

*Hvilken betydning har organisasjonskultur
for måten Integreerte Operasjoner håndteres i Statoil?*

En casestudie av enheten Boring og Brønn

Forfatter: Silje Olden

Veileder: Jon Iden

Institutt for Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masterutredningen tar for seg organisasjonskulturen innenfor enheten Boring og Brønn (D&W) og i hvilken betydning den har for måten Integrerte Operasjoner (heretter IO) håndteres i Statoil. I forskning som omhandler integrasjon blir dette definert som atskilte og uavhengige deler i én organisasjon som sammen utgjør en helhet (Barki & Pinsonneault, 2005). Tidligere studier av Statoil har funnet at hensyn til kultur er viktig når to ulike parter som Statoil og Hydro skal integreres til et nytt selskap (Colman, Stensaker & Tharaldsen, 2011). Hensikten med denne utredningen er å gå i dybden på deler av organisasjonen, og ikke selskapet som helhet. Det teoretiske utgangspunktet er organisatorisk integrasjon, hvor ulike mekanismer påvirker effekten av integrasjon. Videre kan integrasjon mellom ulike aktører kan føre til kulturkonflikt, som danner overgang til den teoretiske utledningen av organisasjonskultur.

Studien har en eksplorerende tilnærming gjennom å anvende et kvalitativt forskningsdesign. I denne utredningen er det foretatt syv dybdeintervjuer av representanter med ulike roller. I blant disse er tre ulike ledernivå representert, personell knyttet til planleggingsfunksjoner i tillegg til én representant fra fagenheten IO.

Utredningens funn tyder på at organisasjonskultur kan ha stor betydning, både i positiv og negativ forstand. Ut fra de funn som fremkommer i denne utredningen vil det derfor være naturlig å konkludere med at organisasjonskultur har en vesentlig betydning for måten IO håndteres i Statoil. I det ligger det at ulike organisasjonskulturer kan forhindre at samhandlingen fungerer optimalt. Ulikt språk og liten forståelse for HMS knyttes til eksterne aktørers organisasjonskultur, som kan ha utgjøre en risikofaktor. Ulike subkulturer internt i Statoil kan ha andre oppfattelser og verdier, som fører til at IO håndteres ulikt. Boring og Brønns verdier er i samsvar med IO-prinsippene. Effektivitet og sikkerhet er faktorer som kjennetegner kulturen i Boring og Brønn. At organisasjonskulturen passer med betingelsene den opererer i, tolkes dermed som en forutsetning for en vellykket integrasjon.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
INNHOLDSFORTEGNELSE	3
FORORD	7
1. INNLEDNING	8
1.1 PROBLEMSTILLING	8
1.2 AVGRENSNING	9
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	11
2. DEN NORSKE OLJEINDUSTRIEN	12
2.1 STARTEN PÅ DET NORSKE OLJEEVENTYRET	12
2.2 AKTIVITETEN PÅ NORSK SOKKEL	14
3. TEORI	16
3.1 HVA ER INTEGRASJON?	16
3.1.1 <i>Ulike typer organisatoriske integrasjoner</i>	17
3.1.2 <i>Avhengighet mellom enheter</i>	18
3.1.3 <i>Mekanismer som fremmer integrasjon</i>	19
3.1.4 <i>Barrierer til integrasjon</i>	20
3.2 HVA ER ORGANISASJONSKULTUR?	22
3.2.1 <i>Artefakter</i>	23
3.2.2 <i>Oppfattelser og verdier</i>	24
3.2.3 <i>Grunnleggende antakelser</i>	26
3.2.4 <i>Subkulturer</i>	26
3.3 THE COMPETING VALUES FRAMEWORK	27
3.3.1 <i>Ulike dimensjoner</i>	27

3.3.2	<i>Kulturtypene</i>	28
3.4	ULIKE PERSPEKTIVER	30
3.4.1	<i>Martins ulike perspektiver</i>	30
3.4.2	<i>Hofstedes nasjonale dimensjoner</i>	31
3.5	KULTURELLE UTFORDRINGER	33
3.5.1	<i>Endring av kultur</i>	33
3.5.2	<i>Kommunikasjon og læring</i>	34
3.5.3	<i>Oppsummering</i>	35
4.	METODE	37
4.1	FORSKNINGSDESIGN	37
4.1.1	<i>Hensikten med utredningen</i>	37
4.1.2	<i>Forskningsstrategi</i>	38
4.1.3	<i>Casestudie</i>	38
4.2	KVALITATIV DATAINNSAMLING	39
4.2.1	<i>Utvalg</i>	40
4.2.2	<i>Semistrukturerte intervju</i>	41
4.2.3	<i>Triangulering</i>	42
4.2.4	<i>Observasjon</i>	43
4.3	DATAANALYSE.....	44
4.3.1	<i>Analysenivå</i>	44
4.3.2	<i>Kvalitativ dataanalyse</i>	45
4.3.3	<i>Analyse ved hjelp av OCAI-verktøyet</i>	46
4.4	KVALITET I UNDERSØKELSEN	46

4.4.1	<i>Reliabilitet</i>	46
4.4.2	<i>Validitet</i>	47
4.4.3	<i>Utfordringer med undersøkelsen</i>	48
4.5	ETIKK I UNDERSØKELSEN	50
5.	PRESENTASJON AV CASET	51
5.1	STATOIL ASA	51
5.2	HVORFOR INTEGRERTE OPERASJONER?	53
6.	EMPIRISKE FUNN	55
6.1	ORGANISASJONSKULTUREN I BORING OG BRØNN	55
6.1.1	<i>Artefaktene</i>	57
6.1.2	<i>Verdiene</i>	59
6.1.3	<i>Grunnleggende antakelser</i>	62
6.2	INTEGRERTE OPERASJONER I STATOIL	64
6.2.1	<i>Starten på IO i Statoil</i>	64
6.2.2	<i>Effektene av IO</i>	65
6.2.3	<i>IO for enheten Boring og Brønn</i>	67
6.2.4	<i>Samhandling med andre aktører</i>	68
6.2.5	<i>Mekanismer som har fremmet IO</i>	70
6.2.6	<i>Andre faktorer av betydning for IO</i>	72
6.3	ORGANISASJONSKULTURER OG BETYDNINGER FOR IO.....	74
6.3.1	<i>Andre enheter og IO</i>	74
6.3.2	<i>Eksterne aktører og IO</i>	77
6.3.3	<i>Enhetens egen kultur og betydninger for IO</i>	79

7. DISKUSJON	84
7.1 ORGANISASJONSKULTUR I BORING OG BRØNN.....	84
7.1.1 <i>Ulike nivåer av kultur</i>	85
7.2 IO I ET TEORETISK PERSPEKTIV	87
7.2.1 <i>IO for enheten Boring og Brønn i et teoretisk perspektiv</i>	87
7.2.2 <i>Mekanismer av betydning</i>	88
7.2.3 <i>Effektene av IO</i>	89
7.3 BETYDNINGEN AV ORGANISASJONSKULTUR FOR IO.....	90
7.3.1 <i>Andre enheter og IO</i>	90
7.3.2 <i>Eksterne aktører og IO</i>	91
7.3.3 <i>Enhetens egen kultur og betydninger for IO</i>	92
8. KONKLUSJON	93
8.1.1 <i>Videre forskning</i>	95
9. LITTERATURLISTE	96
VEDLEGG 1- INTERVJUGUIDE.....	101
VEDLEGG 2 – OBSERVASJONSSKJEMA.....	107
VEDLEGG 3 – FUNN OPPSUMMERT	108
VEDLEGG 4 - ORDFORKLARINGSLISTE	115

Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av masterutdanningen ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Utredningen omhandler organisasjonskultur og dens betydning for måten Integreerte Operasjoner i Statoil håndteres. Petroleumsbransjen er spennende og kompleks, i tillegg står den overfor mange fremtidige utfordringer, både når det gjelder teknologi og organisering. Gjennom hovedprofilen i Strategi og Ledelse, vil mitt fokus i denne utredningen være på sistnevnte utfordring. Kultur er også et for tema som har gått igjen i flere av fagene jeg har valgt under masterstudiet, og er således et naturlig valg av tema.

Organisasjonskultur er et krevende område, noe som også har gjenspeilet arbeidet med masterutredningen. Motivasjonen for denne utredningen er hentet fra tidligere arbeidserfaringer, i tillegg til faglig interesse for området. En rekke definisjoner og meninger er skrevet om begrepet organisasjonskultur. Det ga meg dermed inspirasjon til finne ut mer om temaet, det har vært store utfordringer, men gitt desto mer læring!

Jeg vil takke Kongsberg Drilling Management Solutions, spesielt Martin Eike og Maylin Hovda, deres tilrettelegging har betydd mye for gjennomføringen av oppgaven. Jeg ønsker også å takke min veileder, Jon Iden, hjelpsom og alltid tilgjengelig. Dine kritiske spørsmål og diskusjon har fått meg til å fokusere på kvaliteten av oppgaven. Alle respondentene i Statoil fortjener også en stor takk, for velvillig å dele sitt syn og informasjon. Dere har alle hatt betydning for min masterutredning!

Norges Handelshøyskole

Bergen 18. juni 2012

Silje Olden

1. INNLEDNING

Kultur var lenge domenet til antropologi, og handlet om hvordan samfunn var organisert (Schein, 2004). I fagområder tilknyttet strategi og ledelse utgjør også organisering en sentral del. Forståelsen av hvilken rolle kultur spiller i organisasjoner kan være verdifullt. Spesielt i en realitet med svært skiftende omgivelser, og kravene om å være tilpasningsdyktig blir stadig strengere (Cameron & Quinn, 2011). Raske omstillinger i tillegg til liten maktavstand er faktorer som gjør norsk arbeidsliv svært utfordrende å håndtere.

Tidligere forskning har funnet at kulturen til Statoil har vært preget av politiske reguleringer, fokus på HMS og formelle krav (Colman, Stensaker & Tharaldsen, 2011). Den tidligere Hydrokulturen var demokratisk, løsningsorientert og dominert av samarbeid ved nære, personlige og uformelle relasjoner (Colman, Stensaker & Tharaldsen, 2011). Under fusjonen fokuserte man på den felles nasjonale identifiseringen, som reduserte avstanden mellom de to ulike kulturene.

Den overordnede kulturen har med andre ord vært gjenstand for studier tidligere. Det er derfor nå interessant å rette blikket mot én spesifikk enhet innenfor organisasjonen. Hensikten med dette er å forstå hvordan organisasjonskulturen i enheten fremstår, og hvilken betydning denne kan ha for IO. Siden IO innbefatter samhandling mellom ulike aktører internt så vel som eksternt, vil tilnærmingen via kultur være en aktuell og spennende vinkling for å studere IO i Statoil.

1.1 Problemstilling

En masterutredning skal ikke ta beslutninger på vegne av en organisasjon. Derimot skal den kunne gi grunnlag for bedre beslutninger gjennom innhenting av data og presentasjon av informasjon. Gjennom å bidra med et nytt syn kan organisasjonen få innblikk i sin egen virksomhet på en ny måte. Teori og praksis skal håndteres slik at en akademisk oppgave blir dannet. En god måte å gjøre dette på er å ta utgangspunkt i et beslutningsproblem eller utfordring som en organisasjon står overfor.

Integrerte operasjoner blir betegnet som et fenomen som er kommet for å bli i bransjen. Statoil har jobbet aktivt for å få innført arbeidsmetodikker som skal føre til mer effektivitet, men også økt sikkerhet. Denne praksisen kan betegnes som et ledd for å arbeide under prinsippene til IO. I et teoretisk perspektiv er det aktuelt å se hvordan Statoils praksis er i forhold til eksisterende teori som omhandler organisatorisk integrasjon. Statoil kan betegnes etter norsk målestokk som et større konsern, med lang historikk for operasjoner på norsk sokkel. En rekke ulike aktører er derfor sentrale for utføringen av operasjonene. I slike situasjoner hvor aktører med ulik organisasjonskulturer skal samarbeide, må man ta hensyn til kulturene da kan det oppstå kulturkonflikt.

Enheten som undersøkes i denne utredningen har erfaringer fra IO, utredningen vil derfor forsøke å avdekke hvordan enheten boring og Brønn tar i bruk integrasjon. Flere års erfaringer innebærer også at en organisasjonskultur er veletablert (Dipboye et. al., 1994). Utredningen søker derfor i tillegg å uttrykke denne kulturen slik den fremstår i dag, og videre hvordan enheten opplever andre organisasjonskulturer, når de møter andre aktører i sammenheng med IO.

Følgende problemstilling er derfor funnet relevant og aktuell: **«Hvilken betydning har organisasjonskultur for måten Integrerte Operasjoner håndteres i Statoil?»**

1.2 Avgrensning

I denne utredningen fokuseres det på Statoils rolle som operatør som innebærer leting, utvikling og utnyttelse av eksisterende reservoarer. Det vil være umulig å håndtere hele selskapet innenfor rammene til en masterutredning, men likevel er det mulig å få et innblikk i hvordan enkelte deler av organisasjonen fungerer. Det har derfor vært aktuelt å avgrense oppgaven til å gjelde Boring og Brønn, for deretter å se på synet denne enheten har til de ulike aktørene knyttet til én enkelt installasjon. Hensikten med dette er å få frem synet på hvordan ting fungerer, fakta om IO fra ulike nivå, i tillegg til hvordan enheten selv mener kultur har betydning for deres arbeidssituasjon.

På norsk sokkel er Statoil operatør for mer enn 30 installasjoner (Statoil, 2012a). Flere av disse har sin egen enhet med Boring og Brønn i tillegg til andre enheter. Navnet på

installasjonen og rollene er utelatt fra sitatene slik at respondentene ikke skal gjenkjennes. Felles for alle er at de berøres av IO, altså integrasjon med ulike aktører. Dermed er fokuset rettet mot organisatorisk integrasjon, basert på tidligere forskning. Det innbefatter en rekke faktorer som påvirker effekten av integrasjon. Kultur blir ikke nevnt direkte som en fremmer eller hemmer av integrasjon, det vil derfor være naturlig å se nærmere på hvilken betydning organisasjonskultur har for integrasjonen.

Det fokuseres særlig på organisasjonskultur i denne utredningen. Studier av kultur ansees som utfordrende, det har vært utfordrende å identifisere hvilke variabler som representerer kultur, i tillegg til hvilke årsaksforhold det eksisterer med andre faktorer som påvirker yteevnen til organisasjoner (Marcoulides & Heck, 1993). I studier av kultur skilles det mellom antropologiske og sosiologiske tilnærminger, forskjellen er at kultur betraktes som noe en organisasjon er, kontra noe en organisasjoner har (Cameron & Quinn, 2011). Denne utredningen har fokuset på den sistnevnte tilnærmingen. Videre er det lagt vekt på det funksjonelle perspektivet når det gjelder kultur, men den symbolske siden nevnes også som et alternativ. I denne utredningen er det lagt vekt på at disse synene ikke utelukker hverandre, men heller utfyller hverandre. Argumentet for å gjøre dette er å studere en enhet eller gruppe innenfor Statoil, men for å gjøre dette er man avhengig av synet til hvert enkelt individ. Felles for disse perspektivene er at kultur betraktes som en uavhengig variabel som kan påvirke andre utfall, mens forskjellen mellom synene er om man ser på hvordan ting er i organisasjonen kontra følelser individer har knyttet til hendelser som oppstår organisasjonen. Dette kan sammenlignes med et objektivt perspektiv kontra et subjektivt perspektiv. Hovedfokuset i utredningen er altså organisasjonskultur, men nasjonale kulturer er funnet relevant i forhold til å forklare utfordringer knyttet til det å operere under internasjonale forhold.

1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 2 presenterer petroleumsindustrien, fra oppstarten i bransjen på 60-tallet, og frem til i dag. Denne historien fortsetter med en kort omtale av aktivitetene på norsk sokkel for å gi et innblikk i bransjen.

I kapittel 3 vil den teoretiske delen bli presentert. Dette kapittelet starter med å sette integrasjon i et teoretisk perspektiv. Organisatorisk integrasjon belyser ulike typer og faktorer som kan påvirke effekten av integrasjon. Organisasjonskultur utgjør andre del av det teoretiske kapittelet. Her presenteres konvensjonell teori og forskning for å gi en god dekning av kulturbegrepet.

Valgene bak metodikken i denne utredningen, og begrunnelser for alle valgene som er gjort, fremkommer i kapittel 4. Det gjelder forskningsdesignet, datainnsamling i tillegg til hvordan analysen er gjennomført. Deretter redegjøres elementer knyttet til kvaliteten rundt utredningen før tilslutt etiske aspekter ved datainnsamlingen blir vurdert.

I kapittel 5 gis det en kort presentasjon av utredningens case. Dette innebærer fakta om Statoil og begrunnelser for IO.

Kapittel 6 er en fremstilling av de empiriske funnene. Disse er basert på intervjuer og observasjon i Statoil. Kapittelet starter med Boring og Brønns egen kultur, deretter historikken bak og hvordan IO fungerer for enheten Boring og Brønn. Til slutt presenteres funnene som kan relateres til kulturen og håndteringen av IO.

Teori og empiri knyttes sammen til en diskusjonsdel, som presenteres i kapittel 7. Her vurderes de empiriske funnene fra undersøkelsen opp mot eksisterende teorier anvendt i utredningen. Denne delen forsøker å forklare fenomener som er funnet og finne svar på eventuelle avvik.

I kapittel 8 vil konklusjonen forsøke å svare på problemstillingen: «Hvilken betydning har organisasjonskultur for måten Integreerte Operasjoner håndteres i Statoil?» I tillegg foreslås videre forskning basert på funnene i denne studien.

2. DEN NORSKE OLJEINDUSTRIEN

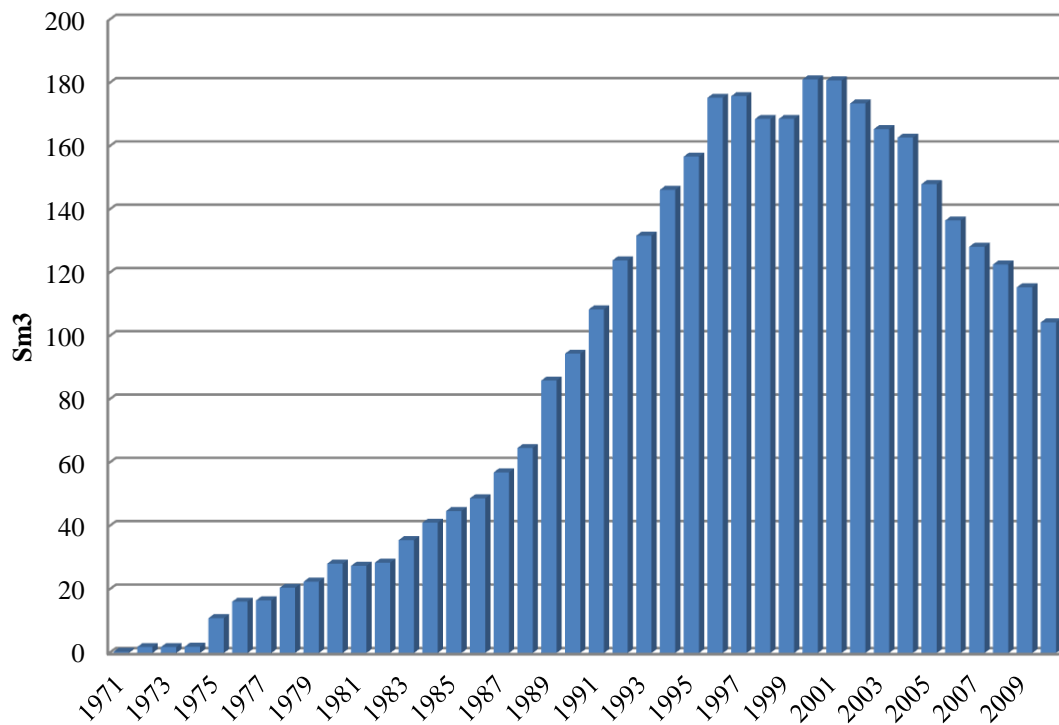
Dette kapitlet starter først med historien bak det norske oljeeventyret i et samfunnsperspektiv, fra start til dagens utfordringer. Deretter blir det presentert en kort gjennomgang av hvordan aktiviteten på norsk sokkel foregår. Hensikten med dette er ikke å danne et teknologisk fokus, men heller etablere en forståelse for kompleksiteten og gi en oversikt over hvordan bransjen opererer.

2.1 Starten på det norske oljeeventyret

Det var i 1969 at Phillips Petroleum kunne rapportere til norske myndigheter om funnet Ekofisk (Oljeindustriens Landsforening, 2012a). Feltet skulle vise seg å være et av de største feltene som noensinne er funnet til havs. I 1971 startet produksjonen for alvor, og lille Norge kunne dermed kalle seg en oljenasjon. En rekke store funn ble gjort i årene som fulgte, hovedsakelig på områdene sør for Stadt (Olje- og energidepartementet, 2010). Oljedirektoratet ble opprettet samtidig som etableringen av Statoil i 1972, og oljepolitikk ble en viktig agenda for utviklingen av det norske oljemiljøet (Oljedirektoratet, 2011a). Avgjørelsene om statlig styring har hatt betydning for at Norge på sikt har blitt ledende på flere områder innenfor oljevirkosomhet.

I 1980 fant Alexander Kielland-ulykken sted i Ekofisk-området, og betegnes som historiens største ulykke på norsk sokkel. På grunn av svikt i stålkonstruksjonen omkom 123 personer (Oljeindustriens Landsforening, 2012a). Ulykken førte til skjerpede krav om sikkerhet, og virksomheter i Norge knyttet til olje- og gass har etter dette blitt ledende på sikkerhet. I tillegg har Norge hatt strenge krav til transport og lagring fra produksjonen, og på grunn av dette miljøfokusset kan Norge i dag kalle seg verdens reneste produsent av olje- og gass (Oljeindustriens Landsforening, 2012a).

Gjennom 80-årene økte produksjonen, helt frem til 90-tallet. På slutten av 90-tallet var det en nedgang i produksjonen på flere av feltene som tidligere ble betegnet som store; Staffjord, Gullfaks og Oseberg (Blanchard, 2005). Selv om nye felt blir oppdaget, er de små i forhold til de eksisterende, og det er fortsatt forventet en nedgang i produksjonen. Den nedadgående trenden ser man også igjen i produksjonen på verdensbasis. (Blanchard, 2005).



Figur 1: Oljeproduksjon på norsk sokkel (Oljedirektoratet & Olje- og energidepartementet, 2012)

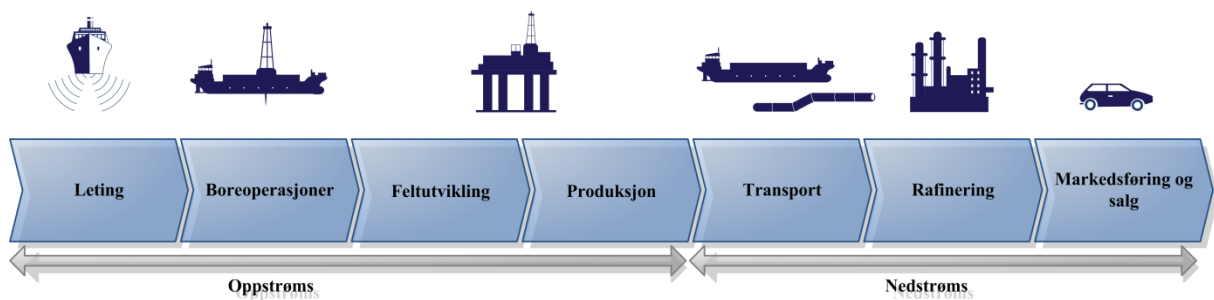
I 2011 kunne Norge feire 40 år som produsent av olje og gass. Næringen er viktig og sysselsetter direkte og indirekte 250 000 mennesker over hele landet. Olje og gass har hatt stor betydning for den økonomiske veksten i Norge, og det anslås at det er skapt verdier for 8000 milliarder kroner regnet i dagens kroneverdi (Olje- og energidepartementet, 2010). Beslutninger som blir tatt fra politisk hold vil være avgjørende for fremtiden til næringen. I påvente av godkjenninger om utvikling av nye områder der det ikke finnes petroleumsvirksomhet i dag, må eksisterende reserver utnyttes (Oljedirektoratet, 2011b). Utfordringen er bore- og vedlikeholdskostnader som kan overstige gevinsten knyttet til oljeprisen. For å øke utvinningsgraden og redusere driftskostnadene kreves nye metoder å jobbe på.

2.2 Aktiviteten på norsk sokkel

På verdensbasis foregår utvinning av olje og gass fra reservoar på 20 meters dyp på land, til reservoar som befinner seg under havbunnen på 2934 meters dyp (Devold, 2009). I Norge befinner alle felt seg på havbunnen på norsk kontinentalsokkel. De ulike feltene ligger vanskelig til på 70 - 350 meters dybde og er mye mer krevende å utvikle enn en landbasert felt. Dette til tross for at operasjonene de gjennomgår, fra leting, til produksjon er like.

Norge har over tid fått en velutviklet petroleumssektor bestående av mer enn 600 bedrifter som dekker hele verdikjeden; fra man starter å lete, til man stenger ned produksjonen av et felt etter endt produksjon (Ernst & Young, 2011).

For å få et innblikk i hvordan aktiviteten på norsk sokkel foregår, kan det være nødvendig å beskrive prosessen gjennom forenklete faser, med hovedfokus på boreoperasjonen.



Figur 2: Oljeproduksjon (Offshore Center Denmark, 2010)

I første stadiet foregår søk etter geologiske formasjoner som kan inneholde hydrokarboner, altså hydrogen og karbonatomer, dette gjøres gjennom ulike teknikker (OGP, 2006). Det er den seismiske teknikken som oftest anvendes, hvor lydbølger benyttes for å identifisere strukturer og formasjoner i havbunnen som kan inneholde hydrokarboner (Raymond & Leffler, 2006)

Dersom en bestemt geologisk formasjon fremstår som et potensielt lovende reservoar, går man over i en ny fase. For å endelig få bekreftet om det er et reservoar som inneholder hydrokarboner, gjennomføres en eller flere prøveboringer (Offshore Center Denmark, 2010). Normalt vil det være egne borerigger eller boreskip til havs, men større plattformer kan også ha eget boreutstyr. Hovedsakelig bores det hull i jordoverflaten ved hjelp av en borekrone

tilkoblet en borestreng (PetroStrategies, 2011). Boreoperasjonen er svært krevende på norsk sokkel på grunn av de tøffe forholdene relatert til vær og vind samt at operasjonene foregår på havbunnen. Dersom prøveboringen og analyser avdekker at feltet inneholder nok hydrokarboner til at en utbygging vurderes lønnsom, gjennomføres det en feltutvikling. Brønnen klargjøres og knyttes opp i mot ny eller eksisterende infrastruktur samt produksjons fasiliteter (Devold, 2009).

Operatører initierer og gjennomfører ulike boreoperasjoner under produksjonsfasen til et felt for å øke eller opprettholde produksjonen. Boreoperasjoner som gjennomføres i driftsfasen på et felt krever stor grad av koordinering med drifts- og vedlikeholdsaktiviteter som foregår samtidig. Leting og utvikling, i tillegg til produksjon av olje og gass illustrerer verdikjeden oppstrøms. I verdikjeden nedstrøms er fokuset er rettet mot foredling, distribusjon og markedsføring. Vi finner selskaper som opererer både oppstrøms og nedstrøms, og selskaper som fokuserer kun på ett bestemt område i verdikjeden.

Statoil har et overordnet ansvar som operatør, men selve boringen gjennomføres av ulike borekontraktører. Samhandlingen mellom ulike fagområder er noe av det som berøres i IO, både eksternt og internt. Fundamentet som integrasjon bygges opp av utgjør noe av fokuset i denne utredningen.

3. TEORI

Utgangspunktet for teoridelen er integrasjon gjennom et teoretisk perspektiv. Dette vil fokusere på tidligere forskning, og hvilke ulike kategorier av integrasjon man kan forvente å finne. En viktig del av dette, er avhengigheten mellom ulike enheter og hvilke mekanismer som fremmer og hemmer mulig integrasjon i organisasjoner.

Neste del av teorien omhandler konvensjonell presentasjon av organisasjonskultur. Først vil det være en fremstilling av begrepet organisasjonskultur, i tillegg til hvordan kultur utvikles. Siden verdier spiller en sentral rolle for utviklingen av kultur, vil det være naturlig å se på rammeverket "Competing values framework". Martins tre ulike perspektiver og Hofstede's nasjonale kulturer har hatt betydning for den symbolske tilnærmingen til kultur, og vil bli presentert som alternativ måte å forklare fenomener i organisasjon som omhandler kultur. Tilslutt pekes det på ulike utfordringer man kan forvente å finne når det gjelder organisasjonskultur.

Teoriene har vært gjenstand for akademisk debatt gjennom sine ulike tilnærminger og definisjoner til kultur. Denne utredningen forsøker å la teoriene utfylle hverandre, i motsetning til å fokusere på om det ene perspektivet er riktigere enn det andre.

