

”Tett på”

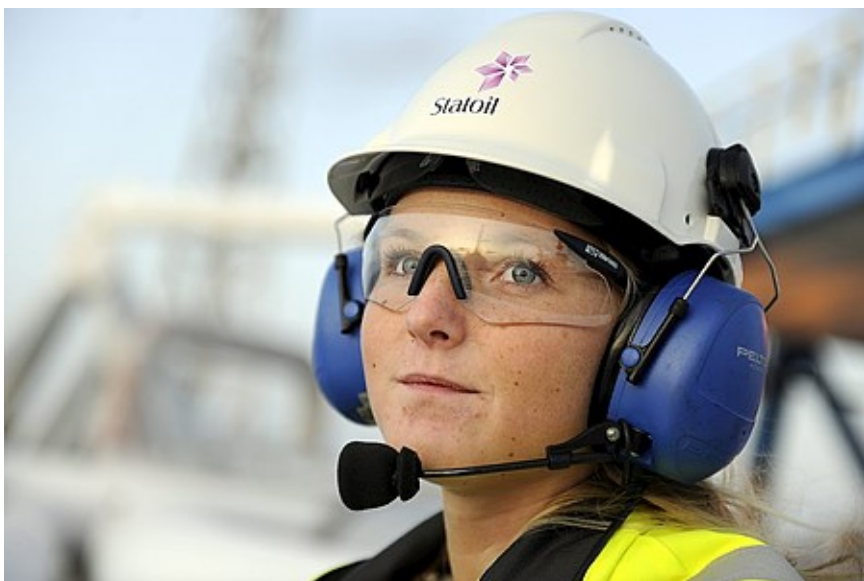
Hvordan opprettholde sikkerhetsnivået i organisasjonen under en omfattende endringsprosess.

Hvilken betydning har mellomleders rolle?

Dag Henning Sleire

Master i organisasjon og ledelse - relasjonsledelse

NTNU, vår 2011



1	SAMMENDRAG	3
2	INNLEDNING	4
2.1	BAKGRUNN	4
2.2	RISIKO OG SIKKERHET	5
2.3	PROBLEMSTILLING OG HENSIKT	7
3	TEORETISK RAMME	9
3.1	LEDELSE OG LANGSIKTIGE UTVIKLINGSPROSESSER	9
3.2	LEDELSE OG SIKKERHET	11
3.3	LEDELSE, RELASJONER OG TILLIT	12
3.4	LEDELSE, KULTUR OG MOTSTAND MOT ENDRING	15
3.5	KVANTITATIV SPØRREUNDERSØKELSE OG RESULTATER FRA DENNE	17
3.5.1	<i>Undersøkelsen</i>	17
3.5.2	<i>Kvartalsvis måling</i>	19
3.5.3	<i>Samlet forklaring på den kvantitative undersøkelsen</i>	21
4	METODE	23
4.1	KVALITATIV UNDERSØKELSE.....	23
4.2	TREKK VED INTERVJUSITUASJONEN	24
4.3	CASE OG UTVALG	25
4.4	INTERVJU, TEMA OG HOVEDSPØRSMÅL	26
5	PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNN	28
5.1	INNLEDNING	28
5.2	BETYDNINGEN AV LEDELSE	28
5.3	TILLIT	36
5.4	LEDELSE UNDER EN ENDRINGSPROSESS	40
5.5	SIKKERHETSLEDELSE.....	43
5.6	TOPPLEDERS ROLLE	45
5.7	KVANTITATIV UNDERSØKELSE	46
6	AVSLUTNINGSKOMMENTARER	48
7	LITTERATURLISTE	50

1 Sammendrag

Med utgangspunkt i den store endringsprosessen som selskapet har vært igjennom og som delvis fortsatt pågår, har jeg undersøkt forhold og faktorer knyttet til ledelse, og spesielt mellomleders rolle. Jeg har sett på mulige sammenhenger mellom lederatferd og resultatoppnåelse, herunder sikkerhet. Jeg har intervjuet et utvalg mellomledere om hvordan de oppfatter lederrollen generelt og sin rolle spesielt i forhold til innflytelse i organisasjonen og påvirkning på resultatet.

Undersøkelsen avdekker en oppfatning om at mellomleders rolle og lederatferd er av stor betydning for resultatene både generelt i daglig drift og ikke minst under en omfattende endringsprosess. Videre kan det tyde på at ledelse under endring møter nye utfordringer og krever en annen oppmerksomhet enn ledelse av daglig drift.

Endringsprosesser krever mer av de menneskelige dimensjonene, herunder oppfølging, kommunikasjon, støtte og motivasjon. *Tillit ligger til grunn for alt.* Jeg finner at respondentene er enige om at tillitsbygging ikke bare er viktig, men at tilstedeværelse av tillit er grunnleggende for at samhandling mellom overordnet og underordnet, og forholdet mellom kolleger, skal fungere hensiktsmessig. Lederne selv fremhever åpenhet, ærlighet og ydmykhet som sentrale faktorer i lederatferden. Dette kan kun oppnås gjennom kommunikasjon, hvor *samtalen* mellom partene er det bærende element. Aktiviteter knyttet til det å være ”tett på” fremstår en av de viktigste delene av lederskapshandlingene og det leder må bruke tid på. Det handler om å være midt i blant de menneskene en leder. Gjennom aktiv relasjonsledelse under endringsprosesser, reduserer leder usikkerhet og setter tydelig mål og retning. Dette innebærer at leder må være synlig i det daglige, ikke er redd for å gå inn i vanskelige saker, og har kompetanse og innsikt til å være på de rette stedene under de rette omstendighetene hvor det kreves. Videre fremkommer det at toppledelsen må sørge for at organisasjonen har kompetanse og kapasitet til å håndtere de ekstra oppgavene og utfordringene som en omfattende endringsprosess innebærer. Slik skal organisasjonen som helhet evne å omsette visjon og strategi til resultater, og opprettholde ønsket sikkerhetsnivå.

2 Innledning

2.1 Bakgrunn

Den 1. oktober 2007 fusjonerte Statoil ASA og Norsk Hydro sin Olje- og gassdivisjon. Dette er den størst industrielle fusjonen som er gjort i Norge, og det nye selskapet Statoil ASA, er nå Nordens største. Fusjonen førte til et omfattende integrasjonsarbeid mellom de tidligere konkurrerende selskapene. I første fase, 2007 – 2008, omfattet integrasjonsarbeidet kontorarbeidsplassene på land. Neste fase, 2009 – 2010, berører ca 5500 ansatte i hovedsak petroleumsvirksomheten i til havs, med noen tilhørende operative støtteenheter.

Endringsprosessen innbefatter både en strukturell endring, endring og harmonisering av arbeidsprosesser, felles styringssystem, men ikke minst en integrering av to til dels ulike kulturer.

Det har vært bedriftens mål å blande x-Hydro og x-Statoil med å skifte ut minst 30% av bemanningen på de ulike innretningene. Flytteprosessen startet 1.7.2009. Konsekvensen for mange mennesker var at de fikk ny leder, nye kolleger i avdelingen, ny geografisk plassering, og i noen tilfeller nye oppgaver. Ny driftsmodell førte også til redusert bemanningen i noen enheter. I forbindelse med fusjonen fikk ansatte som hadde passert 58 år tilbud om tidligpensjon. Dette førte til at flere enheter mistet viktig kompetanse og kontinuitetsbærere, og det oppsto i noen grad en redusert kapasitet. Dette førte til økt arbeidspress for både for ledere og medarbeidere i ulike deler av organisasjonen.

Petroleumsvirksomheten har pågått på norsk sokkel i ca 40 år. Gjennom en livssyklus som startet med nyvinning og entreprenørskap, etterfulgt av mange år med høsting av store verdier både for eiere og samfunn, er bransjen inne i ny fase som preges av aldrende anlegg med tilhørende økte vedlikeholdskostnader, i kombinasjon med lavere produksjon og lavere inntekter. Industrien ønsker å lete i nye områder på sokkelen, men dette er politisk kontroversielt. Situasjonen total sett gjør at konsolidering og store endringsprosesser tvinger seg frem for flere aktører i bransjen.

Næringens oppgave er å drive verdiskapning gjennom utvinning av petroleumressurser, og det skal skje uten skade på mennesker og miljø. En stadig forventning fra eiere og samfunn

om økt ressursutnyttelse og avkastning, myndighetenes rammebetingelser og krav til HMS, konkurranse fra andre aktører, samt teknologiske og operasjonelle utfordringer, fører til at selskapene må drive en kontinuerlig utvikling, endring og forbedring.

Regjeringen har som mål at petroleumsvirksomheten i Norge skal være verdensledende på HMS (Stortingsmelding nr. 12, 2005 -2006). For å oppnå dette må næringen ta ytterligere grep og satse på organisatorisk læring og kontinuerlig forbedring i alle prosesser. Dette gjelder de vurderinger som legges til grunn ved valg av nye løsninger og endringer, herunder bruk av ny teknologi, nye strukturer og organisasjonsformer, samt nye operasjonelle løsninger. Det er et krav at en evner å opprettholde sikkerhetsnivået under og i fortsettelsen av slike endringsprosesser.

Petroleumsvirksomheten regnes som en sikkerhetskritisk industri. Gjennom prosjektet Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP), som er et trepartssamarbeid mellom industrien, myndighetene og de ansattes representanter, har en etablert en viktig prosess og en viktig arena for å belyse utviklingen i risikonivå på norsk sokkel. Andre kilder til kunnskap om sentrale utviklingstrekk, er bedriftens kontinuerlige målinger av HMS-resultater, analyser, ulykkesgranskinger, arbeidsmiljøundersøkelser, miljøkartlegginger, og ikke minst den forskning og utvikling som drives i samarbeid mellom næringen og forskningsinstitusjonene.

2.2 Risiko og sikkerhet

Analyser av storulykker på tvers av ulike virksomheter viser flere likhetstrekk når det gjelder bakenforliggende årsaker. Blant annet undervurderes sammenhenger mellom prosesser og mål, herunder de sikkerhetsmessige konsekvensene av *organisatoriske endringer*.

Iverksettelse av tiltak som kommer ut av granskning og analyser etter ulykker, er en reaktiv styringsform. For å være i forkant av ulykkeshendelsene må en styre virksomheten på grunnlag av risiko i alle faser og deler av prosessene. Myndighetene hevder overfor industrien at dagens systemer for risikostyring kan oppfattes som fragmenterte i den forstand at ulike risikoer ikke vurderes samlet (Stortingsmelding nr. 12, 2005-2006).

Risikobegrepet brukes noe ulikt i ulike sammenhenger og i ulike virksomheter. I dette prosjektet definerer jeg begrepet som risiko for ulykker som fører til skade på mennesker,

miljø og/eller materielle verdier. Risiko er et resultat av faktorene sannsynlighet og konsekvens. Jeg ser på ulykkesrisikoen opp mot den usikkerhet og de farer som implisitt ligger i virksomheten, og eksterne faktorer som virksomhetene blir berørt av, samt konsekvensene av at en uønsket hendelse inntreffer. Organisasjonens innsats i sikkerhetsarbeidet utgjør motstykket til risiko. Dette betyr at høyt sikkerhetsnivå gir lavt risikonivå. Risikostyring betyr å ta kontroll med risikoen, og handler blant annet om kontinuerlig å forholde seg til en mengde informasjon forbundet med usikkerhet for å kunne beslutte og handle med den nødvendige grad av trygghet. Det handler om trygghet om at det en foretar seg er forsvarlig med henblikk på å unngå feil og ulykker. Dette gjelder på alle nivåer i organisasjonen, fra den utførende, via førstelinjeleder og opp til konsernsjefen. I tider med økende krav både fra myndigheter, omgivelsene og eierne er det viktig at innsatsen knyttet til sikkerhet er en integrert del av lederskapet og virksomhetsstyringen.

Å sørge for at produksjonseffektivitet og økonomisk gevinst aldri går på bekostning av personsikkerhet er sannsynligvis den viktigste oppgaven og den største utfordringen ledelsen av virksomheten har. Dette krever ledelsesengasjement og utholdenhet, men ikke minst kompetanse om hvilke faktorer som gjør seg gjeldende på utviklingen og resultatene både i daglig drift, og i forbindelse med endringsprosesser. Bedriften har som mål å bli verdensledende på HMS. Våre HMS-resultater forteller oss at avstanden til mål er meget stor. Veier å gå vil være både bratt og lang for hele organisasjonen. ”Menneskene er vår viktigste ressurs og vårt viktigste instrument for måloppnåelse.” Men hva skal til for at dette komplekse instrumentet fungerer og leverer optimalt? Jeg ser på *relasjonskompetanse* som et bærende element innen effektivt lederskap.

Analyser og granskinger etter ulykker har blant annet som formål å avdekke årsaker for deretter å kunne iverksette forbedringstiltak slik at det ikke skjer igjen. Granskingsmetodikk og årsaksforklaringer har blitt gjenstand for forskning i seg selv og har avlet ulike teorier om dette emnet. En av skoleretningene er MTO: menneske, teknologi, organisasjon. Menneskedelen retter fokus på atferd. Innsatsen er gjerne knyttet til kompetanse og trening, både på leveranse og hvordan det leveres. Organisasjonselementet består av struktur og etablerte arbeidsprosesser. Teknologifaktoren handler om teknologiske løsninger, utstyr, systemer og deres robusthet. I dette prosjektet vil jeg i hovedsak drøfte den menneskelige faktor, men trekke inn organisatoriske faktorer der det fremtrer som naturlig.

Nyere forskning innen denne retningen, blant annet fra HMS forskningsprogrammet (Stortingsmelding nr. 12, 2005-2006) fremhever at lederes og arbeidstakers kompetanse og improvisasjonsevne er et sentralt element i å gjenopprette sikker tilstand ved plutselige uforutsette hendelser. Dette fremhever betydningen av *menneskelig atferd* som en positiv sikkerhetsfaktor som det må tas hensyn til på lik linje med risikoen for feilhandlinger. Kunnskap og trening vil derfor være viktige faktorer i et kontinuerlig forbedringsarbeid med henblikk på å etablere og opprettholde en robust organisasjon, som skal fungere hensiktsmessig både i daglig drift og under usikre og foranderlige forhold. Hensiktsmessige strukturer og klare ansvarsforhold er av uvurderlig betydning.

Gransking av alvorlige hendelser og storulykker i sikkerhetskritiske industrier har satt fokus på *endringsprosesser* som en betydelig potensiell bidragsyter til risiko. Endringer skjer hele tiden. De kan være store eller små, og de kan være planlagte eller ikke planlagte. Forandring er en del av moderne, komplekse virksomheters naturlig hverdag. Opprettholdelse av sikkerhetsnivået i endringsprosesser er en viktig utfordring som ledere på alle nivå må ta hensyn til, og tillegge stor vekt både i planleggings- og gjennomføringsfasen. Endringsprosesser kan, i tillegg til å ha direkte effekter på sikkerhetsnivået i de berørte delene av organisasjonen, også ha utilsiktede konsekvenser andre steder i virksomheten. Dette kan være "usynlige" farer som øker risikoen for at viktige elementer ikke blir tiltrekkelig vurdert, og at det dermed etableres latente svakheter i de nye løsningene. Grundige risikoanalyser av hvordan endringene påvirker samspillet mellom menneske, teknologi og organisasjon i både struktur og prosesser, er viktige forutsetninger i slike sammenhenger. *Man kan ha en ganske stor reduksjon av sikkerheten uten at det nødvendigvis skjer en katastrofe eller viser utslag på målbare hendelsesdata* (Lofquist, 2008).

