenlignbare med Statoil i denne sammenhengen? Det kan være rimelig å framheve to forhold: For det første bør dette være organisasjoner av en viss størrelse. Det at det har vært en stor, kompleks linjeorganisasjon med mange ledd mellom de som tok beslutningen om å innføre BRA/SAP og de som skulle anvende utviklingskonseptet i sitt daglige virke, har vært sentrale faktorer i caset. Statoils størrelse har dermed også hatt betydning for utviklingen av de analytiske modellene. For det andre bør det være organisasjoner som har gjennomgått betydelige endringer og hvor de ansatte har forholdsvis utstrakt erfaring med endringsprosjekter. Også dette har vært et sentralt forhold som de analytiske generaliseringene har bygget på.

6.3.2 Mulige implikasjoner i forhold til innføring av utviklingskonsepter

Som nevnt innledningsvis anvender organisasjoner utviklingskonsepter i stadig større omfang, noe som kan ha sammenheng med både et større tilbud og en større etterspørsel etter slike konsepter. Den økende utbredelsen av utviklingskonsepter innebærer at organisasjoner bør ta aktivt stilling til hvordan man skal forholde seg til dem. Sentrale spørsmål er om man vil innføre nye konsepter og hvordan dette eventuelt bør gjøres. I tillegg vil det være sentralt å belyse hvordan organisasjoner kan unngå uforutsette, negative konsekvenser både på individ- og organisasjonsnivå slik denne studien har gitt noen eksempler på.

Studien har illustrert at man i innføringen av utviklingskonsepter bør ta hensyn til den konteksten organisasjonen befinner seg i. Utviklingskonsepter kan ikke betraktes som ferdige produkter og løsninger som enkelt kan innføres uten tilpasninger og vurderinger av hvilke konsekvenser de kan gi. Studien gir i stedet grunnlag for en forståelse av slike konsepter som en form for ”halvfabrikata” som nettopp krever tilpasninger.

Hva kan så en forståelse av utviklingskonsepter som ”halvfabrikata” innebære? Som beskrevet innledningsvis er det noen fellestrekk i måten konsepter innføres på. Innføringsprosessen kan ofte beskrives lineært, ved at konseptene introduseres av endringsagenter, og besluttes innført av ledelsen. Ofte opprettes egne prosjektorganisasjoner, som får ansvaret for planlegging og utvikling av implementeringen (jfr. figur 1.1). Grunnleggende kan en betraktning av utviklingskonsepter som ”halvfabrikata” kreve en annen fordeling av rollene og oppgavene i innføringsprosessen. Et eksempel på en annen fordeling kan illustreres slik:



Figur 6.2: Mulige roller og oppgaver i innføringen av utviklingskonsepter i organisasjoner

Figuren illustrerer et hovedpoeng om at utvikling og planlegging av utviklingskonsepter bør være en felles oppgave for ledelsen, ansatte og en eventuell prosjektorganisasjon. Beslutninger om innføring må nødvendigvis taes på ledernivå, og den praktiske implementeringen må også gjøres av ansatte. En slik implementeringsprosess vil kreve tilrettelegging, ikke nødvendigvis bare i en utviklings- og planleggingsfase, men også en tid etter innføringen. Det kan være hensiktsmessig at en prosjektorganisasjon har en slik tilretteleggingsrolle.

En forståelse av utviklingskonsepter som ”halvfabrikata” innebærer at de bør være gjenstand for en bevisst og planlagt oversettelsesprosess før de implementeres i organisasjonen. En slik oversettelsesprosess bør ha som siktemål å avklare hvilke elementer som kan være nyttige, eventuelt for hvem og hvorvidt og hvordan de kan innpasses i den allerede eksisterende virksomheten. Som tidligere beskrevet kan ansatte og ledere ha ulike virkelighetsforståelser,

noe som blant annet kan bunne i ulike typer press fra omgivelsene og ulik tilgang til ”refleksjonsrom”. Det å etablere felles ”refleksjonsrom” kan bidra til en bedre oversettingsprosess og tilpasning av konseptene.

En felles oversettingsprosess kan gi andre og mer positive opplevelser enn de som var framtreddende i denne studien, det vil si opplevelser av manglende medvirkning og at konseptet ikke passet inn i virksomheten, kanskje særlig fordi en slik prosess impliserer en kretsløpsmodell for kommunikasjon og ikke en formidlingsmodell. Videre kan en slik prosess lede til at avmakts- og likegyldighetsreaksjoner blir mindre framtreddende. Som beskrevet var det fire forhold som framsto som mulige forklaringer på forskjeller i reaksjoner: Lederengasjementet i innføringen, tidlig involvering og informasjon, kompetanse, samt muligheter for påvirkning/lokal tilpasning. En felles oversettingsprosess kan tenkes å ha betydning for flere av disse forholdene på en slik måte at inspirasjon og tilslutning blir mer framtreddende.

En innføringsmåte i tråd med modellen i figur 6.2 vil være klart mer ressurskrevende enn den som er illustrert i figur 1.1, ved at den involverer de ansatte i større grad. Fordelene vil imidlertid kunne være bedre forankring og eierskap til utviklingskonseptene. Konsekvensene for virksomheten vil også kunne bli mer positive, for eksempel i forhold til effektivitet og samhandling, noe som kan bidra positivt til motivasjonen for endring generelt.

6.3.3 Videre forskning

En retning for videre forskning med bakgrunn i det som er presentert i avhandlingen, kan være å belyse hvorvidt de analytiske generaliseringene som er gjort (for eksempel illustrert i figur 5.2, 5.3 og 6.1), er anvendbare i andre sammenhenger. Som nevnt kan modellene betraktes som å være nærmere et teori- enn et empirinivå, men hvorvidt de kan generaliseres til å gjelde i andre kontekster kan bare avgjøres gjennom studier i andre, sammenlignbare organisasjoner. Spesielt kan det være behov for å utdype dynamiske aspekter ved reaksjoner på innføring av utviklingskonsepter, slik de er illustrert i figur 5.3. Et longitudinelt design med et lengre tidsperspektiv enn i denne studien, kan gi bedre innsikt i endringer i reaksjoner over tid, og også hvorvidt andre organisatoriske konsekvenser enn de som er beskrevet her gjør seg gjeldende.

Videre må de mulige årsakssammenhengene mellom opplevelser, reaksjoner og organisatoriske konsekvenser som er illustrert i figur 6.1, betraktes som *antakelser* som bør gjøres til gjenstand for videre forskning. Det er også uavklarte spørsmål i forhold til hvordan utviklingskonsepter påvirker arbeidsutførelse. Mer innsikt i dette vil kunne kreve at man går dypere inn i praksisfeltet med hjelp av metoder som deltakende observasjon.

I organisasjonsforskningen har *spredning* av organisasjonsoppskrifter vært studert i en rekke undersøkelser, mens det har vært mindre forsket på adopsjonsprosessen, det vil si hva det er som finner sted når oppskrifter møter organisasjoner. Flere skandinaviske organisasjonsforskere har imidlertid studert adopsjonsprosesser de senere årene, og denne studien kan være et bidrag i så måte. Som illustrert i figur 1.1 omfatter imidlertid innføringsprosessen flere aktører enn de ansatte som har vært mitt hovedfokus. Et aktuelt område for videre forskning kan være beslutningsprosessene som ligger til grunn for innføringen av utviklingskonsepter. Beslutningsteori, maktperspektiver og nyinstitusjonell teori kan være eksempler på utgangspunkt for å forstå og forklare slike beslutningsprosesser.