3.1 Hva er integrasjon?

Utgangspunktet for definisjonen integrasjon, er at dette er en mekanisme for å fremme samarbeid og koordinering, mellom funksjoner og divisjoner (Hill & Jones, 2007). Jo større kompleksitet i en organisasjon, jo større behov vil det være for koordinering for å fungere effektivt. I forskning som omhandler organisatorisk integrering blir dette definert som atskilte og uavhengige deler i en organisasjon som sammen utgjør en helhet (Barki & Pinsonneault, 2005). Dette involverer både mennesker, teknologi og prosesser. Fra et teknisk perspektiv har integrasjon omhandlet samhandling ved bruk av IT og i hvilken grad prosesser til to eller flere uavhengige enheter er standardiserte (Goodhue et al. 1992, referert i Barki & Pinsonneault, 2005). Ulike fagområder bruker derfor ulike tilnærminger til begrepet og fokuserer derfor på ulike temaer.

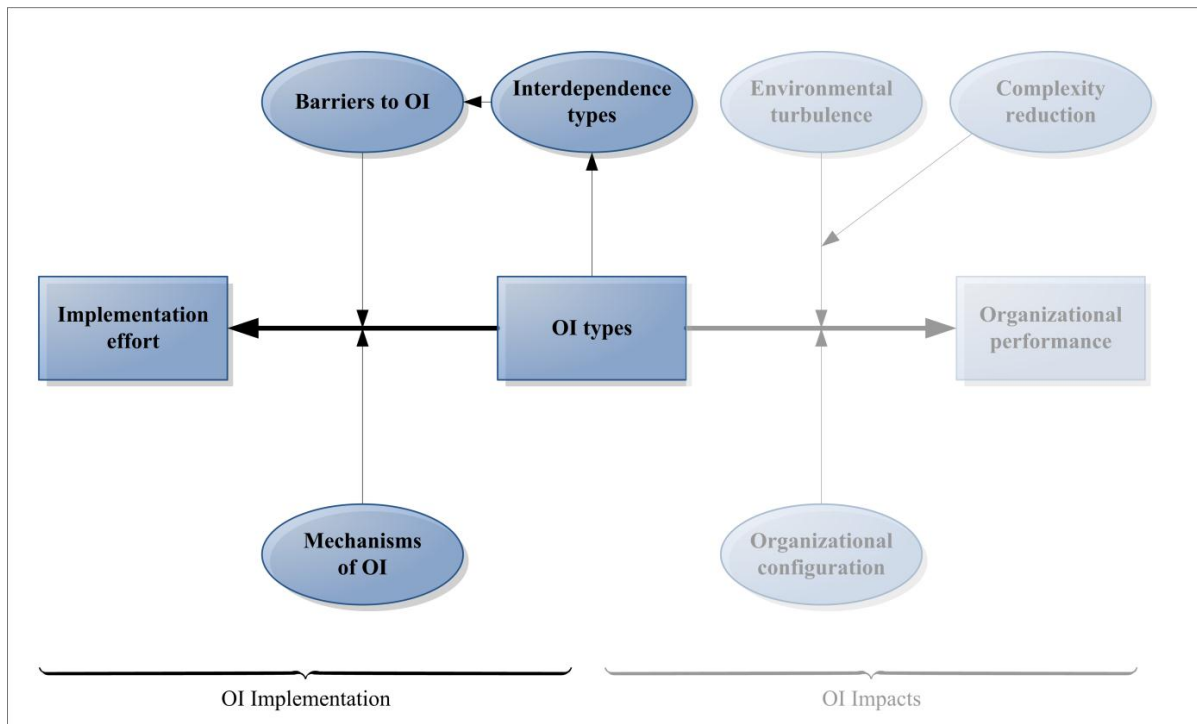
Dersom det er behov for differensiering, komplementær kunnskap og ekspertise kan en fullstendig integrasjon være uheldig. Det kan være at organisasjonen har behov for den eksisterende spesialiseringen, og ulike grader av integrasjon kan da være aktuelt. Poenget bør være at de to ulike enhetene samlet utgjør én helhet. Forskjellige typer integrasjoner kan ha betydning for implementeringsgraden og yteevnen til organisasjoner, og det er tidligere funnet positiv sammenheng mellom integrasjon og målinger som er gjort av ytelse i organisasjoner (Barney 1991, referert i Barki & Pinsonneault, 2005). En effektiv integrasjon avgjøres av hvordan en involvert aktør klarer å motta og tolke informasjonen som er sendt fra en annen aktør.

3.1.1 Ulike typer organisatoriske integrasjoner

Integrasjon finnes både innenfor én og samme organisasjon, og mellom ulike organisasjoner. Slik integrasjon omtales her, vil det være nært knyttet opp til prosesser. Prosesser kan sees på som et sett med ulike aktiviteter og ressurser, som settes sammen for å skape et ønsket resultat (Bendiksen, 2009). Det er selve utførelsen av prosessene som involverer mennesker og teknologi.

Det går et hovedskille mellom interne (1) og eksterne integrerte prosesser (2). Disse kan videre skilles fra hverandre gjennom primære prosesser (1) og sekundære prosesser (2). Primære prosesser (operasjonelle) omhandler aktivitetene som er direkte relatert til det som produseres, mens sekundære prosesser (funksjonelle) er støtteaktiviteter som støtter de primære aktivitetene. Når det gjelder de eksterne prosessene kan det også skilles ut fra om de retter seg fremover eller bakover i verdikjeden. Eksempler på dette er distribusjon og leveranse til kunder, eller forsyning til verdikjeden gjennom råvarer og produksjonsdeler. I tillegg finnes det et alternativ som inkluderer begge deler. Dette gir seks kategorier som linker sammen mennesker, teknologi og prosesser: intern operasjonell (1), intern funksjonell (2), ekstern operasjonell (3) (rettet bakover i verdikjeden), ekstern operasjonell (4) (rettet fremover i verdikjeden), ekstern operasjonell (5) (på tvers i verdikjeden) og ekstern funksjonell (6). Enkelte former kan også inneholde kombinasjoner av de ulike typene. (Barki & Pinsonneault, 2005).

For at en organisasjon skal dra nytte av integrasjon bør den linkes sammen med øvrig design og atferd i organisasjonen (Barki & Pinsonneault, 2005). Her er det spesielt tre ting som bør prioriteres; den gjensidige avhengigheten mellom ulike enheter, barrierer som kan gjøre integrasjon vanskelig og mekanismene som fremmer integrasjon.



Figur 3: A model of organizational integration (Barki & Pinsonneault, 2005)

I denne utredningen er det lagt vekt på å definere integrasjonstypen, hvilken avhengighet som eksisterer mellom aktørene og mekanismer som har betydning for integrasjon. Her er det særlig lagt vekt på om organisasjonskultur som mekanisme og dens betydning for integrasjonen. Sett ut fra figur 3 utgjør dette de uthevede elementene.

3.1.2 Avhengighet mellom enheter

Avhengigheten mellom ulike enheter er en måte å operere mer effektivt på i organisasjoner. Disse avhengighetene kan sees på som relasjoner mellom oppgavene og aktivitetene. Dersom det er liten avhengighet mellom enhetene, vil det være separate enheter som er spesialiserte på sitt område, i motsetning til stor grad av avhengighet hvor enheten er

avhengig av hverandre for å gjennomføre en operasjon. Det er indentifisert tre ulike typer avhengighetsforhold (Thompson, referert i Jones, 2007).

«Pooled Interdependence» (1) handler om at hver enhet utgjør sin del av en helhet, men enhetene trenger ikke å være direkte avhengig av hverandre for å utføre aktiviteter, det kan sammenlignes med at hver aktør leverer hver sin brikke i et totalt puslespill. Under «Sequential Interdependence» (2) blir aktivitetene fra aktør 1 overlevert til aktør 2 i en slags serie med relasjoner. Det betyr at aktør 2 ikke kan starte før aktør 1 har overlevert sitt arbeid. I «Reciprocal Interdependence» (3) foregår avhengigheten også som relasjoner mellom aktørene men denne typen er mer kompleks ved at prosessen blir syklisk (Thompson, referert i Jones, 2007). Det innebærer at aktørene opererer mer vekselvis i forhold til en sekvensiell avhengighet.

Når det gjelder intern funksjonell og operasjonell integrasjon, forventes det å finne innslag av alle gjensidighetstypene. «Sequential Interdependence» og «Reciprocal Interdependence» vil mest sannsynlig opptre mer under operasjonell integrasjon i forhold til funksjonell integrasjon (Barki & Pinsonneault, 2005). Større grad av integrasjon krever mer koordinering og kommunikasjon som igjen krever høyere kompleksitet i hvilken avhengighet det er mellom aktørene. Desto flere aktiviteter som integreres, jo høyere tiltak vil det kreve i form av tid, penger og ressurser. I tillegg vil ekstern integrasjon kreve mer fokus på disse tiltakene på grunn av ulik kultur, standarder og rett og slett ulike måter å jobbe på mellom aktørene. På grunn av dette vil det mest sannsynlig kreves at intern integrasjon er gjennomført i forkant. I hvilken grad man lykkes med integrasjon og tiltakene for å få integrasjonen innført, er avhengig av mekanismer som fremmer og hemmer integrasjonen (Barki & Pinsonneault, 2005).

3.1.3 Mekanismer som fremmer integrasjon

En rekke faktorer kan fremme organisatorisk integrasjon. Dette kan eksempelvis være standardisering av arbeidet, leveringen, evner, kunnskap, normer, kontroll, planlegging og gjensidig tilpasning (Barki & Pinsonneault, 2005).

I denne utredningen er det verdiene og standardiseringen av normer som vil være interessante. Ved å standardisere normene vil dette bety etablering av delte verdier, oppfatninger og forventninger for å fremme integrasjonen (Barki & Pinsonneault, 2005). Det er spesielt under veldig komplekse og ustrukturerte oppgaver at standardisering av normene er aktuelle virkemidler for å få gjennomført en integrasjon.

I hvilken grad disse mekanismene fremmer integrasjon kommer videre an på kompleksiteten og avhengighetskravene på oppgaven.

3.1.4 Barrierer til integrasjon

Det er særlig to kategorier som har vist seg å være en barriere til integrasjon; spesialisering og politikk. Det hevdes at spesialisering vil øke tiltakene som kreves for å oppnå både operasjonell og funksjonell integrasjon, men i noen ulik grad avhengig av om det eksisterer stort fokus på mål eller opparbeidelse av en felles referanseramme. I tillegg vil politiske barrierer ha større betydning for intern integrasjon i forhold til eksternt.

Spesialisering kan være en barriere på flere måter. Den første måten er gjennom fokus på mål fra en bestemt enhet som kan gjøre det vanskelig å skifte fokus fra sin egen kjernekompetanse og ekspertise. Den andre måten er gjennom en opparbeidet referanseramme. Dette handler om orienteringen en enhet har opparbeidet seg over tid som skaper kognitive og følelsesmessige forskjeller mellom andre enheter. Opparbeidelse av en slik referanseramme for hele enheten, skjer gjennom sosialisering, interaksjon og kultur som resulterer i delte kognitive strukturer, antagelser, taus kunnskap og ekspertise (Barki & Pinsonneault, 2005).

Den andre barrieren som er identifisert, omhandler makt og politikk innenfor organisasjoner. Konfliktene kan ha bakgrunn i frykt for reduksjon i ressursene i egne enheter. Integrasjon krever også deling av informasjon, og holde tilbake informasjon kan være en måte å fortsatt opprettholde makten innenfor en enkelt enhet. Det er også et poeng i forhold til å opprettholde en politisk agenda. En rekke maktbaser er identifisert, hvor en av dem er informasjonsmakt. Kontroll over informasjon er en kilde til innflytelse og kan påvirke

beslutninger (Yukl, 2010). Implementeringer hvor disse barrierene er til stede vil kreve langt flere tiltak for å få integrasjon implementert i organisasjonen (Barki & Pinsonneault, 2005).

Begrepet integrasjon har også ofte vært anvendt i situasjoner hvor det er snakk om oppkjøp og fusjoner mellom to ulike bedrifter. Erfaringer fra tidligere integrasjoner mellom to ulike selskap har vist at fokus på hvordan selve integrasjonsprosessen skal gjennomføres er viktig (Meyer & Stensaker, 2011). Dette innebærer økt bevissthet rundt integrering av oppgaver og mennesker (Colman, Falkum & Stensaker, 2011). Når to ulike parter skal samarbeide er det viktig å ta hensyn til kulturen som eksisterer. Ulike parter med ulike bakgrunn, både fagmessige og geografisk kan skape kulturkonflikt. En forståelse for at en slik konflikt kan skape utfordringer bør derfor vurderes når samarbeid mellom ulike parter skal iverksettes.

Anderson (1995) indikerer at samarbeid mellom ulike aktører er et alternativ til å foreta transaksjoner på et åpent marked. For å utnytte ressurser bedre kan det oppnås gjennom sammenslåing av operasjoner (1), oppkjøp (2) eller utvikling av samarbeidsrelasjoner (3). Studier gjort i den Canadiske flyindustrien fant at integrasjon og samarbeidsrelasjoner gjorde bedrifter kunne posisjonere seg mer effektivt i et usikker globalt marked (Anderson, 1995). Å skape et konkurransefortrinn gjennom integrasjon og samarbeidsrelasjoner var avhengig av bedriftskulturen, den interne organiseringen og den strategiske orienteringen (Anderson, 1995). Hovedfokuset i disse samarbeidsrelasjonene var at teknologi og integrasjon kunne fremme forskning og utvikling, som ellers var begrensende dersom partene opererte uavhengig av hverandre. Digitalisering av teknisk informasjon og data gjorde at dette lettere kunne deles mellom partene. Avgjørende for disse relasjonene var et langsiktig fokus, da kortsiktig fokus førte til stor grad av usikkerhet mellom partene. Et annet poeng var å benytte ulik ekspertise og spesialisering for å gjøre den canadiske flyindustrien mer konkurransedyktig globalt sett (Anderson, 1995).

3.2 Hva er organisasjonskultur?

Studier av organisasjonskultur fikk stort fokus på 80-tallet, og ble ansett som et ”mykt konsept”. Forståelse av fenomenet er viktig da det blir sagt at kultur kan føre til ”harde” konsekvenser. I tillegg blir kultur beskrevet som et konkurransefortrinn som det er vanskelig for konkurrenter å kopiere (Hofstede, 1999). Gjennom forskning har det vært økt fokus på organisasjonskultur og effekten kultur har for yteevnen og effektivitet (Trice & Beyer 1993, referert i Cameron & Quinn, 2011). Kulturen oppstår i starten av eksistensen av en organisasjon, og utvikler seg mer eller mindre karakteristisk etter hvert som organisasjonen består (Yukl, 2010).

Ved å studere kultur søkes forståelse for hvorfor det som skjer i organisasjonen faktisk oppstår. En rekke definisjoner finnes innenfor begrepet organisasjonskultur. En av de som ofte anvendes og siteres er følgende:

«A pattern of sheared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.» (Schein, 2004, s. 17).

Uavhengig hvilke definisjoner som brukes, finnes kultur i alle organisasjoner. Kultur som her beskrives, kan oppfattes mer som en læringsprosess og det er tydelig at forståelsen av kultur ligger i interaksjonen mellom medlemmene i en organisasjon. Betydningen kultur har for en gruppe kan sees på samme måte som betydningen personlighet har for et individ (Schein, 2004). Konsekvensene av personligheten kommer til uttrykk gjennom atferden til individer, mens de underliggende kreftene bak handlingene som fører til ulik atferd er skjult. Det samme kan sies om kultur, hvor kulturen regulerer atferden til ulike grupper gjennom delte normer. Selve begrepet kultur oppleves som abstrakt, mens atferden som et resultat av kultur, er langt mer konkret.

Kultur handler altså om en grunnleggende, felles oppfattelse av hvordan en bestemt organisasjon fungerer. Det innebærer at medlemmene har en felles forståelse som avgjør

deres tanker, følelser, holdninger og handlinger (Sackmann, 2006). Utfordringen er å skille mellom de ulike nivåene kulturen gis til uttrykk. Disse nivåene varierer fra de konkrete og synlige uttrykkene til de mer vage og ubevisste grunnleggende antakelsene som hevdes å være kjernen i kultur (Schein, 2004).



Figur 4: Organisasjonskultur på tre nivåer (Schein, 2004)

Oppfattelser og verdier både påvirker og blir påvirket av artefaktene (Schein, 2004). I tillegg vil verdier og oppfattelser påvirke hvordan individer tenker og føler, og disse grunnleggende antakelsene har innflytelse på hvordan selve verdiene og oppfattelsene dannes. (Schein, 2004). For å forstå kultur som en helhet bør det derfor søkes å få tak i alle disse nivåene siden de har innflytelse på hverandre. I denne utredningen vil det være mest fokus på verdiene, men for å få en helhetlig sammenheng med begrepet organisasjonskultur vil det være nødvendig å presentere alle tre nivåene nærmere.

3.2.1 Artefakter

Artefaktene er enkle å observere, men kan være vanskelig å tolke (Schein, 2004). De beskrives som de synlige uttrykkene og er de mest tilgjengelige sporene av kultur for utenforstående. Uttrykkene kan være de fysiske omgivelser i organisasjonen som for eksempel utformingen av kontorlandskapet, kvaliteten på interiøret og dresskoden (Brown, 1995). Ved å se for seg forskjellen mellom det å være til stede ute på en borerigg kontra kontorer ved en administrasjonsavdeling, vil disse synlige uttrykkene være totalt forskjellige.

Andre artefakter som finnes i organisasjoner kan være materielle i form av årsrapporter, produkter og reklamemateriell som brosjyrer. Språket gjennom historier og sjargonger og atferden ved bestemte ritualer og seremonier vil også være artefakter som knyttes til de synlige uttrykkene. Disse vil i stor grad reflektere verdiene som råder i organisasjonen. Dermed er det stor variasjon i alle de forskjellige formene for kultur på det synlige nivået.

En fundamental kategori som er verdt å legge merke til er regler, systemer, prosedyrer og programmer (Brown, 1995). Altså hvordan ting blir håndtert i organisasjoner som også omhandler hvordan strukturen blir styrt. Disse tingene reflekterer graden av autonomi og avhengighet.

Innenfor organisasjoner finnes det ulike måter å påvirke kulturen. Det finnes forhold i organisasjonen som påvirker kulturen gjennom endringer i program, systemer, struktur og kulturelle former som symboler, ritualer, seremonier og historier (Yukl, 2010). Disse vil da påvirke artefaktene.

3.2.2 Oppfattelser og verdier

Flere kilder refererer til Scheins dimensjoner gjennom normer og verdier. Denne utredningen har funnet begrepene oppfattelser og verdier som en mer dekkende beskrivelse, og tar dermed utgangspunkt i Scheins egen definisjon. Oppfattelser omhandler hva som er riktig og ikke, og hva som fungerer (Brown, 1995). Det kan være vanskelig å skille mellom verdier og oppfattelser, siden oppfattelsen av hva som er best er avhengig av hvilke verdier som dannes. Dette kan nærmere forklares ved at oppfattelsene om at noe er riktig oppnås dersom man løser et problem med suksess, ytterlige kan det skje en transformasjonsprosess hvor verdiene dannes i etterkant basert på disse oppfattelsene (Schein, 2004). Verdiene handler om hvordan ting burde være i følge hvert enkelt individ.

En definisjon av verdier fremstilles slik:

«Central desires or beliefs regarding final states or desirable conducts that transcend specific situations, guide the choice and evaluation of our decisions and, therefore of our conducts, becoming an integral part of our way of being and acting to the point of shaping our character.» Schwartz & Bilsky (1987, referert i Argandoña, 2003, s. 16).

Dette innebærer at verdi er et subjektivt begrep som varierer fra person til person, og dermed kan det forventes å finnes en rekke ulike verdier på individnivå. Verdier hjelper til med å strukturere erfaringer og et resultat av dette er at atferden styres i ulike situasjoner (Hitlin & Piliavin, 2004).

For å få tak i hvordan en kultur utvikler seg, er det nødvendig å se nærmere på hvordan verdier utvikles og hva som kan påvirke verdiene. Individuer bærer med seg mønster av tanker og følelser som blir formet gjennom et helt liv. Dannelsen av verdiene starter dermed tidlig i et individs liv, og kan gå over til å bli ubevisste over tid (Hofstede, 2010).

En leder kan påvirke disse verdiene gjennom sin egen atferd. Enten det er kommunisering av visjoner, rollemodellering eller reaksjoner på kriser (Yukl, 2010). Kulturen blir da formet gjennom at lederen overfører sine egne verdier og antakelser på en gruppe. Når disse antakelsene blir tatt for gitt, har en kultur utviklet seg (Schein, 2003).

Fremstillingen av verdier så langt henviser til individuelle verdier, men også organisasjonens verdier utvikles over tid. Disse er avhengig av de personlige verdiene, i tillegg til organisasjonsstrukturen, regler og kultur (Argandoña, 2003). Verdiene blir nært knyttet til utformingen av organisasjonens strategier og visjoner; hva organisasjonen skal utrede, hvordan og hvorfor. I denne prosessen defineres også de aktuelle verdiene, som etter hvert blir de uttalte og offisielle verdiene, også kalt kjerneverdier. Etter hvert som organisasjonen endrer seg over tid, vil også verdiene endres. Hensikten med uttrykte verdier er at de skal fungere som retningslinjer for medlemmene for å nå organisasjonens visjoner. Utfordringen kan være dersom endringer i organisasjonen skaper konflikt med de eksisterende verdiene, eller de individuelle verdiene (Argandoña, 2003).

3.2.3 Grunnleggende antakelser

Til sist finnes de grunnleggende antakelsene, disse er gjerne ubevisste og blir ofte tatt for gitt (Brown, 1995). Antakelser veileder dannelsen av oppfattelser, tanker, følelser og atferd knyttet til en situasjon (Sackmann, 2006). De grunnleggende antakelsene kan skilles fra andre oppfatninger ved at de er ubevisste og vanskelige å endre. Disse antakelsene kan gjerne betegnes som et mentalt kart hvert enkelt individ sitter med (Schein, 2004). Individet ønsker å befinne seg i situasjoner med mennesker som innehar det samme «kartet». Man har da en slags felles forståelse og føler seg derimot ukomfortabel og sårbar i situasjoner med andre mennesker hvor andre grunnleggende antakelser råder.

Grunnleggende antakelser kan forklare hvorfor individer prioriterer og tar beslutninger slik de gjør. Dette er oppfatninger som over tid de blir tatt for gitt (Sackmann, 2006). Da vil de fungere som rutine, og dette forklarer hvorfor man kan si at grunnleggende antakelser er ubevisste. Ettersom nye medlemmer kommer til organisasjonen blir de grunnleggende antakelsene fra eksisterende medlemmer overført til nye medlemmer ved å observere måten ting blir gjort på i en organisasjon.

3.2.4 Subkulturer

Siden begrepet grupper er blitt nevnt tidligere i forbindelse med kultur, vil det være relevant å se nærmere på subkulturer. De fleste organisasjoner har ofte ulike grupper med egne oppfattelser, verdier og antakelser, som avviker fra resten av organisasjonen (Brown, 1995). Det som kjennetegner en slik gruppe er at medlemmene har en delt historikk som preger deres kultur. I studier foretatt av subkulturer vil forholdet mellom ulike medlemmer være gjensidig forsterket, i konflikt eller helt uavhengige av hverandre (Louis, 1985 referert i Martin 2002). Subkulturer utvikles som et resultat fra fagområder, spesialiserte funksjonsområder, geografiske plasseringer, alder og identitet (Hatch, 2011). En subkultur kan være en miks av disse faktorene, og individer kan tilhøre mer enn en subkultur. Dette kan forklare hvorfor man finner ulike kulturer innenfor en og samme organisasjon. Oppnåelse av kunnskap om en kultur krever sosialisering, altså en slags opplæring i tankemåter og atferd (Hatch, 2011). Måten dette skjer på, er dersom en gruppe skal løse et

nytt problem den ikke har hatt erfaring med tidligere. Dersom gruppen klarer å løse problemet med suksess, vil de danne delte oppfatninger om hva som er den riktige og beste måten å håndtere et spesifikt problem. De vil i fremtiden ha en slags overbevisning om den beste måten å gjennomføre en lignende oppgave. I tillegg vil nye verdier bli dannet eller eksisterende blir forsterket, som igjen styrer atferden til gruppen i fremtiden (Schein, 2004).

Ut fra disse beskrivelsene vil en forvente å finne subkulturer i de fleste større organisasjoner. I hvor stor grad disse gruppene ligger i konflikt mot hverandre redegjøres i neste avsnitt.

3.3 The competing values framework

I studier av kultur innenfor rammeverket «competing values framwork» har det vist seg at mer enn 80 % av organisasjonene som ble studert, kan karakterisere sin kultur innenfor bestemte kategorier basert på ulike dimensjoner (Cameron & Quinn, 2011). Disse dimensjonene er dannet på bakgrunn av et teoretisk rammeverk ut fra hvordan organisasjoner fungerer, i tillegg til verdier som kultur bygges opp av. Dermed er dette en velprøvd metode for å måle en organisasjonskultur. Det antas at organisasjonskulturen kan variere gjennom livssyklusen til en organisasjon, så over tid vil det være naturlig med endringer av organisasjonskulturen. Etter hvert som en organisasjon vokser vil det være behov for endring av struktur og fokus.

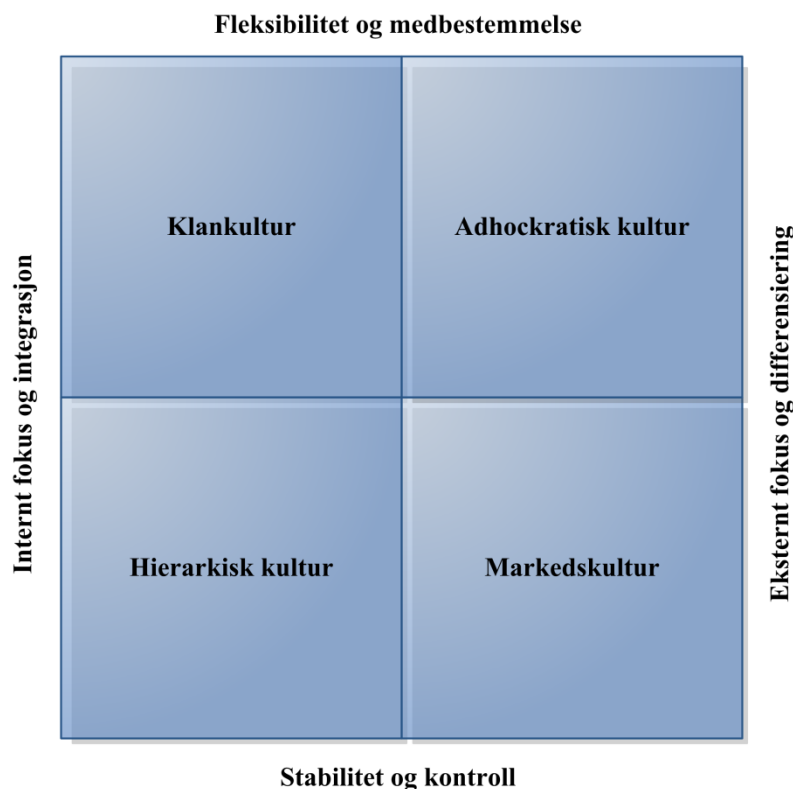
3.3.1 Ulike dimensjoner

Basert på verktøyet ”The Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) kan de fundamentale uttrykkene til en organisasjonskultur beskrives. Disse dimensjonene adresserer de grunnleggende antakelsene, samhandlingen og retningen til organisasjonen som en del av kulturen (Cameron & Quinn, 2011). Poenget er å få identifisert kulturen akkurat slik den fremstår i organisasjonen i dag. Dette verktøyet er utviklet på bakgrunn av de konkurrerende verdiene som kan skape dilemmaer i en organisasjon. Rammeverket gir også videre mulighet til å identifisere hvilken kultur det er aktuelt for organisasjoner å utvikle videre, det ligger derimot utenfor omfanget av denne utredningen.

Hensikten med verktøyet er altså å vurdere organisasjonskulturen ut fra seks dimensjoner. Disse dimensjonene omhandler karakteristikker ved selve organisasjonen, ledelse, styring av ansatte, hva som holder organisasjonen sammen, strategisk fokus og suksesskriterier (Cameron & Quinn, 2011). Målet er å definere hvilken av kulturtypene som representerer den bestemte kulturen i en organisasjon.

3.3.2 Kulturtypene

Ut fra noen ytterpunkter dannes fire kvadranter som skal representere verdiene som råder i en organisasjon. Disse kan sees på som selve kjerneverdiene hvor hver kvadrant vil være motsetningsfylt og konkurrerende i forhold til de andre. Ytterpunktene vil være fleksibilitet i strukturen kontra stabilitet, og fokus internt som ved integrasjon kontra fokus eksternt som ved differensiering. Kvadrantene som dannes ut fra dette blir presentert ut fra hovedtrekkene til hver enkelt.



Figur 5: Ulike kulturtyper (Kilde: Cameron & Quinn, 2011)

Den hierarkiske kulturen er det vi finner i det klassiske byråkratiet. Regler og spesialisering skal føre til et forutsigbart resultat, effektivitet og lik kvalitet på produkter og tjenester. Verdiene som er verdsatt under denne kulturtypen vil være klare linjer med beslutningsmyndighet, autoritet, regler og prosedyrer i tillegg til kontroll og styringsmekanismer (Cameron & Quinn, 2011). En slik kultur kan være passende for organisasjoner med stabile omgivelser.

