

NHH



Norges Handelshøyskole

Bergen, Høst 2015

Fusjonen av Statoil og Hydro sin olje- og gassvirksomhet:

*Hvordan kommuniserer ulike grupper i en organisasjon
gjennom media i konfliktfylte endringsprosesser?*

Av: Matz Ruud

Veileder: Inger G. Stensaker

Masterutredning i hovedprofilen strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan.

Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredningen tar utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kommuniserer ulike grupper i en organisasjon gjennom media i konfliktfylte endringsprosesser?

Gjennom et dokumentstudie av konflikten som utspant seg mellom ledelsen og de ansatte i Statoil høsten 2010 er analysen gjennomført med diskursteori som rammeverk.

Utredningen illustrerer at de ulike gruppene i en organisasjon kjemper for hegemoni innen diskursene som oppstår i den offentlige kommunikasjonen i media. Videre viser utredningen at denne kommunikasjonen kompliseres når det oppstår ett eller flere tolkningsledd mellom partene.

Diskursene som partene trekker på varierer avhengig av faktorer som beslutningsmyndighet og om parten er i en forsvars- eller angrepsposisjon. Et viktig språklig virkemiddel er bruken av metaforer og bruken av dette og andre språklige virkemidler er størst blant parten med lav beslutningsmyndighet. Denne parten vil også ha størst insentiver for å endre kommunikasjonskanal(er) for kompensere for sin manglende utøvende makt.

Et sentralt funn i oppgaven er at organisert og koordinert kommunikasjon øker evnen til påvirkning under konflikter i endringsprosesser.


Forord

Denne utredningen representerer det selvstendige arbeidet på masterstudiet innen økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Utredningen er produsert innen studieretningen Strategi og ledelse.

Arbeidet med utredningen har gitt meg sjansen til å studere de konfliktene som fulgte av fusjonen mellom Statoil og Hydro, to hjørnesteinsbedrifter i det norske næringslivet. Dette var en historisk fusjon hvor jeg har konsentrert meg om den offentlige konflikten mellom de ansatte og ledelsen høsten 2010. Caset har vært interessant og utfordrende å jobbe med. Jeg har også fått muligheten til å utforske forskjellige rammeverk innen diskursteori, et fagområde jeg kjente relativt lite til fra tidligere.

Jeg vil takke min veileder Inger G. Stensaker for introduksjonen til et spennende case og veiledning underveis, og min familie og kjæreste for hjelp og støtte i prosessen.

Bergen, desember 2015



Matz Christian Ruud

Innhold

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1 Innledning.....	6
1.1 Aktualisering.....	6
1.2 Forskningsspørsmål.....	7
1.3 Avgrensninger og forutsetninger.....	8
2 Casebeskrivelse.....	9
3 Litteratur.....	12
3.1 Teori om diskurs.....	12
3.2 Kritisk diskursanalyse.....	13
3.2.1 Den kommunikative begivenhet.....	14
3.2.2 Diskursorden.....	19
3.3 Oppsummering litteratur.....	20
4 Metode.....	22
4.1 Forskningsdesign.....	22
4.2 Innsamling av data.....	23
4.2.1 Metode for innsamling.....	23
4.2.2 Datautvalg.....	24
4.3 Analyse av data.....	27
4.4 Validitet og reliabilitet.....	28
5 Analyse.....	31
5.1 Parter i analysen.....	32
5.2 Introduksjon til diskursanalyse.....	35
5.3 Diskursorden, Diskurser og Genrer i analysen.....	35
5.4 Den kommunikative begivenhet.....	37
5.4.1 Verneombud må være heltidsansatte.....	40
5.4.2 Det er utrygt å gå på jobb.....	46
5.4.3 Tidligere Hydroplattformer er mer utrygge enn tidligere Statoilplattformer.....	55
5.4.4 Det er kulturforskjeller mellom Statoil og Hydro.....	60
5.4.5 Statoils ledelse lytter ikke til de ansatte.....	65
5.5 Oppsummering av funn.....	73
5.5.1 Hvilke diskurser er mest fremtredende hos partene?.....	73

5.5.2	Hvordan er diskursiv makt fordelt mellom de involverte partene?	76
5.5.3	Hvordan kommuniserer de ulike partene med hverandre gjennom media?	77
6	Konklusjon	82
7	Kilder	84
7.1	Litteratur	84
7.2	Internettkilder	85
7.3	Analysetekster	86
7.4	Forskningsartikler og rapporter	88
8	Vedlegg	89
8.1	Utklipp fra enkeltartikler i analysen	89
8.2	Sitatgrunnlag	91

1 Innledning

Jeg vil i dette kapitlet vise relevansen og aktualiseringen denne utredningen har i dag. Videre vil jeg begrunne mitt valg av forskningsspørsmål og gjøre rede for hvilke avgrensninger og forutsetninger som ligger til grunn for utredningen.

1.1 Aktualisering

Næringslivet i Norge og internasjonalt endrer seg kontinuerlig med en økende hastighet. Å tilpasse seg disse endringene blir stadig mer utfordrende, både på organisasjons- og individnivå. Når en organisasjon gjennomgår en endringsprosess er det ofte en ledelse, et styre, eiere eller et annet høyerestående interesseorgan som er beslutningstager. I disse tilfellene er det svært betydningsfullt at de ansatte innehar tillit til ledelsen for å gjennomføre en vellykket endringsprosess (Graham og Stensaker, 2012). Dersom de ansatte har tillit til ledelsen/beslutningstagerne vil de kunne bidra positivt til endringsprosessen (Stegmaier et al., 2009). Hvis det motsatte er tilfelle vil derimot ansatte kunne motarbeide disse prosessene. Dette har vi sett flere eksempler på i både norsk og internasjonalt næringsliv, senest eksemplifisert ved konflikten mellom de ansatte i Innovasjon Norge og ledelsen ved Anita Krohn Traaseth i 2015 (Tobiassen et al., 2015).

I møtet med store, organisatoriske endringer kan tillitsforholdet mellom en ledelse og de ansatte endre seg raskt. Dette vil avhenge av på hvilken måte de ansatte blir påvirket av endringene, og hvordan ledelsen utfører endringsprosessen (Lines et al., 2005). Her vil det være sentralt hvordan en ledelse og de ansatte kommuniserer med hverandre. Det finnes utrolig mange måter å kommunisere med hverandre på og ikke minst finnes det mange kanaler å gjøre dette gjennom. Én av disse kanalene er medier.

1.2 Forskningsspørsmål

I organisasjoner som gjennomgår store endringsprosesser vil det finnes en høy grad av usikkerhet og flere virkelighetsoppfatninger vil leve side om side innad i organisasjonen (Graham og Stensaker, 2012). Disse faktorene vil kunne legge føringer for kommunikasjonen og føre til at den foregår på en sub-optimal måte. I en organisasjon er det ofte klare kommunikasjonslinjer og normer å forholde seg til, enten ved at de er eksplisitt formulert og kommunisert, eller at de er så åpenbare at de er lett tilgjengelig gjennom åpne normer og kulturer i organisasjonen. Men vil en konfliktfylt endringsprosess påvirke disse kommunikasjonslinjene, og i så fall hvordan?

Det har opp gjennom årene vært mange eksempler på ulike grupperinger i bedrifter som bryter de tradisjonelle kommunikasjonslinjene som ofte er interne og kommuniserer gjennom andre kanaler. En av de mest interessante kommunikasjonskanalene er mediene, blant annet fordi en konflikt ofte er bakgrunnen til at denne kanalen blir valgt. Dette gjør mediene interessant som kommunikasjonskanal for å svare på forskningsspørsmålet.

Det overnevnte var noe av bakgrunnen for tilnærmingen til utredningen. For å belyse disse spørsmålene og knytte de opp mot et faktisk eksempel fra næringslivet har jeg valgt å inkludere et case. Fusjonen mellom Statoil og Hydro i 2006 representerte en av de største endringsprosessene i norsk næringsliv i nyere historie. I etterkant av fusjonen oppstod det konflikter mellom ledelsen og de ansatte, en konflikt som ble offentlig og fikk stor oppmerksomhet i media. Se *kapittel 2 Casebeskrivelse* for nærmere utredning om fusjonen.

For å analysere kommunikasjonen fant jeg på et tidlig stadium ut at et rammeverk innen diskursteori vil være det mest egnede. Diskurser vil kunne formes og brukes av de ansatte til å mobilisere støtte for deres synspunkter og flere diskursteoretiske rammeverk trekker også på hvilke sosiale og samfunnsmessige faktorer som ligger bak diskursen, noe som vil være interessant å belyse som en del av bakgrunnen for konflikten.

Som følge av dette vil følgende forskningsspørsmålet danne grunnlaget for utredningen:

Hvordan kommuniserer ulike grupper i en organisasjon gjennom media i konfliktfylte endringsprosesser?

1.3 Avgrensninger og forutsetninger

I denne utredningen er diskursteori det teoretiske grunnlaget for analysen. Det hadde vært mulig å trekke inn teori innen påvirknings- og maktteori, samt teori innen medieanalyse og ytterligere språkteori for å komplementere eller utvide utredningen. Men gitt utredningens omfang og for å kunne få svare på forskningsspørsmålet med en strukturert og oversiktlig analysedel har jeg bevisst begrenset utvalget av teori til diskursanalyse. En diskursteori som riktignok trekker på språkanalyse, samfunnsteori og teori om makt. Se *kapittel 3. Litteratur* for beskrivelse av diskursteori.

Det er tatt som forutsetning at journalister som har gjengitt sitatene som analyseres i utgangspunktet er nøytrale, der det ikke har vært rimelig å anta noe annet. En nyhetsjournalists utgangspunkt er nøytralt, men det kan ligge redaksjonelle føringer bak teksten som en leser ikke får med seg. Ledere, debattinnlegg o.l. er lettere å tilegne subjektivitet og dette har blitt gjort der teksten tydelig har argumentert for det.

Denne utredningen tar kun for seg kommunikasjonen i media mellom ledelsen i Statoil og de ansatte og tillitsvalgte hovedsakelig knyttet til offshoreaktivitetene i Statoil i løpet av høsten 2010. Utredningen tar ikke sikte på å vurdere fusjonen mellom Statoil og Hydro eller driften av offshoreaktivitetene til Statoil på noe nivå.

2 Casebeskrivelse

Norge er et land med solide tradisjoner innen olje- og gassvirksomhet og denne virksomheten har vært en sentral del av det norske samfunnet i over 40 år. Innenfor denne bransjen har Statoil og Hydro vært de viktigste og største aktørene.

Statoil ble stiftet 14. juni 1972 (statoil.com, 2015) som en integrert, statlig eid oljevirksomhet. Hydro har en eldre og annerledes historie enn Statoil. Norsk Hydro Aktiekvælstofselskab ble grunnlagt 2. desember 1905 etter at gründeren og ingeniøren Sam Eyde og oppfinneren og fysikkprofessoren Kristian Birkeland utviklet en metode for å bruke elektrisk kraft til å binde luftens nitrogen (hydro.com, 2015). Senere ble ammoniakk det viktigste produktet før aluminium tok over i etterkrigstiden. I løpet av 70- og 80-tallet utvidet Hydro virksomheten innen olje og gass og var således en konkurrent av Statoil i mange år.

Statoil og Hydro lanserte sin fusjon innenfor olje- og gassaktiviteter i desember 2006, og fusjonen fikk naturlig nok stor oppmerksomhet. Fusjonen ble senere godkjent av Stortinget den 8. juni 2007 og fra 1. oktober 2007 var selskapene offisielt fusjonert. Den desiderte største eieren av det nye foretaket var staten med en aksjepost på 62,5%, med en uttalt målsetting om å øke denne eierandelen til 67% (statoil.com, 2015). Tanken bak fusjonen var å bygge videre på det beste fra begge selskapene og gjennom dette skape videre internasjonal vekst. De uttalte hovedmålsettingene fra Statoil og Hydro i forbindelse med fusjonen var i tillegg til å skape internasjonal vekst å videreutvikle norsk sokkel, samt å legge til rette for utvikling av nye og alternative energikilder (Colman et al., 2011).

På tidspunktet for fusjonen i 2006 var Statoil som selskap mye større enn Hydro innen nesten alle målehenheter. Det ble derfor diskutert i media og andre steder om fusjonen minnet mer om et oppkjøp. Således var det knyttet stor spenning til utformingen av fusjonen og hva dette innebar for ledelse og de ansatte. Ledelsen var selv tidlig ute i prosessen og uttrykte at Hydro og Statoil var likeverdige

parter i fusjonen og at virksomhetene skulle integreres tett. Blant diskusjonene som oppstod var blant annet hva det nye selskapet skulle hete, noe som viste seg å bli "StatoilHydro", men som senere ble endret til bare "Statoil". Ved å gi forsikringer om en likeverdig fusjon forpliktet ledelsen seg på en slik måte at det sannsynligvis ble skapt spesielle forventninger til både endelige løsninger og prosessen knyttet til disse. Ledelsen gikk dermed relativt høyt ut på et tidlig stadium i prosessen og det er viktig å merke seg at en del av beslutningene for det nye selskapet var allerede tatt ved annonseringen av fusjonen (Colman et al., 2011).

I januar 2007 samlet samtlige fagforeninger fra Statoil og Hydro seg til en felles front der de ble enige om å støtte fusjonen gitt visse krav (Colman et al., 2011). Integrasjonen mellom Statoil og Hydro ble delt opp i to faser og denne oppdelingen var et sentralt punkt i prosessen. Den første fasen utspilte seg i 2007 og berørte først og fremst den landbaserte virksomheten. Fase to varte fra 2008 til 2009 og inneholdt integreringen av driftsmiljøene på oljeinstallasjonene. Å dele inn integrasjonen i faser har i ettertid blitt vurdert som et vellykket trekk, men det skulle vise seg at forholdet mellom ledelsen og de ansatte forverret seg betraktelig i løpet av fase to (Colman et al., 2011). Fase to inneholdt mange vellykkede elementer, men førte altså til en stadig eskalerende konflikt mellom ledelsen og de ansatte i Statoil. I etterkant av fase to, mens integreringen ennå ikke var fullbyrdet og driften på oljeinstallasjonene fortsatt slet med barnesykdommer etter fusjonene, oppstod en situasjon som toppet seg høsten 2010.

Coleman et al. viser i sin rapport fra 2011 at det under oppstarten av fase to, tidlig i 2008, var enighet mellom fagforeningene og ledelsen om at det skulle etableres en lik kultur bygd på beste praksis på plattformene, at systemer og prosesser skulle standardiseres og at dette skulle bidra til en mer sikker og effektiv drift. Det oppstod imidlertid flere uenigheter da dette skulle konkretiseres ytterligere, illustrert i følgende oversikt:

Partssamarbeidet i Fase 2 (UPN - 2008)

Enighet om

- 1. effektiv og sikker drift*
- 2. realisere synergier i fusjonen*
- 3. standardisere prosesser og systemer*
- 4. lage beste praksis*
- 5. lik kultur på alle plattformer*

Uenighet om Ny Driftsmodell

- 1. standardiseringsmodellen*
 - 2. nedbemanningsmålene*
 - 3. sikkerhetsnivået*
 - 4. miljøfarer*
 - 5. beslutningsprosessen*
 - 6. konsulentbruken*
 - 7. bruk av media*
-

Figur 1: Oversikt over partssamarbeid (Colman et. al, 2011).

Som oversikten illustrerer var det en rekke kritiske punkter innen den nye driftsmodellen som eskalerte konflikten mellom ledelsen og de ansatte. Gjennom 2009 og 2010 ble det fra fagforeningene rettet kritikk mot sikkerhetsnivået og mange følte seg ikke trygge på oljesokkelen. Det var også en del forskjeller mellom tidligere Statoilplattformer og Hydroplattformer som gjorde integrasjon og arbeidsflyt vanskelig (Colman et al., 2011).

Denne utredningen tar tak i den delen av konflikten som utspilte seg høsten 2010, da det ble påpekt en rekke uheldige forhold ved de nylig fusjonerte offshoreinstallasjonene. Blant annet ble det påpekt en rekke sikkerhetsrelaterte uregelmessigheter, samtidig som Statoils ledelse gikk inn for å fjerne heltidsansatte verneombud ved offshoreinstallasjonene. Flere ansatte hevdet også i denne perioden at flere uheldige sider ved Hydro-kulturen påvirket Statoils offshoreinstallasjoner og at det hadde spredd seg en ukultur i Statoil hvor kritikkverdige forhold ble hysjet ned og ikke adressert (Bjerke, E., 2010).

Avslutningsvis så er det verdt å merke seg punkt 7 under uenigheter i figur 1; *bruk av media*. Da konflikten mellom ledelsen og de forskjellige fagforeningene eskalerte tok begge parter i bruk media for å kommunisere både til hverandre og med omverdenen. Denne utredningen ser nærmere på den kommunikasjonen.

3 Litteratur

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå den litteraturen som vil være sentral i utredningen. Mitt forskningsspørsmål tilsier at kommunikasjon og herunder språk vil være en sentral del av utredningen. En viktig del av å analysere språk er fagfeltet diskursanalyse, og utredningens teoretiske rammeverk vil bestå av diskursteori, med spesiell vekt på Norman Fairclough sin litteratur innen fagfeltet.

3.1 Teori om diskurs

Analyse av språk er et gammelt fagområde og terminologien diskurs har vært brukt siden begynnelsen av 70-tallet (Weiss og Wodak, 2006). Det finnes i dag flere teorier og anvendte modeller innenfor området. Med bakgrunn i utredningens omfang og for at en analyse skal kunne være reliabel, konsekvent og være lett å følge for leseren, har jeg valgt å fokusere på én modell for diskursanalyse, i stedet for å variere mellom flere. Dette gir utredningen struktur, men snevrer følgelig inn det teoretiske perspektivet. Dog er Norman Faircloughs teorier for diskursanalyse en av de mest anerkjente på området og hans modeller for diskursanalyse er vel etterprøvde.

Diskurs er et begrep som brukes i forbindelse med både samfunnsvitenskap og lingvistik. Det eksisterer en rekke ulike definisjoner av hva diskurs er. Weiss og Wodak (2006) beskriver at det er forskjeller i hva som blir inkludert i begrepet diskurs ut i fra blant annet kultur og geografi. I sentrale deler av Europa skilles det mellom nedskreven tekst og diskurs, mens i engelskspråklige land brukes diskurs både om nedskreven tekst og muntlige fremstillinger (Shiffrin, 1992). Lemke (1995) definerer tekst som en form for abstrakt kunnskap, og tolker således diskurs med Foucault sin tilnærming. Historisk sett er diskursteori ofte sett fra et sosiokognitivt perspektiv (van Dijk, 1998). Her blir diskurser sett på som kunnskap og minner, og ikke som nedskreven tekst. Norman Fairclough bruker diskurs til å referere til talt eller skrevet språk, men inkluderer også

andre aspekter som gir kontekst, slik som foto, video eller nonverbal kommunikasjon (Fairclough, 2008).

3.2 Kritisk diskursanalyse

Da Fairclough utviklet sitt rammeverk for diskursanalyse ønsket han å kombinere de tekstanalysene som ble utviklet innen språkstudier og lingvistikk med kulturelle og sosiale innsikter for å gjøre disse innsiktene operasjonelle i analysen av konkrete eksempler (Fairclough, 2008).

Fairclough begrunner ordvalget "kritisk" diskursanalyse med at både vår sosiale praksis og vårt språkbruk er knyttet til årsak-virkningsmekanismer som vi under vanligvis ikke reflekterer over (Fairclough, 2008). Videre skriver han: "Spesielt er forbindelsene mellom språkbruk og maktutøvelse ofte ikke tydelige for folk, selv om de ved en nærmere analyse synes å være av en vital betydning for den måte makt fungerer på". Relasjonen mellom språkbruk og maktutøvelse er sentral i denne utredningens forskningsspørsmål.

Et viktig aspekt ved Faircloughs teorier innen diskurs er teorien om at diskursene er et speilbilde av de sosiale strukturene, men de er også med på å skape sosiale strukturer. Fairclough (2008) viser til at for all analyse av diskurs er det to essensielle og komplementære elementer:

- Den kommunikative begivenhet
- Diskursordenen

Den kommunikative begivenhet omhandler den bestemte situasjonen hvor diskursen inntreffer. En kommunikativ begivenhet kan således være en tv-dokumentar, en tale, en spillefilm eller en nyhetsartikkel i en avis. Her vil det være interessant å belyse om den kommunikative begivenheten trekker på velkjente formater, eller om den er kreativ og utforsker nye vinkler (Fairclough, 2008). En kritisk diskursanalyse av den kommunikative begivenhet omfatter ifølge Fairclough (2008) analyse av relasjonene mellom tre dimensjoner av begivenheten; tekst, diskursiv praksis og sociokulturell (sosial) praksis. Dette

utgjør det som refereres til som Faircloughs tredimensjonale modell. Denne gjennomgås senere i kapittelet.