2.3 Problemstilling og hensikt

Hvordan opprettholde sikkerhetsnivået i organisasjonen under en omfattende endringsprosess.

- Hvordan er *ledelse* en faktor i utvikling av sikkerhetsnivået på arbeidsplassen under en større endringsprosess?
- Hvilken betydning har mellomleders rolle?

Hensikten med oppgaven er om mulig å synliggjøre faktorer ved lederatferd og

lederkompetanse som har betydning for sikkerhetsnivået på arbeidsplassen under en stor

endringsprosess. Hva må mellomleder være bevisst på, og hva må toppledelsen ta hensyn til for å legge til rette for under slike forhold? Resultatene kan i framtiden benyttes i planlegging og gjennomføring av endringsprosesser i den henseende å robustgjøre mellomledere og førstelinjeledere i utøvelse av sin rolle i en slik kontekst. Som teoretisk grunnlag vil jeg ta utgangspunkt i forskning knyttet til organisasjonsendring, endringsledelse, lederatferd og relasjonsledelse. Jeg vil legge vekt på mellomleders rolle og atferd i organisasjonen under en endringsprosess, og se nærmere på relasjonene mellom leder og dens medarbeidere.

Petroleumsvirksomhet til havs er preget av til dels risikofylte aktiviteter utført under ofte krevende forhold. Endringsprosessen som jeg skal ta for meg er på flere måter spesiell. Den foregår i en stor kompleks organisasjon og den berører 28 innretninger og ca 5500 mennesker. Prosessen består av multiple endringer herunder; integrasjon av to kulturer, rotasjon av ledere og medarbeidere, innføring av ny driftsmodell, innføring av nytt styringssystem. I tillegg skjer denne omfattende endringen ”i fart”, altså mens produksjonen foregår for fullt. Målet er at dette skal skje uten at sikkerhetsnivået svekkes. Hvordan skal vi klare å opprettholde sikkerhetsnivået? Å mestre alle utfordringene som en omfattende endring fører med seg krever en robust organisasjon som har innebygget både kompetanse og kapasitet, i tillegg til vilje og mot hos beslutningstakerne.

Det er mange faktorer som påvirker endringsprosessen og som er med å avgjøre resultatet. En av faktorene som jeg har valgt å se nærmere på er *lederskap*.

Fase to i endringsprosessen innebærer en omfattende flytteprosess for både mannskaper og ledere. Etablerte grupper blir oppløst og nye kollegier må dannes på alle innretningene og i alle avdelingene. Mennesker fra de to tidligere selskapene og kulturene blir blandet. I denne forbindelsen er det etablert et større forskningsprogram mens integreringen pågår.

Forskningen gjennomføres i samarbeid mellom Statoil, Fafo, IRIS og SNF.

Forskningsprosjektets hovedmål er å undersøke hvordan denne omfattende endringen og integreringen påvirker organisatorisk sikkerhet. Jeg vil bruke noen av resultatene i dette forskningsprogrammet som referanse for deler av mitt prosjekt.

3 Teoretisk ramme

I denne delen presenterer jeg teoretisk grunnlag for drøfting av funn. Jeg presenterer også et utdrag av den kvantitative forskningen som er gjort av andre i forbindelse med endringsprosessen. Jeg velger å trekke inn noen kommentarer knyttet til problemstillingen i Statoil.

3.1 Ledelse og langsiktige utviklingsprosesser

Vi står overfor en framtid som er mer kompleks, og som vil stille oss overfor en rekke dilemmaer. Jeg tror nær sagt det eneste stabile vil være forandring. (Helge Lund, 15.1.2010 i en tale i den norske tankesmien Civita)

Dersom en observerer en organisasjon som om en studerer stillbilder så gjør en antakelig feil. *En organisasjon er i stadig endring, og den må ses på som en levende film* (Levin & Klev, 2004 viser til Senge, 1991). *Alt flyter, alt er i ustanselig forandring* skal ha vært en av hovedideene til den greske filosofen Heraklit fra Efesos ca. 500 f. Kr. (Slaattelid & Skirbekk, 1976). I dette ligger ideen om at intet står stille og intet er varig, verken strukturer, kulturer eller relasjoner. Derfor må mennesker og organisasjoner innstille tankesettet og innrette sine handlinger på at omgivelsene er omskiftelige for å kunne overleve.

En organisasjon består av mennesker som samhandler og har dermed en sterk indre avhengighet (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Men den er også avhengig av omgivelsene, herunder lovgivere som setter rammebetingelser, konkurrenter og markedet, for å nevne noen. En organisasjon er en konstruksjon som blant annet skal fremme stabilitet og forutsigbarhet. Dette er på sett og vis motstykket til endring, men enten det har sitt grunnlag i eksterne eller interne forhold så vil planlagte eller ikke planlagte endringer stadig forekomme i organisasjoner.

Det antas at planlagte endringer er drevet av ekstern usikkerhet som samfunnsutvikling og ressursvilkår slik at organisasjonen må tilpasse seg for å mestre denne usikkerheten og møte utfordringene på en offensiv måte. Politiske føringer og endrede verdier og normer i samfunnet kan utgjøre betydelig press. Dette stille krav til organisasjonen for å sikre seg legitimitet i omgivelsene. Typisk for Statoil i denne situasjonen er strengere krav knyttet til

både HMS generelt, og miljø- og klimaspørsmål spesielt på den ene siden, og ressursutnyttelse av petroleumsforekomstene og optimalisering av profitt på den andre siden.

Integrasjonsprosessen i Statoil som jeg skal se nærmere på, er en type endringsprosess som er hierarkisk styrt og er en del av en langsiktig strategi besluttet av toppledelsen. Ledere på alle nivåer spiller viktige nøkkelroller i en slik prosess. Men jeg finner at mellomledere er i en spesiell posisjon på grunn av det presset de er utsatt for både fra toppledelsen og fra sine medarbeidere, og den påvirkningskraft de har på sine medarbeidere og på prosessen.

Hvordan skal en ivareta sikkerheten for personellet i en omfattende endringsprosess i en stor kompleks organisasjon som opererer i en sikkerhetskritisk bransje, og hvor endringen skjer samtidig med at produksjon går for fullt?!

Senge (1991: 85) beskriver under ledelse at: a) styring, b) organisering og c) kontroll typiske tradisjonelle dogmer. Men for å få en lærende organisasjon må en vektlegge; 1) *visjon*, 2) *verdier* og 3) *mentale modeller*. Slik vil organisasjonen kunne håndtere enhver situasjon som måtte oppstå og overvinne hierarkiets grunnleggende sykdommer. Men som Senge (1991:72) sier så går vi i den fellen at vi ser verden og våre egne omgivelser som *øyeblikksbilder* i stedet for *prosesser*. Og prosesser handler om å ta hensyn til at organisasjonen stadig er i endring.

For en lærende organisasjon som stadig vil forbedre seg, vil forandring bli det stabile trekket. *Det foranderlige er det stabile* (Levin & Klev, 2002:16). Men endringsprosesser krever ofte ekstra ressurser, den forstyrrer organisasjonen og tar oppmerksomheten bort fra daglig og stabil drift, herunder fokus på sikkerhet (Lofquist, 2009).

Utviklingsprosesser består av endring, men hva er motivasjonen hos den enkelte mellomleder for å delta i og være en aktiv pådriver i endringsprosessen? Daglig drift er en mer komfortabel og forutsigbar tilværelse. Behovet for endring kan være vanskelig å kommunisere ut til den ytre del av organisasjonen. En sterk motivasjon for omfattende endring ligger ofte i *oppfattelse av krise* (Levin & Klev, 2004:145). Analyser kan avdekke trusler og tegn på en kommende krise. Har alle medlemmene i organisasjonene samme kriseforståelse? Utfordringene er at toppledelsen som skal gjøre de strategiske valgene, og medarbeiderne i den ytre del av organisasjonen har ulikt bilde av både nå-situasjonen og en

eventuell trussel i framtiden. *Confront the brutal facts* fremheves som en av suksessfaktorene (Collins, 2002). I og med at aktivitetsnivået er høyt og bedriften store overskudd er det vanskelig for de ansatte å se trusselbildet. Hvorfor skulle de bidra til endring som stort sett fører til nedskjæringer og upopulære omstruktureringer? Argyris (1990:20) omtaler dette under organisasjonsmessig treghet; ”hvorfor må vi forandre på noe som fungerer?”

Selskapsledelsen må til en hver tid ta strategiske valg ut fra et helhetlig og langsiktig perspektiv. Ut fra analyser og ulike kilder sitter den sentrale ledelsen med mer omfattende informasjon enn andre deler av organisasjonen. Skal mellomleder kunne bidra til læring og langsiktig utvikling må han eller hun i tillegg til rammebetingelser, ha både evne og vilje til å drive annet enn problemløsning i det daglige. Toppledelsen må sørge for å skape prosesser som gjør et mulig for den enkelte aktør å se seg selv som en bidragsyter i store bildet (Levin & Klev, 2004: 145).

3.2 Ledelse og sikkerhet

HMS-mål er knyttet til fravær av skade, og selskapet har en null-filosofi. Det betyr at det overordnede målet er null skade og ulykker. En kan derfor si at sikkerhet måles på som noe en ikke ser før skaden har skjedd. *Safety is measured more by its absence than its presence* (Lofquist, 2009 viser til Reason, 1997). Dette gir utfordringer i forhold til styring av virksomheten. En robust organisasjon må evne å måle på de svake signalene. Weick og Sutcliffe (2007) har foretatt omfattende forskning på hvordan organisasjoner i høyrisikovirksomhet evner å håndtere usikkerhet, og unngå feil og ulykker. Disse organisasjonene omtales som High Reliability Organizations = HRO, som er blitt et begrep i dette forskningsmiljøet. *The hallmark of an HRO is not that it is error free, but that errors do not disable it* (Weick & Sutcliffe, 2007: 21).

HRO-er erkjenner at mennesker kan gjøre feil, og organisasjonen bygger derfor opp en redundans i forhold til dette. Redundansen kan bestå i at flere personer/grupper inkluderes i beslutninger og at det er takhøyde for å involvere seg og stille kritiske spørsmål. Weick og Sutcliffe (2007: 21) beskriver en organisasjon hvor det er tillatt og forventet å stille spørsmål ved etablerte sannheter. Det beskriver en organisasjon hvor medarbeiderne er så trygge på hverandre og på organisasjonen at de tør å stille vanskelige spørsmål og tør å

utfordre hverandre. ”Å utfordre aksepterte sannheter” er beskrevet i Statoilboken under verdien ”Modig”, men medarbeidere som spiller ”djevelens advokat” kan bli sett på som vanskelige personer og til hinder for framdrift. *I vanskelige saker er ofte kommunikasjon oppad en mangelvare*, sier Argyris (1990:21).

Organisasjonens struktur og prosesser er viktige elementer som støtter opp om sikker og effektiv drift. Det betyr at vi skal ha høy produksjonseffektivitet samtidig med at vi unngår feil og ulykker. Endringsprosesser i sin natur kan forrykke stabiliteten og ta bort mye av forutsigbarheten i det daglige. Granskinger etter ulykker viser i mange tilfeller at organisasjonen som var rammet, over tid var konfrontert med tydelige og gjentakende signaler på svekkelse av sikkerhetsbarrierer. Denne informasjonen ble ikke håndtert på en riktig måte. Var den for ubehagelig og for ubeleilig for ledelsen? Eller fant ikke ledelsen informasjonen relevant? Var det mangel på kompetanse som gjorde at en ikke evnet å tolke signalene? Erfaringer etter hendelser i egen organisasjon viser at den kollektive læringen er mangelfull. Potensialet for forbedring av organisatorisk læring er derfor stor. *Å innhente informasjon er bare en fjern slektning av virkelig læring* (Senge, 1991:19). Forskning viser at det er vanskelig å måle sikkerhet og fange opp signaler som forteller at en ulykke er på vei (Stortingsmelding nr 12, 2006-2006). Den samme forskningen viser at det ikke er de samme faktorene som står bak mindre hendelser (indikator på sikkerhetsnivå) som i de større ulykkene. Men granskning etter storulykker viser at signaler var til stede, men de ble oversett av beslutningstakerne. *Det dreier seg om å diskutere det som ikke diskuteres; og å ikke ta for gitt det som tas for gitt; og om å få undergrunnen opp på overflaten slik at det ustyrlike kan styres* (Argyris, 1990:19).

3.3 Ledelse, relasjoner og tillit

Ledelse handler blant annet om å oppnå resultater gjennom andre. Ledelse er til stede når et individ har *innflytelse* på et annet individ eller gruppe (Kaufmann & Kaufmann, 1996:350). Kaufmann og Kaufmann (1996) viser til Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse som ofte benyttes i praktisk lederutvikling. Her trekkes blant annet inn medarbeidernes modenhet som en vesentlig faktor med hensyn til hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig. Utgangspunktet i teorien er det klassiske skillet mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse. Forenklet sagt handler det om hvor leder retter

sin oppmerksomhet og innsats. Teorien beskriver fire ulike lederorienteringer: 1) *Instruerende* (autoritær), 2) *selgende* (retter seg mot motivasjon), 3) *deltakende* (medbestemmelse) og 4) *delegerende*. Noen medarbeidere trenger å bli styrt, noen trenger faglig veiledning, noen trenger motivasjon, og andre presterer best ved å få utvidet ansvar.

For at innflytelse og positiv påvirkning skal skje er det min erfaring at tillit mellom partene må være tilstede. Spurkeland (2005) fremhever viktigheten av tillit og at tillitsbygging betinger relasjonskompetanse hos lederen. Jeg finner at relasjonskompetanse hos lederen starter med at leder *erkjenner* at dette er viktig og reflekterer over sitt eget lederskap, sitt forhold til medarbeiderne og sine lederskapshandlinger. Først når erkjennelsen er tilstede kan utvikling og forbedring skje. Spurkeland (2005, viser til Schilder & Thomas, 1993) peker på fem dimensjoner i tillit: *Integritet*: samsvar mellom ord og handling, *Kompetanse*: Faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap. *Konsistens*: forutsigbarhet. *Lojalitet*: villighet til å stille opp og støtte. *Åpenhet*: opptre ærlig og sannferdig. Bygging av tillit krever mye tid og det krever en utstrakt kommunikasjon mellom partene. *Alle relasjoner bygges gjennom samtalen som er den eneste formen for fullverdig kommunikasjon* (Spurkeland, 2005:50).

Kommunikasjon i denne sammenheng består ikke bare av å gi og innhente informasjon. Gjennom samtalen må leder vise at han ser sine medarbeidere, bryr seg, og dekker behovet for respekt og positiv selvfølelse. Trygghet og tillit til leder påvirkes av i hvilken grad leders oppførsel er relevant for den enkeltes behov og ønsker (Tharldsen, Gressgård, Underhaug, Knudsen & Næss, 2010). Kommunikasjon betyr ”å gjøre felles.” Den utgjør en sammenbindende virksomhet. Samtalen er med på å utvikle og vedlikeholde sosiale relasjoner. I undersøkelser fra Solstrandprogrammet uttaler lederne selv at det å trekke folk med, motivere og støtte dem, er den viktigste lederoppgaven (Strand, 2005). Men mye tyder på at emosjonelt arbeid innen ledelse blir tatt for gitt. Det rasjonelle, fornuften og den dokumenterte kunnskapen har som oftest forrang framfor intuisjonen. De fleste ledere er trent opp i overtalelseevner. Senge (2005:203) skriver om det rådende syn om at ”kompetente ledere” løser problemer og skaffer seg støtte, og får saken gjort. Søkende ferdigheter som å granske, undersøke og lytte, anerkjennes vanligvis ikke og belønnes ikke. Men tillit kan ikke besluttes eller vedtas. Tillit gis til den som gjør seg det fortjent. Kvaliteten i relasjonsledelse er et resultat av positive opplevelser og samspill over tid (Spurkeland, 2005). Relasjonskompetanse og ferdigheter kan kun fremvises gjennom lederatferd og lederskapshandlinger i et kontinuerlig samspill med medarbeiderne.