Markedskulturen er i stor grad eksternt orientert og fokuserer på transaksjoner med leverandører, kunder, kontraktører og fagforeninger. Det betyr at organisasjoner tilhørende denne kulturen opererer under tankegangen om økonomiske markedsmekanismer, og dermed økt profitt og verdiskapning. Verdiene som verdsettes under denne kulturtypen er konkurransevne og produktivitet (Cameron & Quinn, 2011). En slik kultur finnes typisk i organisasjoner preget av sterk konkurranse.

Klankulturen preges av delte verdier og mål, deltagelse og rom for individualitet. Den innebærer også fokus på teamarbeid, program for å fremme involvering samt at organisasjonen har forpliktelse overfor sine ansatte. Kulturen preges gjennom en vennlig arbeidsplass, lojalitet og tradisjoner med høy forpliktelse. Verdsatte verdier er langsiktige fordeler og individuell utvikling gjennom godt internt klima og omtanke for mennesker (Cameron & Quinn, 2011). Dersom teamarbeid, deltagelse og konsensus foretrekkes vil en slik kultur være passende for en organisasjon.

Den adhokratiske kulturen er midlertidig, spesialisert og dynamisk. Innovative og kreative initiativ skal føre til suksess. Det er ikke uvanlig at en slik kultur finnes i noen deler av en større organisasjon hvor gjerne en helt annet kultur dominerer ellers. Fremtredende verdier vil være kreativitet, tilpasningsdyktighet og fleksibilitet (Cameron & Quinn, 2011). Kulturen passer dersom organisasjoner er avhengig av produktutvikling, entreprenørskap og kreativitet.

Oppsummert vil kategorien øverst til venstre identifisere verdier knyttet til et internt, organisk fokus, mens kategorien nederst til høyre handler om verdier knyttet eksternt i tillegg til å ha fokus på kontroll. Øverst til høyre har også verdier knyttet til det eksterne men

da med et organisk fokus. Den siste kategorien identifiserer verdier knyttet til det interne samtidig med fokus på kontroll. Poenget er å kartlegge ulike orienteringer for å finne den som dominerer mest, jo høyere score jo sterkere dominerer kulturen (Cameron & Quinn, 2011). Suksessen til en organisasjon avhenger i hvilken grad kulturen passer med betingelsene den opererer i. Eksempelvis kan en organisasjon med sterk klankultur og svak markedskultur, finne konflikt mellom kulturen og sine omgivelser dersom bransjen ellers kjennetegnes av å være konkurranseorientert (Cameron & Quinn, 2011).

3.4 Ulike perspektiver

I motsetning til en funksjonell tilnærming som tidligere har blitt presentert, kan en symbolsk tilnærming benyttes for å forstå betydningen en kultur har for en organisasjon. Kultur betraktes nå som en måte å se organisasjoner på. Et annet syn på kultur finnes hos Hofstede's rammeverk, hvor ulike nasjonale kulturer har betydning for hvordan organisasjoner opererer.

3.4.1 Martins ulike perspektiver

Når kultur observeres knyttes den ofte til de synlige manifestasjonene, men en dypere forståelse av mønstrene som linker disse manifestasjonene sammen kan gjøres ved å anvende ulike perspektiver. En studie som inkluderer alle disse perspektivene vil gi et helhetlig og komplekst bilde av kulturen i en organisasjon (Martin, 2002). Kultur bør tolkes gjennom alle disse perspektivene på samme tid, siden en del av kulturen vil fremstå som felles og delt mens andre aspekter vil fremstå gjennom subkulturer og ulike relasjoner til hverandre. Tilslutt vil noen karakteristikker fremstå som uforenelige spenninger mellom hverandre.

Integreringsperspektivet innebærer antakelsen om at alle medlemmer eller grupper i organisasjonen deler de samme motivene og er orientert mot konsensus, uavhengig av nivå og funksjonsområde (Martin, 2002). I organisasjoner vil da kultur være noe som er klart og tydelig. Gjennom dette perspektivet søkes det å forstå spor av kulturen gjennom et felles språk, delte verdier eller en felles oppfatning om passende atferd. Dette kan ytterligere tolkes gjennom kommunikasjon, normer rundt beslutningstaking, ritualer og historier. Under dette perspektivet vil lederen ansees som kulturbæreren, og kan dermed i stor grad påvirke

kulturen (Martin, 1992). Oppsummert er perspektivet klart i tråd med hvordan Schein definerte kultur, siden fokuset omhandler det som er felles innenfor organisasjonen.

Differensieringsperspektivet står i kontrast til integreringsperspektivet. Innen differensieringsperspektivet blir kulturen karakterisert ved differensiering og ulikhet i tilfeller der kulturelle uttrykk er inkonsistente (Martin, 2002). Konsensus oppnås bare innenfor undergrupper i organisasjonen, hvor ulike undergrupper kan være i konflikt med hverandre. I stedet for å se på lederen som en kulturbærer, legges det vekt på ulike kilder til kultur. Slike kilder til kultur kan være påvirkninger fra andre kulturer i omgivelsene. Denne tilnærmingen fokuserer på undergrupper og individer i rollen som kulturbærere (Martin, 1987). Perspektivet er i tråd med definisjonen til kultur, men gjelder nå kun for den enkelte undergruppen i organisasjonen. Organisasjonen behandles dermed ikke som en helhet, men fokuserer i større grad på subkulturene som kan finnes innenfor organisasjonen.

Fragmenteringsperspektivet har ikke fokuset mot konsensus, men derimot omhandler det tvetydigheter og motsigelser i kulturen (Martin, 2002). Kompleksitet og mangel på klarhet er akseptert, og oppnår et større fokus under dette perspektivet. Forvirring og paradokser er fenomen som forventes. En metafor for kultur under dette perspektivet er et nett, hvor individer sees på som nodene knyttet sammen av en slags felles bekymring for omgivelsene (Martin, 1987).

3.4.2 Hofstedes nasjonale dimensjoner

Kultur blir under Hofstedes dimensjoner ansett som et kollektivt anliggende, da kulturen er avhengig av å deles med mennesker innenfor det samme miljøet. Poenget er at kultur er et tillært fenomen som utvikles fra det sosiale miljøet mennesker eksisterer i. Det innebærer at under dette perspektivet på kultur, vil en forvente å finne ulik kultur i forskjellige nasjoner. Gjennom forskning på ett og samme selskap (IBM), hvor 50 bedrifter i ulike land ble studert, ble ulike dimensjoner identifisert (Hofstede, 1999). Fire ulike kategorier har dannet grunnlaget for å si noe om den nasjonale kulturen som eksisterer i ett land.

Manifestasjonen av kultur vil være gjennom fire lag; symboler, helter, ritualer og verdier (Hofstede, 2010). Verdiene er selve kjernen, og de kan sees på som preferanser i tillegg til følelser som indikatorer på noe positivt eller negativt. Eksempel på dette er når vi vurderer en situasjon som farlig kontra sikker. Det handler om den mentale programmeringen som har oppstått på bakgrunn av nasjonale nivå, etnisitet, alder, kjønn og sosial klasse. Også her anerkjennes det at verdiene kan ligge i konflikt med hverandre ut fra ulik mental programmering i de forskjellige kategoriene (Hofstede, 2010). Måling av kultur gjøres i følge Hofstede gjennom verdiene, da disse anses som mer stabile i motsetning til forskjellig praksiser i organisasjoner. Når det gjelder en nasjons verdier kan de relatere seg til struktur og funksjonalitet på institusjonene som finnes ellers i et land.

«Høy/lav maktavstand» er en kategori med bakgrunn i de ulike preferanser mellom relasjonen til lederen og en underordnet. Dette kan illustreres gjennom avhengigheten mellom de to aktørene og hvordan makten fra lederen blir anvendt. Det som kjennetegner de nordiske landene er liten maktavstand. Ser man på asiatiske land er bildet det motsatte; stor maktavstand (Hofstede, 2010).

«Individualisme kontra kollektivism» handler om rollen en person har innenfor en gruppe, og hvilke interesser vedkommende prioriterer. Dette kan sees på som to motpoler, hvor vi finner individualisme på den ene enden av skalaen og kollektivism på den andre. Individualisme, handler om å ta vare på seg selv, mens ved kollektivism verdsettes gruppetilhørighet og lojalitet. Det som kjennetegner de nordiske landene er individualisme, mens for asiatiske land handler det i større grad om kollektivism (Hofstede, 2010).

«Femininitet versus maskulinitet» omhandler hvordan bedriften/samfunnet fordeler sosiale roller mellom kjønnene. Tradisjonelt har det vært slik at det er ulike forventninger til atferd knyttet til de forskjellige kjønnene. Feminine verdier omhandler samarbeid, mens maskuline verdier vil være langt mer resultatorienterte (Brooks, 2009). Det som er mer spesielt, er at disse forventningene varierer i ulike samfunn verden over (Hofstede, 2010). De nordiske landene ansees som de mest feminine landene, mens det ser ut til at Japan og enkelte land i Europa som Italia og Østerrike er mest maskuline. Latinamerikanske land scorer også høyt på maskulinitet.

«Usikkerhetsdimensjonen» handler om i hvilken grad mennesker håndterer usikkerhet. Det kan være snakk om følelser som er tillærte, og hvordan disse håndteres, som preges av samfunnet man lever i (Hofstede, 2010). Det handler om hvordan man blir preget av angst, og det synes som om kulturer som innbefatter høy grad av angst også er uttrykksfulle overfor å vise disse følelsene.

Griffith, Hu & Ryans Jr (2000) forsøkte å forstå hvordan kultur påvirket evnen bedrifter har til å effektivt organisere relasjoner med sine internasjonale partnere, og om denne prosessen kunne standardiseres. Aktører fra ulik kultur kan finne det vanskelig å danne relasjoner med hverandre, og det kan derfor oppstå uforutsette konsekvenser som gjør standardisering vanskelig. Aktører innenfor samme kultur derimot kan danne relasjoner basert på tillit. Resultatene viser at tillit og forpliktelse skapt i intra-kulturelle forhold (like kulturer) kan overføres til andre nasjoner innenfor den samme kulturelle type (Griffith, Hu & Ryans Jr, 2000). Det gjelder særlig dersom kulturen er preget av individualisme, liten maktavstand og svak usikkerhet unngåelse. Implikasjonen av dette er at relasjoner med aktører fra ulike kulturer kan trenge en annen tilnærming for å utøve innflytelse overfor hverandre.

3.5 Kulturelle utfordringer

Selv om en kultur blir beskrevet som en kilde til konkurransefortrinn, er det påvist en rekke utfordringer når det gjelder håndtering av kultur i organisasjoner (Schein, 2004). Det kan eksempelvis være kommunikasjonsproblemer og misforståelser mellom grupper som bærer preg av å være urasjonelle og uforståelige for de som ikke er involvert i konfliktene, men heller observerer dette utenfra. Forståelse av kultur kan gi forklaringer til ulike utfordringene som observeres. I dette avsnittet vil det bli presentert ulike utfordringer som en organisasjon kan møte i håndteringen av kultur.

3.5.1 Endring av kultur

Det blir hevdet at suksessfulle organisasjoner har sterke kulturer. På en annen side kan en sterk kultur være dysfunksjonell. (Dipboye et. al., 1994) Et eksempel på dette er dersom en organisasjon har erfaringer med suksess. Det vil være en tendens til at det produserer mer av

det som fungerer godt, og dermed forsterke kulturen (Meyerson & Martin, 1987). Dersom noen betingelser i omgivelsene krever respons, vil en sterk kultur kunne gjøre organisasjonen nærmest blind og heller fungere som en fallgrube. Kulturen bidrar dermed til at organisasjonen blir motstandsdyktig mot endringer. I tillegg vil det å endre normer, roller og verdier anses som vanskelig, og i noen tilfeller umulig (Dipboye et. al., 1994). Dette gjelder igjen dersom det er en godt etablert kultur, siden denne har utviklet seg over tid.

Selv om organisasjoner endrer måten ting gjøres på, kan man risikere at individer fortsetter å ha de eksisterende og etablerte verdiene (Hofstede, 2010). Dersom gruppers verdier står i motsetning til hverandre, risikerer man å utvikle det som kalles subkulturkonflikt. Ulike enheter i organisasjonen utvikler sin egne unike kultur. Dersom disse enhetene skal koordineres eller integreres gjennom ulike aktiviteter i organisasjonen kan det føre til kulturkonflikt (Cameron & Quinn, 2011). Et typisk eksempel på dette er ulike avdelinger som produksjon og markedsføring, som har hver sine oppfatninger om hva som er den beste løsningen. Dette kan føre til konflikter når de sammen skal løse en oppgave.

For å overkomme utfordringene som knyttes til endringer av kultur, bør det jobbes mot å oppnå suksess innenfor integrasjonsperspektivet. Det handler om å samle organisasjonen og finne et felles bindemiddel for at en organisasjon skal oppnå suksess (Cameron & Quinn, 2011). Dersom en organisasjon oppnår en felles delt kultur mellom medlemmene kan det danne grunnlag for konkurransefortrinn og organisasjonen drar dermed nytte av sin kultur.

3.5.2 Kommunikasjon og læring

Kommunikasjon omhandler utveksling av informasjon mellom to eller flere parter (Dipboye et. al., 1994). Fysisk avstand mellom partene kan være et hinder for effektiv kommunikasjon. Dersom antallet aktører øker kan kommunikasjonen feile fordi informasjonen skal gjennom flere ledd, i tillegg er det som regel et fåtall aktører som dominerer slik at den totale deltakelsen reduseres (Dipboye et. al., 1994).

Innføring av ny teknologi kan føre til at det dannes nye samhandlings måter og relasjoner mellom aktører. Ny teknologi kan føre til at aktører kommer nærmere hverandre og avstand

spiller mindre rolle enn tidligere. Men selv om mennesker for eksempel anvender ny software, vil menneskene bak denne softwaren være de samme som før. Med ulike mentale modeller som påvirker hvordan verden oppfattes og forstås vil det være ulike utfordringer for de ulike aktørene med å ta i bruk denne softwaren (Hofstede, 2010).

Dersom overbevisninger og verdier ikke er basert på læring risikeres det en slags dissonans mellom de uttrykte verdiene og de faktiske handlingene. Dette er det vi kjenner igjen som «å si en ting, men å gjøre noe annet» (Schein, 2004). En annen utfordring er dersom læringen har ført til godt etablerte overbevisninger. Når mental programmering har blitt etablert gjennom læring, må det skje en avlæring dersom mønstrene skal forandres. En slik avlæring er vanskeligere enn læring som skjer for første gang (Hofstede, 2010). Disse fenomenene finner vi også igjen i det som kalles enkel- og dobbel kretslæring, hvor den doble kretslæringen gjør det mulig å stille spørsmål om måten ting gjøres på og ut fra dette utvikle nye normer.

3.5.3 Oppsummering

Integrasjon omhandler ulike deler av enheter og organisasjoner som samarbeider, og derigjennom utgjør en felles helhet. I hvilken grad integrasjon oppnås er avhengig av avhengigheter mellom aktørene, i tillegg til mekanismene som fremmer og hemmer. Standardisering fremmer integrasjon, mens spesialisering, makt og politikk hemmer integrasjon. Hensynet til kultur er viktig, da integrasjon mellom ulike aktører med forskjellig kultur kan skape konflikter. Modellen tar ikke hensyn til organisasjonskulturen som en egen mekanisme. Det er derfor videre i denne utredningen lagt vekt på organisasjonskultur som fenomen, for å finne hvilken betydning organisasjonskulturen har for integrasjon. Kultur kan identifiseres på ulike nivåer, artefaktene, oppfattelser og verdier, og de grunnleggende antakelsene. Disse nivåene påvirker hverandre. Artefaktene fremstår som synlige spor av kulturen, men er vanskelig å tolke. De grunnleggende antakelsene er vanligvis godt etablerte, men vanskelig å forklare. I denne utredningen er det derfor fokusert mest på verdiene. Verdiene kan identifiseres ved hjelp av ulike dimensjoner, som danner grunnlag for karakteristikken til organisasjonskulturen. Ulike perspektiver forklarer hvorfor ulike kulturer finnes i en og samme organisasjon, mens Hofstede forklarer hvordan ulike kulturer

kan variere mellom ulike nasjoner. Basert på dette teoretiske grunnlaget og oppsummeringen vil det være mulig å skissere forventninger om funn knyttet til denne utredningen. De vil presenteres som antagelser, og vil bli sammenlignet med de empiriske funn i konklusjonskapittelet.

Antakelse 1: Standardisering fremmer integrasjon

Antakelse 2: Spesialisering, makt og politikk er en barriere til integrasjon

Antakelse 3: Ulik bakgrunn, fagmessig og geografisk, skaper kulturkonflikt

Antakelse 4: Verdiene påvirker artefakter og grunnleggende antakelser

Antakelse 5: Eksisterende verdier kan være en utfordring dersom endringen (IO) ikke følger de etablerte verdiene

Antakelse 6: Kulturtypen som kjennetegner enheten/organisasjonen vil følge betingelsene som det opereres under

Antakelse 7: Dersom det er ulike betingelser for ulike enheter, vil det oppstå subkulturer. Slike grupperinger kan være i konflikt med hverandre

Antakelse 8: Ulike nasjoner vil ha ulik tilnærming til (IO) ut fra dimensjoner som kjennetegner kulturene

4. METODE

Forskning blir definert som noe som gjøres for å finne ut av ting på en systematisk måte. Med systematisk menes at det at forskningen er bygget opp på en logisk måte (Ghauri & Grønhaug, 2010). Metode omhandler derfor alle valg som er foretatt og begrunnelser for disse relatert til utredningen. Dette metodekapittelet er en gjennomgang av hva som ligger bak beslutningene. I tillegg vil det bli redegjort hvordan undersøkelsen er gjennomført og prosessen tilknyttet denne. Først vil valgene tilknyttet forskningsdesignet bli redegjort, etterfulgt av hvilken strategi som anvendes. Deretter vil datainnsamlingen og hvordan dataene blir analysert bli presentert. Tilslutt gis det en diskusjon av svakheter og begrensninger med undersøkelsen i tillegg til etiske vurderinger knyttet til utredningen.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er planen eller skissen bak en studie (Ringdal, 2007). Valget av forskningsdesignet avhenger av hensikten med utredningen og forskningsspørsmålet. I løpet av høstsemesteret ble forskningsdesignet utformet ved hjelp av en prosjektbeskrivelse. Den har lagt føringen i form av å ha en viss struktur, uten å gå på bekostning av fleksibiliteten. Forskningsspørsmålet har blitt endret ettersom ny kunnskap har blitt ervervet, i tillegg til at teorigrunnet har blitt justert deretter. Utvalget har blitt tilpasset slik at alle valgene i forbindelse med metoden skal passe sammen i en større helhet. Hele tiden har planleggingen stått i fokus slik at bevisste valg er gjort for å sikre kvalitet på utredningen. Dette er kjennetegn som finnes i eksplorerende studier.

4.1.1 Hensikten med utredningen

Et kjennetegn på en eksplorerende studie er høy grad av fleksibilitet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Av det følger at hensikten er å forstå og utforske, i tillegg til å oppnå ny innsikt i fenomenet som studeres. Fokuset i starten av studien er bredt, og snevres inn underveis. Ved å benytte en eksplorerende studie er det naturlig å anvende en kvalitativ tilnærming, som beskrives senere. Behovet for denne fleksible tilnærming har kommet fra selve forskningsprosessen, som har foregått iterativt.

Bakgrunnen for valg av eksplorerende tilnærming kommer fra sentrale spørsmål som dukket opp tidlig i forskningsprosessen, som senere dannet grunnlaget for problemstillingen. Utgangspunktet for selve studien var bransjens utfordringer knyttet til nye arbeidsmetodikker. Statoil representerer en sentral aktør i arbeidet med innføringen av IO på norsk sokkel. Flere studier var foretatt av IO tidligere, særlig med fokus på teknologi og prosesser. Utforskning av aktørenes relasjoner og perspektiver ble derfor vurdert å være en interessant tilnærming, hvor hensikten med oppgaven var å studere organisasjonskulturens betydning for IO. Dette førte fram til problemstillingen: «Hvilken betydning har organisasjonskultur for måten Integreerte Operasjoner håndteres i Statoil?»

4.1.2 Forskningsstrategi

I følge tradisjonell samfunnsvitenskap skilles det mellom induktiv og deduktiv tilnærming når det gjelder forskning (Alvesson & Kärreman, 2011). Dette kan sees på som to ytterpunkter når det gjelder valg av forskningsstrategi. Skillet går ut på rekkefølgen av empiri og teori. En typisk induktiv tilnærming samler inn data først, for deretter å bygge opp teori. Forskningsstrategien i denne utredningen kan ikke sies å være fullverdig induktiv, men nærmere en tilnærming. Bakgrunnen for dette er måten det teoretiske grunnlaget blir anvendt. Teorien omhandlet organisatorisk integrasjon angir faktorer som påvirker effekten av integrasjon mellom ulike aktører. I denne utredningen benyttes kulturaspektet for å finne om den kan være en faktor som har betydning for håndteringen av IO. Teorien har gitt uttrykk for at hensynet til kultur er viktig ved integrasjon, og at ulike kulturer kan skape konflikt. Gjennom å anvende teorier rundt integrasjon som et bakteppe, for deretter se på rollen kultur har, innebærer at teoriene til dels blir satt sammen på en ny måte og videreutviklet fra det teoretiske utgangspunktet.

4.1.3 Casestudie

En del av å studere kultur handler om å få tak i de subjektive oppfattelser av organisasjonen som er dannet fra medlemmene. Dette gjør det dermed vanskelig å generalisere, og overføre til andre organisasjoner. Det vil derfor være hensiktsmessig å anvende en casestudie. Begrunnelsen er at man studerer et fenomen innenfor bedriftens konsept, hvor man stiller

spørsmål som hvorfor, for å forstå det unike. På grunn av dette anvendes casestudier ofte ved eksplorerende tilnærminger (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). I denne utredningen studeres organisasjonskultur innenfor en bestemt enhet med tanke på hvilken betydning den har for måten denne enheten jobber på i Statoil. Det innebærer at fenomenet som studeres er klart avgrenset, således representerer caset derfor det ekstreme case. Begrunnelsen for dette er at enheten som studeres har lengre erfaringer med IO i forhold til flere andre enheter i Statoil, og kan derfor betegnes som spesielt. Caset representerer dermed ikke det typiske, noe som ville vært tilfellet dersom alle enhetene hadde omtrent lik erfaring med IO, eller utførte de samme operasjonene.

4.2 Kvalitativ datainnsamling

Det er en rekke karakteristikk ved kvalitativ forskning (Yin, 2011). Det innebærer å studere organisasjonen slik den fremstår i virkeligheten ved å presentere syn og perspektivene til de som deltar i studien. En kvalitativ studie forsøker også å avdekke de kontekstuelle betingelsene som påvirker hendelser i organisasjonen, og i tillegg ønsket om å forklare disse hendelsene ut fra eksisterende konsept og teori, eller videreutvikling av denne. En annen stor forskjell på kvalitativ studie i forhold til kvantitativ er måten data blir samlet inn og presentert fra ulike kilder. I denne forbindelsen er en kvalitativ studie mest hensiktsmessig på grunn av fenomenet og enhetene som studeres. Utvalget er lite, men rollene som studeres er betydningsfulle for fenomenet. Ved å intervju flere av de som representerer Statoil innenfor Boring og Brønn, vil en kvalitativ tilnærming gi et en god dekning av utvalget for å forstå mer i dybden. Registreringen av informasjonen ble gjort ved hjelp av lydopptaker. Dette ble brukt som hjelpemiddel under alle intervjuene for å unngå tap av informasjon. For å sikre konfidensialitet ble intervjuene nedskrevet, og selve lydfilen ble slettet i etterkant etter at all informasjon var transkribert. I tillegg ble det benyttet et skjema med en rekke utsagn som respondentene skulle ta stilling til ut fra deres eget syn på sin egen enhet.

4.2.1 Utvalg

Datainnsamlingen har bestått av et ikke-sannsynlighetsutvalg siden fokuset er på det ekstreme caset. Kategorien ved innsamlingsmetoden representerer et strategisk utvalg, som er tilnærmet bekvemmelighetsutvalg siden utvalget er gitt på forhånd naturlig gjennom de aktuelle medlemmene som ble håndplukket ut fra Statoils organisasjonskart og roller. Først ble en installasjon valgt ut fra Statoils erfaring med IO. Det var her viktig at medlemmene faktisk hadde erfaringer med denne måten og jobbe på. Navnet på installasjonen er utelatt, av hensyn til anonymiteten på respondentene. I denne sammenhengen er det mer interessant å se på rollene til de som ble intervjuet.

For å ytterligere avgrense ble enheten Boring og Brønn valgt til denne utredningen. Begrunnelsen er at dette er en enhet som er avhengig av kontakt med ulike aktører internt i Statoil, men også eksterne aktører som eksempelvis borekontraktører. Dette var viktig for å få frem hvilken integrasjon det var snakk om i et teoretisk perspektiv, og videre da hvilken rolle kultur har spilt for de involverte innenfor denne enheten. Dermed ble utvalget basert på 4 personer i utgangspunktet, men senere utvidet ettersom respondentene kom med anbefalinger til intervjuobjekter som kunne belyse tema ytterligere. Dette er i tråd med snøballmetoden, hvor utvalget utvides underveis i studien (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Antallet informanter det er nødvendig å intervjuer bør være avhengig av formålet med intervjuene (Ringdal, 2007). I denne studien har intervju med en representant for fagenheten IO i Statoil gitt god beskrivelse av hvordan IO fungerer i Statoil. Men når det gjelder organisasjonskultur og hvordan IO fungerer innenfor enheten er det intervjuet personer med ulike roller fra ulike nivå for å få et pålitelig bilde. Følgende roller er representert i denne utredningen, totalt 7 personer:

«Manager D&W Operations» - Leder alt av arbeid som går mot boring, brønn og intervensjon.

«Superintendent D&W Operations» - Leder boreoperasjoner og ansvaret for det pågående arbeidet på riggen.

«Supervisor D&W Operations» - Samarbeider med boresjef offshore, sørger for at ting gjøres i henhold til boreretningslinjer og planer.

«Senior rådgiver IO» - Jobber med IO inn mot de ulike fagområdene.

«Leader D&W Operations» - Ansvar for ingeniører og planleggingsprosessen.

«Engineer Drill Operations» - Planlegge utførelsen av boring av nye brønner.

«VP D&W» - Ansvarlig for styrende dokumentasjon, monitorering, tilsyn, personellstyring og rekruttering.

De ulike rollene gir en god representasjon av caset. Det er her viktig å tenke på den store andelen av alle som er knyttet til Boring og Brønn for det meste er eksterne kontraktører. Ved å intervju så mange roller internt i Statoil skulle dette dekke et godt utvalg av caset. Jo flere roller som er belyst, jo større bilde får man av hvordan IO faktisk fungerer og hvilke utfordringer organisasjonskultur har hatt for både innføringen og dagens situasjon knyttet til IO. Det ekstreme caset fokuserer nettopp på det spesielle caset, slik som i dette tilfellet.

4.2.2 Semistrukturerte intervju

Formålet med intervju er å hente inn informasjon fra respondentene for å få innsikt i det som studeres (Ringdal, 2007). Til datainnsamlingen i denne utredningen er det benyttet semistrukturerte intervjuer. Det er en tilnærming som gir anledning til å forstå utfordringer i konteksten til enheten, i tillegg til å oppnå stor innsikt i temaene som studeres. En intervjuguide sørger for å berøre områdene som ønskes å belyses (Vedlegg 1). Dette gir anledning til å følge opp interessante elementer som kommer frem underveis gjennom probing (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Ved at spørsmålene er åpne kan respondentene snakke fritt og samtaleintervjuet blir fleksibelt, samtidig er det muligheter for å dekke de samme temaene og områdene til hvert intervju slik at det er muligheter for å sammenligne i etterkant. Dette gjøres ved å strukturere intervjuet gjennom å starte med

innledning og registrering av bakgrunnsinformasjon, før man går over i ulike temaer for så å avslutte med oppsummering og tilleggs kommentarer.

Intervjuguiden baserte seg på de teoretiske modellene, når det gjaldt integrasjonsdelen var hensikten her å få kartlagt hvilken type integrasjon det var snakk om i et teoretisk perspektiv. Dette gjaldt da hvilke prosesser som var integrerte og hvilken avhengighet det var mellom de ulike aktørene. I tillegg var det her viktig å få frem historikken og på hvilken måte IO hadde berørt hver av de ulike respondentene. Dette for å finne om det har vært, og er barrierer, i tillegg til spesifikke ting som har fremmet integrasjonen. Den neste delen av intervjuguiden var lagt opp ut fra teoriene om organisasjonskultur. Denne delen var langt mer åpen enn første del, siden praten nå var kommet i gang mellom intervjuobjektene og intervjuer. Likevel var det tatt utgangspunkt i de ulike nivåene for kultur. Videre ble fokuset flyttet til verdiene, da ble respondentene spurt om ulike utsagn og de ble bedt om å svare ut fra deres egne preferanser. Dette ga grunnlaget for å sette informasjonen inn i rammeverket Competing Values Framework. I stedet for å sammenligne Statoils overordnede og nåværende kultur med fremtidig ønsket kultur, ble respondentene bedt om å ta utgangspunkt i sin egen enhet. Dette for å avdekke enhetens verdier, og om det kunne være konkurrerende verdier innenfor enheten. Til sist ble organisasjonskultur knyttet opp til IO, hvilke situasjoner respondentene har erfart, hvor organisasjonskulturen hadde betydning for IO. Her ble egen kultur, andre kulturer internt og eksternt, berørt. Det bør også nevnes at spesifikke ord og begreper som kom frem under intervjuene, er forsøkt forklart i en ordforklaringsliste (Vedlegg 4).