Referanser

- Abrahamson, E. (1991): Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16 (3), s 586-612.
- Abramson, L. Y., Seligman M. E. P. & Teasdale, J. D. (1978): Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, s. 49 – 74.
- Adresseavisen (2002): *Statoil varsler kutt i distriktene*. Hentet i mai 2004 fra world wide web: <http://www.adressa.no/nyheter/innenriks/article97040.ece>
- Adresseavisen (2005): *Statoil satser på Vestbase*. Hentet i februar 2005 fra world wide web: <http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article432421.ece>
- Ajsen, I. (1984): Attitudes. I: Corsini, R. J. (ed.): *Wiley encyclopedia of psychology*. New York: Wiley.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Alutto, J., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973): On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 448-454.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994): *Tolkning och reflection. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Amundsen, O. (2003): *Fortellinger om forandring. En narrativ studie av planlagt organisasjonsendring i et norsk finanskonsern*. Dr. art.-avhandling. Trondheim: NTNU.
- Andersen, S. S. (1997): *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Angle, H. L. & Lawson, M. B. (1994): Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, 75, 1539-1551.
- Antonacopoulou, E. P. & Gabriel, Y. (2001): Emotion, learning and organizational change. Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14 (5), s. 435-451.
- Aranya, N. & Jacobson, D. (1975): An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 97, 15-22.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993): Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, s. 681-704.
- Axsmith, M. (1995): *1995 Canadian dismissal practices survey*. Toronto, Ontario.

- Bandura, A. (1986): *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984): A longitudinal analyses of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management Journal*, 27, s. 95-112.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, s. 32-42.
- Benkhoff, B. (1997): Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50, s 701-725.
- Berger, P. & Kellner, H. (1981): *Sociology reinterpreted. An essay on method and vocation*. New York: Anchor Press.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966): *The social construction of reality*. London: Penguin books.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987): Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, s. 288-300.
- Blau, P. M. (1964): *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blauner, R. (1964): *Alienation and freedom. The factory worker and his industry*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bowen, D. & Lawler, E. (1992): The empowerment of service workers: What why, how and when. *Sloan Management Review*, Spring, s. 31-39.
- Braverman, H. (1974): *Labor and monopoly capital. The gradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Brockner, J. (1992): The escalation of commitment to a failing course of action. Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17, s. 39-61.
- Brockner, J., DeWitt, R., Grover, S. & Reed, T. (1990): When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers explanations of a layoff and survivors reaction to the layoff. *Journal of experimental Social Psychology*, 26, s. 389-407.
- Brockner, J., Weisenfeld, B. M., Reed, T., Grover, S. & Martin, C. (1993): Interactive effect of job content ant content on the reactions of layoff survivors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, s. 187-197.
- Broom, L. & Selznick, P. (1955): *Sociology: A text with adapted readings*. New York: Row, Peterson.
- Brown, R. (1986): *Social psychology. The second edition*. New York: The Free Press.
- Buckley, W. (1967): *Sociology and modern systems theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

-
- Bupp, N. (1996): The change curve. Paper presentert på "High Performance work organization partnership seminar", Placid Harbor, august 1996.
- Burke, R. J. (2002): Organizational transitions. I: Cooper, G. L. & Burke, R. J.: *The new world of work. Challenges and opportunities*. Somerset, GB: Blackwell Publishers.
- Burnes, B. (2000): *Managing change. A strategic approach to organisational dynamics*. Hampshire, GB: Pearson Education Limited.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961): *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979): *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heineman.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2000): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bye, R. & Hepsø, I. L. (2002): *Historien om BRA i Statoil. BRA følgeprogram*. Trondheim: Allforsk, Studio Apertura.
- Cameron, K. S., Freeman, J. & Mishra, A. K. (1991): Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5, s. 57 -73.
- Casey, C. (1995): *Work, self and society: after industrialism*. London: Routledge.
- Christensen, S. & Kreiner, K. (1991): *Prosjektledelse under usikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clampitt, P. G. (1991): *Communicating for managerial effectiveness*. California: Sage Publications Inc.
- Claussen, T. (2001): Dynamisk medvirkning i bedriftsutvikling. I: Grønhaug, K. & Hanssen, K. (red.): *Medvirkning, læring og konkurransevne*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Collins, J. (2002): *Good to great*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, R. (1988): *Theoretical sociology*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Creswell, J. W. (1994): *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Creswell, J. W. (1998): *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1980): *Toward reform of program evaluation. Aims, methods and institutional arrangements*. San Francisco: Josey-Bass.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2001): *Organization development and change*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996): Travels of ideas. I: Czarniawska, B. & Sevón, G.: *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990): The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31, s. 11-27.

- Davidson, J. O`C. (1994): The sources and limits of resistance in a privatized utility. I: Jermier, J. M., Knights, D. & Nord, W. R (red.): *Resistance and power in organizations*. New York: Routledge.
- Deaux, K., Wrightsman, L. S. & Dane, F. C. (1993): *Social psychology in the `90s*. (6. ed). Pacific Grove: Brooks/Cole.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), s. 147-160.
- Drucker, P. F. (1993): *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dumont, B. (1994): The trouble with teams. *Fortune*, September, s 86-92.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castaneda, M. B. (1994): Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, s. 370 – 380.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000): Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees` reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, s. 419-442.
- Elrod, P. D. & Tippett, D. D. (2002): The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3), s. 273-291.
- Engelstad, F. (1992): Finnes det en kvantitativ og en kvalitativ forskningsmetode? I: Dale, B., Jones, M. & Martinussen, W.: *Metode på tvers. Samfunnsvitenskapelige forskningsstrategier som kombinerer metoder og analysenivåer*. Trondheim: Tapir.
- Erlien, B. (1999): *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Euske, N. A. & Roberts, K. H. (1987): Evolving perspectives in organization theory: Communication implications. I: Jabling, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (red.): *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. Newbury Park: Sage publications.
- Falkum, E. (1999): Partssamarbeidet og medvirkningens begrensninger. Paper presentert på Nordisk Arbeidslivskonferanse, Stavanger.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to theory and research*. Reading, Mass.:Addison-Wesley.
- Fisher, C. (1993): Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, 46 (3), s. 395-417.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & McNamara, R. T. (2002): Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational change management*, 15 (2), s. 105-121.
- Forty, A. (1986): *Objects of desire. design and society 1750-1980*. London: Cameron.

-
- French, W. L., Bell, C. H. & Zawacki, R. A. (2000): *Organization development and transformation : managing effective change. (5. ed.)* London: McGraw-Hill.
- Gabrielsen, R. (1985): *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press
- Giddens, A. (1993): *Sociology. Second edition*. Cambridge: Polity Press.
- Gjersvik, R. (1993): *The construction of information systems in organizations: an action research project on technology, organizational closure, reflection and change*. Doktor Ingeniøravhandling: Universitetet i Trondheim.
- Goldstein, J. (1988): A far-from equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational Dynamics*, 17 (2), s. 16-26.
- Gould, S. J. & Eldredge, N. (1977): Punctuated equilibria: The tempo and mode of evolution reconsidered. *Paleobiology*, 3, s. 115-151.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1993): *Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998): *Introduction to action research: social research for social change*. Thousand Oaks, California.: Sage Publications.
- Grensing, L. (1991): Managers must plan change. *Office Systems*, 11 (8), s 44-46.
- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986): Job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, s. 157-188. Chichester: Wiley.
- Grint, K. (1991): *The sociology of work. An introduction*. Oxford: Polity Press.
- Groome, D. (1999): *An introduction to cognitive psychology. Processes and disorders*. Hove, UK: Psychology Press.
- Grudin, J. & Poltrock, S.E. (1997): Computer-supported cooperative work and groupware. *Advances in Computers*, 45, s. 269-320.
- Grønhaug, K. & Hansen, K. (2001): *Medvirkning, læring og konkurransevne*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Grønmo, S. (1992): Datakombinasjoner og analysestrategier. I: Dale, B., Jones, M. og Martinussen, W. (red.): *Metode på tvers*. Trondheim: Tapir forlag.
- Guba, E. & Lincon, Y. (1985): *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Guneriussen, W. (1996): *Aktør, handling, struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene*. Aurskog: Tano Aschehoug.
- Guneriussen, W. (1999): *Aktør, handling, struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene. 2. utgave*. Aurskog: Tano Aschehoug.

- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996): Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, s. 307-338.
- Hagemann, G. (1992): *Leder og medarbeider på bølgelengde*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hagen, I. M. & Pape, A. (1997): *Medspillere eller motspillere? Lederes og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i Staten*. Fafo-rapport 227. Oslo: FAFO.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993): *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994): *Totalfornyelse*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Hammer, M. (1990): Re-engineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68, s. 104-112.
- Harrison, M. I. (1994): *Diagnosing organizations: methods, models, and processes*. Thousand Oaks, California.: Sage.
- Hatch, M. J. (2001): *Organisasjonsteori : moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Helle-Valle, J. (2000): Tverrfaglighet: ønsker, retorikk og praksis. Artikkel hentet i april 2005 fra world wide web: <http://www.viten.com/tema/tverrfag/hellevalle.htm>
- Hellevik, O. (1991): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. 5. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hepsø, I. (2005): *Fra idè til praksis. En studie av endringsprosessen BRA i Statoil*. Dr. polit-avhandling. Trondheim: NTNU
- Herbst, P., Engelstad, P. H. & Haugen, R. (1979): *Søkekonferansen "Skjervøy i går, i dag og i morgen"*. Oslo: Arbeidspsykologisk institutt.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988): *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966): *Work and the nature of man*. London: Staples Press.
- Holmqvist, T. (1991): *Presentasjonsteknikk. Hvordan nå frem med ditt budskap*. Oslo: Dagens Næringsliv Forlag AS.
- Holter, Ø. G., Karlsen, B. & Salomon, R. (1998): *Omstillinger i arbeidslivet*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Homans, G. C. H. (1961): *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hosking, D.-M. & Morley, I. E. (1991): *A social psychology of organizing: people, processes and contexts*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Huber, G. P. & Daft, R. L. (1987): The information environments of organizations. I: Jabling, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (red.): *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. Newbury Park: Sage publications.

-
- Irgens, E. J. (2000): *Den dynamiske organisasjon. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Jackson, B. (2001): *Management gurus and management fashion. A dramatic inquiry*. London: Routledge.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik J. (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, A. (1990). *Gjennombrudd og vekst - Statoilår 1978-1987*. Oslo: Gyldendal.
- Kalleberg, R. (1992): Kombinering av forskningstradisjoner i sosiologien. I: Dale, B, M. Jones og W. Martinussen: *Metode på tvers. Samfunnsvitenskapelige forskningsstrategier som kombinerer metoder og analysenivåer*. Trondheim: Tapir.
- Kanter, R. M. (1968): Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.
- Keen, P. G. W. (1990): Telecommunications and organizational choice. I: Fulk, J. og Steinfield, C. (ed.): *Organizations and communication technology*. Newbury Park: Sage publications.
- Kets de Vries, M. F. R. & Balazs, K. (1997): The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, s. 11-50.
- Kirkeby, W. A. (1993): *Engelsk-norsk ordbok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Knutstad, G. A. (1998): *Medvirkning og innrullering av sosiale og tekniske aktører i endringsprosesser. En studie av hvordan medvirkning i endringsprosesser bidrar til ny organisatorisk praksis i tre bedrifter på Nordvestlandet*. Dr. ingeniøravhandling. Trondheim: NTNU.
- Koch, C. (1998): Business Process reengineering – neotaylorisme, konsulenthyldevare eller styrkelse af lønmodtagerne? I: Nordisk Ministerråd: *Arbejdet under forandring – forandring af arbeidet*. København: Nordisk Ministerråd.
- Korsnes, O., Andersen, A. & Brante, T. (1997): *Sosiologisk leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kubler-Ross, E. (1969): *On death and dying*. New York: Touchstone.
- Kvadsheim, H. (2001): Bruk av møte- og medvirkningsarenaer i bedriftsutviklingsprosesser. I: Grønhaug, K. & Hanssen, K. (red.): *Medvirkning, læring og konkurransevne*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Latour, B. (1986): The powers of association. I: Law, J. (ed.): *Power, action and belief*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967): *Organization and environment*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration.

- Lazarus, R. S. (1990): Theory based stress management. *Psychological Inquiry*, 1, s 3-13.
- Leana, C. R. & Barry, B. (2000): Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25 (4), s. 753-759.
- Lerøen, B. V. (2002): *Dråper av svart gull. Statoil 1972-2002*. Stavanger: Statoil.
- Levin, M. & Klev, R. (2002): *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewin, K. (1951): *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.
- Liebert, R. M., Liebert, L. L. & Neale, J. M. (1995): *Science and behavior: An introduction to methods of psychological research*. (4. ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Lincon, J. R. & Kalleberg, A. L. (1990): *Culture, control, and commitment. A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Littlejohn, S. W. (1999): *Theories of human communication*. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979): Participation in decision-making: One more look. I: Staw, B. & Cummings, L. (eds): *Research in organizational behavior*, Greenwich: JAI press.
- Löfgren, A. (1996): *Om kvalitativ metod och fältarbete i geografi*. Notat nr. 4. Geografisk instittutt: Universitetet i Trondheim.
- Lundequist, P. (1998): Innovationssystem, institusjonell teori och ekonomisk geografi. *Nordisk Samhallsgeografisk Tidsskrift*, nr 27.
- March, J. G., Guetzkow, H. & Simon, H. A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, s. 370-396.
- Maslow, A. H. (1968): *Toward a psychology of being*. (2. ed.). Princeton: D. Van Nostrand Company Inc.
- Mason, J. (1996): *Qualitative researching*. London: Sage Publications.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990): A review and meta-analyses of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McCracken, G. D. (1988): *The long interview*. Quantitative research methods series. Newbury Park: Sage publications.
- Meier, L. D., Hermansen, I. J. & Holsen, G. B. (2003): *Hvordan opplever ledere og mellomledere sin psykologiske kontrakt og organisasjonstilhørighet i forbindelse med omstillinger?* Bergen: Universitetet i Bergen, Det psykologiske fakultet.