Tillit bygges gjennom kommunikasjon. Dette innebærer å bli kjent og avstemme verdier og avklare forventninger og skape forutsigbarhet. Begrepet tillit blir gjerne omtalt som hjørnesteinen i oppbyggingen av den sosiale ordenen (Tharaldsen et al., 2010 viser til Luhman, 1979) og innebærer positive forventninger om andres intensjoner og atferd. Den er ment å redusere konflikt og den bygger på en gjensidig avhengighet mellom mennesker. Den er med på å bygge opp om forutsigbarhet. Leder bygger tillit gjennom *integritet, velvilje, være sannferdig, være åpen og vise respekt* (Tharaldsen et al., 2010 viser til Seppanet et al., 2007, White & Eiser, 2006).

I kraft av leders formelle posisjon og rolle i organisasjonen, kan leder gjennom ulike virkemidler påvirke andre. Men ledere er avhengig av andre og dermed blir det viktig å være bevisst at ledelse er et relasjonsfenomen. Ved å innta rollen som relasjonsleder og bygge tillit, kan leder åpne muligheter og oppnå resultater som går langt utover det den formelle rollen og maktgrunnlaget gir. Ledere står i et psykososialt kraftfelt der de bevisst eller ubevisst er med på å danne relasjoner (Strand, 2005).

Er ledelse alltid nødvendig? spør Kaufmann og Kaufmann (1996:373). Forfatterne beskriver her trekk ved situasjonen, medarbeiderne eller organisasjonen hvor ledelsessubstitutter overtar påvirkningen av prosessen og resultatet. Oppdragets karakter, aktørenes kompetanse, organisasjonsstruktur, gruppenormer og sammensetning av team kan ha betydning. Nettverk, uformelle maktkonstellasjoner og selvledelse er eksempler på ledelsessubstitutter.

Blanchard og Johnson (2003:63) retter fokus mot noen få, men tydelige lederskapshandlinger som de finner effektive for resultatoppnåelse. Det dreier seg om: 1) *Mål*: Etablere og kommunisere mål og forventninger på en enkel og tydelig måte. 2) *Gis ros*: Oppmuntre og motivere. 3) *Korrigerings*: Konfrontasjon og faktabasert korreksjon, - men med fokus på å opprettholde tillit. Ideene omkring disse perspektivene og tilnærmingene kan knyttes til lederatferden "tett på".

Levin og Klev (2004:42) viser til Kaplan og Norton (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work". Forfatterne vektlegger at vellykket strategisk utvikling bygger på at økonomiske faktorer på den ene siden og menneskelige faktorer på den andre siden, må være i balanse. Konkurrerende verdier og mål kan oppstå. En av leders sentrale oppgaver er å håndtere slike dilemmaer.

3.4 Ledelse, kultur og motstand mot endring

Det er ikke alene gjennom beslutninger om omstilling av de formelle strukturer at organisasjoner endres. Jacobsen og Thorsvik, (2005) viser til Antonsen, Greve og Jørgensen, (2000). I dette ligger det en betydning av at kulturelementet er en faktor når organisasjoner endres. En planlagt og styrt endring av organisasjonen inneholder både et mål og en intensjon fra selskapsledelsen. En endringsprosess vil kreve endret atferd blant både ledere og medarbeidere. Verdier, normer og hvordan man oppfatter virkeligheten er elementer av stor betydning i den forbindelse. Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur påvirker hverandre gjensidig. Dette former hva de ansatte tenker, deres atferd og de valg de tar.

Organisasjonskulturen kan fungere som redskap for ledelsen for å styre planlagte endringer. Den kan fremme endringsviljen blant medlemmene, eller virke motsatt ved å skape en mer eller mindre kollektiv motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2005). *Kulturen er på samme tid både inkluderende og ekskluderende. Kulturen gir tilhørighet og akseptering, samtidig som den skaper avstand til det som er annerledes* (Schiefløe, 2004).

Organisasjonen er hva menneskene gjør den til, den består av både struktur og kultur. Hvordan menneskene tenker og handler er på samme tid både byggesteiner og et uttrykk for kulturen. Mellomleder utgjør en sentral faktor som kulturbygger og kulturpåvirker i organisasjonen. I forbindelse med prosessutvikling, endring og intern kommunikasjon har mellomledere blitt omtalt som ”glava-laget”. Levin og Klev (2004) omtaler også dette begrepet. I dette ligger det en oppfatning om at mellomleder kan utgjøre en hindring til forandring og forbedring. Kommunikasjon stopper opp, budskapet fra toppen når ikke fram til ytterste ledd i organisasjonen. Det kan også ha betydning for kommunikasjon andre veien, nedenfra og opp. Grunnen kan være at mellomleder ikke har eierskap til målet eller prosessen, en ser ikke hensikten og en ser ingen gevinst for seg selv. Tvert i mot kan en se trusler i forandringen. Dessuten blir det bråk og motstand blant medarbeiderne, noe som krever ekstra energi og ekstra innsats.

Kulturutvikling er nært knyttet til strategiske valg, og strategiske mål. I en produksjonsbedrift vil man i den ytre del av organisasjonen være opptatt av de nære operasjonelle mål, ikke de strategiske. (Levin & Klev, 2004 viser til Kotler, 1992). Dette kan være en utfordring i forhold til å skape involvering og drivkraft i gjennomføringen av slike endringer. Hvordan organisasjonen møter og involverer seg i utviklingsprosesser kan også knyttes til

bedriftskulturen. Schiefloe (2004) sier blant annet om kultur og individ: *Kulturen omfatter det vi vet og tror, og den former vår oppfatning av rett og galt.* Men framfor alt gir kultur seg utslag i hvordan vi handler. Og det er handling som skaper endring og det er handling som skaper utvikling og resultater.

Myndighetene stiller også krav til industrien om at HMS-kultur skal være en av byggesteinene i utvikling og forbedring av sikkerhetsstandarder. *En god helse-, miljø- og sikkerhetskultur som omfatter alle faser og aktivitetsområder skal fremmes gjennom kontinuerlig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet* (Rammeforskriften § 15). Dette innebærer blant annet at der må være en klar forståelse i organisasjonen for at kultur ikke er en individuell egenskap, men noe som utvikles i samspillet mellom mennesker og gitte rammebetingelser. Dette betyr at selskapsledelsen ikke bare skal jobbe med struktur, og systemer, men rette innsatsen og mot kulturutvikling gjennom strategiske valg, kollektiv kompetansebygging og lederatferd for å kunne heve standard og oppnå resultatmål. I Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002) om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten heter det: *Kunnskap om utvikling av organisasjonskultur bygger på erkjennelsen av at det ledelsen systematisk gir oppmerksomhet og prioritet, blir kultur.*

Organisasjonsmessige forsvarsrutiner hindrer læring og utvikling. Fenomenet motstand mot endring behandles behørig av Chris Argyris (1996). Organisasjonsmessig *treghet* er en av faktorene han trekker fram. Organisasjonens medlemmer tenderer til å innta holdningen at det er lettere å fortsette med det vi holder på med. De gode gamle måtene å gjøre ting på dominerer organisasjonens liv. Hvorfor skal vi forandre på noe som fungerer? Nye ideer og forandring oppleves truende. Kynisme og mistro blant organisasjonens medlemmer kan være en del av mønsteret som en finner under motstand mot endring. Hvilke følger får dette? Denne negativismen blant aktørene omtaler Argyris (1990) viser Hornstein (1986) som *idedreper*.

Medvirkning vil per definisjon kreve at makt flyttes fra en person eller gruppe og til dem som skal delta aktivt i beslutningsprosessene (Levin & Klev, 2004:108). Bedriften legger til rette for medarbeidermedvirkning gjennom ulike prosesser og samarbeidsarenaer. Dette innebærer fordeling av makt. Initiativ fra medarbeiderne, styrken og omfanget varierer fra enhet til enhet. Hvordan påvirker dette lederskapet lokalt, hos mellomleder? Hvordan setter vi mellomleder i stand til å lede effektivt under slike forhold? Er mellomleder utsatt for et press og en kryssild som en ikke aner konsekvensen av? Å ha makt over en annen vil si å kunne

forvalte et sosialt trykk som former den andres handlinger. Maktmekanismer ligger i alle sosiale prosesser. *Makt er en pådriver for endring* (Levin & Klev, 2004).

3.5 Kvantitativ spørreundersøkelse og resultater fra denne

3.5.1 Undersøkelsen

Statoil har i samarbeid med forskningsinstitusjonene Fafo, IRIS og SNF har gjennomført, og gjennomfører, omfattende målinger av organisatorisk sikkerhet på ulike nivå over tid i endringsprosessen. Arbeidet går under navnet integrasjonsforskningsprogrammet. Jeg har ikke deltatt i programmet, men har tatt for meg de kvartalsvise målingene som er gjort i perioden januar 2009 til oktober 2010. Målingen kalles Integration Monitoring Survey (IMS) og har til hensikt å belyse i hvor stor grad endring påvirker organisatorisk sikkerhet. Det har også vært intensjonen at resultatene skulle benyttes av ledelsen i de ulike enhetene i sitt forbedringsarbeid under endringsprosessen. Undersøkelsen retter seg i hovedsak mot virksomhetens til havs, og innbefatter 28 innretninger med tilhørende støtteavdelinger på land. Resultatene er fremkommet gjennom besvarelse av spørreskjema fra over 2000 respondenter fra de aktuelle delene av organisasjonen. Den kvartalsvise spørreundersøkelsen som er knyttet til integrasjonen, gjennomføres som en utvidet del av den etablerte arbeidsmiljøundersøkelsen som også gjøres regelmessig.

Utdrag fra spørreskjema: *For å kunne gjennomføre integrasjonen i UPN på en sikker og god måte har vi behov for å stille noen flere spørsmål om følgende fem tema:*

1. Ansvar og myndighet
2. Ledelse
3. Kompetanse
4. Etterlevelse
5. Oppfølging av leverandører

Utdrag fra spørreskjema: (Spørsmål knyttet til leder)

Hvor enig er du i påstandene om din nærmeste leder?

- *Min leder deltar aktivt i planlegging og tilrettelegging av arbeidet*
- *Min leder følger systematisk opp gjennomføringen av arbeidet*
- *Min leder bidrar til godt samarbeid mellom enheter/involverte grupper*

- *Jeg har tillit til min nærmeste leder*
- *Min leder vil at jobben skal utføres sikkert, selv om det innebærer ekstra tid og kostnader*

Her har en undersøkt hvordan en stor organisatorisk endring i et operasjonelt miljø påvirker organisatorisk sikkerhet på arbeidsplassen. Den måler opplevd sikkerhet, som er en vurdering fra respondentene om hvor godt sikkerhetene er ivaretatt. Undersøkelsen forteller ikke noe om antall eller frekvens av faktiske feil eller ulykker i perioden.

Denne kvantitative undersøkelsen danner delvis bakgrunn for den kvalitative undersøkelsen som jeg har foretatt. Alle tabeller nedenfor er hentet fra *Organisatorisk sikkerhet i Statoil, 2010*.

Tabell 1: Spørsmål som inngår i de ulike faktorene

UTSENDELSE	JAN_09	MAI_09	OKT_09	JAN_10	MAI_10
FAKTORER	α	α	α	α	α
LEDELSE					
Min leder deltar aktivt i planlegging og tilrettelegging av arbeidet	0.896	0.918	0.928	0.911	0.912
Min leder følger systematisk opp gjennomføringen av arbeidet					
Min leder bidrar til godt samarbeid mellom enheter/involverte grupper					
ETTERLEVELSE					
I min enhet bruker vi alltid "sikker jobbanalyse" i gjennomføring av risikoutsatte oppgaver	0.851	0.885	0.901	0.887	0.882
I min enhet etterlever vi styrende dokumentasjon					
I min enhet håndterer vi avvik i henhold til styrende dokumentasjon					
I min enhet bruker vi alltid styrende dokumentasjon i planlegging, tilrettelegging og gjennomføring av arbeidet					
ANSVAR & MYNDIGHET					
Det er entydig (helt klart) beskrevet hvilket ansvar jeg har i stillingen min	0.859	0.889	0.890	0.867	0.877
Det er entydig beskrevet hvilken myndighet (fullmakt) jeg har i stillingen min					
Kompetansekravene til min stilling er klart beskrevet					
LEVERANDØRER					
I min enhet følger vi tett opp leverandørene vi jobber sammen med	0.830	0.859	0.869	0.867	0.870
I min enhet følger vi systematisk opp de tilbakemeldingene vi får fra leverandører					
De leverandørene vi jobber sammen får nødvendig opplæring til å kunne utføre arbeidsoppgavene på en sikker måte					
KOMPETANSE					
Jeg har tilstrekkelig med bestemmelse/innflytelse over egen arbeidssituasjon	0.772	0.798	0.804	0.833	0.805
Jeg får utnytte min kompetanse og mine evner i min nåværende jobb					
Jeg får nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og ansvar					
I min enhet har jeg anledning til å medvirke i saker som har betydning for arbeidsmiljøet og sikkerheten					

Tabell 1 viser de spørsmål / påstander som stilles under de ulike perspektivene i undersøkelsen. Svarene gis som graden av enighet med påstanden.