4.2.3 Triangulering

Triangulering omtales i de tilfellene det samles inn data ved hjelp av ulike teknikker for å besvare forskningsspørsmålet. Det innebærer at både kvalitative og kvantitative data benyttes i studien. Dette er en teknikk som godt kan benyttes innenfor en casestudie (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Selv om triangulering nevnes som en teknikk, bør det understrekes at bruken av kvantitative data i denne utredningen er ikke ment å gi en statistisk generell fremstilling, men heller gi en indikasjon på klassifisering av organisasjonskulturen, mer spesifikt verdiene.

Selv om denne utredningen har fokusert på en kvalitativ datainnsamlingsmetode, kan bruk av verktøyet «OCAI» betegnes som en kvantitativ metode. Dette verktøyet identifiserer verdier som eksisterer i dag. Respondentene har fått fire ulike utsagn innenfor seks ulike kategorier, og i forhold til deres egne preferanser har respondentene fordelt 100 poeng mellom utsagnene til hver kategori. Med preferanser vil det her bety i hvor stor grad de mener utsagnene passer for deres egen oppfatning om hvordan ting fungerer. I stedet for å bruke verktøyet til å kartlegge en ønsket kultur, er det i denne utredningen sammenlignet med Statoils overordnede kultur sett fra Boring og Brønn. Den ønskede kulturen går utover omfanget, det samme kan sies om Statoil overordnede kultur sett fra flere deler av organisasjonen. Hensikten er derimot å belyse enhetens syn på deres egne verdier i forhold til enhetens syn på Statoils verdier. Dette kan gi svar på hva som holder organisasjonen sammen og hva som eventuelt skulle være konkurrerende verdier.

Bruken av observasjon kan også betegnes som triangulering, i den forstand at ulike kvalitative innsamlingsmetoder benyttes i den samme studien (Flick, 2002). Bruk av ulike metoder kan kompensere for svakheter ved den enkelte metoden, og kan i denne utredningen betraktes som komplementære i motsetning til å anse de ulike metodene som gjensidig utelukkende. Triangulering kan dermed styrke den indre validiteten i utredningen.

4.2.4 Observasjon

Morgenmøter avholdes daglig mellom hav og land i tillegg til å involvere eksterne aktører. Deltakelse på et slikt morgenmøte ga stor innsikt i hvordan IO fungerer i praksis. En deltakende observatør tilhører en kvalitativ teknikk og har sitt utspring fra sosial antropologien (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Her er fokuset på meningene som ligger bak handlingene til de involverte partene. Rollen som deltaker avhenger av flere faktorer. I dette tilfellet var rollen som observatør bare kjent av to personer som deltok på møtet, i tillegg besto rollen av å være observatør i aktivitetene, og ikke være en aktiv deltaker. Det gir muligheter for rollen som en komplett observatør. Det innebar anledning til å studere resten av deltakerne og deres atferd under møtet. Her var det spesielt interessant å se nærmere på interaksjonen mellom aktørene og hvordan kommunikasjonen foregikk.

For å få mest mulig utbytte av en slik observasjon ble det utarbeidet en sjekklister for å sørge for at de aktuelle temaene ble observert (Vedlegg 2). Måten dataene ble samlet inn kan beskrives som beskrivende observasjon. Det betyr fokus på deltakere, deres aktiviteter og spesielle hendelser (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Fordelen med å benytte observasjon er å grundigere kunne forklare hvordan IO fungerer i praksis, og spesielt med tanke på interaksjonen mellom de ulike aktørene. Her kommer man tett på de ulike kulturene og hvordan dette påvirker samhandlingen. Bakdelene med observasjon er at det fører til en del etiske spørsmål i forhold til å holde sin egen identitet skjult. I dette tilfellet var rollen som forsker kjent av to personer i møtet. Dette var nødvendig for å få aksess til møtet. På en annen side består et slikt møte av mange aktører og representanter fra ulike kontraktører. Det er derfor ikke naturlig med en presentasjon av alle som deltar, og flere av aktørenes identitet holdes dermed skjult for hverandre.

4.3 Dataanalyse

Kvalitativ dataanalyse betraktes som en prosess som pågår under hele forskningsprosjektet. I masterutredningen er det i all hovedsak benyttet en kvalitativ dataanalyse. Bruken av verktøyet «OCAI» kan sees på som en kvantitativ metodikk, hvor antydningene rundt profilene kan gi indikasjoner på hvilke verdier som representeres. Hele hensikten med verktøyet er å identifisere verdiene, og ikke nødvendigvis styrken på verdiene. I dette avsnittet blir analysenivået definert i tillegg til redegjørelse av den kvalitative analysen. Bruken av rammeverket gjør det også nødvendig å ha en avsluttende presentasjon av hvordan analysen av «OCAI»-verktøyet foretas.

4.3.1 Analysenivå

Ofte søker kulturstudier å identifisere kultur med hele organisasjonen som analysenivå. I denne studien forsøkes det å gå i dybden på en av enhetene i organisasjonen, og hvilke kultur som preger denne enheten i tillegg til verdier som dominerer i denne enheten. Så selv om denne utredningen fokuserer på en undergruppe, vil kulturen som finnes her ha betydning for kulturen i organisasjonen som helhet. I denne utredningen er det fokus på enheten Boring og

Brønn i Statoil, og hva som kjennetegner deres kultur. Det er derfor deres perspektiver som blir belyst.

4.3.2 Kvalitativ dataanalyse

I motsetning til analyse av talldata og standardiserte teknikker, gir kvalitative data utfordringer. Det hevdes at det ikke finnes noen standardisert måte å analysere kvalitative data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Store mengder med tekst skal danne et vitenskapelig grunnlag og i denne utredningen er kategorisering av dataene en metode som er funnet hensiktsmessig, basert på Miles & Hubermans tilnærming om analysen som en prosess (Ringdal, 2007).

Analyseprosessen som er anvendt i denne studien kan beskrives ved følgende faser: datareduksjon (1), datapresentasjon (2) og konkludering (3). Datareduksjon startet umiddelbart etter at transkriberingen var gjort. Tekstdataene blir kategorisert ut fra første intervjurunde, slik at nødvendige tilpasninger ble gjort før andre intervjurunde. Dette er i tråd med den eksplorerende tilnærmingen hvor enkelte tema blir plukket ut, for deretter å få hovedfokus videre i studien. Måten dette ble gjort på var at datapresentasjonen ble fremstilt ved hjelp av sitater og som deretter ble vurdert. Alle intervjuene ble gått gjennom og sitatene ble fremstilt ved de samme kategoriene. For praktiske årsaker er det brukt fargekoder i tillegg til merking for å skille de ulike sitatene fra hverandre.

Det er en iterativ måte å jobbe på og beskrives gjennom at man er innom konkluderingsfasen flere ganger som har ledet til innsamling av mer data for å nå metningspunktet til det som studeres. Dette minner om metoden Grounded Theory hvor hensikten er å utvikle ny teori (Ringdal, 2007). Enkelte kategorier ble utelatt, mens andre ble funnet så betydningsfulle at teorien ble utvidet. Dette betyr at studien ikke er fullverdig induktiv, siden det har vært innenfor rammene til ulike teorier, som fikk ulik prioritering underveis i studien. Siden det har vært innenfor rammeverket til teoriene ble dataene kategorisert innenfor de ulike teoriene. Dette har vært til stor hjelp for å strukturere informasjonen på en logisk måte.

Andre fordeler med denne metoden er at hovedpoengene fra sitatene er satt opp i excel, slik at alle dataene blir oversiktlige samtidig som det er enkelt å sammenligne med hverandre

(Vedlegg 3). Slik fremkommer relasjoner, mønster og trender som danner grunnlaget for en valid konklusjon.

4.3.3 Analyse ved hjelp av OCAI-verktøyet

Siden denne utredningen har benyttet triangulering, vil dette i tillegg påvirke dataanalysen. For å analysere resultatene fra «OCAI» verktøyet, legges alle svarene sammen for en enkelt kategori, for deretter dividere resultatet med antall svar i tillegg til seks kategorier for å finne gjennomsnittet. Dette gjøres også for alle de andre påfølgende kategoriene. Hver av disse scorene relaterer seg til de fire ulike organisasjonskulturer. Når disse dataene nå plottes sammen vil de gi et bilde på enhetens verdier. I tillegg er verktøyet i denne utredningen brukt for å teste enhetens verdier opp mot synet respondentene har på Statoil overordnet. Verktøyet identifiserer dermed deler av kulturen som eksisterer i dag. Dette visualiseres i en figur og det kommer tydelig frem hvilke arketyper som representerer enheten Boring og Brønn i tillegg til respondentenes syn på Statoil som helhet, gjennom to ulike profiler. Poenget med analysen er i hovedsak å uttrykke verdiene som kan knyttes til enheten.

4.4 Kvalitet i undersøkelsen

Et godt forskningsdesign avgjør kvaliteten på forskning. Det handler om å redusere mulighetene for ukorrekte slutninger og fokus på reliabilitet og validitet er derfor nyttige begreper som forskere må ha et forhold til (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

4.4.1 Reliabilitet

Et annet ord for reliabilitet er pålitelighet. I denne forbindelsen handler det om i hvor stor grad gjentatte undersøkelser med samme måleinstrument vil gi det samme resultatet. For å sikre reliabiliteten bør målefeil reduseres. Det kan være en utfordring i kvalitative studier siden målinger ofte gjennomføres uten standardiserte instrumenter og således vil ikke studier være repeterbare (Boeije, 2010). Målinger blir tilpasset den enkelte studie, og en konsekvens av dette er at det ofte sås tvil om reliabiliteten i kvalitativ forskning. Fenomener som

studies omhandler sosiale situasjoner som endres over tid, således betraktes eksplorative forskningsstrategier som nyttige startpunkt for videre kvantitative studier.

På tross av denne kritikken kan det argumenteres for at en tilnærmet standardisering i måten å samle inn data på øker reliabiliteten, så lenge prosedyrene som benyttes er spesifikke (Boeije, 2010). Det fordrer at forskeren bak en studie kan anses som et pålitelig instrument i seg selv. Dersom tilstrekkelig med informasjon innhentes vil man nå et metningspunkt. I denne studien ble det fokusert på å belyse IO fra flere ulike roller i tillegg til kulturelle aspekter. Ved å utvide utvalget helt til ny informasjon ikke fremkommer om fenomenet som studeres, kan det sies at metningspunktet er nådd. Da reduseres systematiske feil som kan oppstå ved kvantitative studier. Slike feil gjelder respondentenes evner til å farge sine svar, enten positivt eller negativt. I tillegg risikerer man at forskeren bak en studie plotter feil svar eller misforstår svarene som gis.

Truslene knyttet til reliabilitet er konklusjoner som produseres på bakgrunn av observasjoner, dersom de blir gjenstand for feilaktige fordreininger. Forskeren står dermed i fare for å sette sitt preg på resultatene ut fra sitt eget syn. Men ved å være oppmerksom på faren for dette, kan man bevist unngå slike feil. En måte dette er gjort på i denne utredningen er å komme med oppfølgingsspørsmål til respondentene som kan belyse temaene grundigere, i tillegg til å la respondentene lese over og godkjenne både transkriberte sitater og referat fra observasjonen i etterkant.

Siden denne studien også har benyttet rammeverk (OCAI) som tidligere er velutprøvd, gir dette betydelig styrke for reliabiliteten. Det vil si at andre som gjennomfører samme undersøkelse med nøyaktig den samme metoden, kan få samme resultat.

4.4.2 Validitet

I kvalitative studier har validitet fått større oppmerksomhet enn reliabilitet (Flick, 2002). Validitet handler om å måle det som forskeren hadde til hensikt å måle, og om resultatene faktisk er gyldige. I hvilken grad forskningsdesignet er linket sammen for å svare på problemstillingen kan påvirke validiteten i en studie. Videre vil begrepsvaliditet handle om å måle de teoretiske begrepene som man ønsket å måle i utgangspunktet. Det er viktig at

relasjonene mellom begrepene som brukes og indikatorene for å måle disse, kan kalles gyldige (Ringdal, 2007). Ekstern validitet omhandler generalisering av resultatene i en studie som går utover den spesifikke konteksten denne utredningen fokuserer på. Denne formen for validitet kan derfor sies å ikke være like aktuell under kvalitative studier (Boeije, 2010).

Mer aktuelt for denne studien er det å se på intern validitet, som referer til funnene fra undersøkelsen faktisk representerer virkeligheten av det som måles. Et godt forskningsdesign bør bidra til høy intern validitet, slik at antagelsene som dannes baserer seg på den faktiske virkeligheten. Det innebærer at konklusjonene baserer seg på presentasjonen av data og ikke forskeren sine egne oppfattelser. I tillegg vil bruken av triangulering sørge for at caset blir belyst på flere måter. Samtidig vil observasjon øke den økologiske validiteten. Grunnen til dette er at fenomenet studeres i sin naturlige kontekst (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Et annet perspektiv på validitet er å anse konseptet som en prosess for å garantere validitet i forskningsprosessen (Wolcott, 1990, referert i Flicke, 2002). For å sørge for prosedyrevaliditet bør forskere forsøke å lytte under intervjuene, uten for mye interaksjon med respondentene. Dette har vist seg vanskelig under denne studien da det fremkommer interessante elementer underveis i intervjuet som krever videre samtale. Et annet poeng er å produsere mest mulig nøyaktige detaljer. Bruken av lydopptaker gjør at alle intervjuene er nedskrevet i minste detalj i etterkant, og kvalitetssikret ved ytterligere gjennomgang. Dette er tidkrevende, men dataene som fremkommer blir fullstendige og nøyaktige, slik de ble presentert av respondentene.

4.4.3 utfordringer med undersøkelsen

Utfordringen som bør nevnes først og fremst ved denne utredningen, er tidsaspektet som en masterutredning skal holde seg innenfor. For å komme i dybden av kultur, bør alle nivåene til kultur identifiseres. På grunn av tidsrammen kan det være vanskelig å få ta i dybden, som vil være en stor begrensning ved studien. Gjentatte målinger over lengre tidsrom, kan være en sikrere måte å gjennomføre kulturstudier. Årsaken til dette er at tilfeldige resultater reduseres i større grad. Et eksempel på denne utfordringen er deler av artefaktene, som fremkommer ved språket. Gjennom historier og sjargonger og atferden ved bestemte ritualer

og seremonier blir slike artefakter synlige. Identifisering av artefaktene kan kreve flere undersøkelser over lengre tidsrom, kanskje ved at forskeren også er et medlem av organisasjonen. Denne utredningen har derfor måtte spørre respondentene hvordan språket brukes, som ikke vil være en fullstendig identifisering av språket som artefakt. Det samme kan sies om grunnleggende antakelser.

Feilkilder er et tema som er viktig å belyse i enhver undersøkelse. I utredningen er det foretatt et ikke-sannsynlighetsutvalg. Det innebærer at generaliseringer fra utvalget ikke representerer populasjonen. En utfordring med denne undersøkelsen er at Boring og Brønn også består av eksterne aktører utenfor Statoil. Operasjonen denne enheten utfører, inkluderer derfor flere eksterne aktører, som ikke er intervjuet i denne utredningen. På en annen siden vil da avgrensningen gi et godt bilde på enheten internt i Statoil.

Hensikten med et semistrukturert intervju er å la respondentene snakke mest mulig fritt. I noen tilfeller var det en utfordring fordi man måtte forklare ord og uttrykk som var ukjente for respondentene. Det kan føre til at intervjuer legger for store føringer på undersøkelsen som gjennomføres. På en annen side får man muligheter til å korrigere misforståelser underveis, noe man ikke får muligheten til ved standardiserte spørreskjema. Et poeng i enhver studie er at forskeren bør opptre objektivt, uten muligheter for å påvirke svarene i undersøkelsen. Det kan være en utfordring selv om åpenhet og nærhet er fordeler som kan trekkes frem ved metodevalgene til denne utredningen.

En av disse utfordringene er kontrolleffekten, om forskerens framstilling av studien er virkelighet eller konstruksjon. Dette er tema som særlig berøres under studier av kultur. Forskerens eget fagfilter kan legge føringer for det som studeres og prege perspektivet på det som trekkes frem i undersøkelsen, slik at bare deler av virkeligheten fremstilles. Dette kalles «biased view-point-effect».

Fire av intervjuene ble foretatt på samme dag. Det innebærer at det var ulike tidspunkt for gjennomføringen av intervjuene. Ulike tidspunkt kan påvirke intervjuobjektene, og det kan være andre hendelser i omgivelsene påvirker respondentenes svar. Eksempelvis kan dette være situasjoner før og etter et annet møte som kan påvirke fokuset til respondentene.

4.5 Etikk i undersøkelsen

Forskningsetikk relaterer seg til formuleringer av tema, forskningsdesignet, tilgangen til organisasjonen, innsamling av data, lagring og presentasjon av data (Saunders et al., 2009). Alt dette bør skje på en ansvarlig måte for å ivareta både integriteten til organisasjonen som undersøkes, institusjonen bak forskningen og ikke minst de direkte involverte i studien.

Denne utredningen har tatt utgangspunkt i en eksisterende modell, og utvidet denne. Dermed er formuleringen av tema og problemformuleringen ikke nødvendigvis kontroversiell. Likevel er det et spørsmål man bør ta hensyn til da organisasjonen som undersøkes ikke ønsker å fremstilles i et dårlig lys, naturlig nok. Gjennom prosjektbeskrivelsen og forskningsdesignet ble det tatt kontakt med sentrale personer i Statoil i løpet av høstsemesteret. Tema og metodikk ble vurdert, og ble funnet interessant og aktuell. En god dialog har vært nødvendig for å få tilgang til nøkkelpersoner som skulle intervjues. Enkelte enheter som ikke responderte på forespørselen om å delta i studien, ble respektert uten behov for noen argumentasjon rundt årsaken.

Innsamlingen av data ble gjort etter at respondentene var informert om hensikten med utredningen, og deres ivaretagelse av anonymitet. Valget om å unnlate navnet på installasjonen skal bidra til konfidensialitet i tillegg til at lydfilene ble slettet i etterkant av transkriberingen.

Tidsbruken i intervjuene var avtalt på forhånd å vare i en time. Dette ble forsøkt overholdt, men i noen tilfeller varte intervjuet i en time og ti minutter og i andre tilfeller varte de bare i 45 minutter. Det er viktig å respektere respondentenes tidskjema. Et annet aspekt som bør nevnes med intervjusituasjonen er knyttet til tema som de involverte ikke ønsket å svare på. Å respektere at enkelte ikke ønsker å gå inn på spesifikke tema er viktig for å opprettholde en god samtale videre i intervjuet. Enkelte kom med mye informasjon, som de underveis i intervjuet ønsket å unnlate fra videre siteringen. Dette er også respektert.

For videre å sørge for å respektere de involverte, har alle fått lese over og godkjenne bruken av sine egne sitat før den endelige masterutredningen ble trykt.

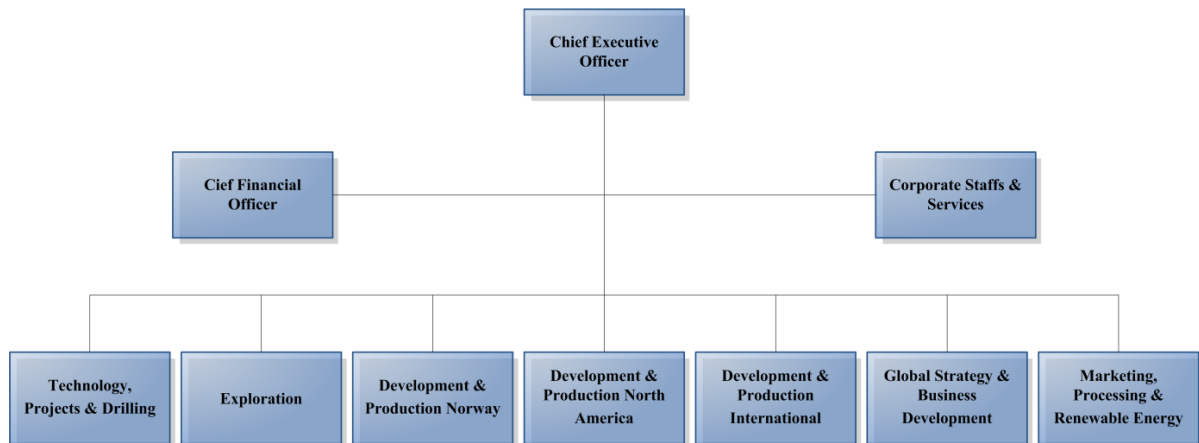
5. PRESENTASJON AV CASET

5.1 Statoil ASA

Tidlig på 1960-tallet da aktiviteten på norsk sokkel startet var industrien preget av amerikansk kultur og teknologi (Colman, Stensaker & Tharaldsen, 2011). For å sikre råderett over ressursene i Nordsjøen ble det i 1965 gitt lisenser til å starte leting og utbygging av oljevirksomhet på norsk sokkel. «Den norske stats oljeselskap» ble etablert i 1972 og ansees som opprinnelsen til Statoil, med staten som eier. Tilegning av kunnskap fra utlandet gjorde at selskapet var langt fremme med sin offshorevirksomhet, og i 1981 var Statoil det første norske selskap med operatøransvar ved feltet Gullfaks. Statoil har dermed vært en sentral aktør for utvikling av industrien i Norge. I 2001 ble Statoil delvis privatisert og børsnotert både i Oslo og New York. For å videre styrke sin posisjon internasjonalt fusjonerte Statoil med Hydros olje- og gassvirksomhet i 2007.

Statoil er i dag et selskap med virksomhet oppstrøms i verdikjeden, gjennom å være et operatørselskap. Statoil står for 80 % av all olje- og gassproduksjon på norsk kontinentalsokkel, og er dermed en ledende aktør. Energiselskapet har virksomhet i 36 land med 20.000 ansatte hvor hovedkontoret ligger i Norge (Statoil, 2009). Selskapet er matriseorganisert og består av en hierarkisk linjeorganisasjon med ulike divisjoner som har operativt ansvar for driften (Colman, Stensaker & Tharaldsen, 2011). Denne blir supplert med flere lag av prosjekter og funksjonelle enheter som tilbyr service og ekspertise internt. Ansatte kan være midlertidige engasjerte i enheter og prosjekter selv om de i utgangspunktet tilhører en bestemt divisjon.

En ny organisasjonsstruktur ble etablert i januar 2011, dette for å sikre videre verdiskapning i en internasjonal sammenheng. Strukturen følger de ulike forretningsområdene, hvor ett av områdene er «Technology, Projects and Drilling» (TPD) (Statoil, 2012b). Innenfor dette området er enheten Boring og Brønn (D & W), hvor aktiviteter som boring og komplettering av produksjonsbrønner står sentralt.

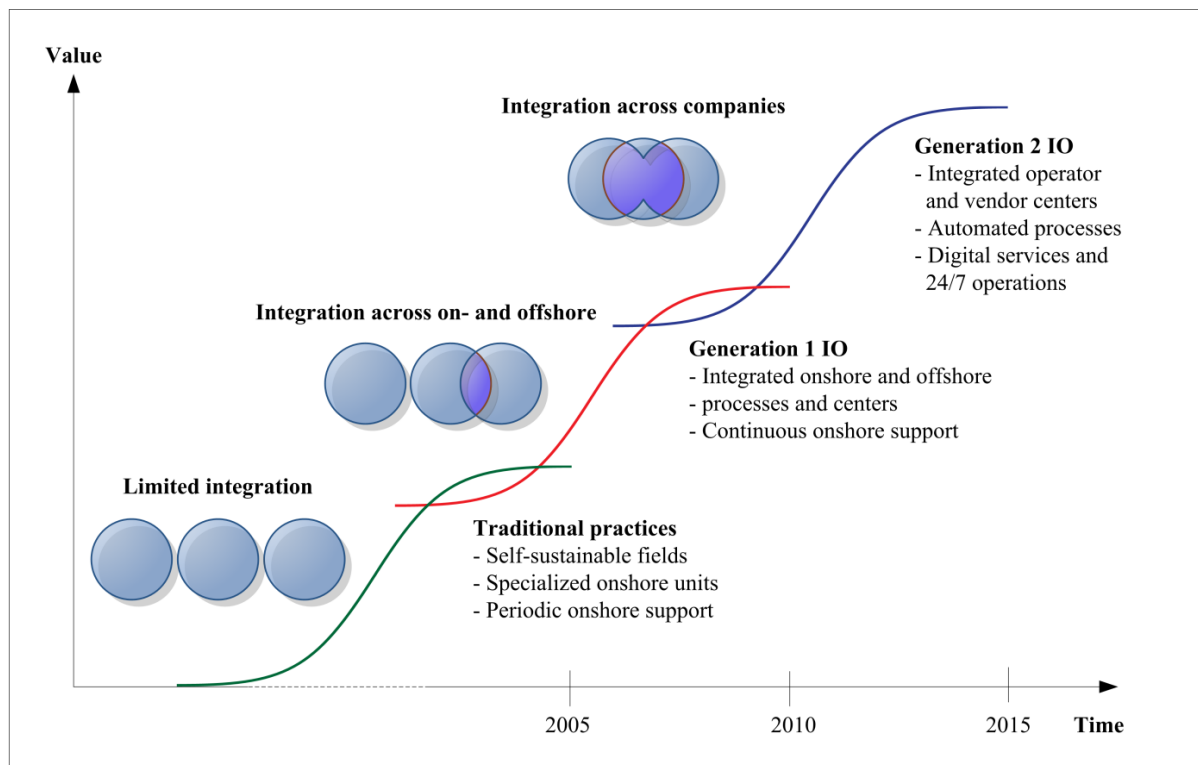


Figur 6: Organisasjonsstrukturen i Statoil (Statoil, 2012b)

For å sikre verdiskapningen har Statoil hatt ambisjoner om å bli verdensledende på integrerte operasjoner, Statoils definisjon av IO er følgende: «*Nye arbeidsprosesser som bruker sanntidsdata til å virkeliggjøre bedre samhandling mellom fag, organisasjoner, selskap og lokasjoner for å oppnå sikrere, bedre og raskere beslutninger.*» (Statoil, 2007).

5.2 Hvorfor integrerte operasjoner?

Integrerte operasjoner (IO) blir betegnet som en revolusjon innenfor bransjen. Tanken er at teknologi og nye samhandlingsformer skal føre til økt verdiskaping i tillegg til økt fokus på sikkerhet (Oljeindustriens Landsforening, 2012b). Det handler om nye måter å jobbe på, og dette illustreres gjennom første og annen generasjons IO.



Figur 7: Første og annen generasjons IO (Kilde: Oljeindustriens Landsforening, 2005)

Første generasjons IO innbefatter å integrere personer og prosesser mellom offshore og onshore. Boring og utvinning utføres på plattform eller skip, og ved hjelp av IKT sendes sanntidsdata fra sensorer i utstyr og brønn til støttesentre på land (Zachariassen, 2012). Produksjonsingeniørene på land utfører så oppfølging og kommunikasjon direkte med et kontrollrom på plattformen via videokonferanseutstyr. Denne arbeidsmåten beskrives som langt mer situasjonsorientert og tverrfaglig i motsetning til tidligere (Hepsø & Kongsvik, 2009). De involverte partene er dermed ikke avhengige av hverandre ut fra geografisk plassering.

Annen generasjons IO skal involvere leverandører og knytte kompetanse på tvers av disipliner. Prosesser skal sørge for at operatørene benytter leverandørens kjernekompetanse og tjenester mer effektivt. Dette innebærer større tilpasninger for partene, da det kreves nye roller og ansvarsområder. Ved hjelp av digitale service- og leverandørprodukter, vil operatørene ha mulighet til å oppdatere reservoarmodeller, bore mål og brønnbaner parallelt med at brønnene blir boret (Oljeindustriens Landsforening, 2005).