-
- Meyer, J. W. & Allen, N. J. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: California.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, vol. 83, (2), s. 340-363.
- Meyer, J. W. (1996): Otherhood: The promulgation and transmission of ideas in the modern organizational environment. I: Czarniawska, B. & Sevón, G.: *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Meyer, J. W., & Allen, N. J. (1984): Testing the "Side-Bet Theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Mishra, K. E., Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (1998): Preserving employee morale during downsizing. *Sloan Management Review*, 39, s. 83-95.
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998): Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, s. 567-588.
- Moe, S. (1994): *Sosiologi i hundre år. En veileder i sosiologisk teori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Moltu, B. (2003): "*BPR på norsk!*" *Managementkonseptet Business Process Reengineering (BPR) som kulturell praksis*. Doktoravhandling. Trondheim: NTNU
- Moltu, B., Monteiro, E. & Sørensen, K. H. (2000): "*BPR is dead! Long live the process!*": the uptake of business process re-engineering in Norway. Senter for teknologi og samfunn. Trondheim: NTNU.
- Mone, M. A. (1994): Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization. *Human Resource Management*, 33, s. 281-298.
- Morgan, G. (1998): *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Morrow, P. C. (1993): *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: JAI Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982): *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego: Academic Press.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (2001): *Psychological testing: principles and applications*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Neerland, H. (2000): Kvalt av kvalitet. Total kvalitetsledelse. I: Rolfsen, M. (red.): *Trendenes tyranni. Produksjon og arbeid i et nytt århundre*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Neumann, J. (1989): Why people don't participate in organizational change. I: Pasmore, W. A. & Woodman, R. W. (eds): *Research in organizational change and development*, 3, s. 181-212. Greenwich: JAI press.
- Osmundsen, T. (1981): *Gjøkungen: Skal Statoil styre Norge?* Oslo: Dreyer forlag.
- Ouchi, W. (1981): *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Pasmore, W. A. & Fagans, M. R. (1992): Participation, individual development and organizational change: A review and synthesis. *Journal of management*, 18, s. 375-397.
- Pateman, C. (1970): *Participation and democratic theory*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Patton, M. Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. 2. ed. Newbury Park: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (1997): Toward distinguishing empowerment evaluation and placing it in a larger context. *Evaluation Practice*, 18, s. 147-163.
- Patton, M. Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pearlman, D. & Takacs, G. J. (1990): The ten stages of change. *Nursing management*, 21 (4), s. 33-38.
- Pedersen, C. (1999): *Readiness for organizational change. Investigating how a learning climate may enhance the employees' degree of readiness for organisational change*. Master thesis in psychology. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Pfeffer, J. (1998): *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piderit, S. K. (2000): Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), s 783-794.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974): Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Potterfield, T. A. (1999): *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*. Westport, Connecticut: Quorum books.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J. & Hinings, C. R. (1969): An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14, s. 115-126.
- Qvale, T. U. (2002): Åsgard: The "green field site design" development opportunity. I: Serch-Hanssen, C. (ed.): *Safe change. Methodology on change in Norwegian oil industry*. Høvik: Det Norske Veritas.

-
- Randall, D. M. (1990): The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Repstad, P. (1987): *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, P. (1998): *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag. 3. utg.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Ritzer, G., & Trice, H. (1969): An empirical study of Howard Becker's Side-Bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Rolfsen, M. (2000): *Trendenes tyranni. Produksjon og arbeid i et nytt århundre*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryen, A. (2002): *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryggvik, H. (1994): *Norsk oljepolitikk mellom det internasjonale og det nasjonale*. TMV-notat nr 79, Oslo: Universitetet i Oslo.
- Røvik, K. A. (1996): Deinstitutionalization and the logic of fashion. I: Czarniawska, B. & Sevón, G. (red): *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2002): The secrets of winners. Management ideas that flow. I: Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. (ed.): *The expansion of management knowledge. Carriers, flows and sources*. Stanford: Stanford, California: Stanford Business Books.
- Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. (2002): Carriers, flows, and sources of management knowledge. I: Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. (ed.): *The expansion of management knowledge*. Stanford, California: Stanford Business Books.
- Sashkin, M. (1984): Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12, s. 5-22.
- Schein, E. H. (1980): *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tanum.
- Schein, E. H. (2004): *Organizational culture and leadership. Third edition*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schiefloe, P. M. (2003): *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schramm, W. L. (1954): How communication works. I: Schramm, W. L. (ed.): *The process and effects of mass communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Scott, C. D. & Jaffe, D. T. (2004): *Managing change at work. Leading people through organizational change. 3. ed.* Boston: Crisp Learning.
- Scott, W. R. (1995): *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: SAGE publications.

- Selznick, P. (1957): *Leadership in administration. A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Selznick, P. (1996): Institutionalism “old” and “new.” *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), s. 270-277.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949): *A mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Silverman, D. (1970): *The theory of organisations: A sociological framework*. London: Heinemann.
- Silverman, D. (2001): *Interpreting qualitative data (2. ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Simonsen, A. (1990): Hvorfor virker ikke holdningskampanjer? I: *God informasjon er gull verdt*. Oslo: Statens Informasjonstjeneste.
- Spreitzer, G. (1992): *When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace*. Ph D. -avhandling, Ann Arbor: University of Michigan.
- Stablein, R. (1999): Data in organization studies. I: Clegg, S. R. & Hardy, C. (eds.): *Studying organizations. Theory & method*. London: Sage publications.
- Stake, R. E. (1995): *The art of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Statoil (1992a): Konkurranseskraften må økes. Artikkel i *Aktuelt* 1992:3.
- Statoil (1992b): Full fart i Fase 2. Artikkel i *Aktuelt* 1992:6.
- Statoil (1993a): *Prosjekt 95. Omstillinger i U&P*. Internt notat. Stavanger: Statoil.
- Statoil (1993b): Det nye U&P tar form. Artikkel i *Aktuelt* 1993:2.
- Statoil (1997a): *Nye anlegg-nye modeller. Industriens beste driftsoperatør. Sluttrapport*. Intern Statoil-rapport. Stavanger: Statoil.
- Statoil (1997b): *BRA. Bakgrunn og historie*. Hentet i desember 1997 fra Statoils intranett: <http://stfowww01.st.statoil.no/BRA/BRA-Ndf397b2240fd41256547002a7a7f?>
- Statoil (1999a): *Forretningsplan – DTJ*. Internt notat. Bergen: Statoil.
- Statoil (1999b): *BRA Oppstarthefte. Integrert Forsyningstjeneste*. Bergen: Statoil.
- Statoil (2004): *Statoils virksomhet. Hvor i verden*. Hentet i august 2004 fra world wide web: <http://www.statoil.com/STATOILCOM/SVG00990.nsf?opendatabase&lang=no>
- Staw, B. M. & Epstein, L. D. (2000): What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45, s. 523–556.
- Stensaker, I., Meyer, C., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2001): Excessive change: Unintended consequences of strategic change. Paper til Academy of Management Meetings, Washington D. C.

-
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978): Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Symon, G. & Cassell, C. (1998): *Qualitative methods and analysis in organizational research. A practical guide*. London: SAGE publications Ltd.
- Sørheim, Aa. og Øverlier, T. (1995): *Troll i Ord. Brukermedvirkning på alvor*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Terry, D. J., Callan, V. J. & Sartori, G. (1996): Employee adjustment to an organizational merger: Stress, coping and intergroup differences. *Stress medicine*, 12, s. 105-122.
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990): Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, s 666-681.
- Thompson, M. M., Zanna, M. P. & Griffin, D. W. (1995): Let`s not be indifferent about (attitudinal) ambivalence. I: Petty, R. E. & Krosnick, J. A. (red.). *Attitude strength: Antecedents and consequences*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1970): *Mot en ny bedriftsorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Tønnesen, T. (2001): Den norske samarbeidsmodellen under skiftende ledelseskonsept. Konflikt eller konkurransefaktor? I: Grønhaug, K. & Hanssen, K. (red.): *Medvirkning, læring og konkurranseevne*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Trist, E. L., Higgin, G., Murray, H. & Pollock, A. B. (1963): *Organizational choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies: the loss, re-discovery & transformation of a work tradition*. London: Tavistock Publications.
- Trist, E.L. & Bamforth, K.W. (1951): Some social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting. *Human Relations*, 4, s. 3 – 38.
- Tschudi, F. (1994): Om nødvendigheten av syntese mellom kvalitative og kvantitative metoder. I: Holter, H. & Kalleberg, R. (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995): Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, s. 510-540.
- Vince, R. & Broussine, M. (1996): Paradox, defense, and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organizational Studies*, 17, 1-21.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999): Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, s. 361 – 386.
- Weick, K. E. (1969): *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Weiner, S. S. (1992): *Human motivation. Metaphors, Theories and Research*. Newbury Park: Sage.