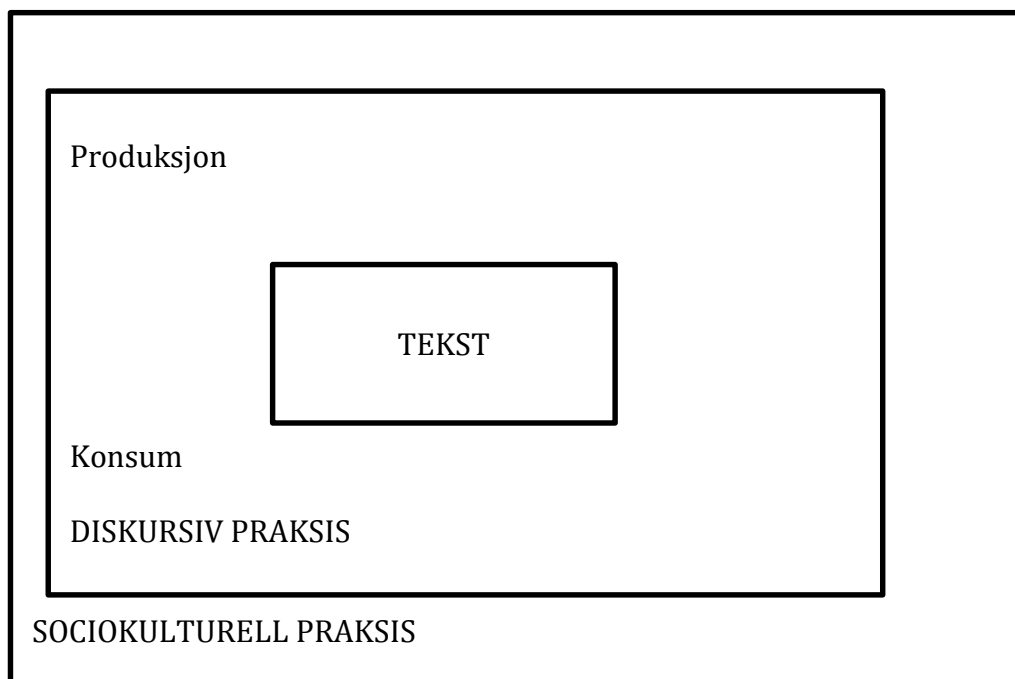
En diskursorden er en generell struktur brukt til å belyse hvordan diskursen påvirkes og utvikles i takt med sosiale og kulturelle endringer. Her fokuseres det på de forskjellige genrer og diskurser som utgjør diskursordenen, og samspillet disse imellom og med andre diskursordener (Fairclough, 2008).

Det er viktig å understreke forskjellen mellom diskursiv praksis og en diskursorden. Diskursiv praksis refereres til som den diskursive begivenhet, siden den er en del av den kommunikative begivenhet. Diskursiv praksis omfatter hvordan teksten er produsert, distribuert og konsumert (Fairclough, 2008). En diskursorden er på den andre siden en totalsum av ulike typer diskurs som brukes innenfor et sosialt domene eller en sosial institusjon. En diskursorden er et slags system som påvirker og samtidig påvirkes av språkbruk (Jørgensen og Phillips, 1999). En diskursorden kan således inneholde en eller flere diskursive praksiser, mens en diskursiv praksis kan være en del av flere diskursordener.

3.2.1 Den kommunikative begivenhet

På starten av 90-tallet utviklet Norman Fairclough (1992) en av de mest velkjente modellene innenfor diskursanalyse, en modell som senere ble kjent som "Faircloughs tredimensjonale modell". Modellen analyserer de relasjonene mellom de tre dimensjonene som Fairclough mener utgjør den kommunikative begivenhet; tekst, diskursiv praksis og sosial praksis (Fairclough, 2008).

Modellen er illustrert i figur 2 under:



Figur 2: En tredimensjonal modell til kritisk diskursanalyse av en kommunikativ begivenhet (Fairclough, 2008).

3.2.1.1 *Tekst*

En tekstanalyse innebærer analyse av syntaks- og setningsgrammatikk, semantikk, skriftsystem og ordvalg, altså en mer tradisjonell form for lingvistisk analyse (Fairclough, 2008). Men Fairclough inkluderer i tillegg organiseringen av setninger og hvordan de forbindes, den overordnede strukturen i en avisartikkel og en del andre eksempler som en utvidet lingvistisk analyse.

Videre hevder Fairclough (2008) at tekstanalysen kan deles inn i fire områder:

1. Ordvalg/Vokabular
2. Grammatikk
3. Kohesjon
4. Tekststruktur

Ordvalg/vokabular omhandler for det meste valg av individuelle ord, grammatikk handler om hvordan ordene settes sammen til leddsetninger og helsetninger, kohesjon beskriver hvordan disse leddsetningene og helsetningene

igjen forbindes med hverandre, mens tekststruktur sier noe om tekstens organisering på et overordnet nivå (Fairclough, 2008).

Det er viktig å understreke at analyse av tekst og den diskursive praksis er to områder som ikke opptrer med et skarpt skille, men som både komplementerer og går over i hverandre (Fairclough, 2008). Som det også vil fremgå senere i dette kapittelet kan ikke trekk ved en tekst analyseres uten å ha noen referanser til produksjon av tekster og/eller fortolkningen av disse. Altså går beskrivelse og fortolkning hånd i hånd innenfor tekstanalyse og diskursiv praksis.

Fairclough (2008) peker også på at en tekstanalyse må være multisemiotisk, noe som betyr at den må se dekonstrueringen av flere koder og tegn i sammenheng med hverandre (Gillespie, 2006). Spesielt når det kommer til diskursanalyse i mediene så henviser Fairclough (2008) til at den må inkludere layout, bilder og visuell organisering av trykte- og elektroniske artikler da disse elementene er med på å gi teksten mening for leseren.

3.2.1.2 Diskursiv praksis

Fairclough (2008) ser på den diskursive praksis som bindende mellom det tekstuelle og den sosiale praksis på en slik måte at båndet mellom disse to er en indirekte forbindelse som oppstår via den diskursive praksis. Dette fordi egenskaper ved den sosiale praksis former tekster, men dette gjøres ved å sette rammene for den diskursive praksis, altså den måten som tekster produseres og konsumeres på, som igjen realiseres i tekstens trekk (Fairclough, 2008).

Som nevnt omhandler diskursiv praksis produksjons- og konsumsiden av teksten. Analysen av produksjonen av tekst beskriver hvordan forfatteren trekker på eksisterende eller nye diskurser, samt omfanget av disse. Videre vil en analyse av diskursiv praksis innebære et fokus på hvordan konsumenten vil benytte diverse diskurser i sin tolkning av teksten (Fairclough, 2008).

Når det gjelder medietekster og den diskursive praksis sett opp mot en sosial praksis så understreker Fairclough (2008) at spesielt tekster fra media er

følsomme for å måle kulturell forandring. De bærer ofte preg og sosiale og kulturelle motsetninger, og nettopp dette gjør det interessant å analysere disse motsetningene, samt deres utvikling over tid.

3.2.1.3 Sosial praksis

En analyse den sosiale praksis-dimensjonen (også referert til som "sociokulturell praksis") kan utføres på flere nivåer. Fra den snevre og umiddelbare situasjonelle kontekst, til en bredere kontekst av institusjonelle praksiser, eller i en omfattende kulturell og samfunnsmessig ramme (Fairclough, 2008). Det er mange aspekter av den sosiale praksis som kan inngå i en kritisk diskursanalyse, men Fairclough (2008) refererer til tre overordnede:

1. Økonomiske
2. Kulturelle (verdier og identitet)
3. Politiske (makt og ideologi)

Fairclough (2008) viser også til at den sosiale praksis setter diskurs i relasjon til makt og ideologi og at en diskurs kan plasseres ut i fra en maktforståelse. Videre sier han at makt er hegemoni, og at maktrelasjoner således utvikles og endres gjennom en hegemonisk kamp. Med bakgrunn i denne utredningens case og forskningsspørsmål om konfliktsituasjoner i endringsprosesser er det relevant å se nærmere på den hegemoniske kampen om diskursene og ideologien(e) knyttet til dette.

Ideologi

Fairclough (2008) definerer ideologier som "konstruksjoner av virkeligheten (sosiale identiteter og relasjoner, den fysiske verden) som er inkorporert i diskursive praksisers mening/form, og som bidrar til produksjon, reproduksjon og transformasjon av dominansrelasjoner". Dersom man ser på siste del av definisjonen som omhandler dominansrelasjoner er det tydelig hvordan Fairclough knytter ideologi opp mot makt og hegemoni. I tillegg så peker "transformasjon av dominansrelasjoner" mot at dette ikke er stabilt, men en ideologisk kamp som en dimensjon av en diskursiv kamp. Dersom grupperinger

innenfor et spesielt miljø eller institusjon bruker diskursive praksiser som står i kontrast mot hverandre, er det sannsynlig at en del av kontrasten er ideologisk (Fairclough, 2008).

Thompson (1984) hevder i likhet med Fairclough at de former for språkbruk som bidrar til å etablere eller opprettholde dominansrelasjoner og maktposisjoner er ideologiske. Altså er ikke all diskurs ideologisk ladet. Videre viser Thompson (1984) til at ideologier som er en del av diskursive praksiser er mest effektive når de blir så naturlig inkorporert at de fremstår som "common sense". Men kampen om diskurs og ideologi vil føre til at selv åpenbare common sense ideologier kan endres (Fairclough, 2008).

Hegemoni

Ifølge Fairclough (2008) betyr hegemoni både lederskap og dominans innenfor politiske, ideologiske, kulturelle og økonomiske domener i samfunnet. Han hevder videre at hegemoni er en makt som opptrer sammen med andre sosiale krefter i samfunnet, men den oppnås kun delvis og midlertidig, som en "ustabil likevekt". Hegemoni er således knyttet opp mot den dominerende diskursen. Den eller de sterkeste diskursene i en diskursiv kamp er den som innehar eller oppnår hegemoni (Fairclough, 2008).

Det finnes hegemoniske kamper innen mange institusjoner og på flere nivåer i samfunnet i dag. Man ser det ofte innenfor fagforeninger, som denne utredningen handler om, men også innen andre samfunnsinstitusjoner som høyskoler og universiteter, religiøse samfunn og familier.

Hegemoni er som tidligere nevnt tett knyttet opp mot ideologi innenfor den sosiale praksis. Italieneren Antonio Gramsci hevdet allerede på begynnelsen av 1900-tallet at Ideologi er en form for virkelighetsoppfatning, en bestemt måte å oppfatte verden på (Gramsci, 1971). Dette synet deler også Fairclough (1992) i sin definisjon av ideologi. Men Fairclough trekker også på Michel Foucault sin definisjon av ideologi som noe som minner om "regimer av kunnskap" (Jørgensen og Phillips, 1999). Dermed vil hegemoni være med å bestemme hva

slags kunnskap eller ideologi dominerer den sosiale praksis. Omformulert vil det si at de hegemonier som styrer ideologier også forteller hvilke diskurser som vil være de gjeldende (Fairclough, 2008).

3.2.2 Diskursorden

I tillegg til den kommunikative begivenhet så består den andre hoveddelen av Kritisk diskursanalyse av analyse av *diskursordenen*. En diskursorden består av de diskurstyper eller diskursive praksiser som benyttes innenfor et sosialt domene eller en sosial institusjon (Fairclough, 1992). Mer spesifikt sier Fairclough at en diskursorden har to hovedkomponenter – genrer og diskurser.

Fairclough (2008) omtaler kombinasjonen av diskurser og genrer som diskurstyper. Videre hevder han at genrer opptrer i bestemte kombinasjoner med diskurser. For eksempel så vil en overføring av en pressekonferanse være en genre som trekker på mediediskurs, men ikke på byggfagdiskurs eller matlagningsdiskurs. Men Fairclough (2008) understreker også at diskurstyper involverer sammensetninger og konfigurasjoner av flere genrer, og sjeldent én enkelt genre. En pressekonferanse vil for eksempel kunne inneholde taler, intervjuer og simulerte samtaler mellom reportere og tilknyttede eksperter.

En diskursorden er et system som påvirkes av språkbruk og som påvirker språkbruk (Fairclough, 1992). Det kan derfor hevdes at en diskursorden opptrer som praksis og struktur samtidig. En diskursorden legger premissene for disponeringen av genrer og diskurser, og kontrollerer derfor *hvem* som kan kommunisere og *hva* disse personene kan kommunisere. Men en diskursorden er ikke en stabil tilstand over tid, den vil for eksempel kunne endres dersom det trekkes inn diskurser fra andre diskursordener (Fairclough, 1992).

I sitt kapittel om diskursanalyse av mediene peker Fairclough (2008) også på et annet viktig aspekt ved analyse av medienes diskursorden. For å finne en karakteristikk for en diskursorden må to spørsmål besvares og disse kan ha forskjellige svar for de forskjellige delene av diskursordenen (Fairclough, 2008):

- Hvor ensformig eller variert er mediernes diskursive praksiser?
- Hvor stabile eller dynamiske er de?

3.3 Oppsummering litteratur

Det dominerende teoretiske grunnlaget for utredningen er kritisk diskursanalyse, i hovedsak utviklet av Norman Fairclough. "Kritisk diskursanalyse er både en metode og en teori", understreker Elisabeth Halskov Jensen ved Handelshøyskolen i København (CBS) i forordet til Faircloughs bok fra 2008, "Kritisk diskursanalyse". Videre understreker hun at man gjør lurt i å fokusere mer på enkelte områder innenfor det teoretiske rammeverket (Fairclough, 2008).

I figur 3 illustreres rammeverket for kritisk diskursanalyse som er gjennomgått i dette kapitlet og som benyttes i analysen i denne utredningen.

Kritisk diskursanalyse

- I. Den kommunikative begivenhet
 - II. Tekst
 - II. Diskursiv praksis (produksjon, konsum)
 - II. Sosial praksis
 - III. Ideologi
 - III. Hegemoni

 - I. Diskursorden
 - II. Diskurstyper
 - III. Genrer
 - III. Diskurser
-

Figur 3. Rammeverk for kritisk diskursanalyse (Fairclough, 2008).

Fairclough (2008) understreker at kommunikative begivenheter påvirker diskursordener, men også at diskursordener kontrollerer språkbruk. Samspillet mellom diskursordener og kommunikative begivenheter er altså dialektisk (Jørgensen & Phillips, 1999).

I forlengelsen av dette fastholder Fairclough viktigheten av å ikke bare beskrive de forskjellige elementene i rammeverket (se *figur 3*), men også å utforske samspillet og relasjonene *mellom* dem (Fairclough, 2008).

4 Metode

Jeg vil her gjøre rede for den metodiske fremgangsmåten som er benyttet i arbeidet med utredningen. Innledningsvis vil jeg gjøre rede for valg av forskningsdesign, mens jeg senere forklarer bakgrunnen for valg av innsamlingsmetode og datagrunnlag. Til slutt i dette kapitlet vil utredningens validitet og reliabilitet bli diskutert.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign defineres av Johannessen et al. (2012) som "hvordan en starter med et forskningsspørsmål, for videre å vurdere hvordan studiet kan gjennomføres fra start til mål". Videre blir et forskningsdesign beskrevet som "alt som knytter seg til undersøkelsen".

I arbeidet med å svare på forskningsspørsmålet har det blitt benyttet et kvalitativt forskningsdesign. Det er mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode når formålet er å avdekke personers opplevelser, oppførsel eller når man ønsker å forstå et relativt ukjent fenomen (Ghauri et al., 2005). Dette har vært ansett som den beste tilnærmingen for prosessen med å avdekke uoverensstemmelsene mellom ledelsen og de ansatte i Statoil. Jeg kommer tilbake til valget av et kvalitativt design under kapittel 4.2 *Innsamlingsmetode av data*.

Innenfor forskningstilnærming skilles det i første rekke mellom induktiv og deduktiv metode. Den induktive delen av forskningsprosessen begynner med å hente inn teoriladet data som abstraheres med til bilder, mens den deduktive delen består i å utvikle analytiske rammer med basis i teori (Johannessen et al., 2012).

I følge Saunders et al. (2007) vil det for uerfarne forskere være hensiktsmessig å ha noe litteratur forankret på forhånd. En annen faktor er at jeg har lite erfaring fra tidligere med kommunikasjons- og diskursteori. Derfor ønsket jeg å hente inn noe teori på forhånd da jeg følte innsamlingen av data trengte et teoretisk

utgangspunkt. Diskursanalysene er også godt forankret i eksisterende teori, noe som underbygger en deduktiv tilnærming. Men arbeidet har ikke vært begrenset til kun en deduktiv tilnærming, da denne utredelsen ikke bare ønsker å støtte opp under eksisterende teori, men også utvikle nye teorier og hypoteser. Jeg ønsket at utredelsen skulle være fleksibel og uten forventninger, noe som kjennetegner en induktiv tilnærming. En induktiv utredelse søker å utvikle teorier på bakgrunn av empiriske data, og det formuleres teorier og hypoteser på bakgrunn av de observasjoner som gjøres (Saunders et al., 2007).

Med bakgrunn i det overnevnte har arbeidet med utredelsen både hatt en induktiv og deduktiv tilnærming.

4.2 Innsamling av data

Jeg vil i det følgende delkapittelet forklare metoden som ligger til grunn for innsamlingen av data. Videre vil jeg beskrive datautvalget som jeg har klassifisert inn i nyhetsartikler og forskningsartikler- og rapporter.

4.2.1 Metode for innsamling

En kvalitativ innsamlingsmetode samler inne ord, og ikke tall, og er fordelaktig når man søker å avdekke mye informasjon om relativt få enheter (Jacobsen, 2005). Dette er med på å gi studien et dybdeperspektiv. Ved en kvalitativ innsamlingsmetode er de tre vanligste metodene ifølge Saunders et al. (2007):

- Observasjon
- Intervju
- Dokumenter (kvalitative analyser av tekster)

Denne utredningen bruker avisartikler som data. Innsamlingsmetoden kan derfor klassifiseres som *dokumenter* og utredningen er, som innsamlingsmetoden tilsier, en kvalitativ analyse av tekster. Jacobsen (2005) understreker at en forsker har begrenset kontroll på innholdet i dokumentkilder,

og at forskeren blir en fortolker av innholdet i kilden. Videre sier Jacobsen (2005) at dokumenter som innsamlingsmetode er egnet når det er ønske om skriftlige fremstillinger av et hendelsesforløp. Skriftlige fremstillinger er hensiktsmessig ved analyse av diskurser, som er det teoretiske rammeverket i denne utredningen.

4.2.2 Datautvalg

Siden utredningen søker å svare på diskurser mellom to parter i mediebildet, har medieartikler dannet hovedgrunnlaget som primærkilde. Rettere sagt har nyhetsartikler fra trykte aviser og nettaviser vært min primærkilde som gjenstand for diskursanalysen, mens forskningsrapporter og artikler som er publisert vedrørende fusjonen mellom Statoil og Hydro har blitt brukt som sekundærkilder.

4.2.2.1 Nyhetsartikler

For å sikre et representativt kildeutvalg har jeg hatt tilgang til et av de fremste verktøyene som finnes innen medieovervåkning, en søkemotor kalt Retriever som har Skandinavias største nyhetsarkiv, kalt Atekst (retriver.com). Denne søkemotoren gir blant annet tilgang til alle avisartikler fra de fleste norske papiraviser, blant andre Aftenposten, Dagens Næringsliv, Finansavisen, Dagbladet og VG. I tillegg til papirkildene får man tilgang til over 900 norske websider, så dette verktøyet kan ikke sammenlignes med for eksempel Google eller andre offentlige søkemotorer, som verken kan søke opp papirartikler eller like mange websider.

I Retriever sin søkemotor ble søkene foretatt med stort sett de samme søkeordene, men med mindre variasjoner mellom kodingen av disse for å få et stort, men riktig utvalg. De første søkene ble gjort med en datoavgrensing fra 01.01.2008 til 01.02.2011. I denne perioden oppstod det en tilspisning av konflikten mellom ledelsen i Statoil og de ansatte. I løpet av 2008, 2009 og 2010 var det flere åpne konflikter i media mellom ledelsen i Statoil og de ansatte som involverte forskjellige fagforeninger og temaer, men som ofte hadde bakgrunn i

mye av de samme problemene. Deretter har søkene blitt snevret inn til det endelige utvalget med artikler som har bestått av artikler mellom 01.08.2010 til 12.12.2010. Bakgrunnen for dette er at utredningen skal kunne konsentreres til én bestemt tilspisning av konflikten og at konfliktnivået mellom ledelsen og de ansatte var spesielt høyt høsten 2010. Se *kapittel 2.0 Casebeskrivelse* for nærmere forklaring rundt konflikten.

Jeg har ikke begrenset kildegrunnlaget til én avis eller publikasjon for å kunne få et bedre utvalg. Samtidig har jeg kun med skriftlige publikasjoner, trykt på papir eller utgitt på nett. De fleste skriftlige publikasjoner i utvalget er publisert på nett, men enkelte er også publisert på papir, og noen er publisert både på nett og papir da flere medier ofte bruker de samme tekstene i nett- og papirutgaver. Jeg har utelatt kommunikasjon i TV, Radio og andre mediekanaler. Dette ville både gjort utvalget stort og uoversiktlig, og ikke minst ville det hatt implikasjoner for diskursteorien, siden språk formidlet på for eksempel TV må analyseres på en annen måte enn språk i skriftlig form.

Totalt er til sammen er 144 artikler gjennomgått, samtlige fra norske publikasjoner, og hovedsakelig nyhetsartikler. I *tabell 1: Oversikt over artikler, høst 2010* er det en oversikt over artiklene som det er hentet sitater fra i utredningen, samt forfatter av artiklene. Det henvises til *kapittel 8 Vedlegg* for en komplett liste over analyserte sitater inkludert i utredningen, samt visuelle eksempler på hvordan overskriftene, bilde og layout så ut på noen av de mest sentrale artiklene.