Bedre utnyttelse av reservoarene i tillegg til raskere beslutninger og kortere driftsstans er noe av motivasjonen for bransjen til å innføre IO. Det har blitt estimert en forventet gevinst av IO på 250 milliarder kroner, som følge av IO-teknologien. Foreløpig har bare noen få prosent av selskaper tatt i bruk teknikken på norsk sokkel (Zachariassen, 2012). Men bransjen jobber mot å være verdensledende på innføring av IO på norsk sokkel (Petroleumstilsynet, 2007). Med tanke på flere modne felt vil maksimal utnyttelse av eksisterende felt og brønner være viktig for næringen, og dette gjør IO til en aktuell metode for å bidra til økt utvinningsgrad (Oljeindustriens Landsforening, 2007a). Dette forutsetter at industrien fokuserer på ny teknologi og nye samhandlingsmodeller, som igjen krever en satsning på IO over hele den norske sokkelen. Faktorene som kan bidra til økt akselerere produksjon og øke utvinning er (Oljeindustriens Landsforening, 2007b):

- Interaksjon i sanntid mellom relevante aktiviteter og disipliner
- Bruk av analyseverktøy i avanserte arbeidsprosesser
- Bruk av samhandlingsrom for å støtte arbeidsprosesser mellom land og offshore, samt mellom operatør og leverandør
- Forbedret plassering av brønnene i reservoaret gjennom anvendelse av sanntids boring
- Anvendelse av innsamlingsutstyr for 4-D seismiske for uavbrutt overvåking av reservoarytelse og fortløpende oppdatering av reservoarmodeller
- Forlengelse av levetid for felt ved reduksjon av driftskostnader, for eksempel ved å flytte medarbeidere fra offshore til land
- Bedre styring av trykk i produksjonsbrønner

6. EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet presenteres alle funn som er gjort i forbindelse med intervjuer og observasjon i Statoil. Først presenteres empiriske funn tilknyttet organisasjonskulturen i Boring og Brønn. Dette kapitlet vil bli delt inn i flere deler som gjenspeiler de ulike nivåene av kultur, da kulturbegrepet er så stort. Deretter blir håndteringen av IO presentert, da dette sees på som relevant i forhold til å forstå hvordan IO fungerer. Dette er relevant for å nærmere utdype rollen organisasjonskultur spiller i håndteringen av IO. Historikken og hvordan IO startet, i tillegg til hvordan IO brukes i dag av enheten Boring og Brønn gis som et bakteppe for å gi forståelse av konteksten utredningen handler om. Tilslutt gis det eksempler på situasjoner enheten opplever som knytter organisasjonskultur og IO sammen. Under hvert avsnitt gis det en kort oppsummering av de empiriske funnene. Disse vil danne grunnlaget for diskusjonen i neste kapittel.

6.1 Organisasjonskulturen i Boring og Brønn

Hvordan organisasjonskulturen fremstår i Statoil er et sammensatt spørsmål som belyses av alle delkapitlene fremover. Synet på egen organisasjon blir i enkelte tilfeller et subjektivt anliggende, og blir avhengig av hva medlemmene legger i selve begrepet. Det er derfor nødvendig å bryte ned begrepet i flere delspørsmål og relatere det til situasjoner som medlemmene kjenner seg igjen i.

For å beskrive kulturen gjøres det lettes gjennom å beskrive hvordan kulturen har endret seg opp gjennom årene, i tillegg til å reflektere til årsakene til en eventuell endring i kulturen. Bore- og brønnmiljøet var tidligere preget av en amerikansk kultur, siden fagmiljøet her var først ute på dette området. Flere nordmenn tok med seg denne kulturen videre i den norske industrien. Det var da snakk om et strengt hierarki, hvor lederen hadde stor betydning. I dag er man mer preget av den norske kulturen, med diskusjon, relasjoner og tillit:

«Vi har blitt veldig harmoniske og man ser at det er en helt annen måte å kommunisere på, [...] for denne norske kulturen, den skandinaviske modellen, mere preger oss nå, enn hva det gjorde i en tidligere fase. Det er ikke tvil om at det på 70- og 80-tallet, så var vi veldig

preget av det litt røffe amerikanske arbeidsmiljøet som det var om bord på riggene.»
(Respondent 1).

Man mener også at internasjonaliseringen har betydning, som skaper ny holdning i forhold til måten man jobber på. Det hevdes også av flere at sammenslåingen med Hydro har hatt betydning for påvirkning av Statoilkulturen, spesielt for bore- og brønnmiljøet:

«Det var ulik kultur i Hydro og Statoil når vi ‘merget’ sammen i 2007, da var det jo veldig tydelig at vi kom fra forskjellige steder. Begge miljøene var bevisste sitt eget utgangspunkt.»
(Respondent 4).

Noen trekker frem at fremveksten av kvinner i arbeidsmiljøet kan ha hatt en innvirkning på kulturen:

«Det var et veldig mannsdominert og fysisk arbeidsmiljø ute. Borekontraktørene og de andre serviceselskapene har til en viss grad fått inn mer kvinner, det er blitt mer ryddig og fint arbeidsmiljø ute og.» (Respondent 7).

At kulturen har endret seg bekreftes også av andre:

«Det er klart folk kan være misfornøyde med et ene og det andre, men folk snakker godt om arbeidsgiveren sin. Det er merkelig forandring.» (Respondent 6).

Beskrivelser av egen kultur innenfor enheten Boring og Brønn beskrives som bra, med et godt samhold. Sammenlignet med andre enheter i Statoil mener man selv at enheten har det mest sammensveisete samholdet. Årsaken til dette forklares gjennom følgende eksempel:

«[...] men det er en litt annerledes stilling i Boring og Brønn enn Petek (Petroleumsteknologi), vi jobber med andre problemstillinger, vi har ting som skjer i Boring og Brønn, det er kanskje ettertraktet av andre typer personligheter.» (Respondent 3).

Hvordan denne enheten skiller seg fra andre enheter beskrives ut fra hvordan hverdagen oppleves:

«Hektisk arbeidshverdag, dynamisk organisasjon, mye endringer, rolig i perioder når man ikke er i operasjon, ganske hektisk når man er i operasjon.» (Respondent 2).

Forklaringen om at operasjonene preger hvilken kultur som finnes i organisasjonen fremheves også av andre:

«En del av naturen for å drive bore- og brønnvirksomhet, at vi er veldig operative. ‘Worst case scenario’ for oss er det som skjedde med ‘Macondo’, det er de marginene og det er den eksponeringen vi er utsatt for hver eneste dag. Statoil har cirka 50 boring- og brønnoperasjoner gående til enhver tid nå globalt sett, og vi er hele tiden eksponert for slike hendelser, og det gjør noe med organisasjonen, det gjør noe med kulturen vår og atferden vår. Mange andre av nettverkene rundt oss, drift og vedlikehold og HMS og alt dette, de ser nok på Boring og Brønn som litt spesielle nettopp i kraft at vi er veldig tette som nettverk, men også, holdt på å si veldig operative i form av å ta beslutninger, og kanskje litt sære.»
(Respondent 1).

Det poengteres at dette er noe som kjennetegner bore- og brønnorganisasjoner verden over. Selve operasjonene som gjennomføres gjør at man kan finne samme likehetstrekk i kulturen, eksempelvis både i USA og Frankrike.

Dette kapittelet omhandler beskrivelser av organisasjonskulturen i Boring og Brønn. Kulturen er i stor grad preget av operasjonene enheten utfører. Det er høy grad av risiko som gjør at alle innenfor enheten blir avhengig av hverandre. Det fører til tette bånd og stort fokus på sikkerheten. Enheten karakteriseres også av en dynamikk preget av fleksibilitet ut fra både rolige og hektiske arbeidshverdager. I tillegg bør det nevnes at de fleste respondentene deler dette synet, og at disse elementene derfor fremstår som noe felles og delt mellom medlemmene.

6.1.1 Artefaktene

Spørsmålet som her er besvart, omhandler bruk av språk og ord og uttrykk. De materielle artefaktene i Statoil er observert og kommer til uttrykk ved plakater. Et godt eksempel på dette er plakaten som er plassert god synlig ved kantinen. Denne plakaten viser «IO-trekanten», altså syv suksesskriteriene for IO. I tillegg finnes det mindre trykksaker som er strategisk plassert og god synlig ved inngangen. Disse er fokusert rundt sikkerhet og som et eksempel uttrykkes det: *«I Statoil viser vi respekt og omtanke for hverandre, vi bryr oss om*

din sikkerhet. Vårt mål er null skade». Det er tydelig at sikkerhetsaspektet står sterkt i måten Statoil kommuniserer med både ansatte og besøkende.

Når det gjelder andre synlige uttrykk, er kanskje språket en faktor som har betydning for Boring og Brønn. Det er flere eksempler på hvilken betydning språk har for enheten, den første utfordringen går ut på hvordan man bruker ord og uttrykk, den andre utfordringen går ut på språkbarrierer:

«Problemet er at man bruker samme ord og uttrykk, men man mener ikke likt når man snakker samhandlinger og datadeling.» (Respondent 4).

Her er det også verdt å legge merke til at Statoil har blitt betydelig mer internasjonalsert de senere årene, som har betydning for språket:

«Vi har en utfordring med språk. [...] et aspekt er at vi her på land har mange utenlandske serviceselskaper som kommer med utenlandske ingeniører. Det er klart da er vi nødt til å snakke engelsk, men mye av folkene som jobber på riggene er ikke like komfortable med snakke engelsk. [...] diskusjonen rundt ... arbeidsspråk, det kan du si, språkmessig har det blitt mer og større variasjon.» (Respondent 7).

Men ikke alle er like enige at dette er en stor utfordring:

«Veldig viktig med kommunikasjon, jeg føler, vi har jo flerspråklige folk der ute. Det går jo mye på engelsk. Jeg føler det går greit. Det er jo folk som kvier seg til å snakke engelsk selyfølgelig, ikke alle føler de er stødige og som synes det er storveies med å snakke engelsk i radioen, men det går greit.» (Respondent 5).

Andre igjen fokuserer på at det brukes et teknisk språk, og at dette er en oljerelatert terminologi:

«Vi har tekniske uttrykk som brukes, alt som har med boring å gjøre, da er det standard engelsk uttrykk som blir brukt, vi har ikke så veldig mye fornorsking.» (Respondent 3).

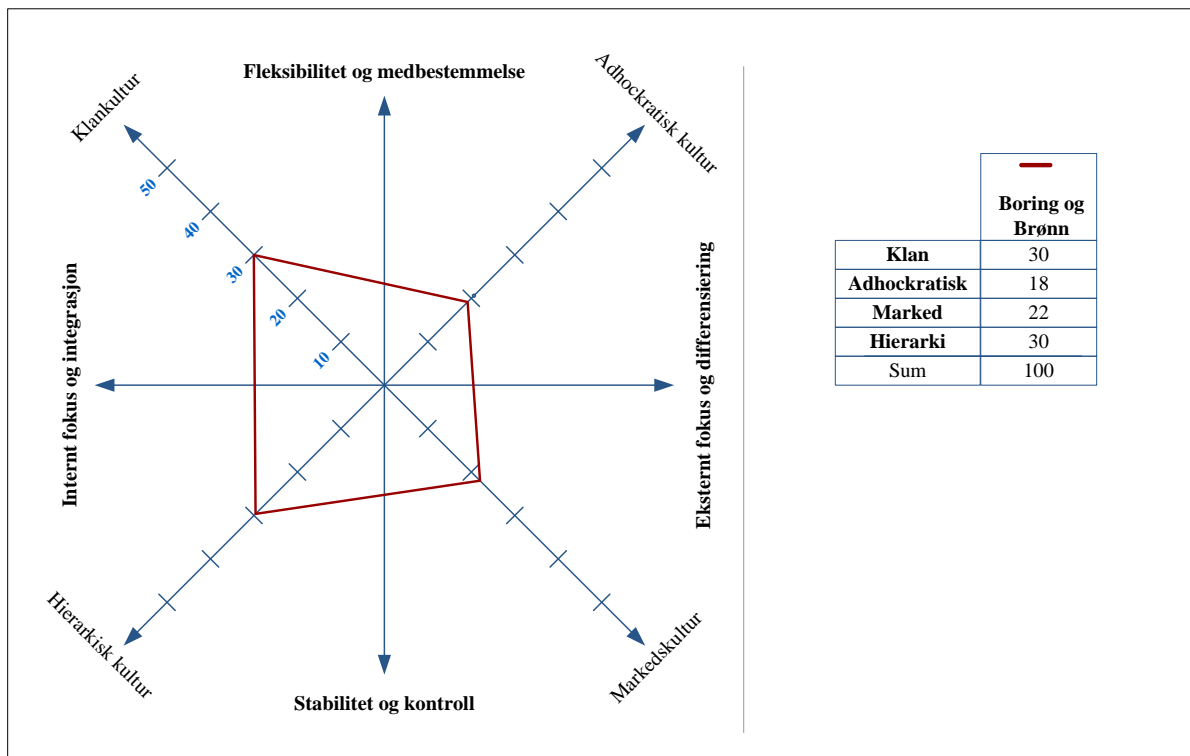
Statoil kan oppfattes som en kompleks organisasjon, med komplekse operasjoner og dette påvirker også bruken av regler, systemer, prosedyrer:

«Så jeg tenker at det er ikke alltid at alt er krystallklart for alle, det er ikke alltid at alt er krystallklart beskrevet, men vi prøver å beskrive så mye som mulig i prosesser og prosedyrene våre.» (Respondent 6).

Oppsummert er det funnet synlige uttrykk som omhandler språk og uttrykk, altså de synlige dimensjonene ved kultur. Det gjelder spesielt bruk av ord og uttrykk som ilegges ulik betydning for ulike aktører. En annen utfordring er håndteringen av engelsk som arbeidsspråk. På en annen side mener enkelte at standardiserte ord og uttrykk gjennom terminologien gjør at språkbarrierene reduseres. En stor og kompleks organisasjon preger også system og strukturene, og dette kan fremstå som noe uklart for respondentene.

6.1.2 Verdiene

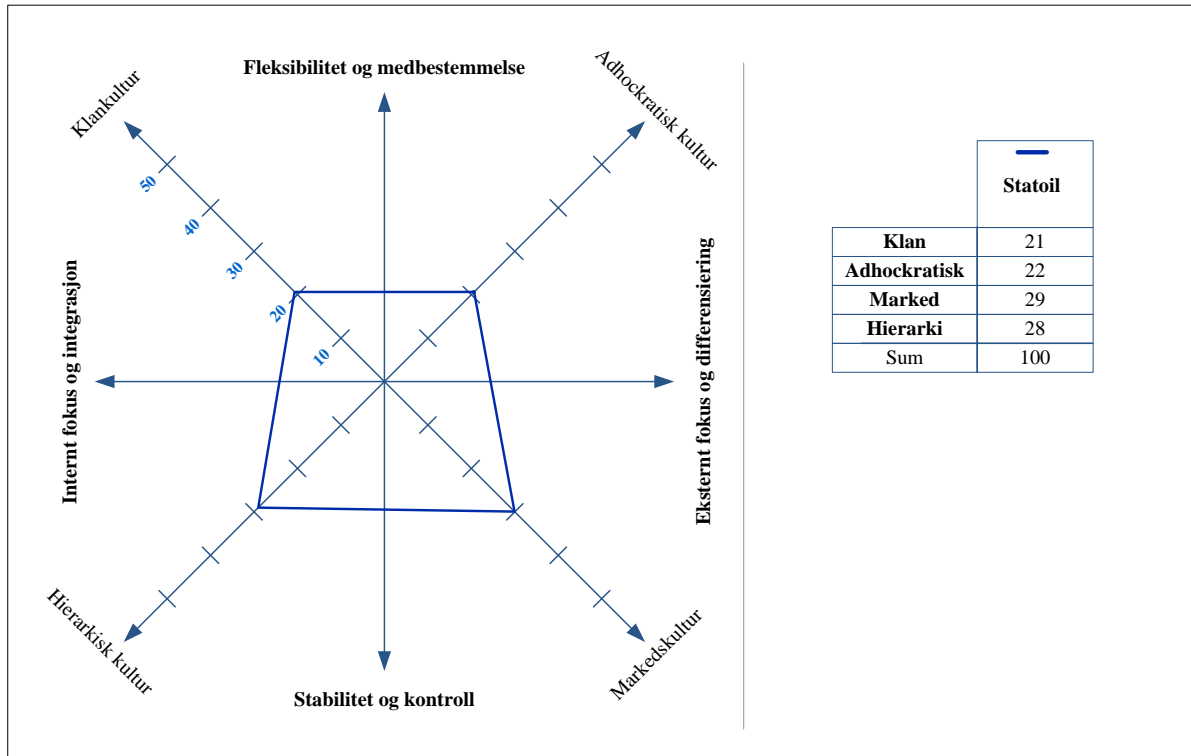
Dette kapitlet omhandler preferansene respondentene har til en rekke dimensjoner. Disse preferansene gjenspeiler verdiene som karakteriserer Boring og Brønn. Som et ledd i å definere verdiene for enheten er verktøyet «OCAI» anvendt. Enheten kan betegnes gjennom et internt fokus og fleksibilitet. Når det gjelder verdiene som karakteriserer Boring og Brønn, mener enheten derimot denne er preget av å være kontrollert og strukturert. Suksesskriteriene preges av utvikling av menneskelige ressurser, teamarbeid, forpliktelse og omtanke for de rundt seg. Når det gjelder ledelse ser man gjerne at denne er fokusert på resultater, men samtidig orientert rundt koordinering og organisering. Stabilitet mellom relasjoner, konformitet, forutsigbarhet og jobbsikkerhet ansees som viktig. Boring og Brønn mener videre at lojalitet og gjensidig tillit i stor grad holder enheten sammen. Det strategiske fokuset handler også om tillit, menneskelig utvikling, åpenhet og deltakelse. Disse faktorene danner resultatet som fremkommer i figur 8.



Figur 8: Verdier i Boring og Brønn

Ut fra figuren fremgår det at enheten scorer høyt på klankultur og hierarkisk kultur. Det interne fokuset preger Boring og Brønn. Samtidig innebærer disse funnene at enheten balanserer mellom stabilitet og kontroll, mot fleksibilitet og medbestemmelse.

Boring og Brønn har et litt annet syn på hva som representerer verdiene i Statoil som konsern:



Figur 9: Verdier i Statoil

Karakteristikker på Statoil i følge enheten, omhandler resultatorientering. Suksesskriteriene til Statoil kjennetegnes av flere ting. Enheten mener det omhandler utvikling av ressurser og teamarbeid, å være konkurransedyktig i tillegg til effektivitet og solid levering. Det er stor grad av enighet i synet på ledelsen, i følge enheten kan denne karakteriseres av fokus på resultater. Håndtering av ansatte handler om jobbsikkerhet, konformitet og forutsigbarhet. Lojalitet, gjensidig tillit og forpliktelse til organisasjonen er faktorene som preger organisasjonen. Strategisk fokus omhandler oppnåelse av nye ressurser og utfordringer, samt utprøving av nye ting og muligheter. Disse faktorene utgjør grunnlaget til Boring og Brønns syn på Statoil, som fremkommer i figur 9.

Ut fra figur 9 fremgår det at Statoil knyttes opp til verdier som kjennetegnes av en hierarkisk kultur. Det innebærer at stabilitet og kontroll dominerer. Felles for enheten og Statoil er det interne fokuset, i tillegg til stabilitet og kontroll. Enheten plasserer også Statoil i en markedskultur, dette understøttes videre ved følgende utsagn:

«Statoil blir jo ofte beskyldt for å være i en monopol situasjon, og hvert fall etter fusjonen mellom Statoil og Hydro, så er klart vi har ikke mange som kan konkurrere her med oss på hjemmebane, men når vi går ut i verden så er vi da en konkurrent på lik linje med andre konkurrenter og dermed stilles det helt andre krav til lønnsomhet.» (Respondent 1).

For å videre utdype hva som ligger i verdiene til Boring og Brønn, har enheten flere synspunkt på dette. Det er i stor grad enighet innenfor enheten i hvordan disse faktorene har betydning for enheten, og i den forbindelse fremheves spesielt sikkerhetsaspektet:

«Jeg vil si takhøyde egentlig, at det er lov å diskutere, snakke og være uenige. Jo, altså vi har sikkerhet normalt der ute. Jo, du kan aldri si nok om sikkerhet.» (Respondent 5).

Funnene viser at verdiene vil være knyttet til hva enheten skal oppnå, og det påvirker derfor deres syn på verdiene. Disse verdiene varierer i lys av Statoil som helhet; hverdagen Statoil møter ute i verden, blir preget av at det stilles helt andre krav enn i Norge. Det gjør deres posisjon langt mer konkurranseutsatt, som gjør at de skiller seg fra enheten. Statoils kultur synes dermed å være tilpasset betingelsene de opererer under, internasjonal konkurranse i kombinasjon med stort fokus på HMS og sikkerhet. Det sammen kan også hevdes for enheten Boring og Brønn, kulturen er tilpasset omgivelsene de opererer under, dynamisk og hektisk hverdag i kombinasjon med fokus på HMS og sikkerhet.

6.1.3 Grunnleggende antakelser

På spørsmål om det er etablert en felles forståelse innad i enheten, vil igjen operasjonene ha betydning for dannelsen av de grunnleggende antakelsene. Tidligere i utredningen er det vist at Boring og Brønn preges av en oppfatning om å få gjort ting gjort så raskt og sikkert som mulig. Denne oppfattelsen er så lik blant respondentene, at den kan danne grunnlag for de grunnleggende antakelsene. Et eksempel er å sammenligne sine antagelser med antakelsene man møter i andre sammenhenger:

«Det preger alle som jobber i oljeindustrien, ikke nødvendig vis for Statoil, jeg tenker HMS på en annen måte enn venner eller familie, som ikke jobber i oljeindustrien. Det gjør jeg.» (Respondent 2).

Fokuset på effektive operasjoner nevnes av andre som helt grunnleggende for enheten, dette er så etablert at man reagerer på andre enheter uten dette fokuset:

«Vi er jo veldig bevisste på at: 'OK, en time koster så og så mye, vi kaster ikke bort tid'. Men så opplever vi at: 'en time eller to, det betyr jo ingenting i det store og det hele', men det gjør det. For oss betyr det veldig mye.» (Respondent 6).

En av respondentene kommer med følgende eksempel for å illustrere betydningen som effektivitet og sikkerhet har for hvordan de grunnleggende antakelsene dannes:

«Hvis en brønn begynner å strømme på deg så nytter det ikke å ringe på land og rope på hjelp, du må faktisk ta noen beslutninger der og da, det verste du kan gjøre er å la være å ta beslutninger i det hele tatt, du må ta noen valg. Det å leve med dette 24 timer for de som sitter i den operative linjen, som de aller fleste har gjort en eller annen gang, det gjør noe med deg, det får dette fellesskapet til å bli veldig tett. Det er min analyse av det.» (Respondent 1).

Respondentene anerkjenner at det eksisterer forskjellige antakelser blant de ulike enhetene internt i Statoil. Det er likevel foretatt tiltak for å fremme en felles forståelse blant andre enheter:

«Vi har laget denne overordnede prosessen vår, som vi kaller for brønnkonstruksjonsprosessen. Og den har vi laget i fellesskap med Petek (Petroleumsteknologi) og Leting, så vi har en felles forankring i dette med å lage og konstruere en brønn i Statoil, og det er kommet et langt skritt til å tvinge oss inn i et fellesskap, sette oss ned i hele fasen av det å planlegge og bore en brønn. Sette oss ned og kommunisere på en best mulig måte.» (Respondent 1).

Antakelsene er preget av operasjonene som utføres. De grunnleggende antakelsene som er fremtredende for Boring og Brønn er fokuset rundt HMS og effektivitet. Antagelsene synes tydeligst i møte med andre enheter og i situasjoner der det er andre oppfattelser som gjelder.

Andre aktører har et annet fokus når det gjelder tid og prioriteringsområder, men her er det satt i gang tiltak for å etablere felles referanserammer med andre enheter.

6.2 Integrerte Operasjoner i Statoil

For Statoil handler IO om å være i stand til å bruke relevant informasjon i beslutningstakingen; både historisk informasjon og dagens informasjon ved hjelp av sanntidsdata. Det gjelder å kunne bruke denne informasjonen aktivt i beslutningsprosessen. Den nye operasjonsmodellen er basert på mer samhandling mellom hav og land. Det gjøres ved å dele mer informasjon mellom operasjonsgruppen i havet og operasjonsgruppen på land. I starten handlet IO nettopp om å kunne ta i bruk samhandlingsrommene ved å benytte seg av videokonferanse for kommunikasjon mellom hav og land. I dag ansees IO som en måte å effektivisere aktivitetene og planleggingen samt anledning til å diskutere. Fra å ha fokus på rommene har Statoil gått over til å fokusere mer på utførelsen av operasjonene.

6.2.1 Starten på IO i Statoil

Spørsmålene dette delkapittelet omhandler er historikken bak IO. IO startet under begrepet «Integrerte Operasjoner» i 2004. Da Petoro utførte en kartlegging, kom ikke Statoil så godt ut på området. Dette ledet til at Statoil umiddelbart opprettet et konserninitiativ for IO, som varte frem til 2011. I dag betegnes ikke IO som et konserninitiativ lengre, men som en etablert fagenhet.

Statoil var tidlig ute med å jobbe med elementer som i ettertid kan kalles IO, blant annet var Statoil tidlig ute med å legge fiberkabler i Nordsjøen. Dette skjedde på slutten av 90-tallet frem til 2003:

«Når fiberkablene ble etablert, så var det ikke IO som var begrunnelsen for å etablere det, men det var noen som skjønnte at det vil være behov for å ha en mye mer robust infrastruktur.» (Respondent 4).

Denne infrastrukturen startet da Statoil trakk fibrer i kraftkabelen til Troll A, så ble fiberen forlenget ut til Tampen områdene, og deretter ut til Sleipner. I tillegg la Hydro en viktig bit

av den fiberen mellom Heimdal, Brage og Oseberg. Dette var på plass i 2003/2004. Siden har Statoil hatt robuste fibernettnettverk i hele Nordsjøen og deler av Midt-Norge. Dette er kanskje noe av grunnen til at norsk sokkel fremstår som ett av stedene hvor man har kommet lengst med IO i dag:

«Ved normal trafikk så foregår det i gitte tidsvinduer, og da er belastningen veldig stor på det nettet. Man kjører kanskje både 20, 30 og 40 videokonferanser samtidig med havet. Så det ville aldri gått uten fiberkabler, det er mange som ikke tenker over det i dag.»
(Respondent 4).

Innenfor enheten Boring og Brønn var man tidlig ute med å ta i bruk verktøy for samhandling sammenlignet med andre enheter. Man etablerte også et teknologisamarbeid med borekontraktøren, som var og fortsatt er, Odfjell Drilling. Man opplevde også en interesse fra borekontraktøren om å komme i gang med IO, som førte til at Statoil opprettet supportrom, også kalt operasjonsrom på land. Med disse operasjonsrommene kunne man kommunisere med riggen fra land i Statoil, og i tillegg med borekontraktøren:

«Det var ikke slik før, da var det mer sånn ‘morgenmøter’ og ‘kveldsmøter’, nå er det mye mer kommunikasjon og tettere oppfølging på dagbasis, så det har vært en bra utvikling.»
(Respondent 5).

Fremveksten er IO beskrevet av respondentene. Etableringen av infrastrukturen gjennom fiberkabler har vært en medvirkende årsak til at Statoil i dag kan ta i bruk IO i utstrakt grad. I tillegg har etableringen av operasjonsrom på land gjort det mulig å kommunisere effektivt både mellom hav og land, og mellom Statoil og andre aktører.

6.2.2 Effektene av IO

På spørsmål om innføringen av IO har ført til en bedre arbeidshverdag, er resultatene positive for flere av respondentene. Det har vært en positiv utvikling, og IO blir betraktet som en smartere måte å jobbe på:

«Jeg tror at de fleste ser at dette er noe som gir oss bedre, sikrere og mer effektive operasjoner. Jeg tror ikke det er noen som er i tvil om det.» (Respondent 7).

I den grad man er usikker på om IO har ført til positive effekter, forklares dette med at man ikke jobbet i Statoil før innføringen, men det understrekes samtidig at man vanskelig kan se for seg noen andre måter å jobbe på. Det er her viktig å huske på at det har vært andre endringstiltak i perioden man har innført IO. Det gjør det vanskelig å tilskrive hvilke konkrete effekter man har oppnådd, og i hvilken grad disse effektene dermed skyldes IO alene:

«Det er ikke slik at du bare innfører en ting, og så gjør du absolutt alt annet slik du har gjort tidligere. Du har alle slags forbedringsaktiviteter hele veien. Så det å måle hvilken effekt er umulig, det blir for mange ukjente i likningen.» (Respondent 7).

Sammenlignet med tidligere er det likevel enighet om at det har vært en positiv utvikling:

«Hvis vi ser tilbake fem år, så vil en se stor forskjell, så vil noen si at vi ikke har kommet så langt om vi skulle, eller hadde tenkt. Men på en annen side, så er det viktig å se at det har skjedd veldig mye. Ikke bare med standard videokonferanser, men kommunikatorløsninger og alle mulige andre dataoverføringsløsninger, har det jo skjedd mye.» (Respondent 4).

For å lykkes med dette arbeidet er det definert ett sett med suksesskriterier for IO, som skal brukes i de ulike fagområdene som Boring og Brønn, Petroleumsteknologi og Produksjon, og Drift og Vedlikehold. Kriteriene blir dermed lagt til grunn for å utføre oppgavene på en god måte. Når det gjelder måten man skal angripe konseptet utales følgende:

«IO er liksom vårt konsept, og hele den trekanten (suksesskriteriene) må sees på; kulturbiten, organisasjonsbiten og alt er veldig viktig. Så er det slik at kulturbiten også er styrt av den teknologibiten. Kulturen har en sammenheng med at man evner å bruke kommunikasjonsløsningene og disse teknologiene. Så hele konseptet er nå å tenke både 'soft' og 'hard issues'.» (Respondent 4).