- Weiner, Y. (1982): Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wholey, J. S & Newcomer, K. E. (1989): *Improving government performance: Evaluation strategies for strengthening public agencies and programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Willoch, B.-E. (1994): "*Business process reengineering*" : En praktisk innføring og veiledning. Bergen: Fagbokforlaget.
- Willoch, K. (1990): *Statsminister*. Oslo: Schiepstet.
- Woodward, J. (1970): *Industrial organization: Behaviour and control*. London: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2003): *Case study research. Design and methods*. (3. ed.) Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zuckerman, M. (1979): Attribution of success and failure revisited or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47, s. 245 – 287.
- Østerud, S. (1998): Relevansen av begrepene "validitet" og "reliabilitet" i kvalitativ forskning. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 3, s. 119-130.

Vedlegg I: Intervjuguide – innledende intervjuer

Intervjuguide BRA

Om forsyningsbasen/IMA

Når ble forsyningsbasen/IMA opprettet?

Har det vært viktige hendelser eller milepæler i forsyningsbasens/IMAs historie?

Hvor mange ansatte er det ved forsyningsbasen/IMA?

Hvordan ser organisasjonskartet ut?

Hvilke oppgaver utføres av forsyningsbasen/IMA?

Hvordan er laginndelingen hos dere?

Hvordan passer deres organisering til resten av forsyningskjeden?

Hva består jobben din i?

Hvordan er det å jobbe her?

Hvordan ville du beskrive atmosfæren her til en du kjenner?

Hvem samarbeider du med i jobben?

Hvordan kommuniserer du med de du samarbeider med?

Hvordan vet du at du har gjort en god jobb?

Hvem er de viktigste samarbeidspartnerne utenfor forsyningsbasen/IMA?

Hvordan koordineres dette samarbeidet?

Hva trenger dere fra de andre samarbeidspartnerne (informasjon, materiell, godkjenning) for å få gjort jobben?

BRA

Hva vet du om organisasjonsendringen (BRA) som er i ferd med å bli gjennomført (eventuelt forklare)?

Vet om noe om begrunnelsen for hvorfor BRA ble satt i gang?

Hvordan er det informert om organisasjonsendringen?

Hva består organisasjonsendringen i – hva er nytt i forhold til tidligere?

Hvordan har de ansatte kunnet medvirke i utformingen av organisasjonsendringen?

Hvilke fordeler kan BRA gi – i forhold til:

- samarbeid og kommunikasjon?
- ledelse?
- motivasjon i arbeidet?
- kompetanseutvikling?
- resultat (kvalitet, tid, kostnad)?
- andre forhold?

Hvilke utfordringer står en overfor i BRA – i forhold til:

- samarbeid og kommunikasjon?
- ledelse?
- motivasjon?
- kompetanseutvikling?

- resultat (kvalitet, tid, kostnad)?
- andre forhold?

Hva kan gjøres for å løse eventuelle utfordringer?

Er det behov for spesielle opplæringstiltak i forbindelse med BRA?

Kan BRA virke inn på arbeidsmiljøet?

Eventuelt hvordan kan BRA virke inn på arbeidsmiljøet?

Er det aktuelt å bruke ny samarbeidsteknologi i forbindelse med BRA?

Samhandling med de ulike aktørene

Hvordan vil du karakterisere samhandlingen internt i lagene og mellom lagene her?

Har du forslag til hvordan denne samhandlingen kan bli bedre?

Hvordan er forholdet mellom ledelsen og fagforeningene?

Hvordan vil du karakterisere samhandlingen med IMA/forsyningsbasene?

Har du forslag til hvordan denne samhandlingen kan bli bedre?

Hvordan vil du karakterisere samhandlingen med BMO?

Har du forslag til hvordan samhandlingen med BMO kan bli bedre?

Hvordan vil du karakterisere samhandlingen med kundene?

Har du forslag til hvordan denne samhandlingen kan bli bedre?

Hva er kundenes viktigste forventninger til dere?

I hvilken grad oppfyller dere disse forventningene?

Er det sider ved forsyningssjefsfunksjonen du ønsker å kommentere?

Er det andre sider ved BRA du ønsker å kommentere?

Avslutning

Hvilke styrker og svakheter er det her ved forsyningsbasen/IMA?

Hvilke styrker og svakheter har DTJ som helhet?

Hva er det viktigste som trengs å endres ved forsyningsbasen/IMA og for DTJ som helhet?

Hva er de viktigste utfordringene dere står ovenfor her ved forsyningsbasen/IMA de neste 2-3 årene?

Vedlegg II: Spørreskjema telefonintervju – innføring av forsyningslag

Spørreskjema - etableringen av forsyningslag i Statoil

Introduksjon

Mitt navn er og jeg ringer fra Allforsk ved NTNU på oppdrag for Statoil. Jeg er engasjert av DTJ for å gjennomføre en kort intervjuundersøkelse om **etableringen av forsyningslag**. Dette er den andre av tre undersøkelser som gjennomføres i løpet av to år. I undersøkelsene ringer vi opp et tilfeldig utvalg ansatte, og spør om deres oppfatning av forskjellige sider ved etableringen av forsyningslagene.

(Dersom det blir spørsmål om hva ordningen med forsyningslag er, kan vi svare følgende:

Forsyningslag består av personer fra forsyningsbasene, IMA, BMO og B & B som samhandler om den enkelte leveransen ut til installasjonene. En forsyningssjef har ansvaret for leveransene til kundene. Målsettingen med forsyningslagene er å skape en bedre forsyningstjeneste gjennom å bedre samhandlingen i DTJ.)

Du er trukket ut i dette utvalget, og jeg vil derfor be deg om et kort telefonintervju. Intervjuet vil ta ca. 10 minutter, og informasjonen du gir vil selvfølgelig bli **anonymisert**, slik at ingen opplysninger kan spores tilbake til deg. Undersøkelsen er avklart med bedriftsutvalget i DTJ. Har du anledning nå? Hvis ikke kan vi avtale et tidspunkt senere.

Har du noen spørsmål før vi begynner?

Kontaktperson i Statoil: Ivan Molskred (tlf. 92 81 42 06, e-mail DIOM@statoil.com)

Kontaktperson - Allforsk: Trond Kongsvik (tlf. 73 59 63 24, e-mail trond@apertura.ntnu.no)

A. Noen bakgrunnsopplysninger

1. Er du tilknyttet en forsyningsbase, IMA eller BMO?

- (1) En forsyningsbase
 (2) IMA
 (3) BMO

2. Dersom du er tilknyttet en forsyningsbase; hvilken region tilhører du?

- (1) Nord
 (2) Vest
 (3) Sør

3. Har du lederansvar?

- (1) Ja
 (2) Nei

4. Er du:

- (1) Under 35 år
 (2) Mellom 35 og 50 år
 (3) Over 50 år

B. Vurderinger av samhandling

5. a) Hvordan opplever du samhandlingen internt i laget du tilhører?

- (1) Bra
 (2) Middels
 (3) Dårlig
 (4) Vet ikke

b) Har du forslag til hvordan denne samhandlingen kan bli bedre?

6. a) Hvordan opplever du samhandlingen mellom forsyningsbasene og IMA?

- (1) Bra
- (2) Middels
- (3) Dårlig
- (4) Vet ikke

b) Har du forslag til hvordan denne samhandlingen kan bli bedre?

7. a) Hvordan opplever du samhandlingen mellom forsyningsbasene og BMO?

- (1) Bra
- (2) Middels
- (3) Dårlig
- (4) Vet ikke

b) Har du forslag til hvordan denne samhandlingen kan bli bedre?