#	Tittel på tekst	Publikasjon	Dato	Sjanger	Forfatter	Forfatterens yrke/ bakgrunn
1	"Statoiledelsens ansvar å fatte en beslutning"	DN	07.09.2010	Nyhetsartikkel	Espen Bjerke	Journalist
2	"Statoils toppledelse taler med to tunger"	DN	07.09.2010	Nyhetsartikkel	DN Redaksjon	Redaktør/ journalist
3	"Lytt til Lund"	NTB	20.09.2010	Nyhetsartikkel	NTB	Redaktør/ journalist
4	"Misfornøyde med Hydrokulturen"	DN	06.10.2010	Nyhetsartikkel	Espen Bjerke	Journalist
5	"11 000 uønskede forhold så langt i år"	DN	06.10.2010	Nyhetsartikkel	Espen Bjerke	Journalist
6	"Svært bekymringsfullt"	DN	06.10.2010	Nyhetsartikkel	Espen Bjerke	Journalist
7	"Støtter seg heller på McKinsey enn egne ansatte"	DN	28.10.2010	Nyhetsartikkel	Espen Bjerke	Journalist
8	"Opprør mot Helge Lund"	Dagbladet	29.10.2010	Nyhetsartikkel	Leif Stang	Journalist
9	"Ansatte har ikke tillitt til Helge Lund"	Nrk.no	29.10.2010	Nyhetsartikkel	NTB	Redaktør/ journalist
10	"Ansatte raser mot Statoil-sjefen"	DN	29.10.2010	Nyhetsartikkel	Espen Bjerke	Journalist
11	"Frykter for sikkerheten i Statoil"	Stavanger Aftenblad	30.10.2010	Nyhetsartikkel	NTB	Redaktør/ journalist
12	"Frykter for sikkerheten"	Dagsavisen	30.10.2010	Nyhetsartikkel	Trine Andreassen	Journalist
13	"Vil samarbeide"	Dagbladet	30.10.2010	Nyhetsartikkel	Leif Stang	Journalist
14	"Flisla badet fremfor å møte Statoil-sjefen"	DN	02.11.2010	Nyhetsartikkel	Gunnar Lier	Journalist
15	"Statoil-krangel hemmer ikke sikkerheten"	NTB	03.11.2010	Nyhetsartikkel	NTB	Redaktør/ journalist
16	"Statoilbråket fortsetter"	Dagbladet	03.11.2010	Nyhetsartikkel	Leif Stang	Journalist
17	"Statoils farligste plattformer"	DN	05.11.2010	Nyhetsartikkel	Espen Bjerke	Journalist
18	"Utblåsningen mot Helge Lund"	Vårt Land	08.11.2010	Leder	Magne Lerø	Redaktør/ journalist
19	"En gnist fra katastrofe"	Teknisk ukeblad	10.11.2010	Leder	Tormod Haugstad	Ansvarlig redaktør
20	"Statoil: Gullfaks er ikke farlig"	E24	11.11.2010	Nyhetsartikkel	NTB	Redaktør/ journalist
21	"Jeg er redd for å dra på jobb"	Teknisk ukeblad	18.11.2010	Nyhetsartikkel	Mona Strande	Journalist
22	"Bellona anmelder Statoil for Gullfaks"	petro.no	19.11.2010	Nyhetsartikkel	Petro.no Redaksjon	Redaktør/ journalist
23	"Flaks at den ikke eksploderte"	Aftenposten	20.11.2010	Nyhetsartikkel	Robert Gjerde	Journalist

Tabell 1: Oversikt over artikler, høst 2010. Se kapittel 7.3 *Analysetekster* for ytterligere kildehenvisning.

4.2.2.2 *Forskningsartikler- og rapporter*

Som en del av arbeidet med utredningen har det har vært viktig å sette seg inn i fusjonen mellom Statoil og Hydro på en så objektiv måte som mulig. Redaksjoner bak nyhetsartikler kan ved enkelte anledninger ha en agenda som påvirker nøytraliteten. Men mye vanligere er det at personene som uttaler seg i artikkelen har en agenda, enten den er skjult eller åpen. Dette har gjort det nødvendig å søke informasjon om fusjonen fra andre kilder. Som sekundærkilder har jeg blant annet benyttet Petroleumstilsynets rapport fra 2009, *Sikkerhet – status og signaler*, og Colman et al. sin rapport fra 2011 om integrasjonen av Statoil og Hydros olje- og gassaktiviteter; *en fusjon mellom likeverdige?* Det henvises til kildelisten for en uttømmende oversikt over gjennomgåtte artikler og rapporter.

Å få innsikten i konfliktnivået i fusjonen mellom Statoil og Hydro, samt andre lignende tilfeller, har bidratt til styrke den interne validiteten. Gjennomgangen av disse sekundærkildene har vært med å sikre kunnskap om fusjonen fra et nøytralt ståsted.

4.3 *Analyse av data*

Jacobsen (2005) viser at for analyse av kvalitativ data, enten det er intervjuer, observasjoner eller dokumenter, så finnes det tre overordnende trinn:

1. Beskrive data - få en oversikt over det innsamlede materialet og beskrive dette.
2. Systematisere data - forenkle, utvelge og fremheve den mest relevante informasjonen.
3. Tolke data – hva forteller innholdet og hva slags svar gir det på forskningsspørsmålet?

Med utgangspunkt i de tre overordnede trinn ble analysearbeidet strukturert. På et tidlig stadium i arbeidet med utredningen ble en del av tiden brukt til å prosessere sekundærkildene mine, det vil si diverse forskningsartikler og

rapporter. Et stort utvalg av primærdata på totalt 144 artikler, hovedsakelig nyhetsartikler, ble gjennomgått før litt over 20 av disse artiklene ble inkludert i analysen gjennom et utvalg på totalt 58 sitater. Johannesen et al. (2012) understreker viktigheten av å redusere mengden data i oppstarten av en analyse. Forskeren må her prøve å trekke ut fornuftig og relevant data fra det innsamlede datagrunnlaget, altså må dataen beskrives og systemiseres, slik Jacobsen (2005) refererer til.

Jeg valgte å sortere både artikler (se *tabell 1*) og de tilhørende sitatene (se *tabell 2*) i Exceloversikter som både ble utvidet og innsnevret underveis. Hvert sitat ble tilegnet en diskurs ut i fra de diskursene jeg forventet å finne i forkant, se *kapittel 5 Analyse* for ytterligere redegjørelse. Etter flere justeringer underveis bestemte jeg en endelig klassifisering av diskursene dermed kunne alle sitatene sorteres etter diskurs, dato, publikasjon eller personen bak sitatet. Dette sørget for en god oversikt og struktur.

Arbeidet med å tolke dataene i analysekapitlet ble utført etter strukturen i Faircloughs modell for kritisk diskursanalyse (Fairclough, 2008). Da jeg hadde identifisert og gjort meg kjent med et etablert rammeverk på forhånd, var det en mulighet for at jeg kunne la meg påvirke av rammeverket til utvelgelsen av data. Men det at jeg først etablerte og navnga diskurser før jeg valgte ut og plasserte sitater var til stor hjelp i dette tilfellet. Siden de forskjellige diskursene trekker på hverandre gjorde jeg ferdig 0.5-versjoner av analysetekstene for alle diskursene først, i stedet for å gjøre meg 100% ferdig med én og én diskurs. Dette gjorde arbeidet med tolkningen av dataene mer effektivt da jeg måtte justere og endre i kapitlene for de forskjellige diskursene underveis.

4.4 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet sier noe om i hvilken grad dataene som benyttes er pålitelige (Saunders et al., 2007). Hvordan kildene bearbeides og hvordan de er innhentet påvirker påliteligheten til dataene. Et studies validitet, troverdighet, omhandler hvor virkelige studiets sine funn og er (Saunders et al., 2007).

En forsker som har et kvalitativt forskningsdesign vil være i stand til å endre hvordan datagrunnlaget fremstilles, noe som kan svekke internvaliditeten. Jeg vil derfor understreke at jeg har ingen relasjoner til Statoil, Hydro eller andre interessenter som er en del av utredningen. Det har vært viktig for meg å gjennomføre analysen og besvare forskningsspørsmålet fra et nøytralt ståsted, selv om jeg har gjort meg opp personlige meninger om elementer i utredningen etter hvert som dataene har blitt avdekket.

I denne utredningen analyseres skrevne tekster fra nyhetspublikasjoner, men det er viktig å være klar over at de viktigste delene av disse tekstene er sitater som oftest kommunisert verbalt fra de forskjellige interessentene i saken. Så med den forutsetning at kildene ikke er feilsitert, bør det styrke validiteten til utredningen at den fokuserer på rene sitater. Dog er det mulig for en journalist å velge ut deler av sitater og plassere de i en ny rekkefølge, noe som i så fall er med på å svekke validiteten.

Avisartikler kan klassifiseres som såkalte andrehåndskilder. Jacobsen (2005) viser til at det er viktig å kunne stole på sine kilder. Enhver kritisk forsker bør stille seg spørsmålet om hvem som har produsert kilden og til hvilke formål den er laget (Jacobsen, 2005).

Et viktig trekk ved avisartikler er at de er såkalt andrehåndskilder. Jacobsen (2005) definerer andrehåndskilder som "kilder som har vært igjennom et ekstra tolknings- eller silingsledd". Et intervjuobjekt vil kunne være en typisk førstehåndskilde dersom man selv intervjuer objektet, mens å lese et intervju med noen gjennom andrehåndskilder som avisartikler gjør at ytringen har vært gjennom et ekstra tolkningsledd, eksempelvis en journalist, redaksjon eller lignende. Jacobsen (2005) hevder at førstehåndskilder gir mer nøyaktig og pålitelig informasjon enn andrehåndskilder, noe som svekker relabiliteten i denne utredningen. Dog forutsetter forskningsspørsmålet at det er kommunikasjon gjennom media som skal utforskes, dermed blir det naturlig at andrehåndskilder opptrer som primærkilder.

Ved en kvalitativ tilnærming er det ofte tidkrevende å samle inn data og analysere data. Derfor begrenset jeg min forskning til å gjelde ett bestemt case, og jeg har avgrenset datautvalget til en bestemt tidsperiode og skriftlige publikasjoner. Ved hjelp av en avansert søkemotor har jeg fått et representativt utvalg med totalt 144 artikler som jeg har lest og over 20 artikler som jeg har hentet sitater fra og inkludert i analysen. Men en komplett oversikt over kommunikasjonen i media er det ikke, selv om jeg vurderer utvalget som representativt. Det å avgrense utredningen til ett case og de nevnte avgrensinger innen datautvalg begrenser studiets generalisering og svekker validiteten i den forstand at man kun har studert én konfliktfylt endringsprosess. Men det gir også muligheten for å gå skikkelig i dybden, noe som var et bevisst valg da jeg ikke ønsket å kun skrape i overflaten på flere case, men heller utrede én situasjon grundig og utfyllende.

De fleste av avisartiklene i denne utredningen stammer fra avisen Dagens Næringsliv. En slik skjevfordeling i utvalget tilsier en lavere validitet. Et annet aspekt er hvorvidt Dagens Næringsliv kan anses som nøytrale i denne saken. Det er vanskelig å avdekke de redaksjonelle føringene i avisen, men basert på hvordan nyhetsartiklene fremstår så er det rimelig å fastslå at de som oftest fremstår som nøytrale hvor tilsvaresretten er ivaretatt og begge parter får uttale seg. Det er heller ikke grunnlag for å si at Dagens Næringsliv har en skjult agenda fordi de har en mer omfattende dekning av Statoil i denne saken enn andre aviser. Selv om vinklingen på overskriftene ofte er tabloide så er Dagens Næringsliv og de andre avisene jeg benytter meg av i denne utredningen vurdert som nøytrale. Et unntak er Teknisk Ukeblad som det er hentet noen få sitater fra. Teknisk Ukeblad må på bakgrunn av vinklinger og publiserte ledere sies å være et medium med uttrykt sympati for ansatte og tillitsvalgte. Men de gjengitte sitatene er det ingen grunn til å mistenke at er farget av avisens standpunkter. Så selv om utvalget fremstår som noe skjevt er validiteten vurdert til å være på et tilfredsstillende nivå.

5 Analyse

I dette kapitlet vil jeg først gjennomgå de identifiserte diskursene i konflikten, før jeg gjør rede for de involverte partenes ståsteder. Deretter vil jeg analysere hver enkelt diskurs før jeg avslutningsvis i kapitlet oppsummerer de viktigste funnene.

Med bakgrunn i de sekundære kildene som jeg gjennomgikk på et tidlig stadium i arbeidet hadde jeg visse forventninger til hva slags type diskurser jeg ville finne i medietekstene som utgjorde primærkildene. Som nevnt i *kapitel 2.0 Casebeskrivelse* og i kapittel 4.2.2.1 *Nyhetskilder* ble utvalget begrenset til perioden august til desember 2010. I denne perioden var de største kildene til konflikt avviklingen av heltidsansatte verneombud på plattformene, etterslep av vedlikehold på plattformene, opplevde kulturforskjeller mellom det nå fusjonerte Statoil og Hydro, samt at kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte utviklet seg til et konfliktområde i seg selv.

Det finnes flere tilnæringer når man skal klassifisere diskurser og diskursive praksiser (Fairclough, 2008). I denne utredningen har jeg lagt vekt på å konkretisere diskursene så mye som mulig, slik at klassifiseringen tydelig sier hva diskursen omhandler og gjerne også gjør rede for hegemoniet i diskursen, altså hvilken mening som er den dominerende i diskursen. Dette fører til at diskursene konkret navngir de forskjellige områdene for konflikt mellom de ansatte og ledelsen i Statoil.

Før jeg begynte med tekstanalyse satte jeg opp noen diskurser som jeg forventet å finne i tekstene. Dette var blant annet sikkerhetsdiskurs, offshorefaglig diskurs og ledelsesdiskurs. Enkelte av disse diskursene viste seg å stemme relativt bra, men etter å ha gjennomgått dataene fra primærkildene justerte jeg mine diskursklasser noe. Blant annet ble jeg nødt til å utvide sikkerhetsdiskurs, da dette ble for bredt og jeg identifiserte tre klare diskursive praksiser innenfor sikkerhet. Én av diskursene innen sikkerhet er bred og inneholder mye kommunikasjon, mens to av diskursene er mindre og mer spesifikke. Det at

mange ansatte stod frem og ga uttrykk for at det var utrygt å gå på jobb på plattformene var den bredeste diskursen jeg identifiserte med forgreininger inn mot en del andre diskurser. Mens debatten om verneombud og sikkerhetsforskjeller i det tidligere Hydro og Statoil var mer smale og konkrete diskurser innenfor sikkerhet. Disse tre diskursene som gikk på sikkerhet på plattformene trakk også på offshorefaglig diskurs som jeg da mener ble overflødig i denne analysen siden alle uttalelser som hadde med det offshorefaglige å gjøre gikk på sikkerhet.

Jeg har til slutt identifisert fem diskurser som danner grunnlag for den diskursive praksis:

- 1. Verneombud må være fulltidsansatte**
- 2. Det er utrygt å gå på jobb**
- 3. Tidligere Hydroplattformer er mer utrygge enn tidligere Statoilplattformer**
- 4. Det er kulturforskjeller mellom Statoil og Hydro**
- 5. Statoils ledelse lytter ikke til de ansatte**

5.1 Parter i analysen

Det var mange som var ute i media og uttalte seg i forbindelse med konflikten i Statoil høsten 2010. I tillegg til de konflikten stod imellom, ledelsen og de ansatte representert ved de tillitsvalgte, så uttalte både politikere, kommentatorer, bransjepersoner og flere andre seg i media i denne perioden. Med utgangspunkt i mitt forskningsspørsmål som omhandler "ulike grupper i en organisasjon" har det vært naturlig å fokusere på kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte, og mindre på hva andre involverte som politikere eller kommentatorer har kommunisert enten til Statoil eller om Statoil i media.

Fra ledelsen i Statoil sin side var kommunikasjonen styrt gjennom et fåtall personer, noe som også var å forvente. Kommunikasjonen i media gikk for det meste gjennom Statoil sin daværende informasjonssjef, Gisle Johanson, men også daværende konsernsjef Helge Lund uttalte seg ved et par anledninger i mediene,

selv om han i liten grad adresserte de ansatte direkte som det som det vil fremgå av analysen.

Fra de ansattes side så var mye av kommunikasjonen styrt gjennom talspersoner og tillitsvalgte i diverse tillitsvalgtorganisasjoner og fagforeninger. I tillegg kommuniserte forskjellige verneombud til ledelsen i Statoil gjennom media ved flere anledninger. Det var også flere ansatte som adresserte ledelsen anonymt gjennom mediene.

Etter en omfattende gjennomgang av de involverte og kommunikasjonen dem imellom høsten 2010 har jeg identifisert de viktigste og mest aktive i konflikten:

Statoil

Gisle Johanson, *informasjonssjef i Statoil*

Geir Gjervan, *pressetalsmann i Statoil for virksomhet på norsk sokkel*

Helge Lund, *konsernsjef i Statoil*

Øystein Michelsen, *konserndirektør i Statoil*

Tillitsvalgte og ledere i fagforeninger

Terje Nustad, *leder i Safe*

Bjørn Asle Teige, *konserntillitsvalgt i YS/Safe*

Per Helge Ødegård, *leder i Lederne*

Norvald Holthe, *områdeleder for olje og gass i Lederne*

Leif Sande, *leder i Industri Energi*

Lill-Heidi Bakkerud, *hovedtillitsvalgt i Industri Energi*

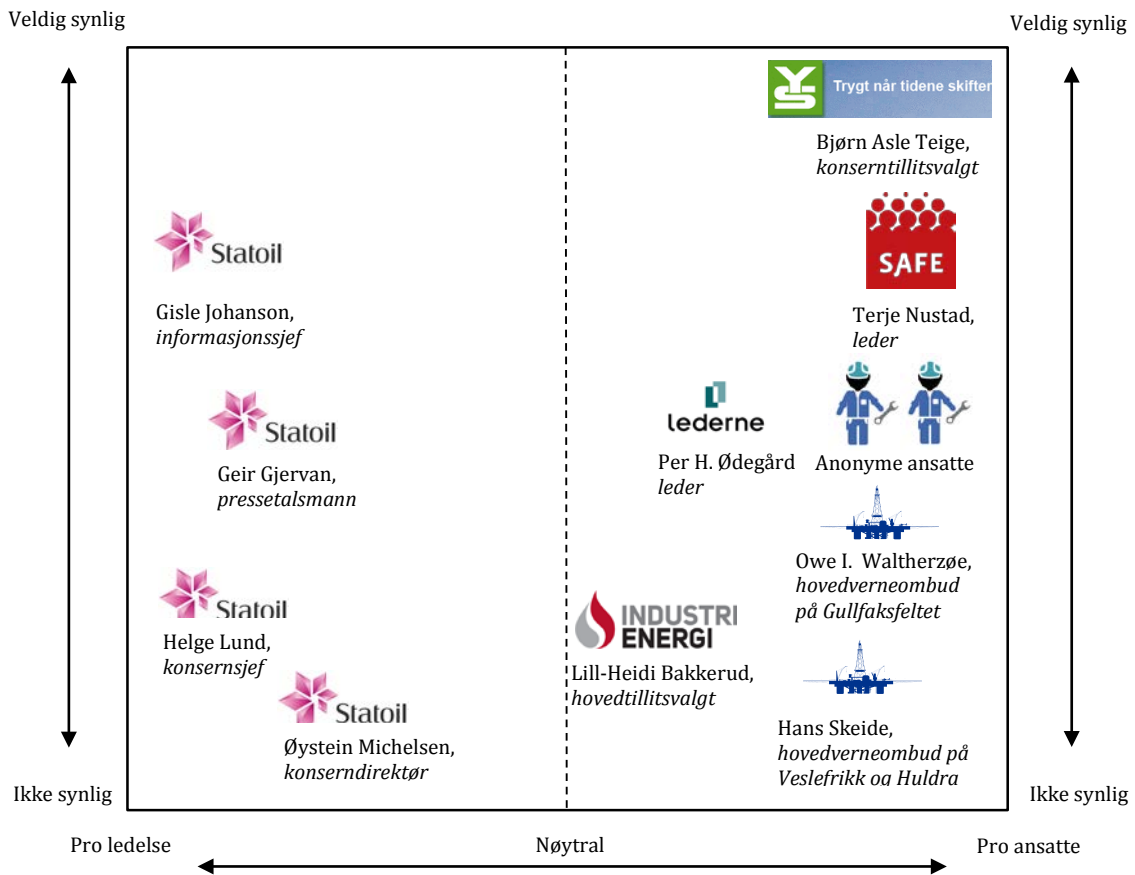
Verneombud

Owe Ingemann Waltherzøe, *hovedverneombud på Gullfaksfeltet*

Hans Skeide, *hovedverneombud på feltene Veslefrikk og Huldra*

Anonyme, *ansatt i Statoil offshore*

I figur 4 er det illustrert hvordan de mest fremtredende av disse personene kan plasseres i forhold til hverandre på bakgrunn av sin kommunikasjon i media.



Figur 4: Illustrasjon av utvalgets standpunkter (x-akse) og synlighet i media (y-akse).

Langs y-aksen (vertikalt) er det illustrert hvor synlige disse representantene var i mediebildet med sin kommunikasjon. Dette er vurdert både kvantitativt med antall sitater, samt en kvalitativ vurdering rundt ønsket om synlighet lest ut i fra utspillene. Eksempelvis vil "ingen kommentar" eller "dette tar vi internt" være kommentarer med intensjoner om lav synlighet i mediene.

X-aksen indikerer i hvor stor grad representantenes uttalelser plasserer de pro den ene eller den andre parten, altså pro Statoil sin ledelse eller pro de ansatte. Det er viktig å understreke at konflikten spant seg over flere områder og det er vanskelig å veie disse opp mot hverandre basert på kommunikasjon i media. Således er dette er en høyst subjektiv og relativt grov inndeling, men som

analysen går inn på skiller det ganske mye på type argumentasjon og uttalelser mellom representantene som igjen støtter opp om disse vurderingene.

Oppsummert trekkes de slutninger om at Statoils uttalelser generelt gjorde de mindre synlige i mediebildet enn de ansattes representanter. Dette kan sies å være en naturlig konsekvens av at Statoil i denne konflikten ofte var i forsvarsposisjon, og med begrensede muligheter og ønsker om å angripe den andre parten. Samtidig ser man at Statoils ledelse var mer samlet i både sin synlighet og sine standpunkter enn de ansatte. Noe som heller ikke er unaturlig da ledelsen er en mindre enhet som er godt trent i mediehåndtering, mens de ansatte er gruppert i forskjellige foreninger med flere interesser og tilhørende forskjellige perspektiver.