Selv om innføringen av IO som konsept startet for flere år siden, ansees ikke arbeidet som endelig ferdig. Det ansees som en kontinuerlig prosess som foregår parallelt med andre aktiviteter, dette gjør det også utfordrende å tilskrive effektene av IO alene. For å ytterligere styrke innføringen av IO jobbes det både med teknologi og mennesker.

6.2.3 IO for enheten Boring og Brønn

Dette delkapittelet handler om hva IO innebærer for Boring og Brønn, og hvilke prosesser og aktiviteter de knytter til begrepet. I første omgang integrerte Statoil internt mellom hav og land, før også eksterne aktører som borekontraktøren introduserte støttesenter. I utgangspunktet er målet å forbedre kvalitet i gjennomføringen av operasjoner. Det innebærer bedre og sikrere operasjoner offshore som baseres på analyse og tekniske vurderinger. Dette illustreres gjennom følgende utsagn:

«Vi sitter ikke på land og opererer en maskin ute på riggen, det er informasjonsbehandling vi holder på med. Men denne informasjonsbehandlingen kan være direkte koblet fra nedi brønnen, og vi kan se hvor mye vekt vi har på 'borekronene' og slike ting. Og vi kan ha mulighet til å påvirke gjennom å si ... hvis vi nå tror vi gjør noe feil, hvis vi har for mye vekt på 'borekronen', så kan jeg ikke trykke på en knapp, jeg må fortelle de som er ute på riggen at de må redusere vekten på 'borekronen'.» (Respondent 7).

IO omhandler dermed støtte fra land og ut til hav, i tillegg til kommunikasjon mellom eksterne aktører. Et eksempel blir gitt for å illustrere samhandlingen:

«Hvis vi sier for eksempel HMS-sikkerhet; så har vi én person som jobber hos oss, og så har borekontraktøren én person som jobber hos de, og én Statoil person som jobber offshore på riggen. Det er klart de tre må jobbe sammen.» (Respondent 6).

Nærmere utdyping av hvordan samhandlingen blir håndtert blir forklart følgende:

«Vi har et fast mønster som vi jobber etter, og retningslinjer og prosedyrer og så videre. Hverdagen består jo av at du har kommunikasjon med riggen til faste tider. Det er en etablert rutine. Støttegruppen sitter hos borekontraktøren, de er jo en såkalt støttegruppe som supporterer riggen med informasjon, som gjerne er med i bakgrunnen men som riggen benytter seg av, og vi benytter under planleggingen og så videre.» (Respondent 5).

Statoil har lagt mye fokus på de primære prosessene, altså IO knyttet til å bore et hull, styre en brønn, produsere en brønn i tillegg til utførelse. Selv om man har en støttefunksjon er den nært knyttet opp til produksjonen, noe som gjør at det er vanskelig å skille mellom primære og sekundære aktiviteter innenfor enheten:

«Ja på en måte, så er jo jeg en støttefunksjon for at de offshore skal få utført jobben sin, men samtidig må jeg tilrettelegge i forhold til at vi kan få en effektiv og sikker operasjon [...] det er jo det jobben min egentlig er, å få produsert, men de fleste av oss er jo kanskje egentlig bare tilretteleggere.» (Respondent 6).

IO kan dermed ikke kategoriseres til å gjelde enten primære eller sekundære aktiviteter, da det synes som begge er involvert:

«Jeg kaller en primær aktivitet at vi på land har mulighet til, [...] for eksempel hvis det nedi hullet er et eller annet som de på riggen sliter med å forstå, så kan vi på land se det, og analysere dataene og påvirke den direkte produksjonen av brønnen. Men det er klart vi bruker jo og, kall det videofasilitet, til å forenkle kommunikasjon, mellom mekaniker, elektrikere eller vedlikeholdsarbeider ute, med de på land. Så det er kanskje et eksempel på en sekundær prosess.» (Respondent 7).

Funnene viser at IO for enheten Boring og Brønn handler om å ivareta kvalitet og sikkerhet, i tillegg til aktiviteter som kan knyttes direkte opp mot boring og produksjon. Andre aktiviteter handler om kommunikasjon mellom aktører for å kunne gi støtte under planleggingsfasen.

6.2.4 Samhandling med andre aktører

Diskusjonen rundt avhengigheten mellom aktørene avdekker at denne er preget av kompleksitet. For det første skal ulike aktører innenfor Statoil samarbeide, og for det andre skal de igjen samarbeide med eksterne aktører som borekontraktører og serviceselskap. Når det gjelder de eksterne aktørene som skal utføre et arbeid ute på installasjonen, vil de etablere en gruppe ute, og en gruppe på land som støtter den gruppen.

Relasjonene mellom de ulike aktørene fungerer ved at underleverandører leverer til ingeniører som igjen formidler videre ut til riggen. Da er man avhengig av at informasjonen kommer sekvensielt. I andre tilfeller som ved en eventuell krise er avhengigheten mellom aktørene en helt annen:

«I kaoset når det er en alvorlig hendelse, så er det klart at de ser de ikke alt. De er nødt til å få støtte fra noen som kan sitte litt lenger vekk, og kanskje har enda mer kapasitet og beregningsmuligheter og planleggingsmuligheter. Og gi de mest råd men og faktisk en ordre om hva de skal gjøre. Men det er klart man er helt avhengig av at begge parter fungerer godt, for de der ute kan vite ting som vi på land ikke vet, og de der ute har kanskje gravd seg inn i sine problemer, slik at de ikke ser det store bildet.» (Respondent 7).

I andre tilfeller leverer serviceselskaper ulike tjenester, det gjelder for eksempel «nedihulls data» og logg av data på overflaten. Disse leveres til Statoil helt uavhengig av hverandre.

Avhengigheten mellom prosessene varierer dermed utfra hvilken prosess man ser på, hva som skal gjøres og situasjonen man står overfor. Respondent 6 uttaler følgende:

«Jeg kjenner meg mest igjen det mest komplekse, men det vil være innslag av alle avhengigheter.» (Respondent 6).

Eksempel på hvordan avhengigheten foregår, illustreres gjennom morgenmøte. Gjennom å være til stede i et slikt morgenmøte er det utført observasjoner. Funnene presentert i det påfølgende avsnittet, er derfor basert på observasjon:

Dette møtet foregår via videokonferanse. I Statoils lokaler sitter representanter fra Statoil internt, i tillegg til representanter fra serviceselskapene. Borekontraktørens supportsenter er koblet opp, i tillegg til riggen. Disse aktørene blir synlige for hverandre ved at skjermene deles. En agenda er satt på forhånd, og denne blir tatt opp av en boreleder som følger punktene på agendaen. Det fungerer som en fast plan og omhandler vanligvis status om operasjonene, rapportering i tillegg til uforutsette ting som ikke nødvendigvis er planlagt. Dersom noen av partene har innvendinger, forsøkes dette formidles under det aktuelle punktet. Det fører til fremdrift og at unødvendig diskusjon ikke opptar tiden. En aktør signaliserer gjerne at man ønsker å si noe, og slike diskusjoner blir tatt i etterkant av agendaen. Man har en tidsplan å forholde seg til da det gjerne er andre møter og oppgaver som skal gjøres. Underveis i møtet går serviceleverandører siden de har fått informasjonen som gjelder dem. Denne informasjonen går på engelsk. Ellers foregår samtalen på norsk. Hovedfokuset til møtet er koordinering av partene, og dersom det ikke er behov, foregår det ikke stor grad av interaksjon. Interaksjonen er mest synlig på slutten av møtet hvor ting

utenfor agendaen diskuteres. Denne interaksjonen kan da forgå mellom to av partene eller mellom alle tre. I hovedsak er det mest kommunikasjon mellom hav og land, da støttesenteret til borekontraktøren informerer om praktiske ting på riggen i tillegg til utførelsen av selve operasjonen. Aktører kan også være med via vanlig telefon i de tilfeller hvor de har noe å bidra med.

Innenfor IO er avhengigheten mellom de ulike aktørene preget av hvilke aktiviteter som gjennomføres. Man ser at ulike situasjoner krever ulik form for samhandling. Kommunikasjonen mellom aktørene foregår både under uforutsette hendelser og etter faste tidspunkt. Et eksempel på et fast tidspunkt er morgenmøte som avholdes hver dag. Her gjennomgås status etter en planlagt agenda, og interaksjonen mellom aktørene er igjen avhengig av hva som diskuteres.

6.2.5 Mekanismer som har fremmet IO

Dette delkapittelet relaterer seg til IO. Det gjelder faktorer som har fremmet IO, hvilken betydning spesialisering har hatt og hva som har blitt standardisert. Å være pådriver for IO gjennom koordinering med eksterne aktører stiller en del utfordringer når det gjelder dialog, kommunikasjon, fellesskap og samhandling. Dette er håndtert gjennom kontraktene, hvor det stilles krav til leverandørene om etablering av fysiske samhandlingsrom. Statoil fungerer dermed som en pådriver for å fremme samarbeidet mellom aktørene:

«Vi som operatør er nødt til å ta den ledende rollen siden det er vi som betaler regningen ‘in the end’, og som er ansvarlig overfor myndighetene totalt sett for det som da faktisk skjer der ute. Selv om borekontaktøren eller serviceleverandørene også har et visst ansvar, så vil det alltid være operatøren som må være pådriver for å få dette til, gjennom ulike incitament, som blant annet er synliggjort i kontraktene, hvor vi da kan stille disse kravene også, som vi nå gjør i større og større grad.» (Respondent 1).

Koordineringen skal også håndteres mellom interne aktører i Statoil. Samarbeid blir trukket frem av flere som en mekanisme som har betydning for å fremme integrasjonen. På spørsmål om hva samarbeid innebærer, handler det om at man snakker om de samme tingene, og at alle forstår hva som skal gjøres. Videre inkluderer dette standardisering, hvor en rekke

eksempler gis på hvordan standardisering fremmer integrasjon. Som en del av å standardisere atferd er det etablert et treningssenter. Her trenes det på ulike arbeidsprosesser, hvor en stor del av disse er IO-inspirerte. Det gjelder spesielt produksjons-optimaliseringsprosessen. Videre har standardisering av arbeidsprosessene vært en viktig del av IO konseptet, og håndteres gjennom styrende dokumentasjon. Det gjelder både for den tekniske utrustningen på samhandlingsrommene i tillegg til standardisering av arbeidsprosessene. Arbeidsprosessene er en viktig del i det daglige arbeidet, og er retningsgivende for aktørene:

«Du har arbeidsprosesser som er standardisert i henhold til 'APOS', der står det hvordan du skal utføre arbeid, tenker på HMS, det må vi følge og det gjelder like mye for de ulike installasjonene, det er lover og regler som skal følges der.» (Respondent 5).

Standardiseringen er synlig selv om det dukker opp situasjoner som ikke har blitt håndtert tidligere, gjennom beskrivelser for hvordan endringer håndteres. Standardisering ilegges dermed mye vekt i forhold til å lykkes med IO:

«[...] og da må det være standardiseringen i bunn, ellers så blir det for mye tilpasninger hele veien. Det med å ha standardiserte arbeidsprosesser og en gjenkjennbar operasjonsmodell, men også selvsagt på teknologisiden. Vi er ikke i mål altså, desto mer vi greier å standardisere på teknologiene, på datastandarder og kommunikasjonsstandarder desto bedre kommer vi ut av det.» (Respondent 4).

IO knyttes opp til standardiseringen gjennom beskrivelser av hvordan de ulike aktivitetene bør håndteres for Boring og Brønn:

«IO og samhandlinger er en integrert del av prosessene nå, du vil ikke finne begrepet IO noe sted i prosessbeskrivelsene og prosessflyten, det går mer på samhandlingen og leveransekravene, dermed så er det en integrert del av hvordan vi utfører aktivitetene våre.» (Respondent 1).

Det hevdes at spesialisering er en nødvendighet for å arbeide etter IO-prinsippene, ulike ekspertise knyttes sammen for å diskutere problemstillinger, analysere og komme med løsninger. Man er dermed avhengig av ulike aktører med spesialkunnskap på ulike områder:

«Det er mange av disse som jobber mot installasjonen hvor jeg har veldig liten kontroll over det de jobber med. Men jeg vet at de kan sine ting, og de sørger for at det blir gjort og de kommer med innspill i forhold til det, og har kontroll på sine ting. Hele poenget tenker jeg.» (Respondent 6).

De ulike fagområdene har etablerte mål som ikke ligger i konflikt med det å samhandle. Å knytte målene opp til IO har vært en måte å skifte fokus utover sin egen kompetanse. Dette gjelder også de eksterne aktørene:

«Alle jobber mot et felles mål, det vil jeg si definitivt, det er derfor vi er der, det er derfor vi leier inn kontraktører og serviceselskaper for å nå de målene, så det er ganske klart det. Jeg vil si det fungerer fint.» (Respondent 5).

Mekanismer som har fremmet integrasjon er i noe grad drevet av den teknologiske utviklingen. Dette forklares med at kommunikasjonsløsninger brukes i dag i privatlivet, og at mennesker selv er pådrivere for å ta i bruk enklere og bedre hjelpemidler også i arbeidslivet:

«En har et tettere samarbeid ved hjelp av mer moderne hjelpemidler, typisk videooverføring og 'communicator', samtaleverktøy på nettet, at man bruker flere forskjellige multimediakanaler til å jobbe med.» (Respondent 3).

Oppsummert har kontraktene betydning for de eksterne aktørene og deres motivasjon for å etablere IO. Disse formelle kontraktene skal stille krav slik at IO fremmes. Når det gjelder mekanismer som har fremmet IO internt, nevner alle at standardisering er en viktig faktor. Det gjelder standardisering av operasjonsrom og spesielt arbeidsprosesser. Andre faktorer av betydning er utnyttelse av spesialisering og differensiert ekspertise, og derigjennom etablering av felles mål. Til sist fremmer teknologi og verktøy IO, da dette ansees som viktig for å kunne samhandle.

6.2.6 Andre faktorer av betydning for IO

Faktorer som har betydning for IO, er ulike når det gjelder eksterne og interne forhold. Måten kontraktene tidligere var bygd opp kan ha vært en hemmende faktor. Dersom service

selskapene ikke finner det hensiktsmessig å ta i bruk IO, er det tydelig at det hemmer integrasjonen:

«Mange av de kontraktene, service-, samhandlings- og samarbeidskontrakter vi har, er bygd opp på en slik måte at et serviceselskap tjener penger på å ikke drive med IO. Man tjener penger på å gjøre oppgavene på gammeldagse måter, og da er det ikke så lett å få til dette.» (Respondent 4).

Årsaken til at det oppstår en interessekonflikt forklares med at eksterne aktører lønnes etter hvor mange timer de er ute. Det å operere mer effektivt vil derfor ikke være et insentiv, som igjen fører til barrierer til integrasjon.

Likevel handler det om å få ulike interne aktører til å samarbeide og spesialisering knyttes gjerne til lang erfaring innenfor et område. På spørsmål om lang erfaring er en barriere svares det følgende:

«Tja, det er klart det krever repetisjon og masing. Altså, skal du lære en gammel katte å sitte liksom ... det krever arbeid for oss å få folk til å følge ny arbeidsmetodikk.» (Respondent 5).

En annen barriere er knyttet til tilganger til verktøyene:

«Datatilgjengelighet, hvem får tilgang og hvem skal ikke ha tilgang kan være en hemning. At de rette folkene ikke får tilgang når de trenger det. Hvis du har vakt en helg og ikke har tilgang, så er det litt kjipt. Da tar du det på gammelmåten, ringer ut og hører og sjekker.» (Respondent 2).

En stor utfordring knyttes også opp til fordelingen av makt og politikk. På grunn av motstanden har Statoil i dag valgt å ikke å ha bilder fra boredekk på flere av sine installasjoner:

«Men det var en del i Statoils vernetjeneste som var betenkt. Liksom troen på at hvis vi innførte bilder og kamerabilder fra riggen til land, så trodde de at det ville komme på YouTube eller på internett eller noe sånt. Så det er klart det har vært og er en politisk diskusjon rundt det med personvern, opp i mot dette. Det er klart, det har jo bremsset oss litt da.» (Respondent 7).

Dette kapittelet har pekt på andre utfordringer som enheten opplever i forbindelse med håndteringen av IO. Her trekkes det særlig frem ulike insentiver fra de eksterne aktørene som kan hemme IO. Interne forhold som fremstår som barrierer er endringsvillighet, det er enighet blant respondentene at endringer er utfordrende. I tillegg vil tilgjengelighet til verktøy som anvendes i forbindelse med IO være avgjørende for om IO fungerer optimalt. Det politiske aspektet har også hatt betydning, dette har ført til begrensninger i videooverføringen.

6.3 Organisasjonskulturer og betydninger for IO

Dette kapittelet omhandler spesifikke funn som er registrert ut fra organisasjonskulturen og dens betydninger knyttet til integrasjon. Dette området deles inn i tre deler, det gjelder andre enheters organisasjonskultur internt i Statoil knyttet til IO, eksterne aktørers kultur og IO og til sist enhetens egen kultur knyttet til IO.

6.3.1 Andre enheter og IO

I dette delkapittelet peker på forhold enheten Boring og Brønn opplever i samhandling med andre kulturer internt i Statoil. Hensynet til de ulike aktørene fordrer en ny måte å opptre på. Den geografiske avstanden reduseres, som krever en annen tilnærming i forhold til kommunikasjon og språk. Denne tilnærmingen er noe man opplever som et forbedringspotensial:

«Vi kommer inn i et operasjonsrom, vi føler jo nesten at vi er i samme rom som de der ute. Noen ganger er vi ikke fullstendig observante, om noen i bildet ikke blir sett, kjenner alle hverandre, hvem som er på andre siden som du ikke kan se, er en ting. Kvaliteten i en del av informasjonen vi får, er ikke alltid 100 %.» (Respondent 7).

Gjennom å redusere avstanden mellom enhetene, oppleves nå de ulike kulturene i større grad:

«Oj ja, jeg er helt sikker på at det er mye forskjellig kultur. Det er kulturforskjeller mellom avdelinger, altså vi som jobber på en plattform ser jo at det er en veldig stor kulturforskjell,

mellom Boring og Brønn og Driftsmiljøet, vi ser veldig forskjellig på en god del ting. Drift skal produsere, der skal ting stå mest mulig stille, jo mindre som skjer, jo bedre er det for dem. Det har nok preget litte grann de forskjellige kulturene.» (Respondent 6).

Andre legger også merke til at det er forskjeller i organisasjonskulturen:

«Vi er jo et stort selskap så at vi har en felles kultur over hele linjen, det tror jeg ikke vi kan si.» (Respondent 2).

Det gis flere eksempler på ulik kultur og årsakene til de ulike kulturene, men også betydningen dette har:

«Petek (Petroleumsteknologi) er i en helt annen tidsfase, de snakker om og vurderer strukturer som er millioner av år gamle. Og det gjør noe med tenkesettet deres også, både i forhold til at de har god tid, det er ikke beslutninger som må tas i dag, og litt sånt noe. Av det blir det en helt annen kultur altså. Det er her vi ofte får konfliktene våre, for vi er helt avhengig av å få input på hvor er det vi skal bore, om vi skal dit eller dit, og hva er trykket, de må fortelle oss noe om trykket vi kan forvente å møte slik at vi kan ta nødvendige forhåndsreglene- Og her har vi da en stadig kime til konflikt i forhold til urgency, i forhold å få fram data, presisjon i dataene, fordi igjen når vi snakker om trykk og temperatur så må vi være nøyaktige.» (Respondent 1).

Enkelte hevder at mål og retningslinjer kan føre til at de kulturelle forskjellene ikke har så stor betydning, men at kanskje ledelse spiller en rolle:

«Det kan være, det tror jeg ikke. Jeg mener målene skal være de samme, det bør hvert fall finnes noen generelle retningslinjer til hvordan man bør jobbe med IO, det finnes også for så vidt, men forutsetter et personlig preg alt etter hvem som leder.» (Respondent 3).

De ulike operasjonene preger enhetene som igjen gjør noe med dialogen mellom de ulike enhetene, og kan i verste fall skape konflikter. Flere eksempler gis på utfordringer knyttet til at det eksiterer ulike oppfattelser og referanserammer. Dette kan også knyttes opp til de ulike subkulturene som eksisterer:

«Man møter veldig mye ekspertise, som skrubber på skuldrene og: ‘dette kan vi’. Men det er jo ikke tilfellet, altså i den forstand at, de kan jo jobben sin, kjempeflinke folk, men du

kommer veldig tett på en del miljøer med det vi sier, vi sier på en måte: 'dette kan dere gjøre veldig mye bedre'. Og så sier de: 'ja men vi er jo flinke, blant de beste i utgangspunktet'.» (Respondent 4).

En forklaring som gis til de ulike oppfattelsene av hvordan IO fungerer, knyttes opp til at begrepet IO ikke er helt dekkende. IO-ordet brukes i liten grad, det handler heller om å kalle inn til møter og oppfordre til diskusjon:

«Jeg liker kanskje ikke ordet integrasjon, jeg liker mer samhandling. Dette med å være tydelig på at vi forstår hverandre, i forhold til utfordringene i forhold til problemstillingene, og kunne da i fellesskap løse disse problemstillingene. Å være enige om at det er dette som er problemet, det er dette vi prøver å løse, og dette er løsningen eller den valgte strategien. Jeg tenker på det i en slik sammenheng, mer enn integrert. Integrert er mer noe som er sammenflettet, men vi er allerede sammenflettet som en del av en linjeorganisasjon, et fellesskap allerede, men å få denne kommunikasjonsformen til å flyte lettere, og få denne felles forståelsen.» (Respondent 1).

Selv om det knyttes utfordringer i møte med andre kulturer internt, er sikkerheten noe som kan virke samlende for måten IO knyttes opp mot kulturen. IO blir dermed viktig for enheten Boring og Brønn da det bidrar til sikrere operasjoner:

«Det er jo 'walk as you talk' ... kall det det. Fokuset er der for å ha en god kultur, HMS og så videre [...] jeg håper at selv kokken føler at vi har det rette fokuset for at vi skal jobbe trygt og sikkert. Jeg vil si IO gjør at det fungerer ekstra bra, får fokuset opp på det som går på HMS. Hvis vi ser ti - femten år tilbake i tid, så er det et helt annet fokus nå på det som går på HMS. Hvis vi tar det som eksempel, det er lover og regler som gjør det blir en bedre kultur vil jeg si.» (Respondent 5).

Oppfattelsene av definisjonen av IO er knyttet til usikkerhet fra flere respondenter. Usikkerheten er knyttet til hva andre legger i begrepet, det reflekteres også gjennom at selve ordet IO brukes i liten grad. Funnene peker på at de ulike enhetene har ulik forståelse og tilnærming, ut fra kjennetegn til sin egen operasjon. Det er derimot en felles oppfatning at IO har fremmet fokus på HMS, og kan virke samlende for ulike aktører internt. Det er viktig å huske på forbedringer som har skjedd, selv om det anerkjennes at det er utfordringer knyttet

til ulik kultur mellom ulike enheter internt i Statoil.

6.3.2 Eksterne aktører og IO

De eksterne kontraktørene har også sin egen kultur. De har en annen agenda internt i selskapet og har dermed noe de fokuserer ulikt på i forhold til Statoil. Det er derfor etablert bevisste retningslinjer for hvordan dette skal håndteres. Hovedsakelig skal de eksterne kontraktørene følge Statoils retningslinjer:

«[...] Statoil sin arbeidsprosess som beskriver; hvordan vi skal jobbe, hva skal vi gjøre, risikoer, regler, arbeidsmetodikk og oppsummering. Hva kan vi gjøre for å bli bedre, sånn blir rutinen etablert hos oss, sammen med borekontraktør, som vi følger så å si på hver enkelt jobb.» (Respondent 5).

Det er dermed utarbeidet felles retningslinjer. Dette kalles 'A-Standard', og er beskrivelser av arbeidsprosesser for hvordan arbeidet skal utføres. Hensikten med dette er å analysere hva man kan gjøre for å bli bedre. Slik etableres rutiner sammen med eksempelvis borekontraktør. Det er et tiltak for å sørge for samarbeidsmetodikk og tankegang når det gjelder HMS. Likevel er det forskjell mellom Statoil og borekontraktørene, de har gjerne ikke samme utdanningsnivået, og noen opplever således at språk kan være litt annerledes:

«Problemet, som jeg ser, det er ikke alle som er like komfortable med å snakke engelsk som å snakke sitt eget morsmål. Da mister vi en del ved at folk ikke bidrar. Ja, jeg tror det kan føre til HMS-konsekvens. Vi greier ikke å fange opp hvis folk kvier seg til å si noe, hvis man for eksempel er i en risikogjennomgang. At du skal prøve å identifisere risiko. Min erfaring er at, i hvert fall i større møter, når det går på engelsk er det mindre deltakelse generelt enn hvis ting forgår på norsk. En del av boresjefene, altså borekontraktøren sitt borepersonell offshore, er jo gjerne personer som ikke har veldig lang utdanning, flinke folk, kan godt sine ting, men er ikke veldig komfortable med å snakke engelsk. Og jeg mener det går ut over kvaliteten. Dessverre. Men samtidig så er vi nødt til å få med de som ikke kan norsk.» (Respondent 6).

En annen påpeker årsakene til at kulturene er ulike, og hevder oppgaveløsning ut fra spesialiseringen som kreves for disse, kan være en medvirkende årsak til at ulike kulturer dannes:

«Det er innenfor den litt snevrere konteksten av en leveranse, som en boreentreprenør leverer til et operatørselskap. Mens operatørselskaper har et mye større spenn i forhold til oppgaveløsningen. Dette med seismikk, tolke seismikken, planlegge brønnene, gjennomføre brønnene i detalj i forhold til å beskrive hvordan en brønnbane skal gå, i forhold til hvordan de skal håndtere trykk etc. Mye av dette er jo ikke borekontraktøren med på i det hele tatt. De er heller ikke bemannet til å håndtere den biten der.» (Respondent 1).

Ulik kultur kommenteres også av andre, men at enheten ønsker å påvirke denne:

«Vi prøver å jobbe med det med å samles, med de forskjellige leverandørene og borekontraktørene. Men det er klart vi er forskjellige, og vi har delvis forskjellige interesser. Så det er klart vi ønsker å påvirke de med vår kultur, og de vil ha en litt annerledes kultur.» (Respondent 7).

Alle har registrert at det finnes ulike kulturer mellom Statoil og de eksterne aktørene. Men et poeng er at de aktørene man jobber tettest med, oppfattes mindre forskjellige:

«Ja, de har kanskje det. Litt vanskelig for meg å merke egentlig, fordi vi jobber så tett opp mot de som vi har kontakt med at vi føler kanskje de hører mer til Statoil, enn de hører til i de andre firmaene. Og Statoil pleier å gi komme med sterke ønsker om at de skal følge tilnærmet lik kultur som vi har da.» (Respondent 3)

Gjennom sin internasjonale tilnærming har Statoil møte med andre kulturer fra andre nasjoner, det er ofte disse man har minst kontakt med:

«Du har jo serviceselskaper som gjerne er internasjonale, de kan ha en annen kultur, det kan nok merkes på de som kommer ut på riggen. De har gjerne ikke samme fokuset som vi har.» (Respondent 5).

Dette aspektet nevnes også av andre, men her også ser man forskjell på aktørene som man har samarbeidet med over tid. Det er spesielt synet på HMS som kan skape konflikter:

«Tredjeparter som kommer fra andre land, man kan se litt kulturforskjeller. En mann som kommer fra Kina har en annen tankegang gjerne. Da tenker jeg på å tenke risiko og den type ting. Du må sørge for at de er på samme bølgelengde når det gjelder tankegang. De reiser gjerne rundt om i hele verden, vi vet at sikkerhet og HMS kultur er gjerne litt dårligere i Asia eller Midtøsten. Når de kommer til Norge, må de tenke slik som vi tenker. Når det gjelder borekontraktør, siden vi er så tett opp mot dem, tenker vi likt.» (Respondent 5).

Ulike kulturer sees på som en utfordring, og enkelte mener dette ikke håndteres optimalt:

«Enkelte kulturer har innmari respekt for hierarki. Jeg har opplevd tidligere at det er: ‘Do you understand? Yes, yes’. Men så tør de ikke si fra at de kanskje ikke forstår. Kultur er jo en berikelse, at vi har forskjellige, men det er også en utfordring. Den utfordringen tenker jeg at man bør være bevisst på, og håndtere den på en bevisst måte. Det tror jeg vi tar litt lett på.» (Respondent 6).

Enheten opplever utfordringer tilknyttet andre aktører i forhold til språkbarrierer. Det skaper problemer dersom det går utover kvaliteten i kommunikasjonen. En annen utfordring gjelder ulike oppfattelser rundt sikkerhetsfokuset, enheten mener dette problemet er størst overfor ulike aktører med ulik nasjonal kultur. Ulike nasjonale kulturer har også en annen maktavstand, det handler nødvendigvis ikke om at aktører ikke forstår, men at kulturen er preget av å ikke motsi lederen. Når det gjelder aktører innenfor samme nasjonale kultur finner man ikke de samme utfordringene, som kan skyldes et tettere samarbeid over tid.