8. a) Hvordan opplever du samhandlingen mellom forsyningsbasen du tilhører og kundene, dvs. de som mottar varene?

- (1) Bra
- (2) Middels
- (3) Dårlig
- (4) Vet ikke

b) Har du forslag til hvordan denne samhandlingen kan bli bedre?

9. a) Hvordan opplever du samhandlingen mellom forsyningsbasene?

- (1) Bra
 (2) Middels
 (3) Dårlig
 (4) Vet ikke

b) Har du forslag til hvordan denne samhandlingen kan bli bedre?

10. a) Hvordan opplever du samhandlingen mellom forsyningstjenesten i DTJ og B & B?

- (1) Bra
 (2) Middels
 (3) Dårlig
 (4) Vet ikke

b) Har du forslag til hvordan denne samhandlingen kan bli bedre?

C. Kvalitet, tid og kostnader

Statoils forsyningstjeneste blir vurdert ut fra tre måleindikatorer: Kvalitet, tid og kostnader. Enkelt sagt innebærer en god forsyningstjeneste at kundene får de varene som er bestilt, til rett tid og til rett pris. Nå ber vi deg vurdere hvordan forsyningstjenesten fungerer. Vurderingene skal gjøres på en skala fra 1 til 5, hvor 1 betyr svært dårlig og 5 svært bra.

11. Hvor godt eller dårlig syns du forsyningstjenesten fungerer når det gjelder:	Svært dårlig	Svært bra
a) - at kundene får de varene de bestiller	1 ··· 2 ··· 3 ··· 4 ··· 5	
b) - at kundene får varene til rett tid	1 ··· 2 ··· 3 ··· 4 ··· 5	
c) - at kundene får varene til rett pris	1 ··· 2 ··· 3 ··· 4 ··· 5	

D. Om ordningen med forsyningslag

12. Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?

a) **Jeg har fått nok informasjon om ordningen med forsyningslag i DTJ**

- (1) Enig
 (2) Verken enig eller uenig
 (3) Uenig

b) **De ansatte får medvirke i ordningen med forsyningslag**

- (1) Enig
 (2) Verken enig eller uenig
 (3) Uenig

c) **Det er nødvendig med ordningen med forsyningslag**

- (1) Enig
 (2) Verken enig eller uenig
 (3) Uenig

d) **Gjennom ordningen med forsyningslag kan arbeidet mitt bli mer interessant**

- (1) Enig
 (2) Verken enig eller uenig
 (3) Uenig

e) **Ordningen med forsyningslag passer på min arbeidsplass**

- (1) Enig
 (2) Verken enig eller uenig
 (3) Uenig

f) **Vår effektivitet er høyere nå enn før ordningen med forsyningslag trådte i kraft**

- (1) Enig
 (2) Verken enig eller uenig
 (3) Uenig

g) **Alt i alt representerer ordningen med forsyningslag en forbedring**

- (1) Enig
 (2) Verken enig eller uenig
 (3) Uenig

13. Har du forslag til hvordan ordningen med forsyningslag kan bli bedre?

**Vedlegg III: Spørreskjema telefonintervju – innføring av
SAP**

Effekter av SAP

Jeg heter XX og ringer på vegne av Bedriftsutvalget i Forsyning som ønsker å få de ansattes syn på innføringen av SAP. En tilsvarende undersøkelse er gjennomført tidligere, og vi ønsker nå å følge opp for å se om det har skjedd noen endringer. I den forbindelse er det trukket ut tilfeldig utvalg ansatte i Forsyning på ca. 50 personer. Du er en av de utvalgte, og vi håper du kan ta deg tid til å svare på noen spørsmål. Intervjuet vil ta ca. 10 minutter å gjennomføre. All informasjon vil selvfølgelig bli anonymisert, slik at ingen svar kan kobles til enkeltpersoner. (Kontaktperson i Statoil er Ivan Moldskred, som er å treffe på telefon 55 14 32 88, mobil 928 14206) – opplyses på oppfordring).

A. Bakgrunnsopplysninger

Først vil jeg spørre deg om noen bakgrunnsopplysninger

<p>1. Hvilken enhet innen Forsyning tilhører respondenten? Fylles ut før intervjuet</p> <p><input type="checkbox"/> (1) Kontrakt, innkjøp og materialstyring - BBS (KIMB): →Hvilken avdeling? _____</p> <p><input type="checkbox"/> (2) Kontrakt, innkjøp og materialstyring - Drift (KIMD) → Hvilken avdeling? _____</p> <p><input type="checkbox"/> (3) Basedrift Stavanger (BDS) → Avdeling/lag: _____</p> <p><input type="checkbox"/> (4) Basedrift Bergen (BDB) → Avdeling/lag: _____</p> <p><input type="checkbox"/> (5) Basedrift Florø (BDF) → Avdeling/lag: _____</p> <p><input type="checkbox"/> (6) Basedrift Kristiansund og Sandnessjøen (BDKS) → Avdeling/lag: _____</p>										
<p>2. Har du personal- eller lederansvar?</p> <p><input type="checkbox"/> (1) Ja</p> <p><input type="checkbox"/> (2) Nei</p>										
<p>3. Hvor mye tid har du brukt med IT-verktøy de siste 3 årene?</p> <table><thead><tr><th><i>I forbindelse med jobb:</i></th><th><i>Privat:</i></th></tr></thead><tbody><tr><td><input type="checkbox"/> (1) Mye tid</td><td><input type="checkbox"/> (1) Mye tid</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> (2) Noe tid</td><td><input type="checkbox"/> (2) Noe tid</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> (3) Lite tid</td><td><input type="checkbox"/> (3) Lite tid</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> (3) Ikke noe tid</td><td><input type="checkbox"/> (3) Ikke noe tid</td></tr></tbody></table>	<i>I forbindelse med jobb:</i>	<i>Privat:</i>	<input type="checkbox"/> (1) Mye tid	<input type="checkbox"/> (1) Mye tid	<input type="checkbox"/> (2) Noe tid	<input type="checkbox"/> (2) Noe tid	<input type="checkbox"/> (3) Lite tid	<input type="checkbox"/> (3) Lite tid	<input type="checkbox"/> (3) Ikke noe tid	<input type="checkbox"/> (3) Ikke noe tid
<i>I forbindelse med jobb:</i>	<i>Privat:</i>									
<input type="checkbox"/> (1) Mye tid	<input type="checkbox"/> (1) Mye tid									
<input type="checkbox"/> (2) Noe tid	<input type="checkbox"/> (2) Noe tid									
<input type="checkbox"/> (3) Lite tid	<input type="checkbox"/> (3) Lite tid									
<input type="checkbox"/> (3) Ikke noe tid	<input type="checkbox"/> (3) Ikke noe tid									

B. Arbeidsprosesser

Så kommer noen spørsmål som omhandler SAP og arbeidsprosesser. Først noen spørsmål om HR-modulen:

4. Bruker du mer eller mindre tid på arbeidsprosessene i denne modulen nå, sammenlignet med før SAP ble innført, eller er tidsbruken den samme?	5. Omtrent hvor mye mer eller mindre tid bruker du nå i prosent?
a) Totalt sett for alle arbeidsprosessene i modulen <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	a) _____ %
b) Timeregistrering <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	b) _____ %
c) Reiser og utgifter (travel & expenses) <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	c) _____ %
d) Andre arbeidsprosesser: _____ <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	d) _____ %
e) Andre arbeidsprosesser: _____ <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	e) _____ %
6. Evnt. kommentarer:	

7. Bruker du Økonomi-modulen (Accounting & Controlling) i SAP? <input type="checkbox"/> (1) Ja <input type="checkbox"/> (2) Nei (gå til spørsmål 12)
--