3.5.2 Kvartalsvis måling

Tabell 2: Resultater etter den kvantitativ undersøkelsen - mai 2010

Installasjoner	N	Ledelse	Etterlevelse	Ansvar&Mynd	Leverandører	Kompetanse	Samlet
Åsgard A	32	4,0 (-0,1)	4,7 (0,1)	3,8 (0,1)	4,4 (0,2)	4,0 (-0,1)	4,3 (0,1)
Åsgard B	44	3,7	4,5 (0,4)	3,9 (0,2)	3,9 (0,2)	3,8 (0,1)	3,9 (0,1)
Heidrun	70	3,9	4,6 (0,1)	4,4 (0,1)	4,3 (0,1)	4,3 (0,2)	4,3 (0,1)
Kristin	39	4,1 (-0,1)	4,6	4,3 (0,1)	4,3 (0,1)	4,3 (0,1)	4,3
Njord	38	4,2	4,7	4,5 (-0,1)	4,4	4,5 (-0,1)	4,5
Norne	45	4,4 (-0,1)	4,9	4,4 (0,1)	4,5	4,5 (-0,1)	4,6
Grane	36	4,6 (-0,1)	4,9	4,8 (0,3)	4,7	4,6 (0,1)	4,7 (0,1)
Kvitebjørn	39	4,3	4,7 (0,2)	4,4 (0,3)	4,4 (0,1)	4,3	4,5 (0,2)
Sleipner	79	3,9	4,6 (0,1)	4,3 (0,1)	4,3 (0,1)	4,1 (-0,1)	4,2
Brage	37	3,8 (-0,7)	4,6 (-0,1)	4,6 (-0,1)	4,4 (-0,1)	4,3 (-0,2)	4,3 (-0,3)
Heimdal	32	4,0	4,8	4,4 (-0,1)	4,5 (0,1)	4,4 (0,2)	4,5 (0,1)
Huldra/Vestefrikk	49	3,8 (0,1)	4,6	4,3 (0,2)	4,4 (0,2)	4,0 (-0,1)	4,3 (0,1)
Troll A	32	4,0 (-0,2)	4,6 (-0,2)	4,4 (0,1)	4,4	4,3	4,3
Troll B	41	4,3 (-0,1)	4,7	4,3 (0,1)	4,5 (0,5)	4,2	4,4 (0,1)
Troll C	34	4,6 (0,1)	4,9	4,6	4,5	4,5	4,6
Visund	43	4,3 (0,1)	4,7 (0,1)	4,4	4,4 (0,1)	4,4 (0,2)	4,5 (0,1)
Snorre A	57	4,2 (0,2)	4,6 (0,1)	4,3 (0,1)	4,2 (0,2)	4,3 (0,1)	4,3 (0,1)
Snorre B	30	4,3	4,9 (0,1)	4,3 (0,1)	4,5 (0,3)	4,5 (0,1)	4,5 (0,1)
Gullfaks A	66	3,7 (0,1)	4,5	4,2 (0,1)	4,1 (0,2)	4,3 (0,2)	4,1 (0,1)
Gullfaks B	35	4,3 (0,1)	4,8 (0,2)	4,4 (0,1)	4,5 (0,1)	4,4 (0,1)	4,5 (0,2)
Gullfaks C	67	3,8 (0,2)	4,5 (0,2)	4,1 (0,1)	4,0 (0,1)	4,0	4,0
Statfjord A	50	4,1 (0,1)	4,9	4,3	4,4 (-0,2)	4,4	4,4 (-0,1)
Statfjord B	59	4,1 (0,1)	4,5	4,4 (0,2)	4,1	4,3	4,3 (0,1)
Statfjord C	47	4,4 (0,3)	4,6 (0,2)	4,5 (0,2)	4,3 (0,2)	4,2	4,4 (0,2)
Oseberg Feltsenter	71	4,1 (0,3)	4,5 (0,1)	4,4 (0,3)	4,3 (0,1)	4,3 (0,1)	4,3 (0,1)
Oseberg C	26	4,3	4,8	4,5 (0,1)	4,2	4,4 (-0,1)	4,5 (0,1)
Oseberg Øst	25	4,7	5,0 (0,1)	4,9 (0,2)	4,5 (-0,1)	4,5 (-0,1)	4,7
Oseberg Sør	29	4,5 (-0,1)	4,7	4,5	4,7 (0,2)	4,6 (-0,1)	4,6

Tabell 2 viser målinger mellom januar og mai 2010. Som foregående undersøkelser så viser målingene stor spredning mellom innretningene på norsk sokkel. Generelt viser resultatene en tendens til at de største innretningene har de svakeste resultatene. Dette forklares først og fremst med at de enhetene som opplever størst endring, svarer mest negativt. Utviklingen fra forrige måling (januar 2010 gitt som verdi i parentes) viser i hovedsak en svak positiv trend på de fleste innretningene.

N= antall respondenter i den organisatoriske enheten.

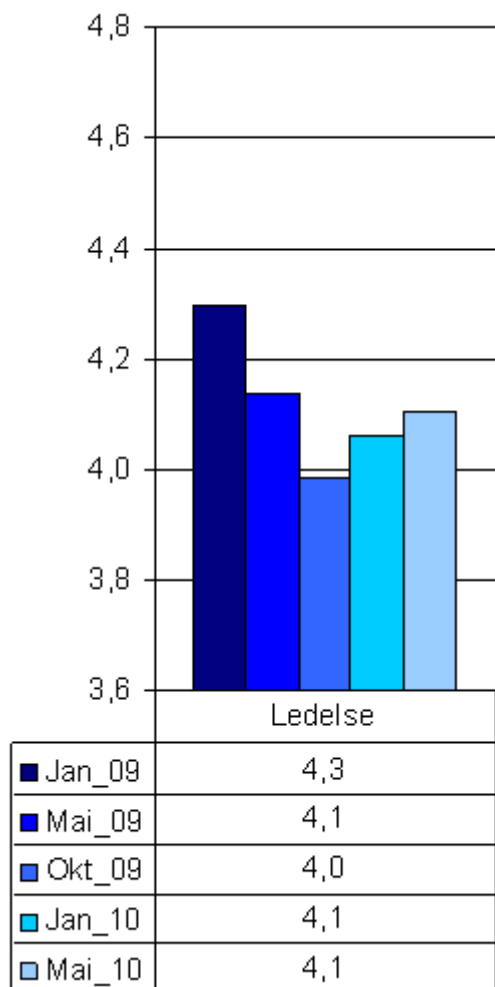
- Resultater oppgis ikke dersom det er færre enn 5 respondenter
- Oppgitt N i denne presentasjonen gjelder kun for kategorien *Samlet*.
- *Samlet* er gjennomsnittet på de 17 spørsmålene som utgjør de fem faktorene – *ledelse*, *etterlevelse*, *ansvar og myndighet*, *leverandører* og *kompetanse*.

Fargene betyr som følger: GRØNN = god. GUL = middels, RØD = svak.
Skalaen som respondentene benytter går fra 1 til 6, hvor 6 er mest positiv.

Grenseverdiene er satt som følger:

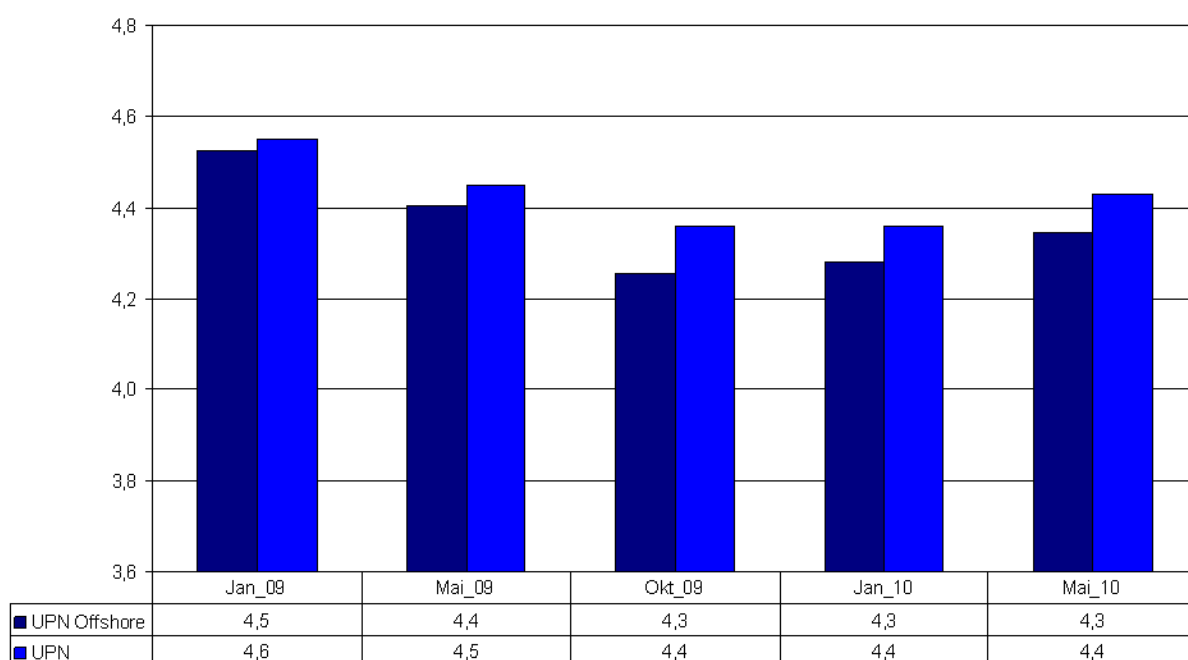
- Enkeltfaktor: grønn 4,5 og over, gul 4,0 – 4,4, rød 3,9 og lavere
- Samlet: grønn 4,5 og over, gul 4,2 – 4,4, rød 4,1 og lavere
- Verdiene som oppgis i forskjellige presentasjoner basert på IMS dataene kan variere med $\pm 0,1$ uten at det skyldes feil
- Tester på organisasjonsnivå viser imidlertid at variasjonene i verdiene er svært små. Når verdiene avrundes til en desimal kan imidlertid disse små variasjonene bety verdiene kan variere med $\pm 0,1$

Tabell 3: Måling på ledelse i perioden januar 2009 – mai 2010



Tabell 3 viser samlet resultat vedrørende *ledelse* for alle innretninger i perioden januar 2009 til mai 2010. Målingene viser små variasjoner, men viser en trend hvor resultatet svekkes utover i endringsprosessen og er på sitt laveste når ”endringsmerten” er på sitt høyeste nivå. Forklaring på verdiene kan leses under tabell 2.

Tabell 4: Måling av organisatorisk sikkerhet i perioden januar 2009 – mai 2010



Tabell 4 viser samlet resultat vedrørende *organisatorisk sikkerhet* for alle innretninger på norsk sokkel i perioden januar 2009 til mai 2010. Målingene viser små variasjoner, men viser en trend hvor opplevelsen av sikkerhet på arbeidsplassen svekkes utover i endringsprosessen, og er på sitt laveste når ”endringssmerten” er på sitt høyeste nivå.

3.5.3 Samlet forklaring på den kvantitative undersøkelsen

Integrasjonsprosessen på sokkelen innebærer en endring av organisasjon og arbeidsprosesser og en omfattende flytting av ledere og medarbeidere i løpet av en begrenset tidsperiode. Prosessen har røynt organisasjonen som helhet, men ikke minst for ledere og den enkelte medarbeider. Det overordnede fokus for organisasjonen har vært å gjennomføre omstillingen i henhold til målsettingen, uten at det skulle oppstå skader eller ulykker.

Målingene av organisatorisk sikkerhet viser at en har en robust driftsorganisasjon med marginer til sikker drift og innebygde barrierer mot ulykker. Utviklingen har vist at selskapet har hatt en god styring og kontroll med prosessen. Men utviklingen viser at endringsprosessen har tæret på marginene. Opplevelsen av organisatorisk sikkerhet har endret seg lite, men i negativ retning. Når resultatene fra en periode til en annen går i negativ retning, betyr ikke

dette nødvendigvis at risikonivået er uakseptabelt. Dette forteller først og fremst at marginene er mindre enn det som er ønskelig.

Det tar tid å bygge tillit mellom mennesker. IMS- målingene viser at medarbeiderne på sokkelen har stor tillit til sin nærmeste leder og enda større tillit til sine kolleger. Dette skjer på tross av at en er oppe i en omfattende flytteprosess. Tillit til nærmeste leder og tillit til kollega er en avgjørende ressurs for sikker drift i en virksomhet som er eksponert for risiko. Selskapets fremragende resultater på dette området viser både at flytteprosessen er godt planlagt og gjennomført, og at ledere og medarbeidere på sokkelen håndterer de omfattende endringene på en profesjonell måte.

Når en evaluerer utviklingen av de enkelte faktorer som inngår i KPI `en (Key Performance Indicator) for organisatorisk sikkerhet, er det ingen tvil om at prosessen har røynet mest på *ledelse*. Medarbeiderne på sokkelen gir imidlertid en relativ høy score på tillit til sin nærmeste leder.

4 Metode

4.1 Kvalitativ undersøkelse

Som metode for min undersøkelse har jeg valgt semistrukturert intervju ut i fra prinsippene i *det kvalitative forskningsintervju*. Intervjuet beskrives som en samtale med en viss struktur, hvor det konstrueres kunnskap i et samspill mellom intervjuer og den intervjuede (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jeg har intervjuet seks mellomledere som i hovedsak kommer fra samme del av organisasjonen. I tillegg har jeg hatt grundige samtaler med fire fagspesialister for å skaffe meg en utvidet referanse på de opplysningene jeg har fått i intervjuene. Fagspesialistene har også vært til hjelp for at jeg skulle kunne verifisere funnene mine. Hvert intervju har hatt en varighet på ca 60 minutter. Spesialister med forskningsbakgrunn har også gitt meg tips om metode for gjennomføring av undersøkelsen.

Undersøkelsens ulike faser:

- Planlegging: Samtaler med spesialister. Gjennomgang av dokumenter og rapporter knyttet til tema og problemstilling. Utarbeidelse av intervjuguide. Avtale intervju med respondenter. Forberedende møter med respondentene.
- Gjennomføring: Intervju ved hjelp av diktafon.
- Transkribering: Overføring av intervjuet fra tale til tekst. Utarbeidelse av en rapport for hver respondent.
- Verifisering: Sammenholding og sjekk av opplysninger med andre kilder som personer utenom de intervjuede, samt dokumenter.
- Bearbeiding og rapportering: Sitater og funn er tatt inn i denne rapporten for presentasjon og drøfting. Sitatene fra respondentene er sortert etter spørsmål i forhold til intervjuguide og tema i forhold til drøfting i denne rapporten. De sitatene som er gjengitt i denne rapporten er i hovedsak valgt ut på grunnlag av utsagn som gjentas av flere respondenter, samt utsagn som er har et tydelig budskap relatert til spørsmål og problemstilling.

Forløpet av intervjuene har i store deler inneholdt aspektene ved det kvalitative forskningsintervjuet som Kvale og Brinkmann (2009) beskriver. Jeg velger å ikke gå videre

inn i teorien her, men nevner de tolv aspektene til Kvale og Brinkmann: *Livsverden, mening, kvalitativt, spesifisert, deskriptivt, spesifisert, bevisst naivitet, fokusert, tvetydighet, endring, følsomhet, interpersonlig situasjon, og positiv opplevelse.*

I intervjuene er aspektet *livsverden* ivaretatt ved at spørsmålene er knyttet til respondentens ståsted og perspektiver. Eksempler på slike spørsmål er: *Hva opplever du? Hva er viktige lederskapshandlinger for deg? Hva legger du i begrepet tett på?*

Endring under veis i intervjuet har foregått som for eksempel: På spørsmål knyttet til tillit svarer respondenten at det er viktig å bli kjent med sine medarbeidere. Jeg følger da opp med et nytt spørsmål som ikke står i intervjuguiden, men som formes der og da: *Hva gjør du for å bli kjent med dine medarbeidere?*

Eksempel på *interpersonlig situasjon*: Gjennom intervjuet kan det oppstå en samtale mellom intervjuer og respondent. Respondenten uttaler: *Godt spørsmål; - det har jeg jammen ikke tenkt så mye på.* Videre opplever intervjuer at respondentene blir mer personlig og åpen etter hvert som intervjuet skrider frem. Det kan se ut til at spørsmålene engasjerer og at tillitsforholdet mellom intervjuer og respondent utvikler seg.

4.2 Trekk ved intervjusituasjonen

I dette prosjektet forsker jeg i egen bedrift. Jeg har hatt ulike lederroller og rådgiverroller i Statoil de siste 12 årene, og kjenner virksomheten og organisasjonen godt både hva angår styrker og svakheter. Jeg har vært bevisst denne situasjonen og fokusert på å være nøytral og åpen for alle de perspektiver som respondentene har inntatt og konkludert med. Jeg kjenner personlig godt respondentene som jeg har benyttet i denne undersøkelsen. Intervjusituasjonen har derfor båret preg av å være en meget fortrolig samtale mellom gode kolleger. Jeg har opplevd intervjuene som særdeles åpne og ærlige hvor respondentene har snakket fritt også om vanskelige og følsomme tema. Jeg har valgt å ikke gjengi alle detaljer og nyanser som funn i denne rapporten.