5.2 Introduksjon til diskursanalyse

Som det fremgår av litteraturkapitlet er Faircloughs diskursmodell det teoretiske grunnlaget for analysen. Jeg har benyttet meg av hele modellen, men har fokusert mest på *diskursiv og sosial praksis* innenfor den kommunikative begivenhet, da jeg ser disse områdene som de mest interessante og relevante til å besvare forskningsspørsmålet.

5.3 Diskursorden, Diskurser og Genrer i analysen

I kapittel 3.2.2 Diskursorden redegjøres det for at en diskursorden er samtlige diskurstyper innenfor samme institusjon eller sosiale område. Diskurstyper består av to hovedkomponenter – diskurser og genrer. Under analysearbeidet har det også blitt kartlagt hvilke andre diskursordener den dominerende diskursordenen trekker på.

I følge Jørgensen og Phillips (1999) er ofte diskursordener forbundet med en institusjon og i denne utredningen er det naturlig at den dominerende diskursordenen kan klassifiseres som den norske offshore institusjonen. Her er det viktig å understreke at siden forskningsspørsmålet omhandler kommunikasjon og sitater fra personer i det norske offshoremiljøet, vil dette

være den dominerende diskursordenen. Jeg analyserer i første rekke sitatene og i mindre grad nyhetsartiklene som helhet. Hadde det motsatte vært tilfelle ville det muligens vært medienes diskursorden som hadde vært den dominerende diskursordenen.

Innen den norske offshore institusjonen vil vi finne mange diskurstyper, hvor kanskje den mest tydelige i denne utredningens tidsrom er sikkerhetsdebatten på Statoil sine olje- og gassplattformer. Innenfor denne konflikten vil flere diskurser kjempe om hegemoni. Men samtidig vil en del diskurser opptre ved siden av hverandre uten å være i direkte konflikt eller kjempe om hegemoni.

Jørgensen og Phillips (1999) anerkjenner at det kan være problemfylt å separere de forskjellige diskursene i en diskurstype og således i en diskursorden. Men ved å definere diskursene som et analytisk begrep brukt til å lage en ramme for forskningen kan man begrense denne utfordringen. Diskursene avgrenses dermed på bakgrunn av forskningsspørsmålet og det vil være naturlig at en uttalelse trekker på flere diskurser.

Diskursordenen den norske offshore institusjonen trekker i denne debatten på en annen diskursorden, det jeg har valgt å klassifisere som medienes diskursorden. De involverte parter, ledelsen og de ansatte, uttaler seg til media og det er grunn til å tro at dette faktum kan påvirke diskursene de benytter seg av. Medienes diskursorden kan sies å posisjonere seg mellom både offentlige og private diskursordener. Dette fordi vi konsumerer i en privat sfære, men kildene deres, altså Statoils ledelse og de ansatte, er offentlige. Dog kan det argumenteres for at de anonyme kildene ikke er en del av en offentlig kildediskurs. Men stort sett i denne diskursordenen så er det *offentlige* kilder og en *privat* målgruppe. Målgruppen er privat fordi uttalelser og tilhørende diskurser konsumeres privat, men det kan konsumeres av offentlige personer, for eksempel Statoils daværende konsernsjef Helge Lund.

Etter å ha analysert tekstene fremstår det som tydelig at mediediskursen både former og formes av diskursordenen den norske offshore institusjonen.

Nyhetsartikler må sies å kunne ha stor kulturell påvirkning dersom omfanget er omfattende nok. For medienes diskursorden innbyr også til samtaler i privatlivet som igjen kan ende opp med å endre diskursordenen.

Det har også vært interessant å se på hvordan den norske offshore institusjonen trekker på medienes diskursorden i forbindelse med makt og hegemoni.

Medienes diskursorden er ikke lenger et fast og stabilt domene som påtvinges ovenfra og ned, det er mer å regne som et maktnettverk hvor konsumentene og andre interessenter påvirker i større grad enn tidligere.

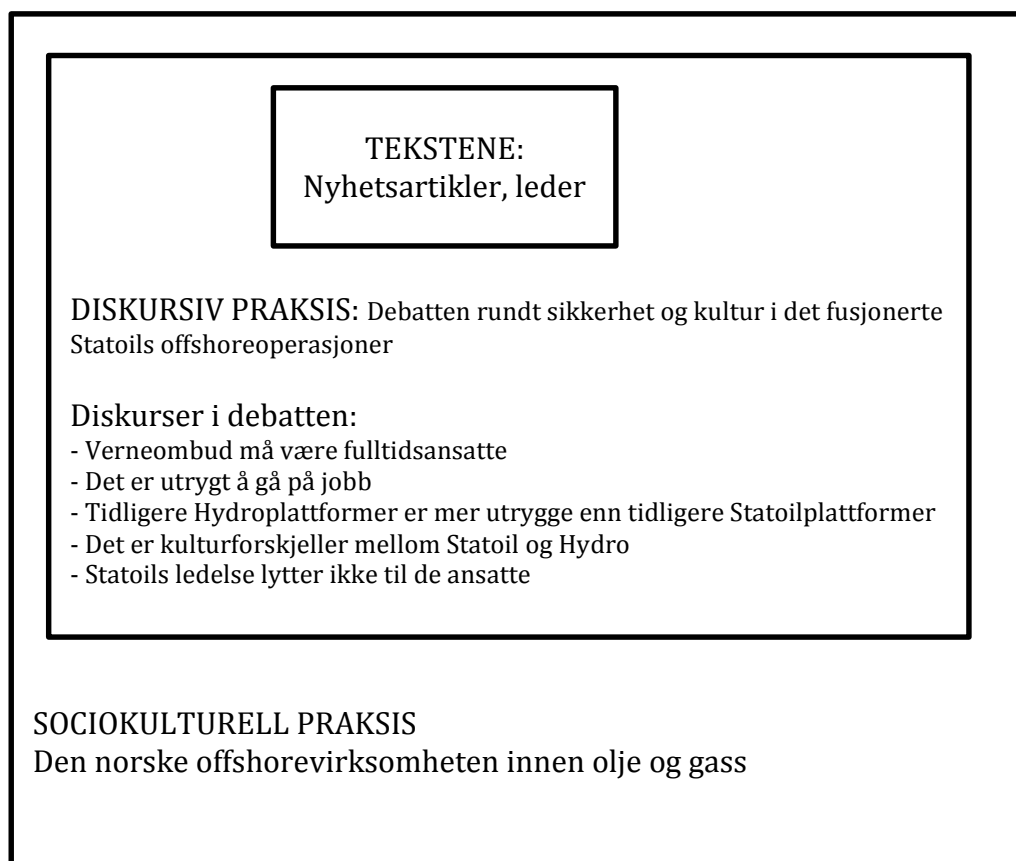
Når de involverte partene har uttrykt seg gjennom mediekanalene, har de begge gjort dette innenfor en felles diskursorden klassifisert som den norske offshore institusjonen. Men uttalelsene deres bærer ikke bare preg av å kommunisere med hverandre, de kommuniserer med hverandre i det offentlige rom, altså i alles påhør. For å forklare dette ytterligere trekker Fairclough på teori om hegemoni (se *kapittel 3.2.1.3 Sosial praksis*) hvor det fremgår at dominans og makt ikke oppnås i særlig grad gjennom tvang, men gjennom samtykke og forståelse. Dette impliserer at både ledelsen og de ansatte i Statoil søker samtykke både hos motparten, men også hos alle andre involverte i den norske offshore institusjonen, og ikke minst hos konsumentene, altså leserne. Spørsmålet om hegemoni i diskursordenen blir derfor hvordan de diskursive praksisene uttrykkes innenfor diskursordenen på måter som øker eller opprettholder makt og hegemoni. Spørsmålet om makt og hegemoni må derfor utforskes videre i de diskursive praksisene.

5.4 Den kommunikative begivenhet

Jørgensen og Phillips (1999) argumenterer for at det er hensiktsmessig å analysere de forskjellige diskursive praksisene etter at man kartlagt diskursordenen. Her vil det fundamentale være å utforske de sosiale konsekvensene av de virkningene som de diskursive praksisene gir.

Denne utredningen søker å kartlegge kommunikasjonen mellom partene i media i en endringsprosess. Tidligere i dette kapitlet har jeg redegjort for hvilke

diskurser jeg regnet med å finne, og hvilke diskurser jeg til slutt endte opp med å klassifisere kommunikasjonen etter. Med utgangspunkt i Faircloughs diskursmodell for den kommunikative begivenhet blir vil tekster, diskurser og sosial praksis kunne klassifiseres på følgende måte, se figur 5:



Figur 5: Faircloughs modell (2008) for analyse av den kommunikative begivenhet med utredningens data, klassifisering og kontekst.

Norge har vært en oljenasjon i 40 år og den norske offshorevirksomheten er en viktig del av det norske samfunnet. Da denne spesifikke konflikten utspant seg høsten 2010 var flere politikere ute i media og uttalte seg om saken. Dette var i første rekke politikere i opposisjonspartier, noe som ikke er unaturlig. På den andre siden var det også enkelte som hevdet at norske politikere ikke involverte seg nok, som Tormod Haugstad formulerte i sin leder i Teknisk Ukeblad:

"Norske politikere er altfor lite opptatt av Statoils virksomhet. Nestenulykken på Gullfaks viser at selskapet trenger et kritisk søkelys."
Tormod Haugstad, journalist. Teknisk Ukeblad, 10.11.2015

Denne, og mange andre meninger ytret i løpet av konflikten belyser det samfunnsansvaret som ligger i forvaltningen av den norske offshorevirksomheten innen olje og gass. Det er ikke irrelevant hvilke eiere en slik institusjon har, og her har staten den største eierposten. Med det følger en særskilt forventning for forvaltningen av Statoil, blant annet at den er i norske interesser og at den drives ut i fra en god standard, ikke minst med tanke på Helse, Miljø og Sikkerhet. Samtlige av diskursene jeg har identifisert i analysen omhandler forvaltningen av Statoil, og hele tre av de diskursive praksisene omhandler sikkerhet.

5.4.1 Verneombud må være heltidsansatte

Bakgrunn for diskurs

Høsten 2010 gikk ledelsen i Statoil inn for å avvikle heltidsstillingene til verneombudene ved de norske offshoreinstallasjonene. Plattformene skulle fortsatt ha verneombud, men nå i deltidstillinger og på en mer rullerende basis hvor ansvaret ble delt mellom flere. Tanken var at en verneombudsmann skulle være ansatt i en annen stilling i tillegg til å kunne styre hvor mange prosent av stillingen sin som ble brukt som verneombud. Dersom behovet var stort, skulle man i teorien kunne jobbe som verneombud i 100% stilling over kortere perioder. Denne ordningen mente ledelsen at ikke ville kompromittere sikkerheten, noe de ansatte og i enda større grad verneombudene selv var uenige i.

Involverte personer i diskurs

- Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil
- Per Helge Ødegård, leder i organisasjonen Lederne
- Hans Skeide, hovedverneombud på feltene Veslefrikk og Huldra

Sitat, ansatte

"Statoils toppledelse for norsk sokkel taler med to tunger, en i festtaler der de priser tillitsvalgte og verneombud for god innsats og en der de forteller oss at de ikke ser nødvendigheten av å frigi tid til å drive seriøs verneombudstjeneste.

Statoils ledelse (...) føler seg så skråsikker i sin egen fortreffelighet og mangel på ydmykhet at man glatt kan avvise at man trenger en våken vernetjeneste. Statoil fillerister vernetjenesten".

Hans Skeide, hovedverneombud på feltene Veslefrikk og Huldra. Dagens Næringsliv, 03.09.2015

Sitat, ledelse

"Vi ønsker å ta diskusjonen med våre ansatte og vernetjenesten internt. Vi ønsker ikke noen diskusjon med ham (Skeide) i media. Han har gode muligheter til å ta dette opp med Statoil på plattformen der han jobber eller på overordnet nivå. Vernetjenesten har gode muligheter til å ta opp bekymringer med ledelsen i selskapet.

(Skeide mener Statoil-ledelsen fillerister vernetjenesten?)

"Det er ord og påstander jeg ikke kjenner meg igjen i i det hele tatt. Jeg må gjenta at det ville være fornuftig å ta opp slike påstander med ledelsen og i de kanaler som vernetjenesten har og som fungerer veldig godt."

Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil. Dagens Næringsliv, 03.09.2015

Den diskursive praksis her involverer prosessering av kildeteksten, som er selve intervjuene med de involverte, om til en viktig del av en avisartikkel. Dog er det mye mindre handlingsrom for prosessering av rene sitater enn for mange andre type tekster; et sitat skal være rettmessig sitert og helst plassert i riktig kontekst.

Hvis vi først ser på ordvalget til Hans Skeide så er det preget av sterke og negativt ladede ord. I siste del av sitatet ovenfor finner vi ord og ordsammensetninger som "skråsikker", "egen fortrefelighet", "mangel på ydmykhet", "glatt kan avvise" og "fillerister" taler for dette. Skeide får faktisk brukt overraskende mange negativt ladede ord og formuleringer i løpet av et relativt kort sitat.

Utsagnene til Gisle Johanson er i første rekke et svar på Skeides utspill, og Johanson har et mye mer beskjedent og nøytralt vokabular. Dette kjennetegner en part som er i forsvarsposisjon, og det kan vektlegges at Johanson også snakker på vegne av den med beslutningsmyndighet over Skeide og andre i organisasjonen. Johanson sitt vokabular er ikke kun beskjedent og nøytralt, det inneholder også positive ord. Faktisk er det mest fremtredende ordet hos

Johanson "god", som han bruker til å understreke sitt hovedpoeng i 3 av 6 setninger:

1. "Han har **gode** muligheter til å ta dette opp med Statoil ..."
2. " Vernetjenesten har **gode** muligheter til å ta opp bekymringer ..."
3. "... i de kanaler som vernetjenesten har og som fungerer **veldig godt**".

Dette gjør Johanson for å underbygge hegemoni for sin egen diskurs og motsi Skeide sin versjon. Han bruker positivt ladede ord i motsetning til Skeide og han bruker repetisjon som virkemiddel for å underbygge effekten. Man kan også tolke bruken av repetisjon fra Johanson som et uttrykk for at han ikke ønsker å formulere seg feil, og derfor holder seg til en setning med en oppbygning og et argument som han er trygg på.

Med tanke på grammatikk, kohesjon og tekststruktur er det god sammenheng både innenfor Skeides og Johanson sin utsagn. Skeide gjentagende negative formuleringer gir kohesjon og han avslutter sitt sitat med en kort og kraftfull setning for å legge trykk bak budskapet. Johanson på den andre siden runder av sine to sitater med lange setninger som begge inneholder den samme oppfordringen.

Den diskursive praksis innen "verneombud må være heltidsansatte" preges av at de ansatte har vunnet mye hegemoni for deres versjon av diskursen i media. Dette er også årsaken til at jeg har formulert diskursen som "verneombud må være heltidsansatte", noe som strengt tatt er hele hovedargumentet til de ansatte. Man kunne kalt diskursen "verneombud og deres stillingsprosent", som hadde vært et mer nøytralt uttrykk for en diskurs, men som ikke hadde gitt et like riktig bilde av diskursen som kom til uttrykk i media.

Begrunnelsen for dette er at i denne spesifikke diskursen var Statoil veldig tilbakeholdne og beskjedne med sin kommunikasjon gjennom media. Dette er jo også hovedpoenget til Gisle Johansen; at dette er en kommunikasjon som bør tas

internt i selskapet. Mens Skeide og andre tok denne konflikten ut på brede fronter i media og fikk dermed hegemoni for sin diskurs i mediebildet.

Et poeng ved denne diskursen og Statoil sitt forsøk på å holde kommunikasjonen internt, er at dette var et av de første, store oppslagene om Statoil og deres utfordringer rundt sikkerheten på offshoreinstallasjonene høsten 2010. Konflikten rundt verneombudsmennene ble kommunisert gjennom mediene i begynnelsen av september, men det skulle komme mye mer rundt sikkerheten i Statoil utover høsten 2010. Men på et slikt tidlig stadium mente sannsynligvis ledelsen i Statoil at det var realistisk å holde kommunikasjonen internt. Ledelsen oppfordret til dette også ved senere anledninger innenfor andre konflikter og diskurser, men adresserte da i større grad de ansatte på konfliktens kjerne gjennom media. Som vi ser i sitatet til Johanson, så er det eneste punktet han adresserer Skeide direkte på at han "ikke kjenner seg igjen" i Skeides uttalelse om at "ledelsen i Statoil fillerister de ansatte."

I verneombudssaken fikk altså de ansatte dominere den diskursive praksis, noe som vi skal se at går igjen i enkelte andre diskurser senere i analysen.

Fra utvalget av sitater innenfor denne diskursen ønsker jeg å inkludere enda et sitat fra en som taler de ansattes sak, men som bruker litt forskjellige språklige virkemidler. Per Helge Ødegård adresserer ledelsens nye løsning hvor man skal kunne jobbe som verneombud på deltid mens man kombinerer andre stillinger, her eksemplifisert ved en som jobber i kontrollrommet:

Sitat, ansatte

"Men sitter man på kontrollrommet, kan man ikke trekke noen ut derfra når det ikke er noen avløsning for dem man fjerner. Og man har ingen mulighet til å drive hovedverneombud-funksjonen mens man sitter i kontrollrommet. Og fordi alle ansatte etter loven er valgbare til vernetjenesten, kan ingen ansatte utelukkes.

Det er som å ta ut piloten fra cockpiten under en flyvning. Det går ikke. Dermed vil det gå på bekostning av vernetjenesten. Vi vil ikke få utført den jobben og påseplikten vi har på en forsvarlig måte i forhold til regelverket.

Den nye planen vil forringe sikkerheten på norsk sokkel og det kan få alvorlige konsekvenser."

Per Helge Ødegård, leder i Lederne. Dagens Næringsliv, 03.09.2015

Det mest fremtredende ved dette sitatet er metaforbruken til Ødegård, som sier at "det er som å ta ut piloten fra cockpiten under en flyvning". Dette sitatet ble også brukt som overskrift i artikkelen i Dagens Næringsliv.

Ødegård bruker metaforer for å kunne tegne et bilde ovenfor ledelsen i Statoil, men hensikten er nok i enda større grad å tegne et forståelig bilde ovenfor leserne og mobilisere støtte i denne gruppen. Det er mulig og kanskje til og med sannsynlig at ikke en gang Ødegård selv mener at det er 100% samsvar mellom å ta ut piloten av en cockpit og å ikke ha verneombud på heltid på en oljeplattform. Men det er det han ønsker at leseren skal tro og at ledelsen i Statoil skal forstå. En leser vil åpenbart gjenkjenne en situasjon hvor piloten fjernes fra cockpiten som en umulig situasjon, og hensikten med denne uttalelsen fra Ødegård er da at leseren skal tenke en situasjon uten heltidsansatte verneombudsmenn på en plattform også er en umulig situasjon. På denne måten bygger Ødegård forståelse og sympati for seg selv og sin sak ovenfor leseren.

Dette er med på å underbygge at metaforbruken sannsynligvis først og fremst er en uttalelse rettet mot leseren, men det er også et signal til ledelsen om at det mobiliseres støtte i Norge for deres diskursive praksis og for deres sak.

Disse utsagnene kom gjennom Dagens Næringsliv (DN), en stor, kredibel og riksdekkende avis, noe egentlig samtlige av publikasjonene i mitt utvalg kan sies å være. En slik publikasjon vil ha mange forskjellige lesere, mange interessenter. Utover ledelsen i Statoil, kan eksempler på lesere være politikere, fagautoriteter

på organisasjonsledelse eller offshorevirksomhet, ansatte i andre medier eller helt vanlige personer. Et interessant element i denne sammenheng er at det både gjennom ledelsens og de ansattes uttalelser til og om hverandre forsøkes å mobilisere støtte for deres diskurser og argumenter i befolkningen. Ved å ta i bruk forenkende, språklige virkemidler som for eksempel metaforer vil dette kunne gjøre det enklere å skape forståelse og sympati hos befolkningen. Støtte i den vanlige befolkningen og potensielt i enkelte medier bør kanskje ikke umiddelbart bekymre Statoils ledelse, men dette er krefter og mekanismer som også påvirker deres største eier, staten. Ofte er politikere nødt til å reagere på bakgrunn av sterke og fremtredende meninger i samfunnet, for eksempel fremmet av media. Her er Statoil sin eierstruktur i seg selv interessant da deres største eier påvirkes i større grad av det norske folk og den norske mediainstitusjonen enn det for eksempel en privat utenlandsk aktør ville ha blitt. Dermed er kommunikasjonen til og mobiliseringen blant mediene og det norske folk kanskje viktigere for partene enn det man skulle tro ved første øyekast. Spesielt vil nok dette være tilfelle for de ansatte i Statoil som må kompensere for sin manglende utøvende makt ovenfor ledelsen i Statoil ved å skape dominans og hegemoni for sine diskurser i samfunnet for øvrig.

5.4.2 Det er utrygt å gå på jobb

Bakgrunn for diskurs

Høsten 2010 ble det avdekket en rekke kritikkverdige forhold i det nå fusjonerte Statoil sine offshoreinstallasjoner. Dette kom blant annet fram da ansatte og tillitsvalgte gikk ut i media og fortalte om forholdene, men også Petroleumstilsynet leverte en rapport denne høsten som dokumenterte store etterslep av vedlikehold og forhold som ikke dekket kravene innenfor HMS på plattformene.

Involverte personer i diskurs

- Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil
- Geir Gjervan, pressetalsmann i Statoil for virksomhet på norsk sokkel
- Helge Lund, konsernsjef i Statoil
- Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe
- Terje Nustad, leder i Safe
- Anonyme, ansatt i Statoil offshore

Sitat, ansatte

"Jeg har jobbet offshore en del år, men det er først nå i det siste jeg har blitt redd for å dra på jobb. Sikkerhet virker bare som snakk, mens det til syvende og sist er penger og prestisje som teller".