8. Til hvilke arbeidsprosesser bruker du Økonomi-modulen? <input type="checkbox"/> (1) Master data management <input type="checkbox"/> (2) Target setting & Planning <input type="checkbox"/> (3) Internal services and cost allocation <input type="checkbox"/> (4) Accounting <input type="checkbox"/> (5) Internal reporting <input type="checkbox"/> (6) Statutory Reporting <input type="checkbox"/> (7) Andre arbeidsprosesser: _____	
9. Bruker du mer eller mindre tid på arbeidsprosessene i denne modulen nå, sammenlignet med før SAP ble innført, eller er tidsbruken den samme?	10. Omtrent hvor mye mer eller mindre tid bruker du nå i prosent?
a) Totalt sett for alle arbeidsprosessene i modulen <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	a) _____ %
b) Master data management <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	b) _____ %
c) Target setting & Planning <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	c) _____ %
d) Internal services and cost allocation <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	d) _____ %
e) Accounting <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	e) _____ %
f) Internal reporting <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	f) _____ %
g) Statutory Reporting <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	g) _____ %

h) Andre arbeidsprosesser: _____ <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	h) _____ %
11. Evt. kommentarer:	

12. Bruker du modulen Anskaffelser og forsyning i SAP (Procurement & Supply)? <input type="checkbox"/> (1) Ja <input type="checkbox"/> (2) Nei (gå til spørsmål 17)
13. Til hvilke arbeidsprosesser bruker du modulen? <i>Noter evt subprosess bak dersom oppgitt</i> <input type="checkbox"/> (1) Materialplanlegging <input type="checkbox"/> (2) Innkjøp <input type="checkbox"/> (2) Lager <input type="checkbox"/> (2) Transport <input type="checkbox"/> (3) Andre arbeidsprosesser: _____

14. Bruker du mer eller mindre tid på arbeidsprosessene i denne modulen nå, sammenlignet med før SAP ble innført, eller er tidsbruken den samme?	15. Omtrent hvor mye mer eller mindre tid bruker du nå i prosent?
a) Totalt sett for alle arbeidsprosessene i modulen <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	a) _____ %
b) Materialplanlegging <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	b) _____ %
c) Innkjøp <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	c) _____ %
d) Lager <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	d) _____ %
e) Transport <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	e) _____ %
f) Andre arbeidsprosesser: _____ <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	f) _____ %
g) Andre arbeidsprosesser: _____ <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	g) _____ %
16. Evt. kommentarer:	

17. Bruker du Drifts- og vedlikeholdsmodulen i SAP? <input type="checkbox"/> (1) Ja <input type="checkbox"/> (2) Nei (gå til spørsmål 21)	
18. Bruker du mer eller mindre tid på arbeidsprosessene i denne modulen nå, sammenlignet med før SAP ble innført, eller er tidsbruken den samme? <input type="checkbox"/> (1) Mer tid nå <input type="checkbox"/> (2) Den samme <input type="checkbox"/> (3) Mindre tid nå	19. Omtrent hvor mye mer eller mindre tid bruker du nå i prosent? _____ %
20. Evt. kommentarer: 	

C. Eventuelle effektiviseringsgevinster

Så kommer noen spørsmål som omhandler effektivitet og bruk av SAP.

21. Dersom du bruker mer eller mindre tid på noen av arbeidsoppgavene nå etter innføringen av SAP: Hva er hovedårsakene til dette?

22. Er det arbeidsoppgaver eller prosesser som du gjorde før som har forsvunnet som følge av innføringen av SAP? <input type="checkbox"/> (1) Ja <input type="checkbox"/> (2) Nei (gå til spørsmål 24)
23. Hvilke arbeidsoppgaver/-prosesser har forsvunnet?

D. Kvalitet

Nå vil vi spørre deg om kvalitet knyttet til SAP.

24. a) Har innføringen av SAP medført flere eller færre feil i arbeidsprosessene, eller er antall feil uforandret?

- (1) Flere feil
- (2) Uforandret
- (3) Færre feil
- (4) Vet ikke

25. a) Har innføringen av SAP medført at samhandlingen med leverandører blitt bedre eller dårligere, eller er denne samhandlingen uforandret?

- (1) Bedre samhandling
- (2) Uforandret
- (3) Dårligere samhandling
- (4) Vet ikke

26. Har innføringen av SAP medført at samhandlingen med kundene har blitt bedre eller dårligere, eller er denne samhandlingen uforandret?

- (1) Bedre samhandling
- (2) Uforandret
- (3) Dårligere samhandling
- (4) Vet ikke

27. Har innføringen av SAP erstattet andre samhandlingsmåter, som telefon, faks etc.?

- (1) Ja
- (2) Nei

28. a) Har innføringen av SAP ført til mer eller mindre arbeid for deg, eller er arbeidsmengden den samme som før?

- (1) Mer arbeid
- (2) Uforandret arbeidsmengde
- (3) Mindre arbeid
- (4) Vet ikke

29 a) Hvordan vil du totalt sett vurdere kvaliteten på arbeidet sammenlignet med situasjonen før SAP ble innført?

- (1) Bedre nå (gå til spml 30)
- (2) Uforandret (gå til spml 30)
- (3) Dårligere nå
- (4) Vet ikke (gå til spml 30)

b) Skyldes dette mest brukeres manglende erfaring eller mangler/begrensninger ved SAP som arbeidsverktøy?

- (1) Manglende erfaring
- (2) Mangler/begrensninger ved SAP som arbeidsverktøy

c) Har utviklingen i kvaliteten vært positiv eller negativ det siste halve året?

- (1) Positiv
- (2) Negativ
- (1) Uforandret

E. Opplæring i SAP

Så noen spørsmål om opplæringen i SAP.

30. Hvilken opplæring har du fått i SAP?

Hvordan vurderer du utbyttet av denne opplæringen?

	<i>Svært nyttig</i>					<i>Helt unyttig</i>
<input type="checkbox"/> (1) Kurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> (2) Foldere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> (3) Support og datahjelp (telefonstøtte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> (4) Selvstudium (prøving og feiling) hjemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> (5) Selvstudium (prøving og feiling) på jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> (6) Annet _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Har du forslag til hvordan opplæringen kan bedres?

F. Totalvurdering og andre kommentarer

Så to spørsmål til slutt:

32. Med utgangspunkt i dine egne erfaringer: Hvordan vil du totalt karakterisere SAP på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er svært dårlig og 6 svært bra?

1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6

33. Til slutt: Har du ellers noen kommentarer til det vi har snakket om?

Takk for hjelpen!

Vedlegg IV: Brev til informanter i hovedundersøkelsen



Trondheim, 5. januar 2001

Forskningsprosjekt om omstilling - intervjuer

Som et ledd i samarbeidet mellom Statoil og Norges Teknisk-Naturvitenskapelige universitet, holder jeg på med en doktorgradsavhandling om **omstillinger** i organisasjoner. Jeg ønsker særlig å fokusere på hvordan den enkelte arbeidstaker opplever omstillingsprosesser. Målet er å utvikle ny kunnskap om omstillingsprosesser for å bedre evnen til å møte utviklingen på lengre sikt.

I forbindelse med dette ønsker jeg å intervjuer personer i Forsyning om hvordan man har opplevd BRA/SAP-innføringen så langt, men også om omstilling generelt i Statoil. Planen er å intervjuer både baseansatte og ansatte ved Kontakt, Innkjøp og Materialadministrasjon.