4.3 Case og utvalg

Statoils virksomhet på norsk sokkel består av 34 innretninger til havs (Figur 1).

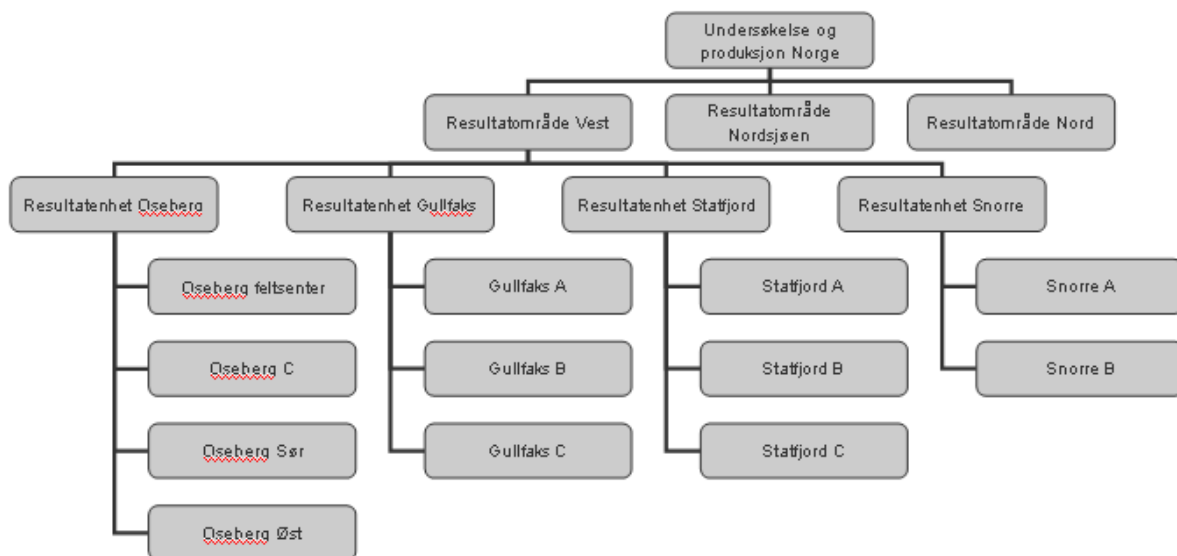
Det er ca 10.000 ansatte i Norge, hvorav ca 5.500 er berørt av denne fasen av endringsprosessen.



Figur 1: Virksomheten knyttet til norsk sokkel

Figuren viser en omfattende og kompleks virksomhet i Norge, med stor geografisk spredning.

Organisasjon



Figur 2: Organisasjonskart for Undersøkelse og produksjon Norge

Figuren viser et utdrag og et overordnet bilde av organisasjonen som omfatter Statoils virksomhet knyttet til norsk sokkel. Jeg har valgt å benytte en av resultatenhetene som objekt, og mine respondenter kommer i hovedsak fra denne delen av organisasjonen.

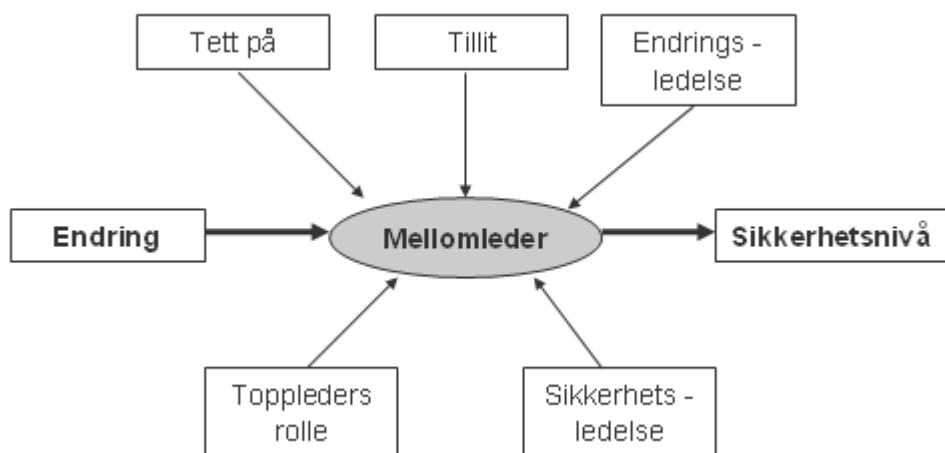
4.4 Intervju, tema og hovedspørsmål

Min undersøkelse er lagt opp som et semistrukturert intervju med spørsmål knyttet til følgende hovedtema:

- Betydningen av lederskap for resultatoppnåelse
 - Hva betyr ledelse? Hvordan har ledelse betydning for organisasjonens evne til å oppnå ønskede resultater?
 - Hvordan ser du på forholdet mellom leadership og management?
 - Hva mener du er viktige lederskapshandlinger?
 - Hva legger du i begrepet å være tett på? Hva er viktig med å være tett på? Hvordan klarer du å være tett på?
- Betydningen av tillit til leder
 - Hva betyr tillit for deg?

- Hva er gode lederskapshandlinger for å bygge tillit?
- Ledelse under en endringsprosess
 - Er ledelse under endring annerledes enn ledelse i drift?
- Sikkerhetsledelse versus driftsledelse
 - Er sikkerhetsledelse noe annet enn driftsledelse?
- Toppleders påvirkning relatert til mellomleders rolle
 - Hvilken rolle spiller toppleder?
- Forklaringer på den kvantitative undersøkelsen
 - Hvordan tolker dere resultatene fra IMS-en?

Ut i fra problemstilling og sammenhenger samt valg av perspektiv og spørsmål så har jeg kommet frem til følgende egendefinerte modell. Denne modellen har dannet grunnlaget for intervjuene den videre presentasjon av funn og drøfting.



Figur 3: Mellomleders rolle under en endringsprosess

Figuren er egenprodusert og viser et bilde av de hovedfaktorer som inngår i problemstillingen er utgangspunkt for undersøkelsen. I forhold til et helhetlig bilde så er modellen en forenkling og dekker kun de faktorer som jeg har undersøkt.

5 Presentasjon og drøfting av funn

5.1 Innledning

Min oppgave har vært å avdekke fenomener knyttet til problemstillingen:

Hvordan opprettholde sikkerhetsnivået i organisasjonen under en omfattende endringsprosess?

- Hvordan er *ledelse* en faktor i utvikling av sikkerhetsnivået på arbeidsplassen under en større endringsprosess?
- Hvilken betydning har mellomleders rolle?

Jeg gjengir her noen av hovedspørsmålene og presenterer noen representative *sitater* fra respondentene som jeg drøfter underveis. Videre beskriver jeg det jeg oppfatter som tendenser i respondentenes meninger, samt noen av mine refleksjoner knyttet til funnene. I drøftingen av funnene trekker jeg inn det jeg anser som relevant teori.

5.2 Betydningen av ledelse

Med utgangspunkt i mellomleders rolle så retter jeg oppmerksomheten mot ledelse generelt. Men ledelse kan være et vidt begrep og favner mange oppgaver. Ulike forfattere har ulike definisjoner på ledelse, men det kan se ut til at *sosial innflytelse* og *måloppnåelse* kan sies å være fellesnevnerne. (Kaufmann & Kaufmann, 1996). Jeg lot definisjonen være åpen under intervjuene. Jeg mente det var viktig at respondentene selv fikk fylle rollen med det de ønsket og fant naturlig å snakke om. I forhold til min problemstilling dreier jeg etter hvert betydningen av ledelse inn på begrepet *lederskap*.

Undersøkelsen viser at mellomleder har en krevende og utsatt posisjon i organisasjonen. Stadige utfordringer og dilemmaer må håndteres i daglig drift med krav både fra overordnet leder og fra medarbeidere. Endringsprosesser gjør det ytterligere krevende, noe som jeg kommer tilbake til. Respondentene påpeker den komplekse lederrollen innebærer som arbeidsgiver, administrator, økonomisjef, ressursforvalter, planlegger, og motivator for å oppnå resultater gjennom andre. Men ikke minst som HMS-leder for å oppnå null skader og ulykker. I tillegg skal vedkommende være rollemodell, kommunikator, veileder og trener.

Som leder på en produksjonsinnretning til havs er det kanskje enda større krav. I dette samfunnet lever mennesker tett på hverandre. Leder og mannskaper er sammen 24 timer i døgnet, både i jobb og fritid. Det er en slags familiesituasjon. Noen trenger støtte fra leder på personlige problemer som en sliter med. Forhold som ikke har med drift og produksjon å gjøre forsterkes i en stor endringsprosess. Dette krever lederkompetanse og det krever kapasitet. Førstelinsjeleder og mellomleder må yte enda mer enn i det daglige. Som en uttalte det: *Ledelse er krevende, noen ganger er det som en gåte som skal løses.* Eller som en toppeleder uttalte: *Forventningene bærer preg av at det er mirakler som skal utrettes, men vår oppgave må være å omsette ideene og målene til handling.*

Hva betyr ledelse? Hvordan har ledelse betydning for organisasjonens evne til å oppnå ønskede resultater?

Jeg vet ikke hvordan vi skulle fått til dette uten ledelse!

Leder demper frustrasjon, usikkerhet og konflikter.

Respondentene påpeker viktigheten både av strategisk ledelse og relasjonsledelse for å kunne oppnå ønskede resultater. De påpeker også den oppfatningen at *det er forskjell på gode og dårlige ledere*, og at dette tydeliggjøres under endringsprosesser. Leder setter mål og retning, og leder er drivkraften i prosessene. Denne endringsprosessen har skapt motstand og organisasjonen har vært nede i bølgedaler. Godt lederskap er med på å løfte oss raskere opp igjen. Sentrale faktorer knyttet til ledelse er innflytelse og måloppnåelse. Mintzberg, Ahlstrand og Lambel, (1998) beskriver ulike teoretiske modeller at utvikling, endring og strategi henger sammen. Men en erfarer at mye av det en planlegger blir ikke noe av. Videre skjer det endringer og utvikling som organisasjonen ikke hadde intensjoner om. Passiv eller aktiv motstand mot endring kan oppstå. Med sin innflytelse i den ytre del av organisasjonen har mellomlederen en viktig rolle for å bidra til en styrt strategisk utvikling. Leder skal ikke bare motivere til innsats, men denne aktiviteten må ha en praktisk hensikt, den må være rettet mot et mål, en leveranse. I dette prosjektet handler målet om å gjennomføre en endringsprosess uten svekkelse av sikkerhetsnivået. Mål skal defineres, det skal etableres strategi, planer og tiltak skal iverksettes. Evaluering og korrigerende må gjøres kontinuerlig underveis, og *alt dette er ledelsesstyrt.*

Vi ser gode resultater av innsatsen, både på HMS generelt og i utviklingen i endringsprosessen spesielt, men alt er avhengig av effektiv ledelse.

Mellomlederne som er blitt intervjuet gir uttrykk for at de er tilfreds med de resultatene som er oppnådd både før og under endringsprosessen. Klare mål og handlingsplaner fremheves som viktige ledelsesverktøy.

Men resultater oppnås ikke gjennom planer og gode intensjoner. Resultater oppnås gjennom handling. Dette betyr at det dreier som om atferd og det handler om lederskapshandlinger. Gjennom organisasjonsstrukturen fordeles formelt ansvar, myndighet og kommunikasjonslinjer. Hensikten med organisasjonsstrukturen er å påvirke atferd i en spesiell retning. Men organisasjoner er ikke maskiner; de består av mennesker med følelser og meninger og noen ganger av ulike grupper med interne normer. Ansatte og ledelse kan ha ulike mål. (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Dette betyr at organisasjonsstruktur alene ikke er avgjørende for atferd og samhandling. Ledelse generelt og mellomleders rolle spesielt vil ha stor innflytelse på resultatene. (se videre drøfting senere med henvisning til Goleman).

Vi må sette agendaen, være tydelig, kommunisere, etterspørre og være en utfordrer. Styring, organisering og kontroll er aktiviteter som typisk forbindes med ledelse (Senge 1991). Endringsprosesser handler også om organisatoriske læringsprosesser. Endringer handler ofte om å kunne håndtere nye situasjoner, om å se sine omgivelser som en levende film. Da kan de tradisjonelle strukturelle mekanismene komme til kort. Senge peker på at lærende organisasjoner må vektlegge 1) visjon, 2) verdier og 3) mentale modeller som avgjørende faktorer for å forsterke og forbedre kommunikasjon mellom leder og medarbeider som sitat ovenfor peker på. *Språket former vår måte å tenke på. Språk former vår oppfattelsesevne* (Senge, 1991:81). Visjonen må oppfattes og eies av hele organisasjonen, ikke bare av toppledelsen. Verdier må etableres og gjøres felles. Mentale modeller må dannes og vedlikeholdes gjennom felles begrepsapparat og kontinuerlig dialog.

Hvordan ser du på forholdet mellom leadership og management?

Har mellomleder og førstelinjeleders tid til å drive lederskap? Respondentene bekrefter litteraturen om at mellomleder ofte blir ”tatt av den administrative hverdagen”. Collins (2001).

Den administrative hverdagen kan løses. Må prioritere å være ute. Det gir mye gratis – også administrasjon. Vi er for omstendelige, - tunge prosesser.

Her finner jeg en optimistisk respondent som inntar en offensiv posisjon i forhold til sine utfordringer som mellomleder. Collins (2001) finner at like viktig som hva leder gjør, så er det avgjørende for resultatet hva leder ikke gjør. Det betyr at å velge bort er like viktig som å velge. Collins forskning viser at fremgangsrike bedrifter fokuserer like mye på hva de *ikke* skal gjøre og hva de skal *slutte* å gjøre. Relatert til mellomlederens administrative hverdag er dette interessante sammenhenger. Intervjuene avdekker at det mye ledere kan slutte å gjøre fordi det ikke bidrar til måloppnåelse. I min undersøkelse fremkommer det ikke entydige svar på hva leder mener selv de kan velge bort. Høy møtrefrekvens, rapportering og dokumentering er eksempler på aktiviteter som leder er bundet opp til og som ledere på dette nivået ikke kunne kan bort. Det blir avtalebøkene som styrer, det er avtalebøkene som blir arbeidsplanen (Strand, 2007: 134). Med hensyn til å drive lederskap i det daglige så er ikke det alltid en god prioritering og bruk av mellomleders tid.

Du får ikke til noe uten å utøve godt lederskap.

Kommunikatorrollen er viktig. Den er et nødvendig utgangspunkt for gode prosesser.

Respondentene peker på leder som drivkraft og motiverende faktor. Men i hvilken grad evner leder å være proaktiv i forhold til problemer og utfordringer som møter en? Det endelige målet kan være langt framme og vanskelig å se og enda vanskelig å styre etter. For at leder skal kunne påvirke og oppnå resultater gjennom andre må medarbeiderne dra sammen i riktig retning. Å etablere delmål og definere milepæler er nødvendig. Videre kan det være viktig å fokusere på prosesser og hvordan en jobber for å holde riktig fart og retning. Mellomleders kommunikatorrolle innebærer å sette retning, motivere, evaluere og korrigere. Dette må skje gjennom dialog og et tett samspill med dem som blir ledet. I praksis betyr dette blant annet at mellomleder må være der arbeid planlegges og utføres, og der resultatene produseres.