Anonym 1, ansatt i Statoil offshore. Teknisk Ukeblad, 18.11.2010

"Folk jeg kjenner gruer seg til hver gang de skal på jobb, samtidig som plattformer hvor det er gjort alvorlige funn får dispensasjoner hvert eneste år til å produsere videre".

Anonym 2, ansatt i Statoil offshore. Teknisk Ukeblad, 18.11.2010

"Du må være offshore en stund før du skjønner hvilket sjansespill du er med på. Etterhvert ser man mer og mer farlige ting som ikke blir tatt seriøst. Vi skriver RUH-er (Rapporter om Uønskede Hendelser) etter hver eneste tur, men det blir aldri gjort noe. Små, ufarlige hendelser - som at

noen glir i trappa - lages det kjempesaker av, mens de virkelig ille hendelsene - som korrosjonsproblemene på flammebommen - dysses ned".

Anonym 3, ansatt i Statoil offshore. Teknisk Ukeblad, 18.11.2010

"Vi opplever virkeligheten som helt annerledes enn det glansbildet Statoil tegner."

Terje Nustad, leder i Safe. NTB, 03.11.2010

Sitat, ledelse

"Vi har et høyt sikkerhetsnivå i våre ledd, og denne situasjonen har vi også god kontroll på."

Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil. Aftenposten, 20.11.2010

(Om stopp av boring på Gullfaksfeltet)

"Vi ønsker å dobbeltsjekke at operasjonene er i tråd med interne krav og retningslinjer. Vi har ikke stoppet boringen fordi vi opplever det som farlig. De som arbeider ute på Gullfaks kan sove trygt om natta".

Geir Gjervan, pressetalsmann i Statoil for virksomhet på norsk sokkel. E24, 20.10.2010

"Sikkerhet for våre folk og installasjoner står høyest på agendaen på alt ledelsen gjør hver eneste dag".

Geir Gjervan, pressetalsmann i Statoil for virksomhet på norsk sokkel.

Petro.no, 19.11.2010

(Bekymrer det deg at folk er redde for å gå på jobb?)

"Jeg kan ikke snakke for enkeltpersoner, men det er viktig for meg i min rolle å skape forutsetninger for, rammeverk, å jobbe med kulturen i bedriften slik at det er mest mulig åpenhet i det vi driver med. Og der skal ikke redsel være en faktor".

Helge Lund, konsernsjef i Statoil. Dagens Næringsliv, 25.10.2010

"Førsteprioriteten vår når vi driver den virksomheten vi har, må være helse, miljø og sikkerhet og det er viktig at medarbeiderne våre føler seg trygge på måten vi driver anleggene våre på. At det både er en systematikk i det vi arbeider med, og at det også er en god dialog i bedriften rundt de forholdene de ser".

Helge Lund, konsernsjef i Statoil. Dagens Næringsliv, 25.10.2010

Det er viktig å understreke at de anonyme som er gjengitt blant sitatene over er oppgitt til å være forskjellige personer, altså er hver anonym person gjengitt med kun ett sitat ovenfor.

De ansatte velger i disse utspillene ord som gitt konteksten av situasjonen vanskelig kan tolkes som noe annet enn negativt, eksempelvis "redd", "gruer seg", "alvorlig" og "sjansespill." Ser vi på sitatene til ledelsen så preges de mer av ord og uttrykk som tilsier at sikkerheten er ivaretatt; "systematikk", "rammeverk", "interne krav", "åpenhet" og "retningslinjer".

Som vi ser ved flere diskurser i denne konflikten er det også her strengt motstående påstander mellom partene. Eksempler på dette er "sikkerheten er god" versus "sikkerheten er dårlig", og "mest mulig åpenhet" versus "alvorlige hendelser dysses ned". Når to parter står så langt fra hverandre vil det være nærliggende for journalister og andre fortolkere av utsagnene å tilegne de siterte ytterligere meninger.

Dette kom blant annet tydelig til syne da Dagens Næringsliv til slutt fikk Helge Lund til å adressere den stadig økende konflikten. Dagens Næringsliv hadde allerede intervjuet ansatte og tillitsvalgte om deres oppfatninger av sikkerheten på Statoils plattformer og fremla nå disse sitatene ovenfor Helge Lund. Som man også kan se i Lund sine sitater ovenfor i dette kapitlet svarte han ved å understreke at Statoil tar sikkerheten på alvor og at redsel ikke skal forekomme. Da disse utsagnene stod i kontrast med det de ansatte hevdet, tolket og

omformulerte Dagens Næringsliv dette til at Helge Lund ikke trodde på det de ansatte hevdet.

Overskriften til nyhetsartikkelen ble dermed "Helge Lund tror ikke på ansattes klager" (Dagens Næringsliv, 25.10.2010).

Her kan vi observere en tynn linje mellom spissformuleringer og feilsiteringer i den journalistiske diskursen. Er det å hevde at Helge Lund ikke tror på sine ansatte en spissformulering som logisk følger av at han tilbakeviser flere av deres påstander, eller er det å tilegne han meninger han ikke har gitt uttrykk for? Uansett så ble det som kan anses som forsonende kommunikasjon fra Helge Lund, presentert på en måte som eskalerte konflikten ytterligere.

Vinklingen gjorde også at en annen diskurs ble trukket inn i kommunikasjonen; "ledelsen i Statoil lytter ikke til de ansatte." Denne diskursen gjennomgås senere i analysen, men et eksempel observeres i forlengelsen av denne saken da hovedverneombud Owe Ingemann Waltherzøe ble konfrontert med uttalelsene til Lund og ga uttrykk for sin skuffelse:

"... Da er det veldig sårende å lese at vi ikke blir trodd av sjefen selv."
Owe Ingemann Waltherzøe, hovedverneombud Gullfaksfeltet (Dagens Næringsliv, 25.10.2010).

Lund understreket i intervjuet at de tar sikkerheten på største alvor, noe som de ansatte bør sympatisere med. Men fordi kommunikasjonen foregår gjennom et ekstra ledd, i dette tilfelle en journalist/redaksjon, som fortolker utsagnene er det dermed et helt annet budskap som når frem til den andre parten. Her ser vi hvordan den journalistiske diskursen påvirker den diskursive praksisen hvor ledelsen og de ansatte kjemper om hegemoni. Et annet moment er at de ansatte ikke tror på Lund eller andre i ledelsen, selv om ledelsen hevder at de tar sikkerhet på alvor, fordi de ansatte ikke opplever dette i arbeidshverdagen.

Innenfor den diskursive praksisen "det er utrygt å gå på jobb" kan det identifiseres en annen diskurs som fungerer nærmest som en underkategori. Kampen om hegemoniet i den diskursive praksisen kretser her rundt påstandene "det er trygt å gå på jobb", fremsatt av ledelsen i Statoil, og "det er utrygt å gå på jobb", fremsatt av flere ansatte i Statoil. Eventuelt så kan man hevde at det er endringene her som er det sentrale, altså om utviklingen er at det stadig blir mer trygt eller utrygt å gå på jobb. Dette er de åpenbare argumenter i diskursen, og disse uttales rett frem av begge parter. For å underbygge sin argumentasjon trekker begge parter frem fakta og statistikk i sin kommunikasjon. De trekker på faktabasert offshorediskurs for å endre eller opprettholde hegemoni i den diskursive praksisen "det er utrygt å gå på jobb".

Innenfor denne diskursen har jeg identifisert noen uttalelser som henviser til fakta rundt spørsmålet om det er trygt å gå på jobb i Statoil. Et annet interessant aspekt ved diskursen kan observeres ved utspillene fra Bjørn Asle Teige. På et tidspunkt i konflikten gikk Teige over fra å kun bruke de ansattes sikkerhet som argument, til å bruke fakta rundt produksjonstapet som han hevder Statoil har blitt påført grunnet dårlig vedlikehold og organisering.

Sitater, ansatte

"Etter fusjonen med Hydro skulle det lages en ny, felles modell for å organisere og drive alle plattformene til havs. Selskapet kom ikke til enighet med sine fagforeninger og benyttet styringsretten for å tvinge gjennom dagens organisering, mot Safe og Ledernes sterke advarsler. (...) En så svak produksjonseffektivitet som den nye organiseringen har resultert i, gir årlig mange milliarder i tapte inntekter for selskapet og det norske samfunnet".

Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe. Dagens Næringsliv, 28.10.2010

"Vi har regnet ut at vi har tapt over 10 milliarder kroner i salgsinntekter på olje og gass i året på grunn av lav effektivitet. Det har kommet som

følge av bemanningskutt, omorganiseringer, flytting av mange ansatte til andre plattformer og det faktum at forsinket vedlikehold har skapt uforutsette hendelser. Et eksempel er strømbortfall på forskjellige plattformer 11 ganger hittil i år. I 2008 skjedde det to ganger, i fjor fem ganger".

Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/SAFE. Dagbladet, 29.10.2010

Sitater, ledelse

"Statoil-ledelsen vil ikke kommentere påstander om tap på mer enn 10 milliarder kroner som følge av lav produksjonseffektivitet på sokkelen".

Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil. NRK, 29.10.2010

"Antallet utsatte vedlikeholdsoppgaver ble redusert fra 912 til 650 fra 31. august og til utgangen av september i år. Vi kommer til å fortsette arbeidet for å få ned dette tallet".

Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil. Dagsavisen, 30.10.2010

(Er ikke 11.000 rapporterte uønskede forhold så langt i 2010 for mye?)

"Det er snakk om uønskede forhold, som er mindre alvorlig enn kategorien "alvorlige hendelser" som vi har hatt 42 av i år. De 11.000 uønskede forholdene er ting som kan ha relevans i forhold til HMS og som det bør ryddes opp i. Det fanger opp veldig mye og det er lav terskel for å rapportere det inn. Det omfatter uønskede tilstander som gjenglemt utstyr på anlegget som ligger på et sted hvor det muligens kan falle ned og forårsake skade, eller at noen får rusk på øyet som krever bruk av reseptbelagte medikamenter".

Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil. Dagens Næringsliv. 06.10.2010

Den diskursive praksisen omhandler ikke spørsmålet om det skal være trygt å gå på jobb eller ikke, det er både Statoils ledelse, de ansatte og samfunnet for øvrig enige om at det skal være. Den diskursive praksisen utgjør det binære spørsmålet om det per i dag (2010) er trygt å jobbe på Statoils

offshoreinstallasjoner. Derfor ser vi at de involverte parter trekker på tallmateriale og faktabasert historiefortelling om forholdene på plattformene.

I uttalelsene ovenfor ser vi at den faktabaserte offshorediskursen trekker inn tallmateriale. Teige viser til at uforutsette strømbortfall ved plattformene har økt fra to i 2008, til fem i 2009, og til 11 i 2010 og begrunner dette med manglende vedlikehold. Johansen på sin side viser til at utsatte vedlikeholdsoppgaver er redusert fra 912 til 650 i løpet av en måned. Partene velger ut de faktaene og den statistikken som underbygger deres argumenter og sørger for at deres diskurs får hegemoni.

Den diskursive praksisen "det er utrygt å gå på jobb", både former og formes av den sosiale praksis som er den norske offshore institusjonen innen olje og gass. Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) har lenge vært et viktig område i det norske næringslivet. Arbeid som foregår offshore innen olje og gass er knyttet til en større risiko enn mange andre yrker og opp gjennom historien har det vært flere store saker rundt denne virksomheten. Alexander Kielland-ulykken i 1980 eller skadene og erstatningssakene knyttet til de første nordsjødykkerne er eksempler på dette. Når Petroleumstilsynet avdekker store mangler hos Norges største aktør innen olje og gass, og flere ansatte uttaler seg om det samme, er det naturlig at dette får stor oppmerksomhet i media og i samfunnet for øvrig. De ansatte klarte i stor grad å vinne hegemoni for sin diskursive praksis i media, noe som skapte sympati hos leserne og fikk politikere til å reagere.

Et annet interessant aspekt med forbindelsen mellom den diskursive og den sosiale praksis er at de ansatte trekker inn argumentasjon og diskurser som også spiller på produksjonseffektivitet, eksemplifisert ved Teiges uttalelser. Teige viser til at manglende vedlikehold på plattformene og lite hensiktsmessig organisering ikke bare fører til utrygge arbeidsplasser, det medfører også enorme produksjonstap. Teige hevder at over 10 milliarder kroner er tapt, inntekter som indirekte tilfaller staten og det norske folk. Så ved å trekke en annen diskurs inn i denne diskursive praksisen bygger han ytterligere sympati for de ansattes sak blant leserne i samfunnet for øvrig. Verken det norske folk

eller politikere vil være fornøyd med at staten går glipp av store inntekter på grunn av manglende vedlikehold på plattformene.

Det er også verdt å merke seg at Statoil ikke tilbakeviser Teiges påstand om et tap på 10 milliarder kroner, men avstår fra å kommentere den. Årsaken til dette blir for spekulasjon å regne, men det kan hende at Statoil uansett ikke anser det som hensiktsmessig å få fokus på deres produksjonstap i media dersom de faktisk har opplevd et betydelig tap. Tilbakeviser de Teiges tall, vil det uansett komme oppfølgings spørsmål om hva det faktiske produksjonstapet er på, noe Statoil ikke er tjent med å avsløre og få påfølgende fokus rettet mot.

Et siste aspekt ved sikkerhetsdiskursen og den sosiale praksis er at blant de ansatte som uttaler seg i media er den største andelen anonyme. Av alle de gjennomgåtte sitatene i debatten er det nesten bare tillitsvalgte og ledere for fagforeninger som uttaler seg i media med fullt navn. Det at de ansatte ser seg nødt til å uttale seg anonymt er også noe som bør vekke sympati blant lesere, og svekke deres sympati med Statoils ledelse. Flere uttalte seg negativt rundt dette, blant annet daværende stortingspolitiker Ketil Solvik-Olsen:

"Det er ikke akseptabelt, varslere skal vi ta vare på. At folk står opp og sier fra skal de ikke straffes for eller oppleve jobbusikkerhet".

Ketil Solvik-Olsen, Stortingspolitiker, FrP. Dagens Næringsliv, 06.10.2010

Ledelsen i Statoil klarte ikke vinne tilstrekkelig med hegemoni i den offentlige kommunikasjonen rundt sikkerheten på Statoils plattformer. Stort sett forsøkte de å tilbakevise de ansattes påstander, ved andre tilfeller avsto de fra å kommentere. Diskursen gjennomgått i dette kapitlet omhandlet det sikkerhetsmessige for samtlige av Statoils offshoreinstallasjoner. Ledelsen innrømmet ved noen få anledninger at fusjonen med Hydro kunne være noe av årsaken til et mangelfullt vedlikehold på plattformene:

(Kan fusjonen med Hydro kan ha bidratt til etterslepet av vedlikehold?)

"Store omorganiseringer kan ha påvirket prioriteringen av oppgaver".

Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil. Stavanger Aftenblad. 30.10.2010

Sitatet til Johanson kan ses på som en innrømmelse av at fusjonen påvirket vedlikeholdet. Det skulle derimot vise at den største debatten rundt fusjonen og sikkerheten på plattformene ikke skulle dreie seg om i hvilken grad fusjonen påvirket sikkerhetsnivået, men om det fantes systematiske sikkerhetsforskjeller i det tidligere separate Statoil og Hydro sine plattformer. Denne diskursen analyseres videre i det neste kapitlet.

5.4.3 Tidligere Hydroplattformer er mer utrygge enn tidligere Statoilplattformer

Bakgrunn for diskurs

I løpet av september og oktober 2010 gikk flere offshore-ansatte ut i media og fortalte om det de opplevde som systematiske forskjeller i vedlikehold og sikkerhetsnivå på de tidligere Hydro- og Statoilplattformene. Senere så fikk avisen Dagens Næringsliv tilgang til Statoils egen oversikt over plattformer med flest alvorlige hendelser de siste 12 måneder. Oversikten viste at de fem plattformene med høyest alvorlig hendelsesfrekvens var tidligere Hydroplattformer (Dagens Næringsliv, 05.11.2010). Ledelsen i Statoil tilbakeviste en systematisk forskjell i sikkerheten mellom tidligere Hydroplattformer og Statoilplattformer.

Involverte personer i diskurs

- Gisle Johanson, *informasjonssjef i Statoil*
- Geir Gjervan, *pressetalsmann i Statoil for virksomhet på norsk sokkel*
- Owe Ingermann Waltherzøe, *hovedverneombud på Gullfaksfeltet*
- Anonyme, *ansatt i Statoil offshore*

Sitat, ansatte

"Det har vært mangelfulle forebyggende vedlikeholdsprogrammer i Hydro, man har latt feil gå lenger og tidligere Hydro-installasjoner er derfor av en dårligere standard".

Anonym, ansatt i Statoil offshore. Dagens Næringsliv, 06.10.2010

"Jeg og andre hovedverneombud har mottatt henvendelser fra eks-Hydro-ansatte ved installasjoner som er skuffet over Statoil fordi de hadde gledet seg til og forventet at det ville medføre et annet vedlikeholdsregime når Statoil overtok. Men dessverre ser det ut til at Statoil har valgt å følge eks-Hydros vedlikeholdsfilosofi som i hovedsak går ut på å etterslukke og ikke å forebygge".

Owe Ingermann Waltherzøe, hovedverneombud på Gullfaksfeltet. Dagens Næringsliv, 06.10.2010

Sitat, ledelse

"Det vil alltid være noen forskjeller mellom de ulike plattformene, men det er ikke noe grunnlag for å si at det er noen systematiske forskjeller mellom eks-Hydro-plattformer og Statoils. Det baserer jeg blant annet på alvorlige hendelser som inntreffer, etterslep av vedlikehold, sikkerhetskritiske feil og anleggenes oppetid. Ser vi på disse parameterne ser vi at det er forskjeller, men ikke systematiske forskjeller som det blir påstått. Vi jobber for å få alle installasjonene opp på et høyt nivå på alle disse måleparameterne".

Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil. Dagens Næringsliv, 06.10.2010

(De fem verste plattformene er alle fra Hydro?)

"Det kan være et utslag av aktivitetsnivå eller andre faktorer. Det er ikke noen gitt enkeltårsak. Vi ser at når vi jobber spesifikt med HMS på plattformer, så gir det resultater, slik som det har gjort på Troll.

Hvis du ser på toppen av denne listen og selskaper med null hendelser, så finner du plattformer som Njord, Troll C, Oseberg Sør og Heimdal. Det er jo like mange eks-Hydroinstallasjoner i den enden som i den andre enden. Det tyder på at det ikke er noe entydig bilde av at det er noe forskjell på tidligere Hydro- og tidligere Statoil-plattformer. Og når vi ser på totaliteten av indikatorene som vi måler på, så er det ingenting som tyder på at det er forskjell".

Geir Gjervan, pressetalsmann i Statoil for virksomhet på norsk sokkel.

Dagens Næringsliv, 06.11.2010

Fra ledelsens side adresserte både, Geir Gjervan, Gisle Johanson, Helge Lund og Øystein Michelsen de påståtte ulikhetene i sikkerhetsnivå i media, med de to førstnevnte som de mest fremtredende.

I sitatet fra Johanson ovenfor kan det observeres at to av fire setninger begynner med en erkjennelse av at det eksisterer forskjeller på plattformene, og at begge setningene brytes med et "men" og så en nektelse for systematiske forskjeller. I begge tilfeller går ordet "forskjeller" igjen i første del av setningen, mens nektelsesordet "ikke" etterfulgt av "systematiske forskjeller" går igjen i andre del av setningene. Setningene er nærmest identiske og Johanson gjentar budskapet, muligens for å være sikker på at det når frem til intervjueren og leserne.

Gisle Johanson og Geir Gjervan er relativt samstemte i sine uttalelser, og vi kan observere at de er relativt lite konkrete på hvorfor det ikke eksisterer systematiske sikkerhetsforskjeller, med ett unntak hvor Gjervan navngir tidligere Hydroplattformer blant de mest sikre. Da Gjervan ble konfrontert av journalisten på hvorfor de fem plattformene med mest alvorlige hendelser alle var fra Statoil, så har han ikke et konkret svar på det. Han uttaler først at det kan ligge mange årsaker for dette, for så å gå over til å svare på noe han strengt tatt ikke ble spurt om, nemlig at "når Statoil jobber systematisk med HMS gir det resultater". Dette er et eksempel på et det jeg klassifiserer som "spørsmål – ikke-svar", hvor respondenten ikke svarer på det han/hun blir spurt om, et velkjent fenomen blant eksempelvis politikere.

Sitatene fra de ansatte bærer gjennomgående preg av relativt saklige og lite aggressive ordvalg og grammatikk, noe vi derimot finner blant de ansatte i andre diskurser i denne konflikten. Men et interessant trekk som omhandler både tekst og diskursiv praksis er formuleringen til Owe I. Waltherzøe hvor han nærmest unnskylder på vegne av det tidligere Statoil samtidig som han snakker ned og skaper distanse til Hydro: "Men *dessverre* ser det ut til at Statoil har valgt å følge eks-Hydros vedlikeholdsfilosofi ...".

Her er det relevant å se i hvilken kontekst Waltherzøe uttaler dette. Waltherzøe er verneombud på Gullfaksfeltet, et felt med stort sikkerhetsmessig etterslep, og som hadde opplevd en nestenulykke i mai 2010 da man under arbeidet med en brønn nesten opplevde en undergrunnsutblåsning og en eksplosjon.

Petroleumstilsynet kom høsten 2010 med en knusende rapport over hendelsen som slo fast at marginer og flaks hadde hindret en stor ulykke (Nilsen, 2010). Waltherzøe hadde lenge gjort ledelsen oppmerksom over sikkerhetsnivået på Gullfaks, og hans utspill kan tolkes som frustrasjon over at veldig mange av Hydros både eks-ansatte og rutiner styrte virksomheten på plattformene.