6.3.3 Enhetens egen kultur og betydninger for IO

I utgangspunktet karakteriseres organisasjonskulturen som bra av enheten selv. Det er tidligere i utredningen vist til et sammensveiset og tett miljø. Følgende utsagn illustrerer hva kultur betyr på en god måte:

«Kulturen, nei altså, jeg synes den er veldig bra. Kan ikke si bra kultur, men atmosfæren er veldig bra. Kulturen underbygger egentlig det da, vi har et åpent forhold til hverandre, vi kan si hva vi mener, så lenge vi ikke sier det på en stygg måte.» (Respondent 3).

Når Boring og Brønn har svart på en rekke spørsmål hvor de knytter kulturen opp til IO, pekes det ved flere anledninger i denne utredningen på språk som en utfordring:

«Jeg synes vi må klare å ta det skrittet å snakke engelsk, alle nordmenn kan engelsk, men da er tilbakemeldingene fra offshore 'ja men da får ikke sagt alt vi ønsker av operasjonelle ting'. Så det er liksom en avveining hele veien, hva sier vi på engelsk og hva sier vi på norsk. [...] men det er generelt en kulturell utfordring.» (Respondent 2).

Det er en stor usikkerhet knyttet til spørsmålet om betydningen og definisjonen av IO-begrepet. De aller fleste fremhever samarbeid og hjelpemidler som sentralt for å arbeide innunder IO, men de er likevel usikre på om andre mener det samme:

«Akkurat hvor grensen går hva er IO og ikke IO, det synes jeg er veldig diffust.» (Respondent 6).

Årsaken til de ulike oppfattelsene forklares ved at IO ikke er et dekkende begrep:

«IO begrepet har på mange måter vært misbrukt tidligere, og kanskje vi burde brukt et annet begrep.» (Respondent 1).

På spørsmål om enheten har opplevd at organisasjonskultur har betydning for måten IO håndteres trekkes det frem flere faktorer. En av disse er selve definisjonen på hva IO omhandler:

«Men det er jo der problemet kommer, hvis ikke folk skjønner hva dette begrepet er, eller hva det er vi snakker om, så blir dette vanskelig.» (Respondent 1).

For de som sitter i Boring og Brønn handler IO om noe som i stor grad fremmer sikkerhet, altså de involverte mener at IO er i tråd med hvordan ting burde fungere. Det blir samsvar med ens egne verdier, og det IO representerer for enheten. Man føler derfor IO er noe som bidrar til en optimal arbeidssituasjon. Dette er igjen avhengig av at hjelpemidlene fungerer, når disse hjelpemidlene fungerer oppleves situasjonen som optimal:

«Når jeg er på jobb, føler jeg får den riktige støtten jeg trenger, jeg kan ikke få det bedre.» (Respondent 5).

Tillit er en annen verdi som er avgjørende for resultatet av samhandlingen. Slik det blir uttrykt her, legges det som en forutsetning for hele IO-konseptet:

«Samhandling har noe med tillit å gjøre, jeg er igjen litt på dette med relasjoner og tillit og evne til å kommunisere, og evne til å sette hverandre på det samme ståstedet, for da å kunne diskutere felles problemstillinger og utfordringer. Hvis du spør meg om en verdi, er det dette med tillit altså, som nesten en forutsetning for å få IO til å fungere i en IO kontekst, samhandlingskontekst.» (Respondent 1).

Utviklingen av disse verdiene har for enkelte blitt påvirket gjennom lederen:

«At det er gode rollemodeller, det smitter nedover i organisasjonen.» (Respondent 5).

Verdiene i enheten Boring og Brønn knyttes videre opp til Statoils uttrykte kjerneverdier; modig, omtenksum, tett på og åpen. Disse verdiene fremstår gjennomsyret i selskapet, og ansees som viktig for kulturen da flere av respondentene nevner betydningen som de legger i verdiene. Verdiene legger føringer for en del retningslinjer som igjen blir knyttet opp til IO. En nærmere begrunnelse av dette gis gjennom at man er mye lettere åpen, fordi man får både tilgang til informasjon og kan gi informasjon. I tillegg er det lettere å være tett på, gjennom å fjerne geografisk avstand. Omtenksum forbinder man med å ta hensyn til risiko, det handler gjerne om å samarbeide med å identifisere risiko, spesielt i forkant av en operasjon. Dette skjer gjennom møtene på land med leverandørene, hvor man kan komme med innspill. Slik prøver de sammen å finne tiltak for å redusere risiko, og til og med eliminere. Den siste verdien som er modig, knyttes til evnen til å ta i bruk ny teknologi.

Flere mener altså det ikke er motforestillinger mellom kjerneverdiene og IO, mens enkelte mener kjerneverdiene ikke er knyttet til IO:

«Men jeg føler ikke det er noe i IO som helt er åpenbart rettet inn mot kjerneverdiene. Det klarer jeg ikke å se. Klarer ikke å ta en direkte link der.» (Respondent 3).

I tillegg diskuteres det av flere at det å være åpen er en viktig verdi for effektiv kommunikasjon, men man stiller samtidig spørsmålstegn ved innholdet av begrepet:

«Skal man være åpen så må man være litt 'frank'. Da må man tåle å være åpen da: 'jeg er uenig med deg, jeg tror at selv om du er min sjef så er jeg faktisk uenig med deg, og jeg er

uenig med deg nå og jeg sier det høyt i nærvær av fire andre?. Det må vi tåle.» (Respondent 4).

Utfordringene med holdninger som har blitt etablert i forbindelser med endringer, ansees også som en betydning for IO. Dette påpekes av flere, og hvilken betydning dette kan ha for resultatet forklares gjennom følgende utsagn:

«Man kan ha sterke personligheter som ikke liker endringer og som på en måte skaper negativt fokus ut i gruppen, som nødvendigvis ikke hadde vært der hvis det ikke var for den ene personen. Altså, at de styrer gruppen i en retning, det er en utfordring. Så tenker jeg måten det blir gjort på og, at vi får vise dem riktig vei, og ikke via - via om endringer skjer, og egentlig være så åpen jeg kan om endringer som kommer.» (Respondent 2).

IO krever samhandling med andre, det handler om nye måter å jobbe på som ikke er like naturlig for enkelte:

«Det kan jo kanskje være folk som liker å sitte på sitt eget lille kontor og jobbe med sin egen lille sak, og må på en måte steppe ut i den store verden og være en del av den, det kan det være.» (Respondent 2).

I hvilken grad kulturen er en barriere for enheten understrekes ytterligere av følgende utsagn:

«Det tror jeg faktisk, men igjen når vi går globalt, så møter jeg andre kulturer og måter å håndtere ting på. Og det er nok ikke alle kulturer som har fått denne her modenheten i forhold til IO, som vi etter hvert er på. Det har tatt noen år for oss også, i å prøve å forstå hva er dette her er, hvordan skal vi håndtere det. Ja, det er nå også litt sånn kulturmotstand rundt omkring.» (Respondent 1).

Oppsummert har Boring og Brønn hatt positive erfaringer med IO, det gjelder innføring av bedre hjelpemidler og verktøy. Usikkerheten som oppstår gjelder definisjonene av IO. Respondentene er usikre på om de gir en korrekt definisjon, noe som dermed tyder på at dette ikke er kommunisert godt nok ut til enheten. Kjerneverdien har stor betydning, da de fleste knytter disse opp til å gjelde IO. Holdningene som oppleves mot IO kan ikke knyttes til IO direkte, men mer en frykt for endringer i organisasjonen generelt. Videre ansees det som et potensiale i det å trene på kommunikasjonsteknikk innenfor IO for standardisere

atferd i større grad. Dette innebærer at funnene knyttet til enhetens egen kultur ikke fremstår som en barriere for hvordan IO håndteres. Det kan dermed synes som om utfordringene knyttet til organisasjonskultur gjelder når ulike kulturer skal samhandle.

7. DISKUSJON

I dette kapittelet vil resultatene bli belyst ut fra den teoretiske delen av oppgaven. Hensikten er å sammenligne funn og resultater som er gjort opp mot de ulike teoriene for å svare på problemstillingen. Sammenligning av funnene opp mot eksisterende teori kan gi en forståelse for hvorfor ting fremstår slik de gjør. Kapittelet følger i hovedsak lik struktur som den empiriske delen av utredningen, hvor organisasjonskultur presenteres først, deretter integrasjon for så å knytte disse delene sammen for å svare på om organisasjonskultur har betydning for måten IO håndteres.

7.1 Organisasjonskultur i Boring og Brønn

Yukl (2010) hevder at organisasjonskulturen oppstår i starten av eksistensen til en organisasjon, for deretter å utvikles. Denne utredningen har funnet en rekke kjennetegn på kulturen til Boring og Brønn. Årsaker til at kulturen fremstår slik den gjør i dag forklares med større påvirkning fra norsk kultur, sammenslåingen med Hydro og kvinner inn i arbeidsmiljøet. Denne utredningen har ikke gått nærmere inn på konsekvensene av disse faktorene. Funnene peker nærmere på enhetens måte å håndtere problemer på. Scheins (2004) definisjon av kultur omhandler fenomenet om en delt og felles oppfatning mellom medlemmene som styrer atferden. Organisasjonskulturen som kjennetegner Boring og Brønn preges av eksponeringen og risikoen man utsettes for. Det kan forklare de tette båndene som har blitt etablert over tid. I tillegg er det en viss dynamikk i forhold til å ta raske beslutninger og rask respons på eventuelle problemer som måtte oppstå. Vi ser dermed at sikkerhet og samarbeid er begreper som kjennetegner kulturen for Boring og Brønn. Oppsummert innebærer dette at operasjonene som utføres, bidrar til å karakterisere enhetens kultur. Neste delkapitler vil nærmere peke på faktorer som har betydning for hvorfor kulturen fremstår slik den gjør.

7.1.1 Ulike nivåer av kultur

Funn i denne utredningen peker på at språket er et eksempel på et synlig uttrykk for kulturen. Innenfor boremiljøet brukes engelske ord og uttrykk, tilknyttet et fagspråk. Likevel hevder enkelte at man bruker ulike ord og uttrykk på enkelte ting. Man skulle tro at en felles standard ble etablert gjennom et felles arbeidsspråk. Tvetydige resultat kan forklares ved at utfordringene kanskje framstår ulikt på de ulike nivåene i enheten, og ut fra hvem man faktisk kommuniserer med. Brown (1995) hevdet at regler, systemer og programmer påvirker strukturen, men i en stor og kompleks organisasjonen som Statoil kan enkelte ting fremstå uklare. Schein (2004) mener at de synlige uttrykkene er lett tilgjengelig, men er vanskelige å tolke. Trykksakene som er tilgjengelig i Statoil lokasjon fokuserer på HMS og sikkerhet. I så måte blir de synlige uttrykkene brukt for å fremme et budskap som ansees som viktig.

Verdiene til Boring og Brønn er kategorisert ut fra «The Competing Values Framework». Enheten er samstemte i sitt syn som danner bakgrunnen til disse resultatene fra rammeverket. Cameron og Quinn (2011) hevdet at den av kategoriene med høyest score ville fremstå som dominerende. Enhetens plassering i en klankultur henger sammen med andre uttalelser i forbindelse med diskusjonen rundt egen kultur. De tette båndene representerer teamarbeid, lojalitet, og forpliktelse. Plassering i en hierarkisk kulturtype, henger sammen med fokuset på behovet for sikkerhet og evnen til å operere etter faste retningslinjer og prosedyrer. Begge typene har et internt fokus, som også bekreftes av andre funn i utredningen. Det er uttalt at enheten oppleves som spesiell i andre enheters perspektiv. Statoil som helhet får en annen plassering i arketyperne, nemlig markeds-kulturen. Felles for disse typene er det interne er fokuset på stabilitet og kontroll, mens forskjellen er at Statoil har et eksternt fokus. Dette er i tråd med Cameron & Quinns (2011) funn, som hevdet at suksessen til en organisasjon avhenger av hvilken grad kulturen er tilpasset omgivelsene den opererer under. Statoil har behov for et eksternt fokus gjennom sin internasjonalisering, dette kan forklare organisasjonens plassering i markeds-kulturen. Boring og Brønn fremstår også tilpasset sine omgivelser, risikoaspektet gjør at det er et behov for tillit og relasjoner. Kulturen har et felles grunnlag i høy score på hierarkikulturen, igjen vil dette ha sammenheng med behovet for HMS og sikkerhet. Det er grunnlag for å tro at et overordnet fokus på sikkerhet kan virke

samlende for organisasjonen. For enheten Boring og Brønn kan et høyt internt fokus være en konkurrerende verdi i situasjoner hvor omgivelsene krever et annet fokus.

Grunnleggende antakelser fungerer som veileder i dannelsen av oppfattelser, tanker, følelser og atferd knyttet til en situasjon (Sackmann, 2006). Det er ikke lagt vekt på hvordan disse antakelsene blir etablert i denne utredningen. Men oppfattelsene av effektive og sikre operasjoner, fremstår som så etablerte at disse kan fungere som et slags mental referanseramme hos respondentene. Schein (2004) hevdet at mennesker er ukomfortable i situasjoner hvor man møter andre med ulikt mentalt kart. Enkelte uttaler at de reagerer på holdninger og uttalelser fra andre enheter. Det kan tyde på ulik forståelse fra ulike aktører om hva som er den «riktige» oppfattelsen. Ens egen oppfattelse blir dermed tydeligst i møte med andre, i de tilfeller hvor andre har forskjellige antakelser.

Dersom de ulike nivåene for organisasjonskultur sees i sammenheng, er begrepene sikkerhet og effektivitet noe som går igjen. Schein (2004) mente man burde få tak i alle nivåene for å forstå kultur som helhet. Omfanget til utredningen gir ikke grunnlag for å gå i dybden på alle nivåene. Men utsagnene som gis i forbindelse med forståelsen på kultur tyder på at effektivitet og sikkerhet karakteriserer enheten Boring og Brønn. Dette kan nærmest betegnes som etablerte verdier for enheten, og i tråd med teorien påvirker disse faktorene de ulike nivåene for kultur.

7.2 IO i et teoretisk perspektiv

Etableringen i Statoil handler om å benytte seg av videokonferanse for kommunikasjon mellom hav og land. I dag er IO en måte å effektivisere aktiviteter og planlegging, samt fremme kommunikasjon mellom ulike aktører. Hill & Jones (2007) definerte integrasjon som en mekanisme for å fremme samarbeid og koordinering. Dette er i tråd med Statoils tilnærming til IO, som omhandler mennesker, teknologi og prosesser i Statoil. Barki og Pinsonneault (2005) bekrefter også denne tilnærmingen. Det finnes derfor flere likheter mellom integrasjon nevnt i teorien og de funn som er kommet frem i Statoil. Mennesker, gjennom ulik ekspertise er knyttet sammen på tvers av organisasjoner, slik at man gjennomfører integrasjon men likevel beholder den nødvendige graden av differensiering som fortsatt behøves. Teknologi ansees som hjelpemidler og arbeidsarenaer i å utføre samhandling, og prosesser gjennom måten integrasjon håndteres i de ulike operasjonene.

7.2.1 IO for enheten Boring og Brønn i et teoretisk perspektiv

Når det gjelder å kategorisere hvilken type integrasjon mener Barki og Pinsonneault (2005) dette er knyttet til prosesser, ut fra eksterne eller interne prosesser, eller en kombinasjon. For enheten Boring og Brønn handler det om både eksterne og interne prosesser. Aktivitetene kan knyttes direkte opp mot boring og produksjon, mens andre aktiviteter handler om kommunikasjon mellom aktører for å kunne gi støtte under planleggingsfasen. I hovedsak er det i denne utredningen funnet integrasjon mellom tre aktører; Boring og Brønn, installasjonen til havs og eksterne kontraktører som borekontraktører og serviceselskaper. De eksterne prosessene får mye fokus i spørsmålet om hvordan samhandlingen håndteres. Videre vil IO inkludere både operasjonelle (primære) og funksjonelle (sekundære) prosesser som utgjør en kombinasjon ut fra teorien. De ulike kombinasjonene gjenspeiler kompleksiteten i måten organisatorisk integrasjon blir håndtert i Statoil.

I tråd med teorien finnes det innslag av alle avhengighetstypene. Det kan dermed synes som en kompleks form for integrasjon krever alle gjensidighetstypene. Årsaken til dette er at kommunikasjonen og koordineringen varierer innenfor de ulike operasjonene som utføres. Integrasjonen ble i forkant etablert internt, og det kan være en forutsetning for å lykkes med eksternt integrasjon. Kommunikasjonen mellom aktørene foregår både under uforutsette

hendelser og etter faste tidspunkt. Integrasjonen krever dermed en balanse av både fleksibilitet og formalisering. Dette er i tråd med teorien som hevder større grad av integrasjon krever mer koordinering og kommunikasjon.

7.2.2 Mekanismer av betydning

Standardisering fremkommer som en vesentlig faktor for å fremme integrasjon mellom aktører. Denne utredningen har avdekket standardisering av arbeidsprosessene, teknologi, verktøy og opplæring. Dette arbeidet blir ansett som avgjørende for ståstedet til IO i dag. Dersom standardisering ikke er foretatt, fremstår det som en barriere, gjennom økt fleksibilitet. Eksempler på en slik fleksibilitet fremkommer i denne utredningen; gjennom ulike oppfattelser blant aktørene som kan føre til misforståelser og uklarheter. Standardiseringen kan dermed være mangelfull, noe Barki og Pinsonneault (2005) forklarer som et resultat av kompleksitet og avhengighetskrav på oppgavene som skal utføres.

Når det gjelder å fremme integrasjon blant de eksterne aktørene, har Statoil valgt å synliggjøre dette gjennom kontraktene, da man opplever interessekonflikter mellom eksterne aktører og Statoil. Statoil forsøker å oppmuntre leverandørene til å etablere støttesenter. Teorien nevner ikke formelle kontrakter eksplisitt som en måte å fremme integrasjon. Det hevdes at i komplekse og ustrukturerte arbeidsoppgaver kan standardisering av normene være hensiktsmessig. Standardisering av normene handler om å etablere felles oppfatning også for eksterne aktører involvert, som krever betydelige tiltak for å gjennomføres. Dersom leverandørene erfarer at dette gir bedre kontroll og sikkerhet gjennom bedre tekniske løsninger, kan de oppleve at det ligger gevinster i å operere i tråd med IO. Det er klart det hjelper ikke at bare en aktør er integrert, da hele forutsetningen for IO er å ha samhandling mellom flere aktører. Anderson (1995), fant i sin studie at fokus på langsiktig samarbeidsrelasjoner kunne redusere usikkerhet som oppsto mellom partene. En formell kontrakt kan være både langvarig og i tillegg spesifisere krav og betingelser, som kan tydeliggjøre hvilke forventninger som stilles i et IO-perspektiv. Hvilke sanksjoner og reguleringsmuligheter Statoil har i disse kontraktene vites ikke, men kan være avgjørende for i hvilken grad ønsket om å etterleve Statoils ønsker overholdes. Her bør det nevnes at en ekstern kontraktør gjerne har andre operatørselskap å forholde seg til. Dersom de opplever

økte kostnader knyttet til å tilpasse seg hvert operatørselskap de inngår kontrakter med, kan deres motivasjon for å tilpasse seg hver enkelt operatør reduseres. Det gjelder spesielt dersom man opplever suksess i en bestemt måte å håndtere ting på. Det kan derfor være til Statoil fordel å være først ute med å påvirke andre aktører, slik at man sammen oppnår den erfaringen og suksess som behøves.

En mekanisme som blir ansett som en barriere i teorien, er funnet å være en fremmede faktor for integrasjon i denne utredningen. Spesialisering er en del av fundamentet til IO. Involvering og knytte ulike fagdisipliner på tvers internt i organisasjonen, kan synes mulig dersom de er knyttet opp til felles mål.

Andre mekanismer av betydning nevnes i teorien gjennom makt og politikk. Denne utredningen har ikke fokusert på temaet, men kan likevel vise til at makt og politikk knyttes opp til vernetjenesten, som har lagt begrensninger på videooverføring i visse situasjoner. Dette har Statoil valgt å rette seg etter.

En annen faktor er endringsvillighet, som kan også påvirke effektene av IO. Funn i denne utredningen tyder på at det omhandler i hvilken grad man er villig til å ta i bruk nye verktøy og jobbe i et åpnere kontorlandskap. Enheten gir dermed inntrykk av at det eksisterer utfordringen når det gjelder endringer.

7.2.3 Effektene av IO

I følge modellen til Barki og Pinsonneault (2005), vil implementeringsgraden være avhengig av mekanismer som hemmer og fremmer integrasjon. I Statoils tilfelle ansees innføringen av IO som en pågående prosess som ikke er fullført. Siden arbeidet med innføringen startet for flere år siden, kan det være grunn til å anta det fortsatt eksisterer mekanismer som hemmer integrasjonen. På en annen side har man positive erfaringer med IO som gir grunnlag for å hevde at det eksisterer en rekke mekanismer som fremmer IO.

Konkret hvilke besparelser som er oppnådd i Statoil som følge av IO er det i denne utredningen ikke foretatt noen undersøkelse på, heller ikke hvilke kostnader selskapet kan relatere til innføringen av IO. Beskrivelsene som fremkommer om en mer effektiv arbeidshverdag, kan tyde på at det kan være en positiv sammenheng mellom integrasjon og

yteevnen til Statoil. Denne utredningen har funnet at det er vanskelig å vite hvilke effekter som kan relateres til IO på grunn av andre forbedringsaktiviteter som kjøres parallelt.

7.3 Betydningen av organisasjonskultur for IO

Siden teorien ikke knytter organisasjonskultur spesifikt opp mot effekter på integrasjon, vil det så langt være interessant å diskutere i forhold til utredningens funn. Videre diskusjon vil derfor omhandle i hvilken grad organisasjonskultur har betydning for måten IO håndteres. En rekke teorier innenfor organisasjonskultur peker på ulike forhold, som kan ha betydning for måten IO håndteres.

7.3.1 Andre enheter og IO

For å forstå utfordringene som oppstår med ulik organisasjonskultur, kan Martins ulike perspektiver gi en forståelse. Martin (2002) mente kultur bør tolkes gjennom tre ulike perspektiv, siden enkelte deler av kulturen vil fremstå som felles og delt, mens andre deler fremstår som differensiert. I Statoil er fokuset på sikkerhet noe som fremstår som felles. Det er flere funn i denne utredningen som gir belegg for å hevde dette. Men når IO håndteres, opplever man ulike aspekter som kan være tegn på subkulturer. En årsak som nevnes i forhold til de ulike kulturene er de ulike operasjonene de ulike enhetene håndterer.

Det er særlig differensieringsperspektivet som fremstår aktuelt i forhold til utredningens funn. I dette perspektivet oppnås bare konsensus innenfor de ulike undergruppene. Identifiseringen av Boring og Brønns organisasjonskultur viser at det er enighet innenfor enheten på elementene som karakteriserer kulturen. Men i møte med andre kulturer, og spesielt i samhandlingen som oppstår som følger av IO, oppleves andre enheter som forskjellige. Martin (2002) forklarer dette med at subkulturene blir påvirket av andre kulturer i omgivelsene. De ulike kulturene blir påvirket av deres fagmiljø og deres tilnærming i problemløsning oppleves derfor forskjellige. Hatch (2011) hevder at subkulturer utvikles som et resultat av blant annet fagområder. Funnene fra denne utredningen viser også at dette er tilfellet. Under integrasjon er det tidligere i utredningen påpekt at poenget er å knytte ulike

fagområder sammen. Dette kan synes som et paradoks, da det finnes ulike oppfatninger om hva som er den riktige måten å løse et problem på.

En måte å overkomme problemet med ulike subkulturer er å la enhetene sammen løse et problem, slik at nye verdier dannes, som igjen styrer atferd (Schein, 2004). Et eksempel på at Statoil forsøker å overkomme problemet knyttet til samarbeid mellom ulike aktører internt, er gjennom samarbeidet Boring og Brønn har med Petroleumsteknologi. I fellesskap forsøker de å lage en overordnet prosess som kan føre aktørene sammen, slik at de i fremtiden samarbeider bedre.

7.3.2 Eksterne aktører og IO

En rekke utfordringer nevnes i forbindelse med IO og ulike aktørers organisasjonskultur. Språkbarrierene gjelder eksempelvis borekontraktørens personell offshore, og forklares med utdanningsnivået. Det skaper problemer dersom det går utover kvaliteten i kommunikasjonen, i tillegg kan det gå på bekostning av sikkerheten dersom det eksisterer kommunikasjonsproblemer. Hofstede (2010) mente den mentale programmeringen oppstår på bakgrunn av nasjonale nivå, etnisitet, alder, kjønn og sosial klasse. Verdiene kan ligge i konflikt med hverandre ut fra ulik mental programmering i de forskjellige kategoriene (Hofstede, 2010). Personell offshore kan ha bakgrunn i en helt annet mental programmering som gjør at verdier ligger i konflikt med verdier tilhørende personell på land, som igjen kan forklare deres atferd. Imidlertid fremstår det som helt nødvendig å ha et internasjonalt arbeidsspråk i møte med andre kulturer. Hofstede (2010) poengterte også at ny teknologi reduserte geografisk avstand, men for å dra nytte av denne fordelene er man avhengig av aktørene som skal bruke teknologien. En endring av mentale modeller til personell offshore kan derfor sees på som viktig, en endring i mental programmering kan føre til endret atferd. Dette eksemplet viser at ulik organisasjonskultur kan ha stor betydning for måten IO håndteres. Ulike organisasjonskultur kan være en barriere som reduserer effektene av IO. Videre blir spørsmålet hvordan disse utfordringene skal håndteres og hvem skal fremme integrasjonen? Standardisering og opplæring er tiltak som Statoil i dag anvender for å fremme integrasjon. Det kan tyde på at disse tiltakene er vanskeligere å gjennomføre overfor eksterne aktører, da endring fra en organisasjonskultur gjerne skjer over tid. Griffith, Hu &

Ryans Jr (2000) viste til nettopp at aktører fra ulik kultur kan finne det vanskelig å danne relasjoner med hverandre, og det kan derfor oppstå uforutsette konsekvenser som gjør standardisering vanskelig.

Andre fremtredende forhold av betydning er de ulike oppfattelser rundt sikkerhetsfokus. Enheten mener dette problemet er størst overfor ulike aktører med ulik nasjonal kultur. Ulike nasjonale kulturer har også en annen maktavstand, det handler nødvendigvis ikke om at aktører ikke forstår, men at kulturen er preget av å ikke motsi lederen. Når det gjelder aktører innenfor samme nasjonale kultur finner man ikke de samme utfordringene, som kan skyldes et tettere samarbeid over tid. Disse funnene er i tråd med resultatene til Griffith, Hu & Ryans Jr, (2000) som viste at tillit og forpliktelse skapt i intra-kulturelle forhold (like kulturer) kan overføres til andre nasjoner innenfor den samme kulturell type. Det gjelder særlig dersom kulturen er preget av individualisme, liten maktavstand og svak usikkerhet unngåelse, noe som nettopp er typisk innenfor den norske nasjonale kulturen.

7.3.3 Enhetens egen kultur og betydninger for IO

Selv om organisasjoner endrer måten ting gjøres på, kan individer fortsette med etablerte verdier (Hofstede, 2010). For å unngå konflikter, innebærer dette at endringer ikke bør gå på bekostning av eksisterende verdier. Endring av verdier anses i tillegg som vanskelig (Dipboye et. al., 1994). For enheten Boring og Brønn fremstår IO som et konsept som er i samsvar med eksisterende verdier. Sikrere og mer effektive operasjoner ved hjelp av nye verktøy, er derfor elementer som ikke går på bekostning av etablerte verdier. Det kan synes som etablerte verdier blir forsterket gjennom IO. Det kan ha hjulpet enheten med å akseptere innføringen av IO. Funnene i denne utredningen tyder på at enhetens egen organisasjonskultur kan være et element som fremmer IO. Så lenge endringen er i tråd med etablerte verdier, er det lettere å akseptere endringen. Andre funn som peker på betydningen av verdiene er knytningene som gjøres opp til organisasjonens kjerneverdier, den viser til at innføringen av IO ikke går på bekostning av eksisterende verdier. Kjerneverdiene representerer også IO for enheten.

8. KONKLUSJON

Det kan være vanskelig å konkretisere organisasjonskultur til noe som er forståelig. Det er årsaken til at kultur ofte blir betegnet som et abstrakt begrep. I denne utredningen er begrepet forsøkt å delt opp i ulike nivåer for å redusere denne avstanden, slik at begrepet kan tilnærmes av alle medlemmer i organisasjonen. Alle medlemmer i en organisasjon kan betegnes som representanter av kulturen, og derfor angår det de fleste selv om de færreste går rundt og tenker over kulturen til daglig. Respondentene for enheten Boring og Brønn har gitt tydelig uttrykk for kjennetegn på organisasjonskulturen, som igjen karakteriserer enheten. I tillegg er det gitt refleksjoner og forklaringer på hvorfor den fremstår slik den gjør.