Vi må styre på mål under veis. Levin og Klev (2001:43) omtaler dette under Balanced Scorecard. Organisasjonen må måle på de faktorene som *bidrar* til måloppnåelse, ikke de endelige resultatene. Prosessen fram mot målet må få større oppmerksomhet. Dette betyr at ledere, på alle nivå, i sterkere grad må etterspørre *hvordan* det jobbes framfor *hva* som er produsert. De ulike faktorene i må avbalanseres mot hverandre (Levin & Klev, 2001 viser til Kaplan & Norton, 1996). Målstyring kan gi dysfunksjonell atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2005:305). Den kan resultere i kortsiktighet for å oppnå anerkjennelse og bonuser. Det som måles blir prioritert. Det ledelsen etterspør og belønner får oppmerksomhet. Faren er at den enkelte og organisasjonen blir opptatt av målingen i seg selv og ikke hensikten med målingen.

Bedriften har de siste årene brukt tid på trening av lederlag. Etterlevelse av krav og risikovurdering er fremtredende elementer i denne treningen. Respondentene mener at dette har gitt effekt og trolig har bidratt til gode HMS-resultater gjennom endringsprosessen. Uttalelsene fra respondentene bygger på egne erfaringer og tilbakemeldinger fra sine medarbeidere i den ytre del av organisasjonen. Konkret gjelder det trening på arbeidsprosesser og ”etterlevelse i praksis”, også kalt ”A-standard”. (Figur 4).

Hva mener du er viktige lederskapshandlinger?

I forhold til sikkerhet må en stille spørsmålet: *Hva er de egentlige potensielle konsekvensene?* Oppmerksomheten på risiko må være en del av hverdagen, og vi må grave i disse forholdene for å finne de gode tiltakene både for ledergruppens beslutninger og for handlingsmønsteret i den ytre del av organisasjonen. Risikofokus må være knyttet opp mot både strategi, planer og de konkrete oppgaven som skal løses. Respondentene er samstemt i at resultatene henger sammen med lederskap. Det hjelper ikke å ha leveranssmål hvis det ikke etterspørres. Mål og strategier må omsettes i handling. Mellomleders hverdag er preget av utfordringer som ikke nødvendigvis speiles i strategiske mål og planer.

Mange av utfordringene (offshore) er knyttet til det å lede en stor gruppe medarbeidere. Det har noe med å være personalleder å gjøre.

Det er så mange konflikter. Noen kan ikke jobbe sammen. Da blir det bare bråk. Å sette sammen team er en viktig oppgave. Noen liker å ha ansvar, andre ikke.

Jeg oppfatter innholdet i disse sitatene som et uttrykk for at relasjonsledelse har en signifikant betydning for resultatoppnåelsen. Enkelte team offshore er små kan noen ganger bestå av bare to personer. Avhengighetsforholdet mellom teamets medlemmer blir derfor sterk.

Avhengigheten betyr videre at forholdet og samhandlingen mellom disse må fungere hensiktsmessig for at resultatet av jobben skal bli god, og at det ikke oppstår feilhandlinger.

Ulik personlig stil, eller ulike preferanser, kan føre til irritasjon, misnøye og konflikter i temaet. Gjennom sitt ansvar og sin myndighet er lederen er den som har mulighet til å sette sammen team, og kan i tillegg påvirke utviklingen i team (Spurkeland, 2005).

Det er også naturlig å vise til Goleman (1997:135). Her omtaler han bestanddelene i emosjonell intelligens for leder: *a) å kunne organisere en gruppe, b) å kunne forhandle fram løsninger, c) å kunne skape personlig kontakt, d) å kunne foreta en sosial analyse.*

Refleksjonene og svarene til de lederne som jeg har intervjuet omkring utfordringer og

lederskapshandlinger, sammenfaller med teorien til Goleman. Disse faktorene er viktige fordi de kan ses på som byggesteiner i mellomleders kunnskap og atferd for å påvirke resultatet gjennom ledelse av andre.

Gode ledere skiller seg fra dårlige ledere.

På en av innretningene var det helt fastlåst mellom ledelse og arbeidstakere. Mellomleder (NN) var passiv i integrasjonen.

I den aktuelle enheten førte dette antakelig til svekket tillit og svekket samarbeidsklima mellom leder og medarbeidere. Den kvantitative undersøkelsen underbygger denne antakelsen. Dersom resultatet fra slike spørreundersøkelser gir riktige signaler så kan det bety at sikkerheten ble svekket i dette tilfellet. Under en endringsprosess er det viktig at mellomleder både lytter til sine medarbeidere og holder fast ved målet med prosessen. Å komme til orde er ikke samme som å bli hørt sier Collins (2001:96), og snakker om den velfungerende leder som skaper et klima hvor sannheten høres. I dette finner jeg en betydning av at mellomleder, med sine lederskapshandlinger, kan utgjøre en forskjell på samarbeidsklima, prosess og resultat.

Definisjonen av ledelse innebærer også at man blir *oppfattet* som leder (Kaufmann og Kaufmann, 1996: 353). Dette er et forhold som må tas i betraktning når førstelinjeleder kommer nær sine medarbeidere. Respondentene gir uttrykk for at dette forholdet er viktig å ta hensyn til og ikke ”gå i fellen.” I avdelingene offshore er førstelinjeleder sammen med sine medarbeidere store deler av døgnet i hele oppholdsperioden. Førstelinjeleder som tilstreber å skape tette relasjoner, støtte og motivere kan ha en utfordring med å finne balansen mellom det å være kamerat og det å være leder. Det tette og nære forholdet kan fungere godt når gruppen og organisasjonen er i medgang. Men det kan oppstå rollekonflikter når en møter motstand, når det oppstår konflikter og leder skal foreta den vanskelige samtalen. Faktorer som gruppedynamikk, maktforhold og uformelle ledere kan skape nye utfordringer.

Foreningene er sterke. I slike situasjoner er det en fare for at leder kommer i lommen på sine medarbeidere. *Leder har en rolle for å drive gjennom slik vi skal ha det.* Dette betinger at leder selv må bygge legitimitet i gruppen som gjør at han eller hun blir opplevd leder. I min undersøkelse finner jeg en sterk bevissthet hos lederne på denne problemstillingen, men jeg avdekker at enkelte ledere sliter med å finne sin plass i forhold til balansen mellom lojalitet til selskapsledelsen og til sine medarbeidere. Slike svakheter vil ha betydning for

gjennomføringsevnen og resultatoppnåelsen i daglig drift og produksjon, men ikke minst i endringsprosesser.

Undersøkelsen min viser at respondentene vektlegger lederskapshandlinger som: *å være til stede* ("tett på"), *være åpen, se sine medarbeidere, kommunisere tydelig og bygge tillit*. Dette er alle faktorer som inngår i det Spurkeland (2005) omtaler som relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Varig stabilitet i relasjoner eksisterer ikke. Det kreves en vedvarende og fornyet innsats. Lederen sitter med nøkkelen til relasjonsbygging, men for å nyttiggjøre seg denne, kreves det både bevissthet og kompetanse fra lederens side knyttet til disse faktorene. I en omfattende endringsprosess kan det være nødvendig å skape ro og dempe utrygghet, og da trenger medarbeiderne støtte og motivasjon mer enn noen gang.

Det ligger mye taktikk i det å utøve lederskap for førstelinjeleder. Det betyr at du må kjenne folkene dine. Lederne som jeg har snakket med er svært opptatt av sine medarbeidere. Samtidig fremhever de behovet for å ikke miste oppgaven, målet og resultatet av syne. Jeg finner at oppgaveorienteringen er sterkere jo høyere lederen er i hierarkiet. Dette ser jeg på som et naturlig forskjell mellom det å lede ledere, og det å lede medarbeidere i den ytterste delen av organisasjonen. Som en toppleder uttalte: Som leder av andre ledere har jeg en enkel oppgave, mens mellomledere og førstelinjeledere må lede medarbeidere, gjerne i store grupper.

En av Statoils verdier er å være "tett på".

Den kvantitative undersøkelsen knytter spørsmålene i IMS-en om *kvaliteten på ledelse* til handlingsmønsteret å være "tett på". IMS-en viser at det er en signifikant korrelasjon mellom kvaliteten på ledelse og opplevd sikkerhet. Jeg fant det derfor naturlig å stille spørsmål til respondentene om hva de legger i begrepet "tett på". Hva betyr det i forhold til ledelse i praksis?

Hva legger du i begrepet å være tett på? Hva er viktig med å være tett på? Hvordan klarer du å være tett på?

For meg betyr det å være til stede, å se mine medarbeidere. Å hjelpe medarbeiderne til å levere gode resultater.

Jeg oppfatter gjennom samtalene at mellomleder ser seg selv som pådriver, coach og støttespiller. De fremhever også betydningen av å tilpasse lederskapshandlingene til situasjonen og til medarbeider. Enkelte medarbeidere trenger oppmuntring, andre trenger veiledning eller korreksjon. Uansett tilstand og situasjon så er det et gjennomgående trekk at alle har behov for å bli sett. Dette behovet er til stede hos alle, uansett hvilken formell posisjon de har i organisasjonen.

Tett på betyr for meg å sette meg inn i sakene, etterspørre, være synlig, være til stede, bruke tid på medarbeiderne. Jeg tror jeg er ganske tett på.

Å være tett på krever tid og det krever prioritering. Noen mellomledere finner det vanskelig å prioritere tilstrekkelig tid til å være i felt, der medarbeiderne er. Andre finner det mindre krevende og mener at de evner å fokusere på de rette tingene og disponerer tiden deretter.

The best minute I spend is the one I invest in people (Blanchard & Johnson, 2003:63).

I boken *The One Minute Manager*, retter forfatterne fokus mot noen få, men tydelige lederskapshandlinger som de finner effektive for resultatoppnåelse. Det dreier seg om å sette *Mål*, herunder etablere mål og forventninger og kommunisere dette tydelig gjennom *samtalen* med medarbeider. Neste steg i prosessen er å oppmuntre og motivere gjennom å gi *ros*. Hvis det er nødvendig må konfrontasjon og faktabasert *korreksjon* til. Forfatterne fremhever viktigheten av at tillit må opprettholdes. Respondentenes ønske og streben etter å være ”tett på” sammenfaller med prinsippene til Blanchard and Johnson. Teorien har vært benyttet i deler av organisasjonen under ledertrening og lederutvikling, men respondentene adresserer at sporadisk trening og teoretisk påfyll er vanskelig å etterleve over tid. Dette kan også henge sammen med at organisasjonen periodevis skifter mellom for mange ulike teorier og prinsipper, og ikke har en sterkere strategisk langsiktighet og kontinuitet i lederutviklingen.

Oppsøke menneskene, snakke med dem, sjekke at de har forstått oppgaven – ha fokus på risiko. Etterspørre resultater.

Mellomlederne viser et ekte ønske og en sterk intensjon om å være i felt der jobbene gjøres og der menneskene befinner seg. Gjennom tilbakemeldinger fra medarbeidere til leder tydeliggjøres ønsket og forventningen om tydelig ledelse, herunder å etablere klare avtaler om hva som skal utføres og leveres. Dette betyr å sette klare mål og sjekke ut at leder og medarbeider har samme forståelse av hva som er leveransen og målet. En snakker om både *hva* som skal leveres og *hvordan* det skal leveres.

Underveis i prosessen er det viktig at leder følger opp. Det betyr at leder må se sine medarbeidere. Leder må innrette sin lederatferd ved å bruke tid, etablere møteplasser og opprettholde en dialog i prosessen. Om leders roller og atferd i lagarbeidet trekkes integrasjonsfunksjonen frem en viktig faktor for ledere som lykkes (Strand, 2001). Gjennom den samlede funksjonen reduserer leder usikkerhet og setter tydelig retning. Dette innebærer at leder er synlig i det daglige, ikke er redd for å gå inn i vanskelige saker, og har kompetanse og innsikt til å være på de rette stedene under de omstendighetene hvor de kreves (Strand, 2001:502). Medarbeidere gir uttrykk for at de setter pris på opplevelsen av at leder er delaktig i oppgaven; og at *dette er vi sammen om*.

5.3 Tillit

Tillit er bærebjelken i alle relasjoner (Spurkeland, 2005:23).

Tillit oppstår som et resultat av en rekke positive opplevelser og samspill som bygger oppå hverandre. Lederatferd, lederskapshandlinger og hva leder bruker tid på, vil derfor ha betydning for tillitsdannelse i relasjoner. Spurkeland (2005) viser til Schindler og Thomas (1993) som deler tillit i fem dimensjoner; *integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet*. Forskning har vist at tillit har betydning for positive resultater i organisasjonen, her under ytelse på sikkerhet (Tharaldsen et al., 2010 viser til Burns, Mearns & McGeorge, 2006).

Tillit ligger til grunn for alt.

En antar at i systemer med høy kompleksitet har tillit mellom aktørene enda større betydning for resultatet. (Tharaldsen et al., 2010 viser til Luhmann, 1979). Statoils innretninger til havs er nettopp høyteknologiske og komplekse organisasjoner med mange grensesnitt både internt og eksternt.

Hva betyr tillit for deg?

Tillit er veldig fundamentalt. Jeg har behov for tillit til leder over meg, ellers ville det være en verkebyll som fører til at jeg ikke jobber optimalt.

I dette legger respondenten at leder må ta på alvor de spørsmål og utfordringer som medarbeider legger fram, og at en følger opp det en har sagt en skal gjøre. Det en sier må henge sammen med det en gjør. *Tillit handler om å kunne stole på. Klarer du å ha åpenhet og troverdighet og være ydmyk så får du tillit.*

Det må være samsvar mellom ord og handling. (Tharaldsen et al., 2010 viser til Mayer et al., 1995). Uttalelsene fra respondenten knyttes til dimensjonene *integritet* som er samsvar mellom tale og atferd, og *åpenhet* som ærlig og sannhetstro opptreden. (Spurkeland 2005, viser til Schindler og Thomas, 1993).

Hva er gode lederskapshandlinger for å bygge tillit?

Det betyr å gi tilbakemelding på saker som medarbeider er opptatt av. Det betyr å være delaktig, ta folk på alvor og være på samme frekvens.

Ja, - nettopp - det å være på lag – og gi det til kjenne, og vise at du er på lag.

Tillit bygges ved å være forutsigbar.

Respondenten peker her på betydningen av tillit som påvirker trivsel og trygghet i organisasjonen. Dette er avgjørende faktorer for hvordan mennesker handler og samhandler. De påvirker det sosiale klimaet, det påvirker arbeidsinnsatsen og det påvirker sikkerheten på arbeidsplassen. Mennesker gjør feilhandlinger, det ligger i menneskets natur. Tankene og følelsene er med å styre handlingene. Frustrasjon, mistriivsel og mangel på tillit kan øke frekvensen for feilhandlinger. Tillitskapende lederskapshandlinger gir derfor et betydelig positivt bidrag til sikkerhetsnivået i organisasjonen. Tharaldsen et al. (2010 viser til Morgan & Zeffane 2003, Cashman 1998) og fremhever betydningen av tillit i ledelse av endringsprosesser. Sitatene fra respondenten treffer både dimensjonen *lojalitet* og *konsistens* (Spurkeland, 2005) som blant annet innebærer villighet til å stille opp for en annen person og gi støtte gjennom ord og handling, samt enhetlig opptreden og konsekvens.

Gjennom undersøkelsen opplyser respondentene at mangel på tillit sjelden dukker opp som en utfordring i deres enhet. Det er sjelden et problem mellom enkeltaktører, mellom leder og

medarbeider, eller mellom ledere på ulike nivå. Men spørsmål om tillit kan oppleves som en utfordring når ulike grupper står mot hverandre i en interessekonflikt. Dette kommer for en dag i endringsprosesser mellom bedriften (arbeidsgiver) og de ansatte (fagforeninger og den organiserte vernetjenesten). Tillit blir omtalt som hjørnesteinen i relasjoner mellom mennesker (Tharaldsen et al., 2010 vise til Luhman, 1979), og innebærer forventninger og oppfattelse om at den andre vil deg vel. Tilstedeværelse av tillit er derfor en viktig ingrediens i å opprettholde stabilitet i relasjoner og hindre konflikter.