Under arbeidet med analysen av denne diskursen forventet jeg at det ville være hovedsakelig tidligere Statoilansatte som trakk mest på denne diskursen i sine uttalelser. Et problem innen denne diskursen er dog at de fleste ansatte kun uttaler seg anonymt, og det blir sjelden oppgitt om de tidligere var ansatt i Statoil eller Hydro. Men ifølge Owe Ingermann Waltherzøe var det flere eks-Hydro ansatte som var misfornøyde med sikkerhetsnivået på Hydroinstallasjonene fra tidligere av og hvor den misnøyen nå forsterkes da de opplever at problemene vedvarer.

Et element ved den sosiale praksis i så måte er hvilke forventninger de ansatte hadde til sikkerhetsnivået på offshoreinstallasjonene. Colman et al. skriver i sin rapport fra 2011 at kulturen i Statoil "har vært og er fortsatt preget av høyt fokus på helse, miljø og sikkerhet". Dersom dette har vært en forventning som de Hydroansatte har hatt med seg inn i fusjonen er det klart at det oppleves som en skuffelse om sikkerhetsnivået på de tidligere Hydroplattformene ikke oppfattes som godt nok og ikke forbedres etter fusjonen. Dette vil også gjelde tidligere Statoilansatte som nå jobbet på tidligere Hydroplattformer og opplevde dårligere vedlikehold og sikkerhetsnivå fra hva de var vant til.

Det sikkerhetsmessige nivået og rutinene rundt dette er noe som formes over lang tid i en organisasjon og i en fagforening. Ser vi på Statoils tradisjoner og historikk innen institusjonen den norske offshorevirksomheten, skiller de seg fra Hydro på enkelte sikkerhetsmessige områder. Hydro sin viktigste reguleringsmekanisme var tradisjonelt sett avtaler mellom arbeidstakerne og arbeidsgiverne, mens Statoil har siden opprinnelsen vært regulert av lovverket (Colman et al., 2011). Statoil har i stor grad vært preget av lovbestemte prosedyrer og et formalisert partssamarbeid. Dette, kombinert med flere

inntrufne ulykker og sen-yrkesskader blant ansatte, har ført til et fokus på HMS i Statoil, et fokus flere ansatte følte var truet høsten 2010.

Velasco (2002) viser til at årsakene til at Sverige historisk sett har hatt gode statistikker innen HMS er at det eksisterer en tradisjon for samarbeid mellom de ansatte og ledelsen og at de ansatte jevnt over i næringslivet har vært involvert i beslutningsprosesser siden 1920-tallet. Statoil hadde ikke like lange tradisjoner innen HMS, men som nevnt var HMS godt forankret i organisasjonen frem til fusjonen. Et annet empirisk faktum som Velasco (2002) belyser er at jo flere arbeidere som organiserer seg i fagforeninger, jo mer regulering og bedre sikkerhet fører det til på arbeidsplassene. I det fusjonerte Statoil var arbeiderne organisert i forskjellige foreninger og med forskjellige sikkerhetsrutiner i bagasjen fra sin tidligere arbeidsgiver. Dette var med å bidra til diskursen rundt sikkerhetsforskjellene på plattformene.

5.4.4 Det er kulturforskjeller mellom Statoil og Hydro

Bakgrunn for diskurs

Etter fusjonen mellom Statoil og Hydro gikk det enda et par år før selskapene fusjonerte sin olje- og gass virksomhet på plattformene. Da denne virksomheten ble fusjonert og den nye virksomheten hadde vært i drift i noen måneder kom enkelte ansatte med uttalelser om en kulturforskjell mellom tidligere ansatte i Statoil og i Hydro på plattformene. Diskursen som utviklet seg omfattet andre områder enn diskursen gjennomgått tidligere i kapitlet om forskjeller i sikkerhet. Denne diskursen omhandlet hvordan de ansatte behandlet hverandre, beskyttet hverandre og kommuniserte med hverandre. I tillegg til andre "usynlige" sosiale koder og normer som ikke nødvendigvis kunne tilegnes enkeltpersoner, men som "lå i veggene". Dette la grunnlaget for en diskurs om kulturforskjeller mellom Statoil og Hydro.

Involverte personer i diskurs

- Helge Lund, *konsernsjef i Statoil*
- Øystein Michelsen, *konserndirektør i Statoil*
- Lill Heidi Bakkerud, *Leder for Industri Energi*
- Owe Ingermann Waltherzøe, *hovedverneombud på Gullfaksfeltet*
- Anonyme, *ansatt i Statoil offshore*

Sitat, ansatte

"Selv om de har Statoil-merket på drakten, så jobber Hydro-folkene som om de fortsatt er ansatt i Hydro. Det er en lojalitet blant de tidligere Hydro-ansatte for å forsvare Hydro-ryktet".

Anonym 1, ansatt i Statoil offshore. Dagens Næringsliv, 06.10.2015

"Det er en stor majoritet av tidligere Hydro-folk som styrer norsk sokkel, de hadde en annen kultur enn vi hadde i Statoil. Dermed er det blitt endel kollisjoner".

Anonym 2, ansatt i Statoil offshore. Dagens Næringsliv, 06.10.2015

"En ukultur er i ferd med å bre seg i Statoil. Statoil er ikke noe åpent og ærlig selskap lenger."

Owe Ingermann Waltherzøe, hovedverneombud på Gullfaksfeltet. Dagens Næringsliv, 06.10.2010

"Den kulturen vi hadde i Hydro og Statoil før fusjonen i 2007 er historie, den ene er ikke verre eller bedre enn den andre. Det som er viktig er at vi alle skal bygge en felles kultur i det sammenslåtte selskapet".

*Lill Heidi Bakkerud, hovedtillitsvalgt for Industri Energi.
www.industrienergi.no, 04.11.2010*

"Jeg vil gå så langt som å si at Industri Energi opptrer som nyttige idioter for ledelsen."

Owe Ingermann Waltherzøe, hovedverneombud på Gullfaksfeltet. Teknisk Ukeblad, 19.11.2011

Sitat, ledelse

(Ny ukultur på bakgrunn av Hydro vs Statoil?)

"For meg er den tidligere Hydro og den tidligere Statoil-problemstillingen en ikke-problemstilling.

"... og vi arbeider med én kultur i selskapet: at det skal være åpenhet og hvor helse, miljø og sikkerhet har førsteprioritet. Det er heller ingen endring i måten vi arbeider med dette på".

Helge Lund, konsernsjef i Statoil. Dagens Næringsliv, 25.10.2010.

(Om forholdene på Gullfaks)

"... skyldes ikke en egen Gullfaks-kultur".

*Øystein Michelsen, konserndirektør i Statoil. Stavanger Aftenblad,
30.10.2010*

Uttalelsene om kulturforskjeller i Statoil vs Hydro er ikke den samme diskursen som den som omhandler sikkerhetsforskjeller mellom tidligere Statoil- og Hydroplattformer, men dette er to diskurser som trekker på hverandre. Hvis vi ser bort ifra diskurskategoriseringen for et lite sekund så vil det rent praktisk kunne være slik at en eventuell forskjell i sikkerheten på disse plattformene er et resultat av nettopp kulturforskjeller i de tidligere selskapene. Men ut ifra et diskursanalytisk perspektiv så er det hensiktsmessig å skille mellom kommunikasjonen rundt sikkerhetsforskjeller og andre kulturforskjeller i denne konflikten. Jeg vil også understreke innledningsvis at fokuset her er kommunikasjon i media for rundt kulturforskjeller på offshoreoffshore plattformen, ikke spørreundersøkelse om faktisk opplevde kulturforskjeller.

Først analyseres de involvertes tekst, det vil si språk, som for eksempel deres ordvalg og grammatikk. Blant de ansatte er det mest tydelige at de ansatte fortsatt referer til sine tidligere arbeidsgivere som "vi" og "de," som i dette eksempelet: "... *de* hadde en annen kultur enn *vi* hadde i Statoil". Dette underbygger en distanse mellom arbeiderne i det nå fusjonerte selskapet.

Statoils ledelse var særdeles lite deltagende i denne diskursen og adresserte den kun på oppfordring fra andre, eksempelvis konfrontert av media angående utspill fra de ansatte. Ledelsens uttalelser inneholdt ved samtlige eksempler setninger som bestod av nektelser, spesielt ordet "ikke" var gjennomgående. Ledelsen uttalte gjennomgående en kontant avvisning til denne diskursen.

En uttalelse verdt å stoppe opp ved er Helge Lund sin påstand om at de påståtte kulturforskjellene er en ikke-sak for han. Det er mulig at det stemmer at Lund selv ikke ser på dette som en reell sak, men med tanke på hvor mange ansatte som allerede på tidspunktet Lund uttaler dette har adressert og trukket på denne diskursen i media, er det interessant med en såpass bastant uttalelse. Kanskje ønsker Lund å få frem et bilde av at det kun er et lite fåtall som hevder at kulturproblemer er et problem og at han derfor ikke anser det som en sak å bruke energi på. Lund er i hvert fall ikke like bastant i sin kommunikasjon innenfor de andre diskursene.

Hvis vi ser på hvordan jeg har klassifisert og navngitt denne diskursive praksisen, så henviser den i første rekke til spørsmålet *om det finnes kulturforskjeller* fra de tidligere separate selskapene som nå hadde fusjonert driften offshore. Dette avviste ledelsen at eksisterte gjennom sine uttalelser i media, og de adresserte derfor aldri det egentlige problemet kommunisert av enkelte ansatte: Ikke bare finnes det kulturforskjeller, men den ene kulturen er åpenbart dårligere enn den andre og påvirker selskapet som helhet. Ved å aldri offentlig anerkjenne at det i det hele tatt eksisterer kulturforskjeller adresserer ikke ledelsen oppfatningen om at også den kulturen oppfattes som skadelig.

De ansatte dominerer altså den diskursive praksisen, men en interessant observasjon er at det innenfor denne diskursive praksisen er mest uenighet de ansatte i mellom. De ansatte kjemper vel så mye om hegemoni seg imellom som mot ledelsen, noe vi ikke ser i like stor grad i de andre diskursene. De mest markante skillene innen denne diskursen gikk mellom de forskjellige fagforeningene og de tillitsvalgte på plattformene. Som det fremgår av sitatene ovenfor så hadde eksempelvis ledelsen i fagforeningen Industri Energi en uttalt holdning om at muligens eksisterte små kulturforskjeller, men at det ikke var en kultur som var bedre enn den andre og at dette ikke utgjorde noen problemer for selskapet. Generelt sett var Industri Energi med hovedtillitsvalgt Lill Heidi Bakkerud i spissen blant de mest nøytrale i konflikten mellom ledelsen og de ansatte høsten 2010. Deres tydeligste standpunkt var innen diskursen om det var trygt å gå på jobb hvor de blant annet uttrykte bekymring for det store vedlikeholdsetterslepet på plattformene.

At Industri Energi stod nærmere ledelsens standpunkter enn mange andre ansatte og tillitsvalgte falt ikke i god jord hos alle. Et eksempel er tatt med i sitatoversikten ovenfor hvor Owe Ingermann Waltherzøe hevder at "Industri Energi opptrer som nyttige idioter ovenfor ledelsen i Statoil". Dette må sies å være en kraftig betegnelse og sannsynligvis en av de sterkeste karakteristikkene brukt i konflikten, i hvert fall blant de ansatte seg imellom.

Velasco (2002) peker på at organiserte fagforeninger legger til rette for tydeligere kommunikasjon og større påvirkningskraft. Men det er viktig at fagforening(e) og de ansatte er samstemte for at det skal ha en effekt. I det fusjonerte Statoil var det flere fagforeninger involvert og de ansatte var spredd på flere felt av forskjellige standarder. De ansatte kom også fra to forskjellige selskaper og summen av disse faktorene gjorde at heller ikke var full enighet rundt de faktiske forskjellene i kulturen blant de ansatte, noe uttalelsene fra Industri Energi er et eksempel på.

Avslutningsvis er et viktig moment i diskursen om kulturforskjeller knyttet til den sosiale praksis at identitet og ideologi er viktig for de ansatte i fusjoner. En fusjon innebærer en konfrontasjon mellom to distinkte grupper og kan blant annet føre til "de" og "vi" holdninger (Colman et. al. 2011), slik vi har sett eksempler på i sitatene ovenfor. I deres rapport viser også Colman et al. (2011) at Hydro- og Statoil-ansatte karakteriserte Statoil- og Hydro-kulturen som forskjellig fra hverandre, men de var samstemte i *hva* som skilte de to selskapene. Til tross for de identifiserte kulturforskjellene konkluderer rapporten med at det var få tegn på kulturelle konflikter og at det nye selskapet så ut til å representere noe de fleste ansatte kunne identifisere seg med. Min analyse av kommunikasjonen fra høsten 2010 viser et mer nyansert bilde, men det er viktig å understreke at dette var en av de mindre dominerende diskursene.

Graden av kulturell integrering i en fusjon er igjen avhengig av i hvilken grad partene i organisasjonen samarbeider og kommuniserer (Recklies, 2001). På bakgrunn av konflikten mellom ledelsen og de ansatte i Statoil kan det konkluderes med at den kulturelle fusjonen ikke er en avgrenset, men en pågående prosess hvor tidlig, åpen og kontinuerlig informasjon er avgjørende for suksess.

5.4.5 Statoils ledelse lytter ikke til de ansatte

Bakgrunn for diskurs

Da konflikten innen offshorevirksomheten ble offentlig høsten 2010 kom det også frem at flere av de ansatte og tillitsvalgte var misfornøyde med kommunikasjonen med ledelsen, samt ledelsens respons på deres synspunkter. Utover høsten gikk en stadig større del av konflikten ut på nettopp mangelfull kommunikasjon. Ledelsen mente at Statoil hadde velfungerende fora for kommunikasjon og at de ansattes innspill ble verdsatt, mens blant de ansatte var meningene splittet. Enkelte ansatte hevdet at foraene for kommunikasjon var velfungerende, men at problemene lå i at ledelsen ikke omsatte de ansattes innspill til handling. Andre ansatte hevdet at ingen av delene fungerte tilfredsstillende. Diskursen kalt "Statoils ledelse lytter ikke til de ansatte" er en diskurs som etter hvert fikk en stor utbredelse høsten 2010. Derfor er også mange sitater inkludert fra denne diskursen.

Involverte personer i diskurs

- Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil
- Helge Lund, konsernsjef i Statoil
- Øystein Michelsen, konserndirektør i Statoil
- Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe
- Hans Skeide, hovedverneombud på feltene Veslefrikk og Huldra
- Terje Nustad, leder i SAFE
- Norvald Holthe, områdeleder for olje og gass i Lederne
- Leif Sande, leder i Industri Energi
- Anonyme, ansatt i Statoil offshore

Sitat, ansatte

"Jeg har et klart inntrykk av at det er blitt et tøffere regime og førstelinjelederne blir drillet på at man helst ikke skal si noe negativt, men følge ordrene man får".

Anonym, ansatt i Statoil offshore. Dagens Næringsliv, 06.10.2010

"Det er både urovekkende og oppsiktsvekkende at sjefen ikke tror på ansatte som er bekymret, men det er ikke noe nytt fenomen. Lund støtter seg heller på McKinsey-konsulenter enn sine egne ansattes faglige og erfaringsmessige kompetanse og råd".

Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe. Dagens Næringsliv, 28.10.2015

"Fagforeningene blir i liten grad hørt, og det hele foregår i stor fart".

Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe. Dagbladet 29.10.2010

"Vi har gode fora å diskutere saker i. En annen ting er om det vi diskuterer blir etterlevd".

Norvald Holthe, områdeleder for olje og gass i Lederne. Dagbladet, 30.10.2010

"Vi synes ikke Statoil er flinke til å samarbeide med fagforeningene. Tilliten er tynnslett".

Leif Sande, leder i Industri Energi. Dagbladet, 30.10.2010

"Vi har ikke skapt dette konfliktnivået, det har bedriften gjort".

Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe. Dagens Næringsliv 02.11.2010

"Helge Lund kan fortsette, men han bør nok endre kurs på sin lederstil og begynne å prate med de sentrale tillitsvalgte i Statoil og ikke bare holde enetaler ut ifra sitt ståsted, men heller komme litt ned på jorden".

Terje Nustad, leder i SAFE. NTB, 03.11.2010

"Dette er typisk Helge Lund. Han avfeier kritikk, opptrer arrogant og snakker til, ikke med de ansatte. Han må skjerpe seg eller trekke seg".

Terje Nustad, leder i SAFE. Vårt Land, 09.11.2010

"Vi får beskjed om å skrive RUH-er for å bli hørt, men når vi gjør det, blir vi ikke tatt seriøst. Hva mer skal vi gjøre? Skal vi troppe opp på kontoret og si at vi går til pressen hvis de (ledelsen) ikke gjør noe? Det er jo først når dere (media) skriver om det de svarer, men hvis vi kontakter dere, får det konsekvenser. Derfor blir det som det er: Alle er klar over situasjonen, men ingen tør å si noe".

Anonym, ansatt i Statoil offshore. Teknisk Ukeblad, 18.11.2010

Sitat, ledelse

"Når man ikke kommer til enighet er det ledelsens ansvar å fatte en beslutning".

Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil. Dagens Næringsliv, 03.09.2010

"Jeg har hatt et lite team som har jobbet med problemstillingene og utfordringene våre. Deretter har vi konsultert de tillitsvalgte."

Helge Lund, konsernsjef i Statoil. NTB, 25.10.2010

"Min erfaring gjennom de siste seks årene er at det ikke er noen mangel på åpen dialog knyttet til både ting som er bra og ting vi kan gjøre bedre".

Helge Lund, konsernsjef i Statoil. Dagens Næringsliv, 25.10.2010

"I ledelsen i Statoil ønsker vi at alle skal bruke de kanalene vi har, og at vi får en direkte kommunikasjon mellom ledere og verneombud ute på arbeidsplassene. Det har også hendt at kritikk er kommet i media uten at det er tatt opp internt på forhånd. Slik kan vi ikke ha det.

... jeg vil påstå at vi har en utbredt kultur på å snakke om problemer og bekymringer med de ansatte og deres representanter."

Øystein Michelsen, konserndirektør i Statoil. Dagbladet, 30.10.2010

"Dialogen går best mellom tillitsvalgte og ledere og ikke via en tredjeperson i media".

Helge Lund, konsernsjef i Statoil. Dagbladet, 03.11.2010

(Uheldig at ansatte går ut i media?)

"Jeg vil ikke karakterisere det som uheldig, men de må vurdere hva som tjener dem best. Jeg tror Statoil, våre aksjonærer og de ansatte er bedre tjent med å holde seg innenfor partssamarbeidet".

Helge Lund, konsernsjef i Statoil. Dagbladet, 03.11.2010

"Dette tar vi ikke i mediene, men internt".

Helge Lund, konsernsjef i Statoil. Vårt Land, 08.11.2010

Formuleringene til de ansatte innen denne diskursen bærer preg av negative karakteristikk av ledelsen og av situasjonen for de ansatte i Statoil. Ett ord som brukes omfattende blant ansatte og tillitsvalgte, spesielt i denne diskursen, er bruken av ordet "vi". Flere av de tillitsvalgte vi i flere sammenhenger uttale seg på vegne av sine medlemmer, og bruken av ordet "vi" er derfor naturlig. Men flere av de ansatte bruker også ordet "vi", uten å ha en formell posisjon til å uttale seg på vegne av andre. Ved å bruke "vi" viser de ansatte at det er flere som hevder dette og at deres ytringer således er mer valide enn om de var alene om å hevde det de gjør. Samtidig tar de press av deres egen person ved å vise til at man uttaler seg på vegne av noen eller at deres mening deles av mange andre.

Statoils ledelse uttaler seg med bruk av nøytrale ord og formuleringer, noe de gjør innen de fleste diskurser. En språklig formulering som går igjen hos ledelsen er at de stort sett utelukkende referer til Statoils ansatte som "de ansatte" og aldri "våre ansatte". Bakgrunnen for dette kan være så enkel som at det språklig er mer naturlig å bruke denne formuleringen, men ser vi på sitatet fra Helge Lund omtaler han i samme setning "våre og aksjonærer og *de* ansatte," når han også kunne sagt "våre ansatte". Bruken av "de" kan skape avstand til Statoils ansatte ved å gi inntrykk av at det er "oss" mot "dem". Ved bruk av "våre" ansatte vil man fremstå mer inkluderende, men det er også en fare for en oppfattelse av

eierskap fra ledelsens side i den forstand at de eier de ansatte. Dette var uansett et mindre språklig aspekt som neppe hadde stor betydning for utformingen av de diskursive praksiser.

Som nevnt under *bakgrunnen for diskurs* varierte den diskursive praksisen her rundt spørsmålet om Statoils ledelse lyttet til og kommuniserte de ansatte, men ikke tok hensyn til deres innspill i praksis, eller om Statoils ledelse ikke var interessert i å lytte til eller kommunisere med de ansatte i det hele tatt. Her varierte oppfatningene blant de ansatte, som sitatene ovenfor viser til. Fra ledelsens side ble begge oppfatninger stort sett tilbakevist, men det er interessant å merke seg informasjonssjef Gisle Johansen sitt utsagn i Dagens Næringsliv 03.09.2010: "Når man ikke kommer til enighet er det ledelsens ansvar å fatte en beslutning". Johansen minner her om at det er ledelsen som sitter med beslutningsmyndighet og at de vil handle i strid med de ansattes oppfordringer der man ikke kommer til enighet. Sitatet skiller seg fra annen kommunikasjon fra ledelsen hvor de stort sett forsøker å gi et inntrykk av at de ansattes meninger både blir lyttet til og etterfulgt i praksis.