Deltakelse er selvsagt frivillig, men for å få et best mulig bilde av hvordan omstillingsprosesser oppleves i forsyningstjenesten, hadde det vært fint om så mange som mulig kunne delta. All informasjon som kommer fram i intervjuene vil bli behandlet **strengt anonymt** og vil ellers bli behandlet i henhold til de forskningsetiske retningslinjene som gjelder.

Intervjuene vil ta omtrent en time, og planlegges gjennomført i uke 4 – du vil få et forslag til nærmere tidspunkt senere. Dersom du har spørsmål, vennligst ta kontakt med meg på telefon 73 59 63 24, eventuelt via e-post på adressen trond@apertura.ntnu.no. Kontaktperson ved basen er XX, som også har noe mer informasjon om undersøkelsen.

Jeg håper du har mulighet til å delta på intervju!

Med vennlig hilsen

Trond Kongsvik
Stipendiat - NTNU

**Vedlegg V: Eksempel på intervjuguide -
hovedundersøkelsen**

Intervjuguide – ansatte i Statoil Forsyning

Bakgrunnsinformasjon til personen som intervjues

Kan du si litt om jobben din?

- Hvilken stilling har du?
- Hvilke arbeidsoppgaver har du?
- Hvor lenge har du jobbet i Statoil?
- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du hatt den jobben du har nå?
- Hva liker du/misliker du mest med jobben din?
- Har du jobbet andre steder i Statoil (eventuelt hvor og hvor lenge)
- Hvilke større organisasjonsendringer har du vært berørt av de siste fem årene?

Opplevelse og forståelse av organisasjonsendring

På hvilke måter har dere her på basen blitt berørt av BRA-prosjektet?

- Hvordan har BRA/SAP berørt deg personlig i jobben?
- Hva har vært det mest positive/negative med BRA-prosjektet?
- Hvis vi først tar utgangspunkt i ordningen med forsyningslag: Hva mener du var bakgrunnen for at ordningen med forsyningslag ble satt i gang?
- Hvordan vil du beskrive prosessen med innføring av forsyningslag så langt?
- Hvem var igangsettere?
- Hvorfor ble det satt i gang - hva var de viktigste ideene som lå bak?
- Husker du hvordan målsettingene for prosjektet ble formulert?
- Hvem var viktige personer i dette arbeidet?

Hvordan ble det informert om ordningen med forsyningslag?

- Hva tenker du om måten informasjonen ble gitt på?
- Var det spesielle ord eller formuleringer du reagerte på?
- Hva tenkte du om ordningen når det ble informert om den?
- Var det mulighet for å komme med innspill og tilbakemeldinger på det som ble presentert? Evnt. ble dette gjort? Evnt. ble dette tatt hensyn til?
- Hva synes du om de påvirkningsmulighetene du har hatt i prosjektet?
- Hvordan hadde du eventuelt ønsket at informasjonen ble gitt?

Hvordan synes du ordningen med forsyningslag har fungert så langt?

- Hva er de viktigste endringene i forhold til tidligere?
- Kan du gi konkrete eksempler på før- og -nå –jobbing?
- Hva har fungert godt, hva har fungert dårlig?
- Hvorfor har det blitt slik?

Hva mener du prosjektet har ført til – hvilke resultater har det gitt?

- Har man oppnådd det man ønsket å oppnå?
- Har prosjektet ført til andre positive eller negative ting utover det man ønsket å oppnå?

Hva mener du er de viktigste målsettingene med å innføre SAP?

- Hvor lenge siden er det at SAP ble innført hos dere?

Er det mulig å beskrive hvordan SAP-innføringen har foregått i korte trekk?

- Hva syns du om måten SAP ble innført på – f.eks. i forhold til informasjon, opplæring og påvirkningsmuligheter?

Hvilke erfaringer har du med SAP så langt?

- Hva er de viktigste endringene i jobbinga forhold til tidligere?
- Hva fungerer godt og dårlig?

Hvilke resultater mener du innføringa av SAP har ført til?

- Har man oppnådd det man ønsket å oppnå?
- Har SAP-innføringa ført til andre positive eller negative ting ut over det man ønsket å oppnå?

Er det noen felles kjennetegn ved organisasjonsendringene som er gjennomført i Statoil de siste årene?

- Er det mulig å beskrive det som har skjedd i korte trekk?
- Hvordan har du opplevd omstillingene som har vært de siste årene?
- Hva er det mest positive/negative du har opplevd med organisasjonsendringene som har vært i Statoil?
- Hva mener du kjennetegner et godt endringsprosjekt? Kan du gi et eksempel?
- Hva kjennetegner et dårlig endringsprosjekt? Kan du gi et eksempel?
- Hvilke følelser har du hatt i tilknytning til omstillingsprosjekter?
- Hvor godt passer innholdet i endringsprosjektene til de arbeidsoppgavene dere har?
- Hvorfor tror du det er det slik?
- Er det noe som burde vært gjort annerledes i omstillingene som har vært gjennomført i Statoil de seinere årene?

Reaksjoner og tilpasninger

Hvordan vil du beskrive Statoil som selskap?

- Hvordan synes du det er å jobbe i Statoil?
- Jobber du mye overtid uten å få betalt for det?
- Har organisasjonsendringene ført til at Statoil har forandret seg som selskap de seinere årene?
- I tilfelle hvordan har Statoil forandret seg?
- Hva synes du om disse forandringene?

Hva tror du påvirker ansattes motivasjon for organisasjonsendringer i Statoil?

- Noen mener at BRA/SAP har vært et nødvendig prosjekt, mens andre mener det har vært unødvendig. Hva tror du om dette?
- Tror du de endringsprosjektene som er gjennomført de seinere årene har påvirket hvordan du forholder deg til BRA/SAP? I tilfelle hvordan?
- Har BRA/SAP-innføringen påvirket arbeidsinnsatsen din på en positiv eller negativ måte? Har du noen konkrete eksempler?
- Hva er viktig for at du skal bli motivert til nye organisasjonsendringer?
- Hvordan føler du at Statoil har ivaretatt de ansattes behov i omstillingsprosesser?
- Hva synes du er mest stimulerende med organisasjonsendringer?
- Hva synes du er mest truende med organisasjonsendringer?
- Hva tror du manglende motivasjon for organisasjonsendringer kan føre til blant ansatte? Har du noen konkrete eksempler?

Hvordan opplever du lojaliteten til Statoil blant de du jobber sammen med?

- Hvorfor er det slik?
- Tror du BRA/SAP-innføringen har påvirket lojaliteten i den ene eller andre retningen? Evt. hvordan?
- Har organisasjonsendringer som BRA/SAP forandret ditt forhold til Statoil som arbeidsgiver? I tilfelle hvordan?
- Hvordan opplever du din egen lojalitet i forhold til Statoil?
- Hvorfor er det slik?
- Tror du organisasjonsendringene som er gjennomført har påvirket din egen lojalitet i den ene eller andre retningen? Evt. hvordan?
- Har du vurdert å slutte i Statoil? I tilfelle hvorfor?

Har BRA/SAP ført til forandringer i måten du jobber sammen med andre på?

- Evt. på hvilken måte? Evt. hvorfor har det blitt slik? Hva synes du om dette?
- Har BRA/SAP ført til forandringer i arbeidsmiljøet? Evt. på hvilken måte? Evt. hvorfor har det blitt slik?
- Har BRA/SAP ført til at forholdet til ledelsen og mellom de som jobber her har forandret seg? Evt. på hvilken måte? Evt. hvorfor har det blitt slik? Hva synes du om dette?

Hvilke behov for organisasjonsendringer tror du det er i Statoil i de nærmeste årene?

- Hvilke prosjekter er det behov for?
- Hvordan bør de gjennomføres?
- Hvordan ser du for deg Statoil om fem år fra nå?