Under endring blir ofte opplevelse trygghet og forutsigbarhet satt under press. Endring forbindes med noe annet enn det vante, - og det betyr noe ukjent er i vente.

Tillit som fenomen vil kunne få en sterkere betydning for hvordan situasjonen og prosessen oppleves og håndteres av aktørene. Tillit i relasjonene får derfor betydning for organisatorisk sikkerhet. Tilstedeværelse av tillit kan utgjøre en sterkere stabiliserende faktor enn mange andre kjente faktorer som opptrer i samspillet mellom aktørene som deltar.

Alle relasjoner bygges gjennom samtalen som er den eneste formen for fullverdig kommunikasjon (Spurkeland, 2005:50).

Goleman (1997) snakker om utviklingen av det som han kaller det emosjonelle landskapet i forhold til ledelse i bedrifter. I forhold til anvendelse av emosjonell intelligens blant ledere trekker han frem tre praktiske grep: *1) påpeke mangler som nyttig kritikk, 2) skape atmosfære som godtar mangfold, 3) arbeide effektivt i nettverk* (Goleman, 1997:169).

Jeg går ikke dypere inn i teorien hans her, men finner at tillit i organisasjonen betyr at det er tillatt og forventet at det stilles spørsmål ved etablerte sannheter, at medarbeiderne er trygge på hverandre, trygge på leder og at de tør å stille de vanskelige spørsmålene, og utfordre.

En av verdiene i Statoil er *Modig*: Under denne overskriften ønsker en blant annet å fremme atferd som går ut på å *utfordre etablerte sannheter*. Det handler om at *hvordan* vi leverer i balanse med *hva* vi leverer. Men hvordan belønner vi denne atferden? En erfarer at kravene til leveranse på produksjon dominerer i det daglige, og at det er vanskelig å etterleve de prosessorienterte verdiene og intensjonene som blant annet relasjonsledelse innebærer.

Det viktigste er å bli kjent.

Ja, bruke tid med folkene dine. Snakke med dem en til en. Det er noe helt annet enn å snakke med dem i samlet gruppe. Men dette krever tid, og det å prioritere å bruke tid på den enkelte er en av de store utfordringene.

Tillit bygges stein for stein og gjennom repeterende handlinger i samspeilet mellom mennesker. Tillit trenger tid (Spurkeland, 2005). Men i mellomleders hverdag som i stor grad er styrt av driftsutfordringer og avtalebøker, oppleves tid som en mangelvare. Derfor blir prioritering av relasjonsbygging innenfor de gitte tidsrammer en av mellomleders store dilemmaer og utfordringer. I denne sammenheng vil både utforming av arbeidsprosesser og organisasjonsstruktur være rammebetingelser som spiller inn på mellomleders mulighet til å drive effektiv relasjonsledelse.

Tidligere hadde avdelingsledere spissere fagkunnskap.

Kjennskap til faget og til innretningen er i noen tilfeller redusert.

Sitatene fra respondenten forteller at den omfattende organisatoriske endringsprosessen har gitt noen uheldige følger, i hvert fall for en periode. En kan ikke se at endringsprosessen faktisk har redusert det målbare sikkerhetsnivået på arbeidsplassen under endringen, men i forhold til teorien som Spurkeland (2005) viser til, så kan endringene midlertidig ha påvirket kompetanse, som er en av dimensjonene som tillit til leder bygger på. *Endringen har medført at mellomleder har større kontrollspenn.* Den kvantitative spørreundersøkelsen viser også en nedgang på verdien *ledelse* (herunder tillit) på de innretningene hvor endringsomfanget har vært størst. Spurkeland (2005) knytter både faglig kunnskap og melleommenneskelig kunnskap til kompetansedimensjonen. Leders bevissthet knyttet relasjoner og omsorg for sine medarbeidere vil ha betydning for hvordan organisasjonen fungerer. En velfungerende organisasjon leverer gode resultater både på produksjon og sikkerhet.

Det kan synes som om at organisasjonen fra tid til annen går i fellen med sub-optimalisering for å nå de kortsiktige målene. I grupper, og spesielt i ledergrupper, finner en at organisasjonen belønner mennesker som er flinke til å få frem egne synspunkter, snarere enn mennesker som vil granske komplekse forhold. Senge (1991:30) omtaler ledergrupper som kjemper om posisjoner, og hvor den enkelte er enig med flertallet og undertrykker uenighet. Denne situasjonen kaller han dyktig inkompetanse i ledergruppen. Dette sammenfaller med mine funn i samtale med sentrale ledere.

5.4 Ledelse under en endringsprosess

Å drive utvikling og forandring krever ny oppmerksomhet, økt energi og det medfører ofte menneskelig smerte. Frustrasjon, passivitet eller aktiv motarbeidelse kan være reaksjoner fra deler av organisasjonen.

All energien i gruppen ble brukt for å stå i ro (å hindre endring).

For organisasjoner som fokuserer på tilpasning og forbedring, vil forandring bli en del av virksomheten. *Det foranderlige er det stabile* sier Levin og Klev (2002:16), men realiteten er ofte mer lik sitatet ovenfor. Energi brukes for å bremse utviklingen og hindre endringen istedenfor å spille på lag for å bidra til å forme en ny tilværelse. Organisatoriske endringer innebærer forandring for den enkelte. Daglig drift er en mer komfortabel og forutsigbar tilværelse. Endring og omstilling oppfattes ofte som emosjonelt krevende for mange av aktørene. Nærhet og støtte blir viktige ledelselementer i denne konteksten. Relasjonslederen vet å sette fokus og bruke tid på disse sidene av lederoppgaven (Spurkeland, 2005).

Omfattende prosesser forstyrrer organisasjonen og tar oppmerksomheten bort fra daglig og stabil drift, herunder fokus på sikkerhet. (Lofquist, 2009). Relasjonslederens oppgave blir å være tilstede og være synlig for ikke å bare støtte og oppmuntre, men sette retning og holde fokus på rette tingene. Feedback, og nødvendig informasjon er viktig for at medarbeiderne skal holde seg på rett spor. Dette er en av de viktigste oppgavene en leder har, sier Goleman (1995). Tharaldsen et al., (2010 viser til Serck-Hansen et al., 2002) peker på viktigheten av å gi sikkerhet økt oppmerksomhet under omstillingsprosesser, nettopp fordi endringsprosessen stjeler så mye fokus og innsats. Statoils virksomhet er eksponert for høy risiko. Store organisatoriske endringer som gjennomføres samtidig med at produksjonen går for fullt, skaper ekstra utfordringer for å opprettholde sikkerhetsnivået.

Er ledelse under endring annerledes enn ledelse i drift?

Endringsledelse krever mer relasjonsbygging, informere, diskutere.

Gjennom undersøkelsen oppfatter jeg at ikke alle ledere er like bevisst denne problemstillingen. De som har reflektert over fenomenet fremhever at ledelse under endring krever mer av relasjonsledelse. Mer av tett på, støtte, kommunikasjon (informasjon), for å skape trygghet og positivitet i organisasjonen. Videre må leder være tydelig for å holde oppe momentet i prosessen, holde kursen. Ledere må gjennom ord og handling vise at dette

prosjektet skal faktisk gjennomføre og komme i mål med. Informasjonsbehovet kan synes ubegrenset. Rykter og utautorisert informasjon kan forme oppfattelsen av virkeligheten. Ledere må sørge for at de selv framfører viktige budskap. En relasjonsorientert leder retter fokus på behovene som oppstår og på årsakene til frustrasjon og usikkerhet. (Spurkeland, 2005).

I daglig drift handler det kanskje mer om performance management, - du skal prestere og levere.

Ledelse under endring er i prinsippet det samme, men det fremkommer i undersøkelsen at de sentrale lederskapshandlingene knyttet til styring av risiko, samt relasjonsledelse blir enda mer påkrevet, og bør forsterkes. Strand (2007) betegner denne ledertypen som *veileder* og *hjelper* og viser til forskning som sier at disse egenskapene også er til stede hos effektive ledere. Omfattende organisatoriske endringer skaper usikkerhet og den oppleves av mange berørte som en trussel. En trussel vil kunne føre til motkrefter. Behovet for kommunikasjon, motivasjon og støtte nevnes eksplisitt i undersøkelsen som viktige faktorer for resultatoppnåelsen. I sin teori om lederatferd vektlegger Strand (2007) blant annet egenskaper som å gå inn i tette relasjoner med folk og forstå betydningen av samtaler. Slike ledere viser interesse ved å gi medarbeideren oppmerksomhet og de forstår verdien av å bygge relasjoner i fredstid slik at en har opparbeidet en konto til hardere tider.

Det fremkommer under intervjuene at den spesielle konteksten under endring fremtvinger en relasjonsorientert ledelse. *Å lede er ikke det samme som å dominere, det er å beherske kunsten å overbevise folk slik at de arbeider for felles mål* (Goleman, 1997:168).

I den herværende endringsprosessen har en åpenbart oppled motkrefter i organisasjonen både blant medarbeidere og ledere. Bedriftskulturen har ikke tradisjon for å tvinge noen med på reisen. For å få mannskapene med på reisen må lederkorpset motivere dem. Hvorfor skal mannskapene følge sin leder? Hvorfor skal vi forandre på noe som fungerer? Nye ideer og forandring oppleves truende. Argyris (1990) viser Hornstein (1986) som omtaler dette som *idedrepere*.

Leder som rollemodell er avgjørende. Når leder gjør de rette tingene så bygger de kultur. Vi må alltid begynne med leder.

Noen ledertyper egner seg godt til endringsprosesser, – andre til daglig drift.

Endringsprosesser tar enda mer tid og øker arbeidspresset for mellomleder. Det skal etableres flytteplaner, kompetanseplaner for medarbeidere, mottak av nye mannskaper i avdelingen, samtidig med at produksjonen skal gå for fullt gir formidable utfordringer for mellomleder.

Endringsprosesser krever stayerevne over tid. Det kreves at en ikke hopper fra ting til ting.

For å kunne gjennomføre dette må mellomleder ha rammebetingelser som tillater at han bruker tid på medarbeiderne. Resultatene kommer ut fra hva leder på alle nivå etterspør og følger opp. Toppledelsen må ikke pålegge mellomledere så mange administrative oppgaver at de ikke kan være synlige (Strand, 2007).

Å omsette strategien besluttet av toppledelsen til handling i den ytre del av organisasjonen er krevende og mellomleder spiller en betydelig rolle. Motstand mot endringen finner sted i større eller mindre grad. Endringsprosessen stopper opp eller den forandrer retning. Det kan synes som at enkelte mellomledere finner det lettere å følge mannskapenes endringskynisme. *Viktig at mellomleder er lojal til selskapets beslutning.*

Jeg oppfatter at fagforeningene og den organiserte vernetjenesten fremstår med relativ stor innflytelse og utgjør trolig en signifikant maktfaktor hva angår bedriftens strategiske beslutninger. Dersom dette er tilfellet, har ledelsen på ulike nivåer og områder i konsernet en betydelig utfordring i gjennomføring av strategier. Motstanden som møtes kan være omfattende, men dersom ledelsen klarer å få de ansattes representanter som medspillere, vil de kunne utgjøre en unik positiv kraft. Mellomlederen som har daglig kontakt med den ytre del av organisasjonen vil ha en sentral rolle som påvirkningsagent. Lederens innsikt, ferdigheter, legitimitet fremstår som avgjørende suksesskriterier. Evne til å motivere og samle de ansatte til felles innsats vil være en av hovedoppgavene. Det er dette som i følge Levin og Klev (2001) er ledelse; aktiviteter som er rettet mot utvikling og overlevelse.

Når du velger å påta deg lederoppgaven krysser du en elv.

Respondenten fremhever den vesentlige rolleendringen som skjer ved overgangen til å utøve ledelse, og han spør seg om personen er seg ansvaret bevisst, og om bedriften stiller tilstrekkelige krav til mellomledere. Å bli leder er å ta et skritt nærmere andre mennesker og det innebærer en forpliktelse til å være midt iblant dem de skal lede (Spurkeland, 2005).

Utøvelse av makt er en av flere sentrale aspekter ved lederrollen. Leders uvitenhet om maktforhold kan medføre for stor maktutøvelse (Kvalsund, 2006). En god leder må være

bevisst sitt forhold til makt og finne balansen mellom ønsket om å bruke makt og aversjon mot makt. Det handle om relasjonskompetanse, om bevissthet og om å trene på lederrollen.

5.5 Sikkerhetsledelse

Er sikkerhetsledelse noe annet enn driftsledelse?

Vi bruker de samme mekanismene; tett på, tillit, følge opp, etterspørre.

Organisasjonen må ha fokus på sikkerhetsledelse i enda sterke grad under endring fordi det er så mange forstyrrende faktorer som slår inn, og mange forhold som tar oppmerksomhetene til enkeltpersoner. Endring introduserer andre usikkerheter og risikoer enn den vi finner i daglig drift. Sikkerhetsinnsatsen utgjør motkraften til risiko.

Sikkerhet er og skal være en del av leders ansvar og den er og skal være en integrert del av lederskapet. Denne forståelsen, denne bevisstheten trenger modning, og den trenger konstant oppmerksomhet på alle ledernivåer i organisasjonen. Reflekterte og modne ledere ser denne sammenhengen og de uttrykker at sikkerhetsledelse ikke er noe annet enn ledelse. Men ledelse av sikkerhet skiller seg mulig litt fra driftsledelse. Sikkerhetsledelse krever 100 % oppmerksomhet og innsats hele tiden. Det er ikke rom for å slappe av eller ta noe "hvileskjær".

Det kreves hardt arbeid og fullstendig mental oppmerksomhet fordi du vet ikke hva som møter deg rundt neste sving.

Sysifos (gresk mytologi) ble dømt til å rulle en stor stein opp på et fjell. Hver gang han nærmet seg toppen mistet han taket og steinen rullen ned. Sysifos måtte starte jobben på nytt. Sikkerhetsarbeid kan sammenlignes med situasjonen til Sysifos. Et vedvarende trykk må opprettholdes. Tar en bort oppmerksomheten eller reduseres innsatsen, glipper taket. Men sikkerhetsledelse betyr at en ofte møter dilemma. Bedriftens mål om økonomisk inntjening og gevinst på den ene siden, og null skader og ulykker på den andre siden, kan i noen sammenhenger oppleves som konkurrerende mål. Levin og Klev (2002) viser til Kaplan og Norton (1993) som vektlegger at vellykket utvikling bygger på balanse mellom økonomi og menneskelige faktorer. Ledere på alle nivåer har en krevende rolle i å drive verdiskapning og

håndtere dilemmaer mellom økonomi og sikkerhet. Organisasjonen leter stadig etter de gode tiltakene og gjennomfører jevnlig ledertrening for å skape utvikling og forbedring.