Et trekk som identifiseres i flere av diskursene, men kanskje tydeligst i denne, er at de ansatte ofte havner i en offerrolle. Fagforeningenes representanter fremstiller de ansattes situasjon på forskjellige måter, hvor noen representanter tydelig bidrar til at de ansatte får rollen som offer i konflikten. Dette kan være positivt for å engasjere sympati for de ansatte, men det kan også gjøre noe med selvbildet til de ansatte. Ofre blir ofte oppfattet som individer uten makt og for personer i offerroller er det lett å påkalle følelser som skam (White, 2015).

Også innen denne diskursen var det de ansatte som dominerte hegemoniet innen diskursen og var mest synlige. Men dette var også en diskurs hvor ledelsen til en viss grad kommuniserte gjennom media, nettopp fordi de ansatte flyttet kommunikasjonen fra intern til det offentlige rom. Ledelsen tok etter hvert grep og et av disse var å invitere til flere møter med de tillitsvalgte hvor både sikkerhetssituasjonen på plattformene og former for kommunikasjon mellom partene stod på agendaen.

De forskjellige fagforeningene responderte varierende på innkallelsen fra ledelsen hvor representanter fra de foreningene som stod i størst opposisjon til ledelsen avfeide ledelsens invitasjon. Dette ble spesielt tydelig da konserntillitsvalgt i YS/Safe, Bjørn Asle Teige, ikke stilte til et møte med ledelsen fordi han heller ville reparere badet sitt:

Sitat, ansatte

"Jeg hadde meldt inn fri i dag for lenge siden. Badet kan ikke stå uferdig i lange tider, ungene må ha et sted å gå på do. Men selvfølgelig, hadde det vært ekstraordinært spennende, kunne jeg kanskje fått det til.

Hvis ledelsen bare vil lytte til innspill som passer med ledelsens egne planer og egen virkelighetsoppfatning, er det ikke noe stort poeng å stille i møtene".

*Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe. Dagens Næringsliv
02.11.2010*

"Hvis vi ikke skal stå for medvirkning og samarbeid, har vi spilt fallitt".
Lill-Heidi Bakkerud, hovedtillitsvalgt i LO-forbundet Industri Energi. Dagens Næringsliv, 02.11.2010

"Det er bra at ledelsen åpner for dialog, ting har skjedd litt for fort".
Per Helge Ødegaard, Leder i Lederne. NTB, 04.11.2010

Sitat, ledelse

"Vi har registrert at konserntillitsvalgt Bjørn Asle Teige har trukket seg ut fra samarbeidet om Statoil 2011-prosjektet, men vi har samtidig en god dialog med andre fagforeninger. I Statoil mener vi at et utstrakt samarbeid med fagforeningene gjør selskapet bedre på alle måter".

Øystein Michelsen, konserndirektør. Dagbladet, 30.10.2010

"Vi tar til etterretning at YS ikke deltar på møtet".

Gisle Johanson, informasjonssjef i Statoil. Dagens Næringsliv, 02.11.2010

"Jeg oppfatter ikke at det er en generell mistillit. Vi hadde en god dialog mandag kveld med alle de andre foreningene, og vi ønsker Safe tilbake i dialogen".

Helge Lund, konsernsjef i Statoil. Dagbladet, 03.11.2010

Vi ser her at de forskjellige fagforeningene responderer forskjellig gjennom deres representanter. Industri Energi og Lederne er positive til en bedre og mer åpen dialog med ledelsen. Bjørn Asle Teige er den ved siden av Terje Nustad som har uttalt seg mest kritisk til ledelsen og de trekker begge på språklige virkemidler som sarkasme, her eksemplifisert ved Teige; "... hadde det vært ekstraordinært spennende, kunne jeg kanskje fått det til".

Den diskursive praksisen viser at de ansatte ikke anser deres stemme som verdsatt og at de blir kjørt over av sine overordnede. Sammenhengen mellom den diskursive og den sosiale praksis kan knyttes til sosialdemokratiet i Norge. Norge kjennetegnes av et næringsliv med en flat struktur mindre hierarkiske former sammenlignet med mange andre land. Her er det aktuelt å vise til en dominant *ideologi* innenfor den sosiale praksis og i det norske samfunnet for øvrig, nemlig *likhet*. Liket er tett knyttet til norsk kultur og norske verdier og er en fundamental ideologi i det norske samfunnet (Johannesen og Otnes, 2003).

Et annet aspekt ved ledelsen i Statoil som en del er av den sosiale praksis er at det innenfor denne institusjonen ikke er populært å utøve makt i utstrakt grad. Johannesen og Otnes (2003) viser til at Norge er et lite land, og at dette reflekteres i landets elite gjennom at de er redde for eksplisitt å utøve makt. På bakgrunn av ledelsens nøytrale og forsøksvise imøtekommende kommunikasjon, er det grunn til å hevde at ledelsen i Statoil heller ikke ønsker å eksplisitt utøve makt. I andre land kan det å utøve eksplisitt makt bli sett på som en styrke hos en ledelse, mens i Norge blir det vurdert som en negativ handling av en ledelse.

Innen den sosiale praksis er det også verdt å vektlegge Statoil og Hydro sine opphav innen ledelsespraksis. Colman et al. (2011) viser til at Hydro tradisjonelt sett har en mer autoritær bedriftskultur enn det Statoil har hatt. Derfor kan ansatte og tillitsvalgte hatt forskjellige forventninger til kommunikasjon med ledelsen og andre beslutningsinstanser under integreringen av offshoremiljøene. Selv om Statoil totalt sett var et mye større selskap enn Hydro og det fusjonerte selskapet endte opp med å hete Statoil, så var veldig mange av de høyest ansatte i offshorevirksomheten eks-Hydro arbeidere, for eksempel var mange plattformledere fra Hydro.

Diskursen rundt kommunikasjonen og tillitsforholdet mellom ledelsen og de ansatte var kanskje den mest utbredte diskursen under konflikten høsten 2010. Denne diskursen tok også gradvis over utbredelsen til de diskursene som gikk på det sikkerhetsmessige på plattformene, som på mange måter var faktoren som utløste konflikten i utgangspunktet. Det kan derfor antas at hadde hele organisasjonen hatt en opplevelse av at kommunikasjonskanaler var velfungerende fra starten av, hadde sannsynligvis de sikkerhetsmessige diskursene vært totaldominerende i konflikten.

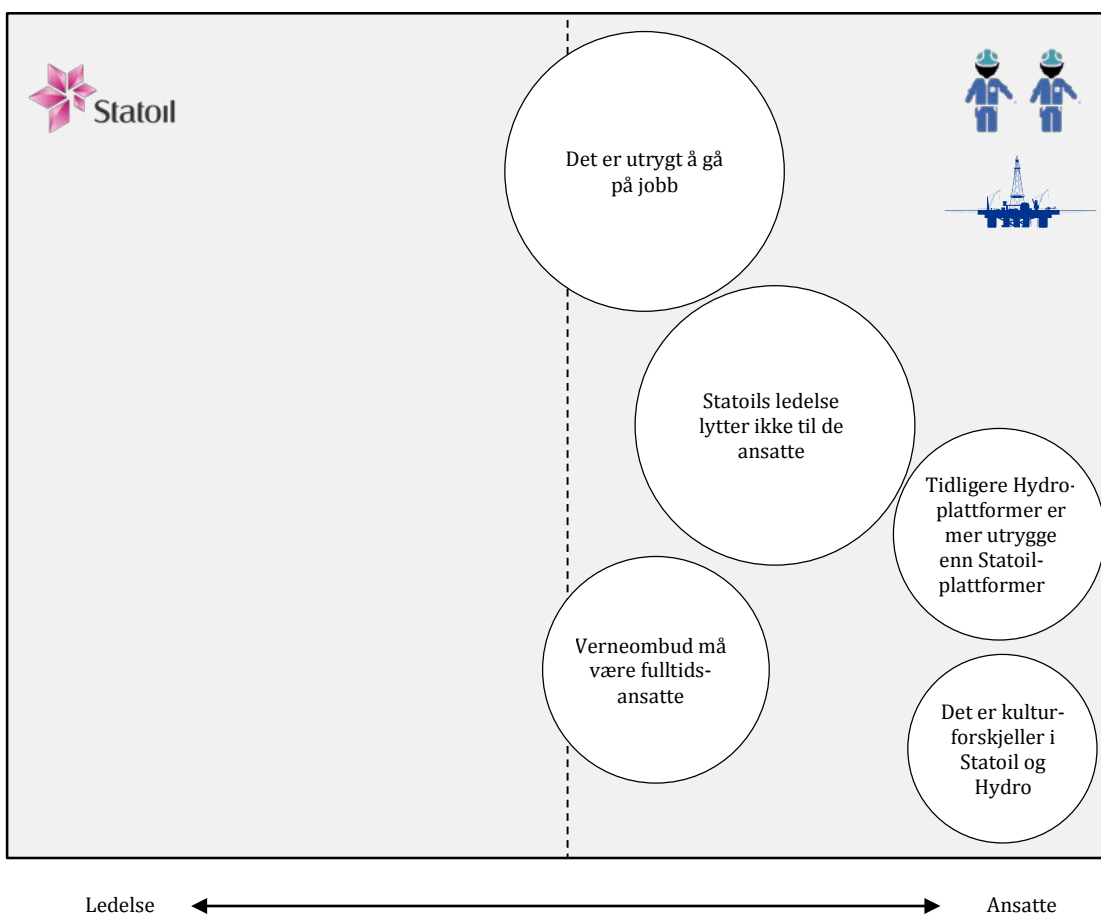
5.5 Oppsummering av funn

Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg oppsummere mine funn i analysen. Jeg vil først illustrere hvilke diskurser som er mest fremtredende i dette caset og hvordan jeg oppfatter den samlede maktfordelingen mellom de ulike partene som påvirker diskursene. Så vil jeg gjøre rede for mine funn i lys av forskningsspørsmålet "hvordan kommuniserer ulike grupper i en organisasjon med hverandre gjennom media i konfliktfylte endringsprosesser"? Her vil jeg også trekke inn nye bidrag og momenter som et resultat av min forskning.

5.5.1 Hvilke diskurser er mest fremtredende hos partene?

Etter å ha samlet inn og analysert data fra kommunikasjonen mellom partene har jeg kartlagt det hegemoniske landskapet blant diskursene. I figur 6 illustreres dette ved å plassere diskursene i et boblediagram. Sirklenes størrelse indikerer hvor fremtredende diskursen var, først og fremst målt kvantitativt etter antall sitater innenfor diskursen. Boblenes plassering langs X-aksen indikerer hos hvilke av partene diskursen var mest fremtredende.

Det er viktig å understreke at diskursenes plassering ikke er en stabil situasjon, men at både diskursenes plassering og størrelse varierte underveis i konflikten ettersom de utviklet og endret seg. Fairclough (2008) argumenterer for at dette er normalt for de fleste diskurser som man observerer over tid, men at det vil avhenge av hvilken sosial institusjon som diskursene hører til. I tillegg så forteller Fairclough at diskurser i media er spesielt egnet for raske og omfattende endringer. Dette viste seg å stemme godt overens med flere av diskursene i denne konflikten,



Figur 6: Oversikt over diskurser. Størrelsen på boblen indikerer utbredelsen av diskursen og plassering langs x-akse hvilken part som trekker mest på diskursen.

Det mest fremtredende ved første øyekast er at de ansatte er dominerer bruken av samtlige diskurser, dog i varierende grad. Dette vil bli ytterligere kommentert under kapittel 5.5.3 *Hvordan kommuniserer de ulike partene med hverandre gjennom media*. Men det kan allerede her fastslås at noe av årsaken til dette er at kommunikasjonen i media stort sett har foregått på de ansattes premisser. De ansatte har formet det meste av den diskursive praksisen i mediebildet og dette har hjulpet de ansatte til å oppnå hegemoni for deres diskurser. Ledelsen i Statoil var mest delaktige i diskursene "det er utrygt å gå på jobb" og "verneombud må være heltidsansatte", to diskurser som begge omhandler sikkerhet. Mens den siste observerte diskursen innenfor sikkerhet, "tidligere Hydro-plattformer er mer utrygge enn Statoil-plattformer", var en diskurs med lite deltagelse fra ledelsens side.

Som det fremgår av figur 3 er "det er utrygt å gå på jobb" og "Statoils ledelse lytter ikke til de ansatte" de mest fremtredende diskursene i kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte. Det å føle seg utrygg på jobb er den mest generelle av diskursene innenfor sikkerhet, i motsetning til de mer snevre om verneombud og forskjeller på plattformene. At en ledelse blir anklaget for ikke å lytte til de ansatte er en diskurs som ofte opptrer i næringslivet. Vi dermed kan si at disse var de mest generelle og kanskje lettest gjenkjennelige diskursene.

Diskursen som omhandlet kulturforskjeller mellom tidligere Hydro og Statoil er den minst fremtredende, da denne stort sett bare ble praktisert av et mindre antall ansatte og det var også den diskursen hvor det var mest uttalt uenighet blant de ansatte.

For å finne årsakene til utbredelsen av diskursene må vi vektlegge det faktum at kommunikasjonen foregår gjennom et fortolkningsledd. Dette fører til at det leddet også vil påvirke den diskursive praksis. Journalister og redaksjoner påvirker diskursen gjennom måten de selekterer og vinkler partenes kommunikasjon. Derfor er det sannsynlig å anta at de to nevnte diskursene fikk mest utbredelse fordi media identifiserte disse som mest interessante. Men det er også tenkelig at de ansatte trakk mest på disse to diskursene nettopp fordi de antok at disse ville appellere mest til media og resten av samfunnet.

Diskursene til de ansatte har i større grad blitt forsterket gjennom media enn ledelsens versjoner av diskursene, uten at det sier noe om nøytraliteten til media. Videre vil jeg se på fordelingen av makt mellom de forskjellige partene som påvirket den diskursive praksisen.

5.5.2 Hvordan er diskursiv makt fordelt mellom de involverte partene?

Denne utredningen er basert på kommunikasjonen mellom partene i en organisasjon, men som nevnt vil andre parter påvirke kommunikasjonen og diskursene mellom partene. I konflikten mellom de ansatte og ledelsen i Statoil høsten 2010 har jeg rangert partene på bakgrunn av det diskursive hegemoniet og evnen til å påvirke dette. Jeg har inkludert media som en del av rangeringen, rettere sagt skriftlige mediepublikasjoner i Norge siden det er dette utvalget fra media som har vært en del av utredningen:

Rangering hegemoni og påvirkning, diskursiv praksis

1. Ansatte i Statoil
 2. Skriftlige mediepublikasjoner
 3. Ledelsen i Statoil
 4. Øvrige (politikere, fageksperter, "mannen i gata" etc.)
-

De ansatte i Statoil har i denne saken oppnådd mest hegemoni for sine diskurser og vist en evne til å opprettholde og endre diskurser. Dette samsvarer også med *Figur 3: Oversikt over diskurser* som illustrerer at de ansatte oppnådde mest hegemoni innen samtlige diskurser ovenfor ledelsen i Statoil.

I konflikten mellom ledelsen og de ansatte i Statoil har de forskjellige mediene samlet sett påvirket diskursen mer enn ledelsen i Statoil, selv om dette er et jevnere bilde og et vanskeligere landskap å vurdere. Media påvirker diskursen på en annen måte enn de ansatte og ledelsen i Statoil kan gjøre. Media kan ikke selv komme med uttalelser, i hvert fall ikke i noen form som påvirker den diskursive praksis i noe særlig grad. Ledere og kommentarer i avisene vil her ha mindre påvirkning.

Bakgrunnen for denne rangeringen og at media er inkludert er det interessante faktum at en ekstern part som hovedsakelig innehar rollen som formidler kan ha en like stor eller større påvirkning på diskursene som partene i organisasjonen.

Ledelsen i Statoil ønsket ikke en diskursiv kamp i media, dermed ble deres kommunikasjon formet av de ansatte og nettopp media. Ledelsens kommunikasjon var som oftest et resultat av medias spørsmål til ledelsen, og ved flere anledninger ble ledelsens sitater selektert og fortolket av media slik at kommunikasjonen ble forvrenget og diskursene endret seg. Dette ser vi et eksempel på da Helge Lund ble sitert på at han ikke trodde på sine ansatte.

Selv om denne utredningen fokuserer på kommunikasjonen mellom partene i en organisasjon, i dette tilfellet de ansatte og ledelsen, hadde altså formidleren av kommunikasjonen stor makt og påvirkning på kommunikasjon og diskurs.

5.5.3 Hvordan kommuniserer de ulike partene med hverandre gjennom media?

Jeg vil her punktvis oppsummere de viktigste funnene fra analysen som en del av svaret på forskningsspørsmålet.

5.5.3.1 *Diskursene endrer seg og trekker på hverandre*

Diskursene i konflikten mellom ledelsen og de ansatte trekker på hverandre i den forstand at de former hverandre og at det er sammenheng mellom de. Dette argumenterer også Fairclough (2008) for at er normalt. Eksempelvis er det tydelige forbindelser fra diskursen "det er utrygt å gå på jobb" til "tidligere Hydroplattformer er mer utrygge enn tidligere Statoilplattformer" og videre til "det er kulturforskjeller i Statoil og Hydro".

Det observeres også at de involverte parter; ledelsen, de ansatte, media og øvrige, alle påvirker og endrer diskurser i varierende grad over i tid.

5.5.3.2 *Ytterligere tolkningsledd kompliserer kommunikasjon*

En sentral forutsetning ved kommunikasjonen i denne konflikten, men som også vil gjelde for mange andre lignende saker, er at kommunikasjonen foregår gjennom minst ett tolkningsledd, en journalist og/eller en redaksjon. Dette betyr at det er lettere for partene å mistolke hverandre og gå glipp av deler av kommunikasjonen.

5.5.3.3 Parten med minst beslutningsmyndighet i en organisasjon har insentiver for å endre kommunikasjonskanal(er)

Når en part i en organisasjon ikke opplever at deres synspunkter blir tatt hensyn til øker dette insentivene for å flytte kommunikasjonskanalene fra det private til det offentlige. Dette gjelder spesielt dersom en part har mindre utøvende makt enn den andre, for eksempel ansatte ovenfor en ledelse. Årsakene til dette kan være mange, men noe av det mest sentrale vil være å etablere støtte for sin sak i det offentlige rom og svekke den både den andre partens oppslutning og troverdighet.

Det at journalister står som mellomledd i kommunikasjonen får også implikasjoner for de diskursive praksiser. De ansatte ble kontaktet av journalister, men oppsøkte også selv journalistene for å kunne kommunisere sine utsagn til ledelsen og samfunnet forøvrig. Ledelsen hadde andre insentiver enn de ansatte for å holde kommunikasjonen internt i selskapet, noe som førte til at når ledelsen uttalte seg i media var det nesten utelukkende som svar på utspill fra ansatte eller journalister.

Dette fører til at det er de ansatte som setter diskursen på agendaen, og som dermed kontrollerer og lettere oppnår hegemoni for sine diskurser. Ledelsen kommer i en situasjon hvor det er vanskelig å overdøve de ansatte, det vil si vinne hegemoni for deres versjon av diskursen. Og da står ledelsen kun igjen med ett alternativ, som delvis ble utprøvd i løpet av denne konflikten; gi de ansatte munnkurv eller begrensninger på hva de kan uttale seg om i media. På den måten blir ledelsen den eneste fra organisasjonen som påvirker diskursen og det er kun krefter utenfor organisasjonen som da kan påvirke, eksempelvis journalister og politikere. Slike eksterne krefter har som regel mindre makt og evne til å endre diskurser enn motstridende krefter innad i organisasjonen. Etter å ha gjennomgått materialet er det fortsatt usikkert i hvor stor grad de ansatte fikk restriksjoner på å uttale seg i media, men at andelen anonyme av de som uttalte seg var så høy som den var kan indikere at enten direkte eller opplevde restriksjoner forelå hos de ansatte. En slutning som kan trekkes er at det sendes

veldig forskjellige signaler om en ledelse *oppfordrer* til intern kommunikasjon eller om de *pålegger* intern kommunikasjon, eksempelvis gjennom munnkurv.

5.5.3.4 Å kommunisere frykt for sikkerhetsfare øker sjansen for reell endring hvis sikkerhetsfaren kan påvises og løses

De ansatte i Statoil kommuniserte sin frykt for sikkerhetsnivået offentlig for å påvirke ledelsen til å heve sikkerhetsnivået på offshoreinstallasjonene. Her trakk på de ansatte på faktabaserte diskurser for å underbygge sine påstander. De henviste til konkrete episoder og statistikk, og ved enkelte anledninger konkrete tiltak for hva som kunne forbedre situasjonen.

Å argumentere for sikkerhetsfarer fremstår som mer effektivt når argumentasjonen henviser til konkrete farer og følges av forslag til løsninger. Hvis appellene ikke viser til konkrete sikkerhetsrisikoer eller viser seg å være feil, kan det føre til ignorering eller tap av tillit fra ledelse og andre grupper.

5.5.3.5 Fagforeninger bør fremstille sine medlemmer som betydningsfulle og stolte av arbeidsplassen

En naturlig antagelse om arbeidere er at de fleste liker arbeidet sitt og ønsker å føle stolthet over jobben de utfører. I forlengelsen av dette er det også naturlig å anta at ansatte ikke ønsker å være i lange konflikter, selv om uoverensstemmelser med arbeidsgiver vil kunne oppstå fra tid til annen. Fagforeninger som kommuniserer på en måte som plasserer en gruppe ansatte i langvarige konflikter med ledelsen vil bidra til at mange ansatte som føler stolthet og tilhørighet til jobben sin mister tilhørighet til fagforeningen. Det kan også være negativt med tanke på rekrutteringen av uorganiserte ansatte. I konflikten i Statoil har vi observert at de fagforeningsledere ofte trekker på en form for krigsdiskurs.