Sees de empiriske funnene i sammenheng med antakelsene som er gjort med bakgrunn i teorien, vil hovedtrekkene fra denne utredningen være tydelige. Standardisering har fremmet IO, det samme kan sies om spesialisering. Ulik bakgrunn fagmessig kan sees på som en nødvendighet i forhold til å utføre IO optimalt. Ulikt utgangspunkt kan være årsaken til at ting oppfattes ulikt, og kan i noen tilfeller skape utfordringer internt. Ulike enheter internt fremstår dermed som ulike subkulturer. Men ulik bakgrunn kan ikke hevdes å være ensbetydende med kulturkonflikt.

I dag fremstår det noe usikkerhet i hva IO innebærer, selv om alle respondentene legger like begrep og betydninger i måten man opererer under IO. Verdiene som karakteriserer Boring og brønn knyttes opp til IO, enhetens egen organisasjonskultur kan derfor fremstå som en mekanisme som fremmer IO. Andre enheter internt kan ha andre verdier, basert på operasjoner tilknyttet den spesifikke enheten, det kan derfor være en medvirkende årsak til at IO oppfattes ulikt. Ulike mentale modeller påvirker oppfattelsen av IO, og gir rom for ulike tolkninger.

Eksterne aktørers kultur har størst påvirkning på IO, i form av at der er her de største utfordringene er identifisert. Det gis en rekke eksempler på utfordringer knyttet til kulturer fra eksterne aktører, språk nevnes av alle respondentene og ansees som en faktor som føre til konsekvenser som går utover HMS. Evnen til å være åpen og kunne si fra om eventuelle risikoer kan knyttes til språkbarrierer som eksisterer hos borekontraktøren. I tillegg til

nasjonale kulturelle forskjeller på serviceselskaper fra andre land, som har et annet syn på HMS og risiko i utgangspunktet.

Oppsummert:

Antakelser	Bekreftet
Antakelse 1: Standardisering fremmer integrasjon	Ja, spesialisering av arbeidsprosesser, opplæring, teknologi og hjelpemidler
Antakelse 2: Spesialisering, makt og politikk er en barriere til integrasjon	Nei, spesialisering kan fremme integrasjon, makt og politikk kan være en barriere
Antakelse 3: Ulik bakgrunn, fagmessig og geografisk, skaper kulturkonflikt	Ikke nødvendigvis, spesialisering er en forutsetning for IO
Antakelse 4: Verdier påvirker artefakter og grunnleggende antakelser	Ja, effektivitet og sikkerhet i tillegg til kjerneverdiene gjenspeiles på andre nivå
Antakelse 5: Eksisterende verdier kan være en utfordring dersom endringen (IO) ikke følger de etablerte verdiene	IO følger etablerte verdier i stor grad for Boring og Brønn
Antakelse 6: Kulturtypen som kjennetegner enheten/organisasjonen vil følge betingelsene som det opereres under	Ja, klankultur for Boring og Brønn, markedskultur for Statoil. Felles hierarkisk kultur
Antakelse 7: Dersom det er ulike betingelser for ulike enheter, vil det oppstå subkulturer. Slike grupperinger kan være i konflikt med hverandre	Funnene indikerer ulike subkulturer, ulike betingelser har betydning for samhandlingen. Andre enheter bør undersøkes for å påstå at subkulturer skaper konflikt
Antakelse 8: Ulike nasjoner vil ha ulik tilnærming til (IO) ut fra dimensjoner som kjennetegner kulturene	Ja. Asia har annet syn på HMS i tillegg større maktavstand til leder

Det kan synes som at organisasjonskultur har større betydning jo mer ulik den er mellom aktørene. Ut fra de resultatene som fremkommer i denne utredningen vil det derfor være naturlig å konkludere med at organisasjonskultur har en vesentlig betydning for måten IO håndteres i Statoil. I det ligger det at ulike organisasjonskulturer kan forhindre at samhandlingen fungerer optimalt, og i de tilfellene det er snakk om ulik nasjonal kultur kan kulturen også fungere som en barriere for optimal håndtering av IO. Likevel er det tydelig at IO har ført til store forbedringer på andre områder. Så lenge de positive effektene er større

enn de negative, er totalopplevelsen at Boring og Brønn er fornøyd med bedre verktøy og hjelpemidler. Organisasjonskultur og samsvar med operasjonene som utføres kan dermed tolkes som en forutsetning for en vellykket integrasjon.

8.1.1 Videre forskning

Avslutningsvis i denne utredningen pekes det på noen synspunkt rundt videre forskning. Det tas utgangspunkt i begrensningene ved denne utredningen, samt hvilket grunnlag denne utredningen kan bidra med.

Siden denne utredningen har fokusert på en enkelt enhet internt i Statoil kan det være interessant å gjennomføre undersøkelsen opp mot andre enheter. Sammenligning på tvers av organisasjonen gjennom OCAI-verktøyet vil kunne avdekke de ulike verdiene som preger de ulike enhetene, som kan ha betydning i samhandling mellom de interne aktørene.

En nærmere undersøkelse av interaksjonen mellom ulike aktører; operatør, serviceselskap og borekontraktør kan gi økt innsikt og forståelse for de mekanismene som fremmer og hemmer integrasjonen. En slik undersøkelse vil kunne gi et helhetlig bilde på samhandlingen, ved å representere alle involvertes perspektiv. I tillegg kan det gi ytterligere resultat på hvilke faktorer som kan øke integrasjon mellom ulike nasjonale kulturer.

Sammenligning på tvers av ulike organisasjoner innenfor petroleumsbransjen kan være et ledd i utlede kompleksiteten denne bransjen håndterer når det gjelder integrasjon. I denne forbindelsen sees det også som relevant å undersøke hvilke fellestrekk vi finner i kulturer som lykkes med håndteringen av IO.

På sikt vil det også være mulig å gjennomføre kvantitative undersøkelser som omhandler de forespeilede besparelsene man skulle oppnå som følger av IO.

9. Litteraturliste

Bøker

Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2011): *Qualitative Reaserch and Theory Development: Mystery as method*. Sage Publications, London.

Bendiksen, Trond (2009): *Kartlegging, analyse og optimalisering av arbeidsprosesser*. Kolofon Forlag. Oslo.

Blanchard, Roger D. (2005): *The Future of Global Oil Production*. McFarland & Company, Inc. North Carolina.

Boeije, Hennie (2010): *Analysis in Qualitative Research*. Sage Publications, London.

Brooks, Ian (2009): *Organisational Behaviour: Individuals, groups and organization*. 4th ed. Pearson Education, Essex.

Brown, Andrew (1995): *Organisational Culture*. Pitman Publishing. London.

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2007): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. 3th ed. Jossey-Bass, San Francisco.

Devold, Håvard (2009): *Oil and gas production handbook – An introduction to oil and gas Production*. ABB Oil and Gas, Oslo.

Dipboye, Robert L. et. al. (1994): *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach*. Holt, Rinehart and Winston, Florida.

Flick, Uwe. (2002): *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications, London.

Ghauri, Pervez & Grønhaug, Kjell (2010) *Research Methods in Business Studies*. 4 th ed. Pearson Education, Essex.

Hatch, Mary J. (2011): *Organizations: A Very Short Introduction*. Oxford University Press, New York.

Hepsø, Irene L. & Kongsvik, Trond (2009): *Forskning som endringsverktøy i organisasjoner, forståelse og utvikling av praksis*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.

Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (2007): *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. 7th ed. Houghton Mifflin Company, Boston.

Hofstede, Geert H. et. al. (2010): *Cultures and organizations*. 3th ed. McGraw-Hill, United States of America.

Hofstede, Geert H. (1999): *Kulturer og organisationer: overlevelse i en grænseoverskridende verden*. Handelshøjskolens Forlag, Denmark

Jones, Gareth R. (2007): *Organizational Theory, Design, and Change*. 5th ed. Pearson Education, New Jersey.

Martin, Joanne (2005): *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage Publications, California.

Martin, Joanne (1992): *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford University Press, New York.

Meyer, Christine B. & Stensaker, Inger G. (2011): *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget, Bergen.

Offshore Center Denmark (2010): *OffshoreBook - An introduction to the offshore industry*. Offshore Center Denmark, Esbjerg

Ringdal, Kristen (2007): *Enhet og mangfold*. 2th ed. Fagbokforlaget, Bergen.

Sackmann, Sonja A. (2006): *Success Factor: Corporate Culture: Developing a corporate culture for high performance and long term competitiveness*. Bertelsmann Foundation Publishers, Gütersloh.

Saunders, Mark. Lewis, Philip & Thornhill, Adrian (2009): *Research methods for business students*. 5th ed. Pearson Education, Essex.

Schein, Edgar H. (2004): *Organizational culture and leadership*. 3th ed. Jossey-Bass, San Francisco.

Yin, Robert K. (2011): *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press, New York

Yukl, Gary (2010): *Leadership in Organizations*. 7th ed. Pearson Education, New Jersey.

Nettsider

Ernst & Young (2011): *The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011* [Internett]. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Oljeserviceanalysen_2011/\\$FILE/oljeserviceanalysen-2011_ny_web.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Oljeserviceanalysen_2011/$FILE/oljeserviceanalysen-2011_ny_web.pdf) [Nedlastet 13. februar 2012].

Oljedirektoratet (12.oktober 2011a): *Status og utfordringer på norsk sokkel* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.npd.no/Templates/OD/Article.aspx?id=3940> [Nedlastet 13. februar 2012].

Oljedirektoratet (12.oktober 2011b): *Muligheter og utfordringer for felt i drift* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.npd.no/Publikasjoner/Ressursrapporter/2011/Kapittel-5/#Nye> metoder og ny teknologi [Nedlastet 13. februar 2012].

Oljedirektoratet & Olje- og energidepartementet (2012): *Fakta 2012: norsk petroleumsvirksomhet*. Tilgjengelig fra: http://npd.no/Global/Norsk/3-Publikasjoner/Faktahefter/Fakta2012/Fakta_2012_web.pdf [Nedlastet 27.mai 2012].

Olje- og energidepartementet (November 2010): *Norsk oljehistorie på 5 minutter* [Internett]. Tilgjengelig fra: http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/olje_og_gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter.html?id=440538 [Nedlastet 08. februar 2012].

Oljeindustriens Landsforening (2007a):

Integrerte Operasjoner – Akselerert utvikling på norsk sokkel. Tilgjengelig fra: <http://www.olf.no/PageFiles/14295/080125%20Aksellerert%20IO-implementering.pdf?epslanguage=no> [Nedlastet 08. februar 2012].

Oljeindustriens Landsforening (2012a): *Olje- og gasshistorien* [Internett].

Tilgjengelig fra: <http://olf.no/no/Faktasider/Oljehistorie/> [Nedlastet 08. februar 2012].

Oljeindustriens Landsforening (2012b): *Integrerte arbeidsprosesser i utvikling* [Internett].

<http://www.olf.no/no/Nyhetsarkiv/Integrerte-Operasjoner/Integrerte-arbeidsprosesser-i-utvikling/> [Nedlastet 08. februar 2012].

OGP – International Association of Oil & Gas Producers (2012): *Producing Oil and Gas Offshore* [Internett]. <http://www.ogp.org.uk/fact-sheets/factsheets-the-basics/> [Nedlastet 08. februar 2012].

OGP - International Association of Oil & Gas Producers (2006): *Finding & producing oil & gas – some basic facts* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.ogp.org.uk/> [Nedlastet 09. februar 2012].

Petroleumstilsynet (2007): *Integrerte Operasjoner* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.ptil.no/integrerte-operasjoner/category127.html> [Nedlastet 08. februar 2012].

PetroStrategies, Inc (16. desember 2011): *Drilling Operations* [Internett]. Tilgjengelig fra: http://www.petrostrategies.org/Learning_Center/drilling_operations.htm [Nedlastet 08. februar 2012].

Statoil (2007): *Integrerte Operasjoner* [Internett]. Tilgjengelig fra: (<http://www.statoil.com/no/EnvironmentSociety/Sustainability/2007/PeopleAndSociety/Health/Pages/IntegratedOperations.aspx>) [Nedlastet 08. februar 2012].

Statoil (28. oktober 2009): *Kort om Statoil* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx> [Nedlastet 08. februar 2012].

Statoil (2012a): *Plattform og flytende installasjoner* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.statoil.com/no/TechnologyInnovation/FieldDevelopment/Topside/Pages/Plattformogflytendeinstallasjoner.aspx>. [Nedlastet 08. februar 2012].

Statoil (2012b): *Organisational Structure* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.statoil.com/annualreport2011/en/thisisstatoil/pages/organisationalstructure.aspx> [Nedlastet 27. mai 2012].

Zachariassen, Espen. (30. januar 2012): *IT-gransking av oljeselskapene: Varsler ikke om datafeil*. [Internett], Oslo, Teknisk Ukeblad. Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/it/article296685.ece>. [Nedlastet 08. februar 2012].

Artikler

Anderson, Malcolm. (1995): *The Role of Collaborative Integration in Industrial Organization: Observations from the Canadian Aerospace*. *Economic Geography*, Vol. 71, No. 1, s. 55-78.

Argandoña, Antonio (2003): *Fostering Values in Organizations*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, No. 1/2, s. 15-28.

Barki, Henri & Pinsonneault, Alain. (2005): *A Model of Organizational Integration, Implementation Effort, and Performance*. *Organization Science*, Vol. 16, No. 2, s. 165-179.

Griffith, David A., Hu, Michael Y., Ryans, John K. (2000): *Process Standardization across Intra- and Inter-Cultural Relationships*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2 (2nd Qtr., 2000), s. 303-324.

Hitlin, Steven & Piliavin, Jane A. (2004): *Values: Reviving a Dormant Concept*. *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, 2004, s. 359-393.

Marcoulides, George A., & Heck, Ronald, A. (1993): *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*. *Organization Science*, Vol. 4, No. 2, s. 209-225.

Meyerson, D. & Martin, J. (1987): *Cultural Change: An Integration of Three Different Views*. *Journal of Management Studies* 24, s. 623-647.

Oljeindustrien Landsforening (2005) *Integrated Work Processes: Future work processes on the NCS*.

Oljeindustrien Landsforening (2007b) *Oppdatert potensiell verdi av Integrerte Operasjoner på norsksokkel*.

Vedlegg 1- Intervjuguide

Introduksjon

Innledning: litt om meg: fra NHH, skriver for KDMS (IO), masterutredning. Alle intervjuene vil bli tatt opp. Når intervjuene er transkribert vil alt slettes, slik at det ikke er mulig å spore opp hvem jeg har intervjuet. Muligens vil jeg fremstille roller, men unnlate å nevne hvilken installasjon det er snakk om for å bevare anonymitet.

Jeg har forstått det slik at IO har vært innført på «X», og i den forbindelse er jeg ute etter erfaringer og synspunkter rundt denne installasjonen spesifikt. I tillegg kan det nevnes at oppgaven min er avgrenset til å omhandle Boring og Brønn.

- Kan du fortelle litt om din stilling/rolle/ansvarsområder?
- Kort forklart: hva er IO? (Overgang til neste spørsmål). Litt om historien.

INTEGRASJON

- Hva legger du i begrepet integrasjon? Hva er hovedfokuset?
- Hvilke prosesser er integrert
- Er prosessene hovedsakelig integrert eksternt og/eller internt?
- Hvilke avhengigheter (innslag av en eller flere/alle) er det mellom andre aktører (Hvilke er det snakk om, fungerer koordineringen?)
- Hvor godt passer IO med Statoil for øvrig?
- Områder som ellers har fremmet/hemmet integrasjon?
- Hvilken betydning har standardisering for IO? (hva er standardisert, hva med normer?) Hvilken betydning har spesialisering for IO? (fokus på egne mål vs. noen som har lang erfaring med å jobbe med hverandre? Hva med politikk og makt?)

KULTUR

- Hvordan er kulturen innenfor Boring og Brønn? Kjennetegn; språk, oppfattelser, antakelser?
- Kultur og betydningen dette har for IO. Er det noe du kan si om dette på et generelt grunnlag?
- Kan du si litt om hvilke oppfatninger («hvordan ting gjøres her») - hvordan IO fungerer? (Hvilken oppfatning har andre, er det en felles oppfatning evt. hvorfor ikke?)
- Brukes det samme språket (ord og uttrykk) mellom de involverte i IO?
- Kan du beskrive hva som oppleves som optimalt når det gjelder IO?
- Følger IO Statoils øvrige verdier? (Modig, åpen, tett på, omtenkksom)
- Har det utviklet seg en felles forståelse - antakelser (hvordan prioriteringer og beslutninger skal gjøres) blant medlemmene involvert i IO (hva med resten av organisasjonen, evt. hvorfor ikke)
- Er det ulik kultur innenfor IO i forhold til resten av Statoil? (Og ulike kulturer overfor borekontraktører, serviceselskap)
- Hva kan dette skyldes (fagområder, spesialiserte funksjonsområder, geografiske plasseringer, alder og identitet)?
- Har kulturen endret seg på noen måte?
- Hvordan har utviklingen vært?

OCAISpesifikt verdier

(vis punktene på et ark, be de snakke litt rundt hvert punkt)

KARAKTERISTIKKER	STATOIL	DIN ENHET
Et personlig sted		
Dynamisk og entreprenør-aktig		
Resultatorientert		
Kontrollert og strukturert		
TOTALT	100	100

LEDELSE	STATOIL	DIN ENHET
Veiledende		
Entreprenør-aktig, innovativ og risikotaking		
Fokus på resultater		
Fokus på koordinering og organisering		
TOTALT	100	100

HÅNDTERING AV ANSATTE	STATOIL	DIN ENHET
Teamarbeid, konsensus (enighet) og deltakelse		
Individuell risikotaking, fornyelse og frihet		
Konkurransen, høye krav og måloppnåelse		
Jobbsikkerhet, konformitet (samsvar med normer), forutsigbarhet og stabilitet mellom relasjoner		
TOTALT	100	100

HVA HOLDER ORGANISASJONEN SAMMEN	STATOIL	DIN ENHET
Lojalitet, gjensidig tillit og forpliktelse til organisasjonen		
Forpliktelse til innovasjon og utvikling		
Prestasjoner og måloppnåelse		
Formelle regler og politikk		
TOTALT	100	100

STRATEGISK FOKUS	STATOIL	DIN ENHET
Menneskelig utvikling, tillit, åpenhet og deltakelse		
Oppnåelse av nye ressurser og utfordringer, utprøving av nye ting og muligheter		
Konkurransen, høye krav, måloppnåelse og vinne i markedet		
Varighet og stabilitet. Effektivitet og kontroll.		
TOTALT	100	100

SUKSESSKRITERIER	STATOIL	DIN ENHET
Utvikling av menneskelige ressurser, teamarbeid, forpliktelse og omtanke for de rundt seg		
Produktledende og innovasjon		
Høye markedsandeler og overgå konkurrenter		
Effektivitet, solid levering, planlegging og lave kostnader		
TOTALT	100	100

- Har du noen formening om hvilke perspektiver andre har organisasjonen på kultur?
- Noen spesielle utfordringer når det gjelder kultur (endringer, teknologi, læring og verdier)?
- Noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2 – Observasjonsskjema

- Hvordan er lokalene

Start på møtet

- Hvem er til stedet, antall:

Underveis

- Er ting fastsatt i henhold til en plan:
- Hvordan er møtestrukturen:
- Brukes arbeidsflater:
- Hvilken kvalitet:
- Hvordan foregår interaksjonen:
- Hva samhandles det om:
- Diskusjoner:

Avslutningsvis

Vedlegg 3 – Funn oppsummert

Respondent 1	
Forklaring IO/historie	Samhandlingsrom, ulike fagdisipliner
Fokus	Utføre operasjoner, fellesskap
Prosesser	Dialog og informasjonsflyt
Internt/eksternt	Ja
Avhengigheter	
IO passer med Statoil	Ja
Barrierer	Å forstå hva IO egentlig var
Fremmere	Nye kontrakter, entusiastisk IO-general, mål
Kjennetegn kultur	Operasjonelle, eksponert for risiko, tett nettverk
Artefakter	Ulikt språk, ullent begrep
Verdier	Statoil: konkurranse, tillit og kommunikasjon, kjerneverdiene
Antakelser	Beslutningene, risiko, lage prosesser i fellesskap
Hva er optimalt (verdier)	Tillit er en forutsetning, oppnår målsetninger
Kultur og IO	IO lite dekkende begrep, folk skjønner ikke begrepet
Ulik kultur og IO	Ulik kultur internt /ulike oppfattelser
Årsak	Ulike operasjoner / integrasjon er feil ord/ ulike faser i verdikjeden
Endring i kultur	Harmonisk, skandinavisk, blitt enda tettere
Utvikling	Diskusjon, relasjoner og tillit
Perspektiver	Ulikt, ut fra operasjonene
Utfordringer	Åpent kontorlandskap, ulik modenhet til IO, kulturmotstand/ulikt språk
Annet	IO for alle nettverkene

Respondent 2	
Forklaring IO	Fjernstyre, land – offshore
Fokus	En del av hverdagen og rutinene
Prosesser	Naturlig prosess
Internt/eksternt	Ja
Avhengigheter	
IO passer med Statoil	Bra
Barrierer	Datatilgjengelighet, gevinsten med sparing er usikker
Fremmere	Reduksjon i personell (men har vi lykkes?)
Kjennetegn kultur	Operasjonene: hektisk, dynamisk og godt arbeidsmiljø
Artefakter	Oljerelatert terminologi, engelsk utfordring for mange
Verdier	I stor grad kjerneverdiene
Antakelser	HMS
Hva er optimalt (verdier)	Inkludere flere, måten man burde sitte i samhandlingsrom
Kultur og IO	Må kunne snakke engelsk,
Ulik kultur og IO	Ulik kultur, ulike nasjonaliteter utfordring
Årsak	Sterke personligheter
Endring i kultur	Ikke vært her lenge
Utvikling	Skandinavisk lederstil
Perspektiver	Ingen felles kultur
Utfordringer	Åpent kontorlandskap
Annet	HMS og risiko

Respondent 3	
Forklaring IO	Tettere samarbeid, hjelpemidler
Fokus	Samarbeid
Prosesser	Måten vi samarbeider på
Internt/eksternt	Ja
Avhengigheter	Direkte (komplekst), mail (sekvensielt)
IO passer med Statoil	Ja, fremtidsrettet og innovative
Barrierer	Nei
Fremmere	Hjelpemidlene og verktøyene
Kjennetegn kultur	Problemstillingene man jobber ut fra
Artefakter	Teknisk uttrykk (engelsk)
Verdier	? Ikke kjerneverdiene
Antakelser	Ulike oppfattelser
Hva er optimalt (verdier)	Når alt fungerer som tenkt
Kultur og IO	Veldig bra
Ulik kultur og IO	Liten grad, språk er utfordring
Årsak	Preget av ulike ledere
Endring i kultur	Mennesker generelt er negative til endring
Utvikling	Statoil prøver å påvirke andre aktører
Perspektiver	Bør ikke være ulike
Utfordringer	
Annet	

Respondent 4	
Forklaring IO/Historie	Infrastrukturen, fiberkabler. Bedre beslutninger
Fokus/utvikling	Ulike tekniske løsninger, suksesskriterier
Prosesser	Primær: boring, sekundær: analysere data + hav - land
Internt/eksternt	Ja
Avhengigheter	
IO passer med Statoil	Veldig bra
Barrierer	Tidligere kontrakter, foreninger
Fremmere	Standardisering arbeidsprosesser, teknologi, opplæring
Kjennetegn kultur	Etablert måte å operere på, likt i 30 år. Mange aktører.
Artefakter	Ord og uttrykk betyr forskjellig (samhandling og datadeling)
Verdier	Kjerneverdier, må tåle åpenhet
Antakelser	Konsensuskultur
Hva er optimalt (verdier)	Må kunne være åpen og ærlige, innfri suksesskriterier
Kultur og IO	Tar tid å enes med mange aktører
Ulik kultur og IO	Ikke alle "tror" de kan bli bedre, veldig mange ulike miljø
Årsak	Flinke i utgangspunktet
Endring i kultur	Internasjonalisering, ny holdning, Statoil-Hydro
Utvikling	Mer Statoil enn Hydro
Perspektiver	Ulike
Utfordringer	Tar tid å modne IO
Annet	Får ikke til IO hvis det ikke er detaljert og presist

Respondent 5	
Forklaring IO/historie	Fra morgenmøter og kveldsmøter til mer kommunikasjon
Fokus	Samarbeid, hjelpemidler, felles mål
Prosesser	Kommunikasjon hav land: faste mønster, faste tider
Internt/eksternt	Støttegruppe borekontraktør, riggen og Statoil
Avhengigheter	Sekvensielt, alle 3
IO passer med Statoil	Godt etablert
Hemmere	Læring (motstand)
Fremmere	Standardisering arbeidsprosesser, felles mål
Kjennetegn kultur	Trygt og sikkert
Artefakter	Engelsk, ikke alle er like stødige men går greit
Verdier	Takhøyde, sikkerhet, ikke nødvendigvis kjerneverdier
Antakelser	Lederen har siste ordet
Hva er optimalt (verdier)	Kan ikke få det bedre, IO er bedre sikkerhet
Kultur og IO	Walk as you talk - god kultur = HMS
Ulik kultur og IO	Ulik kultur, men fokus på Statoils retningslinjer
Årsak	Asia lite fokus på HMS
Endring i kultur	Diskuterer i fellesskap hva som kan gjøres bedre
Utvikling	Bra tiltak for HMS
Perspektiver	Ganske likt
Utfordringer	Tredjeparter fra andre land, kulturforskjeller
Annet	Gode rollemodeller smitter

Respondent 6	
Forklaring IO	Statoil; hav og land + borekontraktør
Fokus	Utfylle hverandre
Prosesser	Støtte + tilrettelegge for produksjon
Internt/eksternt	Ja
Avhengigheter	Alle 3, mest komplekse
IO passer med Statoil	Veldig godt, nesten en forutsetning det
Barrierer	Kommer ikke på noe
Fremmere	Standardisering, spesialisering, fagkunnskap
Kjennetegn kultur	Kaller inn til møter, diskuterer, verktøy
Artefakter	Uklart, beskriver gjennom prosesser og prosedyrer
Verdier	Kjerneverdier
Antakelser	Kostnader, kompleks org = ulik oppfatning
Hva er optimalt (verdier)	Fornøyd med slik det er
Kultur og IO	Hva er IO og ikke = uklart
Ulik kultur og IO	Problematisk med ulikt språk, HMS konsekvens
Årsak	Utdannelsesnivå, maktavstand
Endring i kultur	Ja, Hydro – Statoil
Utvikling	Positiv
Perspektiver	Mange kulturforskjeller/subkulturer
Utfordringer	Offshore, drift, eksterne, åpenhet
Annet	Komplekst det vi holder på med

Respondent 7	
Forklaring IO	Samhandling mellom flere aktører, kostnadseffektive og sikre operasjoner
Fokus/effekter	Bedre, sikrere og mer effektive operasjoner
Prosesser	Informasjonsbehandling, hav og land
Internt/eksternt	Ja (internt først)
Avhengigheter	Alle 3
IO passer med Statoil	Veldig godt
Barrierer	Vernetjenesten
Fremmere	Standardisering arbeidsprosesser, mål knyttet opp til IO
Kjennetegn kultur	Boring og brønn = sikre effektive operasjoner
Artefakter	Språkmessig stor variasjon, utfordringer med engelsk for noen
Verdier	Kjerneverdiene
Antakelser	
Hva er optimalt (verdier)	Viktigst med effektivitet og sikkerhet, men mer adm,arb. på land
Kultur og IO	Ønsket er å samles om en felles kultur
Ulik kultur og IO	Nei, men lite bevisst på kommunikasjonsteknikk, ulik kultur borekontraktør
Årsak	Forskjellige i utgangspunktet
Endring i kultur	Større avstand før mellom hav og land
Utvikling	Mer kvinner, ryddig og fint arbeidsmiljø
Perspektiver	Forskjellige interesser borekontraktør
Utfordringer	Teknologiutvikling går sakte, påvirker kultur
Annet	Kultur tar lang tid å utvikle

Vedlegg 4 - Ordforklaringsliste

APOS - Arbeidsprosess orientert styring

A-Standard - Handlingsmønster som brukes i Statoil, omfatter planlegging, utførelse og evaluering av en konkret jobb eller aktivitet

Borekrone - Dreibare kjegler med tagger, for å knuse berglag

Borekontraktør - Hovedansvar for å utføre aktiviteter knyttet til boreoperasjonen

Communicator - Kommunikasjonsverktøy fra Microsoft

D & W - Drilling & Well/Boring og Brønn

Drift - Ansvar for drift og vedlikehold offshore

HMS - Helse, Miljø og Sikkerhet

IO - Integreerte Operasjoner

Macondo - Brønn eid av British Petroleum, kjent fra Deepwater Horizon-ulykken

Nedihulls data - Data fra sensorer plassert i borehullet

Operasjonsrom/støttesenter - Fysiske rom utstyrt med kommunikasjonsfasiliteter

Petek - Petroleumsteknologi

Petoro - Statlig aksjeselskap som forvalter den norske stats egen olje og gass

Serviceselskap - Leverer ulike tjenester rettet mot oljeindustrien

Sm³ - Olje- og gassmengder, angis i standard kubikkmeter