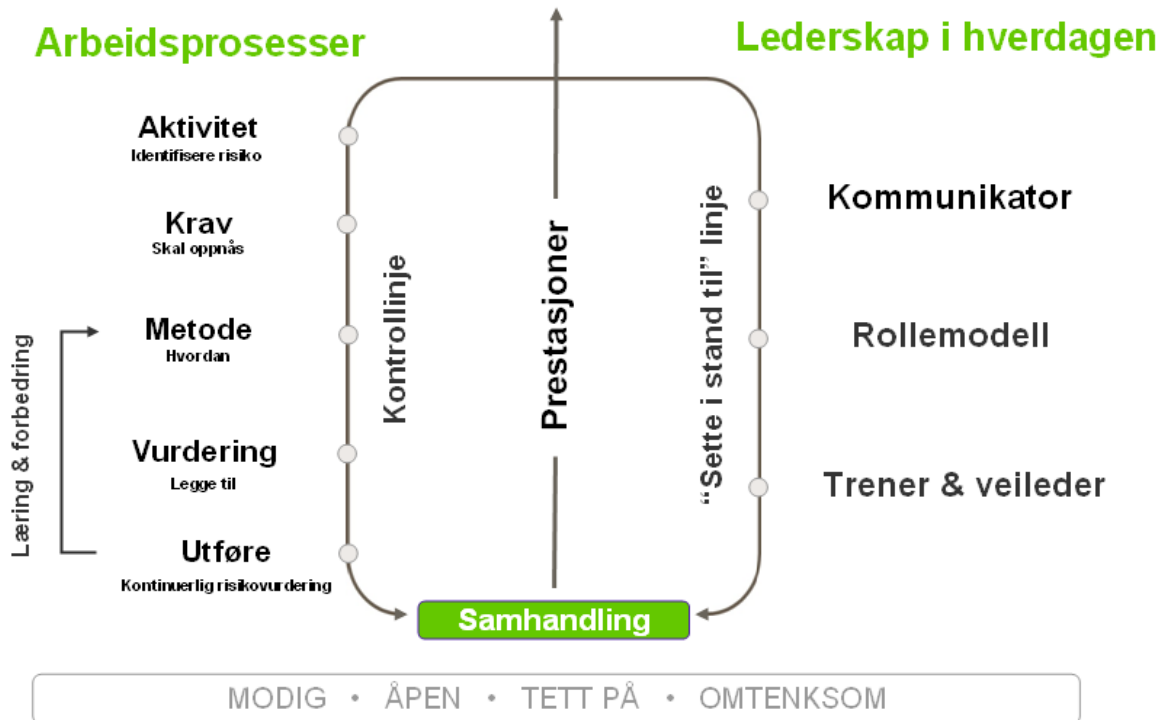
Ledere trenger påfyll.

Respondentene fremhever denne treningen som svært verdifull og effektiv. Konseptet som nå kjøres består av en modell hvor leder gjennom trening bevisstgjøres i sin rolle som: *kommunikator, veileder og rollemodell*. Jeg finner at mange våre ledere langt på vei etterlever denne systematikken i utøvelse av sitt lederskap.

Sikkerhet er absolutt en del av daglig lederskap. Sikkerhetsledelse må stå øverst på agendaen til leder. Det er krevende, men det er en investering. Fordi vi ikke kan tillate at vi skader mennesker.

Hva gjør de beste og mest robuste organisasjonene? Vi finner stor grad av *åpenhet* i betydningen av å si fra, og vi finner konsekvent *etterlevelse* av sikkerhetskrav. De evner å styre på de svake signalene. Det er en lederoppgave å bygge en organisasjonskultur som fremmer et slikt handlingsmønster. I en endringsprosess er det viktig å forsterke de forholdene som vi tror påvirker sikkerhet i en positiv retning. Dette innebærer tett oppfølging fra leder, tillitsbyggende atferd, åpen dialog, lese og tolke signaler. "*være front loaded*". Vi må se på organisasjonen som en levende film, ikke som stillbilder. Stillbilder sier i beste fall noe om situasjonen. (Senge, 1991). I neste øyeblikk er det blitt annerledes. I den levende filmen må vi spørre; hva skjer i neste scene? Sikkerhetsledelse innebærer å aldri være tilfreds med situasjonen. En tilfreds ledergruppe og en tilfreds organisasjon ses på som en av de største bidragsyterne til risikoøkning.

Etterlevelse i praksis



Figur 4: Etterlevelse i praksis

Figuren er hentet fra Statoils treningsprogram i risikostyring og etterlevelse 2008-2010. Den viser en prosess (to parallelle prosesser) hvor medarbeidere og ledere følger en ideell gjennomføring av en arbeidsoperasjon for å unngå feil, også kalt *A-standard*. Venstre side viser hvordan mannskapene jobber (leder deltar gjerne). Høyre side viser lederskapshandlinger. Det er gjennomført et omfattende treningsprogram i selskapet for å innarbeide denne type arbeidsmåte og tenkemåte. Mye tyder på at denne treningen har gitt gode resultater. Dette kommer til syne i ulike spørreundersøkelser og intervjuer både fra ledere og medarbeidere.

5.6 Toppleders rolle

Hvilken rolle spiller toppleder?

Men respondentene peker på at toppledelsens handlingsmønster er av stor betydning for det som skjer i den ytre delen av organisasjonen. Endringsprosessen og dens intensjon kan bli svekket gjennom motstand og mangelfull gjennomføringsevne både blant mellomledere og

medarbeidere. Respondentene fremhever viktigheten av flere forhold og faktorer som kun toppledelsen har innflytelse på.

Toppleder må være til stede og lytte til den ytre del av organisasjonen.

Toppleder må sørge for at organisasjonen har kompetanse og kapasitet til å håndtere de ekstra oppgavene og utfordringene som en omfattende endringsprosess innebærer. Respondentene peker på toppleder når det gjelder behovet for å "sette mellomledere i stand" til fylle den viktige rollen de har som relasjonsledere.

Vi tar her for oss en omfattende endringsprosess som gjennomføres mens produksjonen går for fullt. Dette skaper utfordringer både i forhold til kompetanse og kapasitet, noe som igjen kan påvirke sikkerhetsnivået. Toppleder må til enhver tid evaluere og regulere tempoet i endringsprosessen opp mot samtidige aktiviteter knyttet til produksjonen.

5.7 Kvantitativ undersøkelse

IMS = Integration Monitoring Survey

Jeg viser til resultatene er IMS-en. Den negative trenden har snudd.

Har det noe med ledelsesinnsats å gjøre? Hvordan tolker dere resultatene fra IMS-en?

Svarene på dette spørsmålet var ikke entydige. Jeg finner ikke signifikante funn på at ledelse har påvirket denne utviklingen spesielt og at mellomleder gjennom bevisste handlinger har utgjort den store forskjellen. Det fremkommer likevel at det av stor viktighet at ledelsen holder moment i saken, holder retning og framdrift. Utviklingen i IMS-en viser en typisk svingning som stemmer med teorien. I en slik prosess vil det være naturlige bølgedaler.

Oppfatningen av slike endringsprosesser er at de modnes av selv også, mer eller mindre uten ledelsesinnsats.

Respondenter gir uttrykk for at IMS-en er en klimamåling som forteller noe om stemningen i øyeblikket. I dette ligger en oppfatning av prosessen trenger tid, og at tiden vil gjøre jobben for å gjenopprette tilstanden.

Men det viktig at ledelsen ser hvor vi skal ende og ikke går med inn i disse dype dalene. For da blir det tungt å komme seg opp igjen. Vår vinkling har vært å holde retning og mål under veis.

Av det jeg kan se har flere ledere vært bevisst dette forholdet og klart å holde fast ved målet og retningen under veis. Lederegenskaper, kompetanse, lederstil og personlig orientering har spilt inn. Av intervjuene fremkommer det at kommunikatorrollen har vært viktig.

Jeg tror at stemningen i veldig stor grad preger slike undersøkelser. Dersom man er negativ så kommer dette til uttrykk på mange av punktene i undersøkelsen, - men særlig på ledelse.

I forhold til utviklingen av resultatene på organisatorisk sikkerhet får jeg i mine intervjuer svar som kan tyde på at ledelse ikke er den avgjørende faktoren. *Er ledelse alltid nødvendig?* (Kaufmann & Kaufmann, 1996:373). Det synes å være en oppfatning at slike endringsprosesser også modnes av selv, mer eller mindre uten ekstraordinære tiltak og innsats av mellomleder. Hvordan endringsprosessen utvikler seg kan være betinget av trekk ved organisasjonen, herunder størrelse, sammensetning, endringsomfang og den lokale kulturen. Den kvantitative undersøkelsen viser en tendens til at mindre enheter har bedre resultat på organisatorisk sikkerhet enn de store innretningene, men endringsprosessen pågår. Videre tyder resultatene på at omfanget av endring spiller inn. Noen enheter opplever større endring enn andre i forhold til organisering, arbeidsprosesser og flytting av ledere og kolleger. Historiske forhold som hvilket selskap den enkelte tilhørte tidligere kan også spille inn på hvordan de responderer på undersøkelsen. Ut fra dette finner jeg at resultatene er avhengige både av *ledelse, struktur og kultur*. Organisatoriske forhold spiller inn på både trivsel, effektivitet og sikkerhet i form av klarheten i ansvarsforhold og kommunikasjonslinjer. Kulturen påvirker endringsviljen, endringsevnen og ikke minst maktforhold i organisasjonen. Jeg finner at dette stemmer med respondentenes tolkning av spørreskjemaundersøkelsen, som sier at betydningen av ledelse avtar utover i prosessen, når ”stormen har lagt seg”. Videre sier fagfolkene som står bak undersøkelsen at resultatutviklingen følger en ”naturlig kurve” i slike prosesser.

6 Avslutningskommentarer

Undersøkelsen avdekker en del utfordringer knyttet til organisasjonens evne til å gjennomføre endringsprosessen på en effektiv måte og uten at sikkerheten svekkes.

En finner at en omfattende organisatoriske endringsprosesser kan medføre usikkerhet og frustrasjon blant aktørene. Endringsaktivitetene kan ta oppmerksomheten bort fra daglig drift og sikkerhetsarbeidet. Med dette utgangspunktet har jeg intervjuet mellomledere om hvordan de ser på sin lederrolle og sitt bidrag til resultatoppnåelse, herunder sikkerhet gjennom lederskapshandlinger. Jeg har tatt for meg hvordan mellomleder kan demme opp for, eller kompensere for usikkerhet, og rette oppmerksomhetene mot de rette aktivitetene. Forskning har vist at *tillit* har betydning for positive resultater i organisasjonen, her under ytelse på sikkerhet. (Tharaldsen et al., 2010 viser til Burns, Mearns & McGeorge, 2006).

Mellomleders oppgave blir å utøve *sosial innflytelse* på den gruppen han eller hun leder. Gjennom denne undersøkelsen hevder mellomleder at relasjonsledelse må vektlegges under en endringsprosess. Jeg oppfatter en samstemt enighet blant respondentene om at tillit ikke bare er viktig, men at tilstedeværelse av tillit er grunnleggende for at samhandling mellom overordnet og underordnet, og forholdet mellom kolleger, skal fungere hensiktsmessig. *Tillit ligger til grunn for alt*. Hvordan skal leder legge til rette for og skape tillit? Lederne selv fremhever åpenhet, ærlighet og ydmykhet som sentrale faktorer i lederatferden. Dette kan kun oppnås gjennom kommunikasjon, hvor *samtalen* mellom partene er det bærende element.

Samtalen krever at leder bruker tid til sine medarbeidere. Samtalen krever at leder er tilgjengelig, lytter og fanger opp det som medarbeiderne er opptatt av. Dette er aktiviteter og atferd som organisasjonen forbinder med å være ”tett på”. *De menneskelige berøringspunktene og nettverket danner bedriftens sentralnervesystem, mens det fastlagte hierarkiet danner skjelettet* (Goleman, 1997). Om integratørrollen skriver Stand (2001) om leder som står fram som rollemodell, kommuniserer mål, diskuterer resultater og tar i mot kritikk. Dette er alle faktorer som teller med når en leder blir bedømt for sitt lederskap. Resultatene fra IMS-en (den kvantitative spørreundersøkelsen) viser også sterk korrelasjon mellom ”tett på” og ”quality og leader”. Det handler om å utnytte medarbeidernes kompetanse med minst mulig styring. Ledelse innebærer en forpliktelse til å være midt blant dem du skal lede (Spurkeland, 2005). Å vektlegge og orientere seg mot slike

lederskapshandlinger betinger at mellomleder er bevisst denne rollen, og erkjenner sin betydning og påvirkningskraft i organisasjonsbildet. Jeg oppfatter at de lederne jeg har snakket med i denne undersøkelsen har en slik orientering, og er bevisst at de utgjør en forskjell. Men det er ikke alene mellomleders kompetanse, lederorientering og innstilling som er avgjørende for å oppnå resultater i organisasjonen på dette området.

Respondentene fremhever selskapsledelsen som en viktig faktor i mellomleders hverdag. Mellomleders hverdag er preget av pålagte rutineoppgaver og administrative aktiviteter. For at mellomleder skal kunne drive *lederskap*, bygge relasjoner, motiver, støtte, og påvirke medarbeiderne, må rammebetingelsene være til stede. Utforming av arbeidsprosesser, rollebeskrivelser og organisasjonsstruktur vil være rammebetingelser som spiller inn på mellomleders mulighet til å drive effektiv relasjonsledelse.

Toppleder må være til stede og lytte til den ytre del av organisasjonen.

Det er viktig med slik kontakt fordi det vil være en betydningsfull kilde til kunnskap om hva som rører seg, om strategien virker, og om mulige kilder til feil og avvik. Det må foretas en kontinuerlig evaluering av prosessen og effekten av denne. Dette er oppgaver som kun selskapsledelsen, som ser det store bildet, er i stand til å gjøre.

Toppleder må sørge for at organisasjonen har kompetanse og kapasitet til å håndtere de ekstra oppgavene og utfordringene som en omfattende endringsprosess innebærer. Det handler om å ha tilstrekkelig slakk i organisasjonen til å møte den ekstra innsatsen. Respondentene peker på toppleder når det gjelder behovet for å ”sette mellomledere i stand” til fylle den viktige rollen de har som relasjonsledere. Ledere trenger tid og de trenger påfyll.

”Hvis jeg hadde stor myndighet ville jeg skrelt av lederne de administrative oppgavene, fått de ut i felt, og sørget for at de var tett på”

Hvordan en leverer skal vektlegges like mye som hva en leverer. Fokus på økonomi og sikkerhet må være i balanse. En erkjenner at det toppledelsen etterspør og belønner får oppmerksomhet og blir prioritert.

7 Litteraturliste

- Arbeidsdepartementet (2010). *Rammeforskriften*. Oslo: Arbeidsdepartementet
- Argyris, C. (1994). *Bryt forsvarsrutinene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Blanchard, K. & Johnson, S. (2004). *The One Minute Manager*. London: Harper Collins Publisher.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Collins Publishers.
- Goleman, D. (1997). *Emosjonell intelligens*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufann, G. & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching*. Trondheim: Synergi Publishing.
- Levin, M. & Klev, R. (2004). *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lofquist, E. A. (2008). *Measuring the Effects of Strategic Change on Safety in a High Reliability Organization*. Bergen: Norges Handelshøyskole (NHH)
- Mintzberg, H., Ahlstad, B. & Lambel, J. (1998). *Strategy Safari*. London: Prentice Hall.
- Schiefloe, P. M. (2004). *Mennesker og samfunn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Senge, P. (1991). *Den femte disiplin*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tharaldsen, J., Gressgård, L. J., Underhaug, R., Knudsen, K. & Næss, S. (2010). *Dynamics between Safety, Trust and Management during Organizational Change*. Stavanger: International Research Institute Stavanger (IRIS), University of Stavanger (UiS) and Statoil ASA.
- Weich, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Jossey – Bass.