I forlengelsen av dette kan ansatte ofte bli fremstilt som ofre. Dette kan skape sympati blant ledelsen og eksterne interessenter, men kan også påvirke selvbildet til de ansatte. Ofre er ofte forbundet med maktesløshet og kan få ansatte til å føle skam. Ved fremstille sine medlemmer som betydningsfulle for

bedriften og som stolte av arbeidsplassen løfter fagforeningene sine ansatte opp til å være noe annet enn maktesløse ofre som kun skal påkalle sympati.

5.5.3.6 Organisert kommunikasjon gir større makt under endringsprosesser

Analysen av kommunikasjon viser at ledelsen i Statoil fremstår som godt organiserte og profesjonelle i deres uttalelser. Ledelsen blir ofte plassert i en forsvarsposisjon hvor det observeres flere forekomster av "spørsmål og ikke-svar", det vil si at de svarer i generelle termer eller på noe helt annet. Ved de tilfellene hvor ledelsen kommuniserer uenighet med de ansatte, observeres det en høy frekvens av formuleringen "dette kjenner vi ikke til" eller "dette samsvarer ikke med vår opplevelse av ..." eller lignende versjoner av disse utsagnene.

De ansatte varierer mer i sin kommunikasjon, både i innhold og form. Noen av hovedårsakene til dette er:

- De ansatte er en stor gruppe hvor vil det være forskjellige arbeidsforhold og tilhørende meninger blant de ansatte.
- Flere antall fagforeninger gjør det vanskelig å samkjøre kommunikasjonen ovenfor ledelsen.
- Varierende erfaring innen mediehåndtering blant de ansatte og tillitsvalgte.

Kommunikasjon er én av flere faktorer som påvirker de ulike gruppens makt i en endringsprosess. Den mest fremtredende gruppen i denne utredningens case er fagforeningene. Norge regnes for å være et sosialdemokratisk land og fagforeninger har tradisjonelt sett stått sterkt her til lands. Men i likhet med resten av Europa har Norge opplevd en svekkelse i oppslutningen rundt fagforeningene, men svekkelsen består ikke alltid i antall organiserte, men utformingen av arbeidstakernes betingelser, hvor trenden er mer individualiserte betingelser og større frihet innen oppsigelsesrammene (Dawson, 2003). Dette bidrar til større grad av fragmentering innad i fagforeningen og svekker foreningene, noe som blir spesielt tydelig under endringsprosesser. Dersom kommunikasjonen ikke er organisert, slik vi har

observert eksempler på i Statoil, vil det svekke fagforeningene ytterligere. Fagforeninger med en samlet og organisert kommunikasjon seg imellom vil kunne påvirke endringsprosesser i enda større grad.

5.5.3.7 Identifiserte trekk ved kommunikasjonen til ledelsen og de ansatte i Statoil

Jeg vil her oppsummere de viktigste trekkene ved kommunikasjonen til ledelsen og de ansatte i Statoil høsten 2010:

Ansatte

- Skarpe formuleringer, trekker på krigsdiskurs
- Lite organisert og koordinert kommunikasjon, fragmenterte utsagn og meninger
- Aktiv bruk av metaforer som språklig virkemiddel
- Enkelte forekomster av usaklig argumentasjon, personangrep, ironi og sarkasme
- Bidrar til å forsterke bildet av seg selv som et offer

Ledelse

- Forsvarsdiskurs, nøytrale og forsonende formuleringer (men unntak finnes)
 - Organisert og koordinert kommunikasjon
 - Sjelden bruk av metaforer
 - Ikke observert bruk av usaklig argumentasjon, personangrep, ironi eller sarkasme
-

6 Konklusjon

Hensikten med denne utredningen har vært å besvare forskningsspørsmålet

Hvordan kommuniserer ulike grupper i en organisasjon gjennom media i konfliktfylte endringsprosesser?

Forskingsspørsmålet er besvart gjennom å studere den offentlige konflikten som utspant seg mellom ledelsen og de ansatte i Statoil høsten 2010. Konflikten fulgte i kjølvannet av fusjonen mellom Statoil og Hydro sin olje- og gassvirksomhet. Utredningen er et dokumentstudie hvor skriftlige nyhetsartikler har dannet primærkildegrunnlaget. Det litterære rammeverket for analysen har utgangspunkt i diskursteori.

Analysen viser at diskursene som oppstår under en konfliktsituasjon opprettes og endres seg av partene i konflikten, og at diskursene brukes aktivt for å skape forståelse hos motparten og andre involverte. Partene kjemper om *hegemoni* for deres synspunkter og versjoner av diskursen.

Det er også tydelig at ett eller flere tolkningsledd mellom partene i en organisasjon både kompliserer og kan føre til mangelfull kommunikasjon. I denne utredningen har journalister og redaksjoner påvirket kommunikasjonen og dermed diskursene mellom partene i konflikten.

Videre viser analysen at den eller de part(ene) i en konflikt med mindre beslutningsmyndighet vil ha større insentiver for å endre kommunikasjonskanal(er) under en konflikt i en endringsprosess. Den svakere parten kan da forsøke å etablere ytterligere støtte i andre miljøer og kompensere for sin manglende utøvende makt.

Vi ser også at språklige virkemidler og formuleringer varierer mellom partene basert på beslutningsmakt og om partene er i forvars- eller angrepsposisjon. I caset fra denne utredningen har Statoils ledelse størst beslutningsmakt og befinner seg oftest i forsvarsposisjon. Denne parten formulerer seg i moderate

og saklige vinklinger, med lite språklige virkemidler. Den andre parten trekker på flere språklige virkemidler der bruk av metaforer for å skape forståelse for sin sak er den mest fremtredende. Et annet element er at ledelsen i organisasjonen fremstår som mer organisert og koordinert i sin kommunikasjon. I den sammenheng er et viktig bidrag fra denne utredningen at organisert kommunikasjon øker evnen til påvirkning under konflikter i endringsprosesser.

Analysen av skriftlige publikasjoner har gitt en god innsikt i hvordan de ulike gruppene i en organisasjon har kommunisert gjennom media. Et forslag til fremtidig forskning kan være å foreta semi-strukturerte dybdeintervjuer av personene involvert i konflikten for å høre om hvordan de selv reflekterer rundt deres egen kommunikasjon og hvordan de tolker den andre partens kommunikasjon.

7 Kilder

7.1 Litteratur

Dawson, P. (2003) *Change- The contemporary experience of people at work*. London: Sage publications.

Fairclough, N. (1992) *Discourse and social change*, Cambridge: Polity Press.

Fairclough, N. (2008) *Kritisk diskursanalyse*. København: Hans Reitzels forlag.

Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2005) *Research Methods in Business Studies: a practical guide* (3. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Gillespie M. & Toynebee J. (2006) *Analysing media texts*. Maidenhead: Open University Press.

Gramsci, A. (1971) *Selections from the Prison Notebooks*. London: Lawrence & Wishart.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.) Kristiansand: Høyskoleforlag.

Johannessen, A. T., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2012). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.

Jørgensen, M.W. & Phillips, L. (1999) *Diskursanalyse som teori og metode*. København: Samfundslitteratur.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill A. (2007) *Research Methods for Business Studens*. (4. utg.) Harlow: Prentice Hall.

Shiffrin, D. (1992) *Approaches to Discourse Analysis*. Oxford: Blackwell.

Thompson, J.B. (1984) *Studies in the Theory of Ideology*. Cambridge: Polity Press

Van Dijk, T.A. (1998) *Ideology. A Multidisciplinary Study*. London: Sage.

Weiss, G., og Wodak, R. (2003) *Critical Discourse Analysis*. London: Antony Rowe Ltd.

7.2 Internettkilder

Alex White (2014), Using evidence-based science effective communications, alexwhite.org. Tilgjengelig fra: <<http://alexwhite.org/2014/07/using-evidence-based-science-effective-communications/>> [Lastet ned 20.05.2015]

Hydro.com - En historie om livskraft (2015). Tilgjengelig fra: <<http://www.hydro.com/no/Hydro-i-Norge/Om-Hydro/Var-historie/>>. [Lastet ned 12.08.2015]

Johannesen, H. S. og Otnes, P. (2003). Politikk som billigsalg. Det norske politiske systemet før og nå. Sosiologisk årbok, 2003 (2). Tilgjengelig fra <<http://www.sosiologiskaarbok.no/fulltekst/artikkel86.pdf>> [Lastet ned 20.09.2015]

Recklies, O. (2001). Mergers and Corporate Culture, themanager.org. Tilgjengelig fra <http://www.themanager.org/pdf/Merger_Culture.PDF> [Lastet ned 06.05.2014]

Retriver.com – Mediarkivet. Tilgjengelig fra <<http://www.retriever-info.com/no/category/news-archive>> [Lastet ned 12.05.2014]

Statoil.com - Vår historie (2015). Tilgjengelig fra: <<http://www.statoil.com/no/about/history/pages/ourhistory.aspx>> [Lastet ned 12.08.2015]

Tobiassen, M., Langved Å. og Bjørklund I. (2015). Må blogge for å holde ut i jobben. Tilgjengelig fra <<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/12/03/2150/Ledelse/m-blogge-for--holde-ut-i-jobben>>. [Lastet ned 05.12.2015]

7.3 Analysetekster

Aftenbladet.no (2010), Frykter for sikkerheten i Statoil, [aftenbladet.no <http://www.aftenbladet.no/energi/olje/Frykter-for-sikkerheten-i-Statoil-1983232.html>](http://www.aftenbladet.no/energi/olje/Frykter-for-sikkerheten-i-Statoil-1983232.html) [Lastet ned 05.05.2014]

Andreassen, T. (2010), Frykter for sikkerheten, Dagsavisen
<<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayPDF?documentId=05500620101030315WLO1RCWOG3MIYBF1LFAD0100001010520&serviceId=2>> [Lastet ned 11.05.2014]

Bjerke, E. (2010), Statoil: Ledelsens ansvar å fatte en beslutning, [dn.no <http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/09/07/statoil-ledelsens-ansvar-a-fatte-en-beslutning>](http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/09/07/statoil-ledelsens-ansvar-a-fatte-en-beslutning) [Lastet ned 14.05.2014]

Bjerke, E. (2010), Misfornøyde med Hydro-kulturen, [dn.no. <http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/10/06/misfornoyde-med-hydrokulturen>](http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/10/06/misfornoyde-med-hydrokulturen) [Lastet ned 19.05.2014]

Bjerke, E. (2010), 11 000 uønskede forhold så langt i år, [dn.no <http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/10/06/-11000-uonskede-forhold-sa-langt-i-ar>](http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/10/06/-11000-uonskede-forhold-sa-langt-i-ar) [Lastet ned 02.05.2014]

Bjerke, E. (2010), Svært bekymringsfullt, [dn.no <http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/10/06/-svaert-bekymringsfullt>](http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/10/06/-svaert-bekymringsfullt) [Lastet ned 10.09.2014]

Bjerke, E. (2010), Støtter seg heller på McKinsey enn egne ansatte
<<http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/10/28/-stotter-seg-heller-pa-mckinsey-enn-egne-ansatte>> [Lastet ned 15.05.2014]

Bjerke, E. (2010), Statoils farligste plattformer, [dn.no <http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/11/05/statoils-farligste-plattformer>](http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/11/05/statoils-farligste-plattformer) [Lastet ned 11.05.2014]

Bjerke, E. (2010), Ansatte raser mot Statoil-sjefen, [dn.no <http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/10/29/ansatte-raser-mot-statoilsjefen>](http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/10/29/ansatte-raser-mot-statoilsjefen) [Lastet ned 11.05.2014]

DN.no Energi (2010), Statoils toppledelse taler med to tunger, [dn.no <http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/09/07/laquostatoils-toppleidelse-taler-med-to-tungerraquo>](http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/09/07/laquostatoils-toppleidelse-taler-med-to-tungerraquo) [Lastet ned 20.05.2014]

E24.no (2010) Statoil: Gullfaks er ikke farlig, [e24.no <http://e24.no/makro-og-politikk/statoil/statoil-gullfaks-er-ikke-farlig/3900428>](http://e24.no/makro-og-politikk/statoil/statoil-gullfaks-er-ikke-farlig/3900428) [Lastet ned 20.05.2014]

Gjerde, R. (2010), Flaks at den ikke eksploderte, aftenposten.no
<<http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/Rapport-Flaks-at-den-ikke-eksploderte-5353091.html>> [Lastet ned 11.05.2014]

Haugstad, T. (2010), Leder: En gnist fra katastrofe, tu.no
<<http://www.tu.no/meninger/tumener/2010/11/10/leder-en-gnist-fra-katastrofe>> [Lastet ned 15.05.2014]

Industrienergi.no, (2010), Hva er det som er så galt i Statoil for tiden, industrienergi.no
<<http://web.retriever-info.com/services/webdocument?documentId=00351220101104137040001&serviceId=2>> [Lastet ned 11.05.2014]

Lerø, M. (2010), Utblåsningen mot Helge Lund, Vårt Land
<<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05502420101108641151&serviceId=2>> [Lastet ned 10.05.2014]

Lier, G. (2010), Flisla badet fremfor å møte Statoil-sjefen, dn.no
<<http://www.dn.no/nyheter/energi/2010/11/02/flisla-badet-fremfor-a-mote-statoilsjefen>> [Lastet ned 10.05.2014]

Nilsen, J. (2010), Kraftig dom over Statoil, tu.no.
<<http://www.tu.no/petroleum/2010/11/19/kraftig-dom-over-statoil>> [Lastet ned 03.05.2014]

Nrk.no (2010) Ansatte har ikke tilgang til Helge Lund, nrk.no.
<<http://www.nrk.no/rogaland/tillitskrise-i-statoil-1.7358171>> [Lastet ned 11.05.2014]

NTB.no (2010). Statoil-krangel hemmer ikke sikkerheten, NTB.no
<<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=05501320101103101103114359KR02&serviceId=2>> [Lastet ned 08.05.2014]

Petro.no (2010), Bellona anmelder Statoil for Gullfaks, petro.no
<<http://web.retriever-info.com/services/webdocument?documentId=00380220101119137751671&serviceId=2>> [Lastet ned 05.05.2014]

Stang, L. (2010), Opprør mot Helge Lund internt i Statoil, dagbladet.no.
<<http://www.dagbladet.no/2010/10/29/nyheter/innenriks/statoil/14056241>>
[Lastet ned 08.05.2014]

Stang, L. (2010), Vil samarbeide, dagbladet.no
<<http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=0550072010103003B41CEB8D3627150C5A390316457E2E&serviceId=2>> [Lastet ned 08.05.2014]

Strande, M. og Helgesen, O.K. (2010), Frykter storulykke i Nordsjøen – Jeg er redd for å dra på jobb.
<<http://www.tu.no/petroleum/2010/11/18/frykter-storulykke-i-nordsjoenbr--jeg-er-redd-for-a-dra-pa-jobb>> [Lastet ned 11.01.2015]

7.4 Forskningsartikler og rapporter

Colman, H., Falkum, E. og Stensaker, I. (2011) En fusjon mellom likeverdige? Integrasjonen av Statoil og Hydros olje- og gassaktiviteter. *SNF-rapport nr SNF - rapport nr. 05/11*.

Graham, W. og Stensaker, I. (2012). Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.

Lines, R., M. Selart, B. Espedal og S.T. Johansen. (2005.) The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*.

Petroleumstilsynet (2009): Sikkerhet – status og signaler. Petroleumstilsynet

Petroleumstilsynet (2011): Sikkerhet – status og signaler. Petroleumstilsynet

Stegmaier, R., K. Sonntag og B. Michaelis (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*.

Velasco, M. S. (2002). Health and Safety work: A trade union priority. ILO Bureau for Workers' Activities. *Labour Security*.

8 Vedlegg

8.1 Utklipp fra enkeltartikler i analysen

DN, 03.09.2010:



Hovedverneombud ved Veslefrikk-plattformen Hans Skeide angriper ledelsen. Statoil

Energi

«Statoils toppledelse taler med to tunger»

Hovedverneombudet ved Statoils Veslefrikk-plattform går til kraftig angrep på ledelsen i DN Forum.

DN, 06.09.2010:



Henning Carr Ekroll

Energi

- Som å fjerne piloten fra cockpiten

Statoils plan om å fjerne heltidsansatte hovedverneombud offshore vil kunne medføre dårligere sikkerhet på norsk sokkel, frykter tillitsvalgt Per Helge Ødegård.

DN, 25.10.2010:



Gunnar Lier

Energi

Helge Lund tror ikke på ansattes klager

Statoil-sjef Helge Lund avviser ansattes bekymringer for sikkerheten offshore - og dem som mener det er for lite åpenhet i selskapet.

DN, 28.10.2010:



Alf Ove Hansen

Energi

- Støtter seg heller på McKinsey enn egne ansatte

- Det er både urovekkende og oppsiktsvekkende at Helge Lund ikke tror på ansatte som er bekymret, sier Bjørn Asle Teige - som står i spissen for 2.800 Statoil-ansatte.

8.2 Sitatgrunnlag

1	Statoils toppledelse for norsk sokkel taler med to tunger, en i festtaler der de priser tillitsvalgte og verneombud for god innsats og en der de forteller oss at de ikke ser nødvendigheten av å frigi tid til å drive seriøs verneombudstjeneste.	Hans Skeide, hovedverneombud på feltene Veslefrikk og Huldra	DN	03.09.2010
2	Statoils ledelse (...) føler seg så skråsikker i sin egen fortrefelighet og mangel på ydmykhet at man glatt kan avvise at man trenger en våken vernetjeneste. Statoil fillerister de ansatte.	Hans Skeide, hovedverneombud på feltene Veslefrikk og Huldra	DN	03.09.2010
3	Det er ord og påstander jeg ikke kjenner meg igjen i i det hele tatt. Jeg må gjenta at det ville være fornuftig å ta opp slike påstander med ledelsen og i de kanaler som vernetjenesten har og som fungerer veldig godt, sier Johanson.	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	DN	03.09.2010
4	Vi ønsker å ta diskusjonen med våre ansatte og vernetjenesten internt. Vi ønsker ikke noen diskusjon med ham i media. Han har gode muligheter til å ta dette opp med Statoil på plattformen der han jobber eller på overordnet nivå. Vernetjenesten har gode muligheter til å ta opp bekymringer med ledelsen i selskapet.	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	DN	03.09.2010
5	Målet er å få en vernetjeneste som er minst like god og ivaretar sikkerheten og arbeidsmiljøet. Når man ikke kommer til enighet er det ledelsens ansvar å fatte en beslutning.	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	DN	03.09.2010
6	Men sitter man på kontrollrommet, kan man ikke trekke noen ut derfra når det ikke er noen avløsning for dem man fjerner. Og man har ingen mulighet til å drive hovedverneombud-funksjonen mens man sitter i kontrollrommet. Fordi alle ansatte etter loven er valgbar til vernetjenesten, kan ingen ansatte utelukkes. Det er som å ta ut piloten fra cockpiten under en flyvning. Det går ikke. Dermed vil det gå på bekostning av vernetjenesten. Vi vil ikke få utført den jobben og påseplikten vi har på en forsvarlig måte i forhold til regelverket. Den nye planen vil forringe sikkerheten på norsk sokkel og det kan få alvorlige konsekvenser.	Per Helge Ødegård, tillitsvalgt i Lederne	DN	06.09.2010
7	Jeg har hatt et lite team som har jobbet med problemstillingene og utfordringene våre. Deretter har vi konsultert de tillitsvalgte.	Helge Lund, konsernsjef i Statoil	NTB	20.09.2010
8	Så registrerer jeg også at Statoil på offisielt hold tilbakeviser dette og mener det ikke er en reel beskrivelse. Når en får sånne påstander, så tror jeg nok det er klokt av Statoil og lytte og gå dem nærmere etter i sømmene i stedet for å ta en avvisende holdning og si det ikke er tilfelle. Sikkerheten på plattformene for de som jobber offshore er kritisk. Det er viktig at de ansatte kan føle seg trygge på jobb.	Siri A. Meling, stortingspolitiker Høyre	DN	06.10.2010
9	Det er ikke akseptabelt, varslere skal vi ta vare på. At folk står opp og sier fra skal de ikke straffes for eller oppleve jobbusikkerhet.	Kjetil Solvik-Olsen, stortingspolitiker, Frp	DN	06.10.2010

10	Det er snakk om uønskede forhold, som er mindre alvorlig enn kategorien "alvorlige hendelser" som vi har hatt 42 av i år. De 11.000 uønskede forholdene er ting som kan ha relevans i forhold til HMS og som det bør ryddes opp i. Det fanger opp veldig mye og det er lav terskel for å rapportere det inn. Det omfatter uønskede tilstander som gjenglemt utstyr på anlegget som ligger på et sted hvor det muligens kan falle ned og forårsake skade, eller at noen får rusk på øyet som krever bruk av reseptbelagte medikamenter.	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	DN	06.10.2010
11	Vi ønsker en lav terskel for å rapportere uønskede hendelser og uønskede forhold. I år er det så langt rapportert over 11.000 uønskede forhold på sokkelen, så vi opplever at vi har en lav terskel. Det er en av bærebjelkene i sikkerhetsarbeidet at slike rapporter kommer frem i lyset. Det er heller ingen systematiske ulikheter i rapporteringene fra installasjonene om det er eks-Hydro eller Statoil-installasjoner.	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	DN	06.10.2010
12	Det vil alltid være noen forskjeller mellom de ulike plattformene, men det er ikke noe grunnlag for å si at det er noen systematiske forskjeller mellom eks-Hydro-plattformer og Statoils. Det baserer jeg blant annet på alvorlige hendelser som inntreffer, etterslep av vedlikehold, sikkerhetskritiske feil og anleggenes oppetid. Ser vi på disse parameterne ser vi at det er forskjeller, men ikke systematiske forskjeller som det blir påstått. Vi jobber for å få alle installasjonene opp på et høyt nivå på alle disse måleparameterne	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	DN	06.10.2010
13	Jeg og andre hovedverneombud har mottatt henvendelser fra eks-Hydro-ansatte ved installasjoner som er skuffet over Statoil fordi de hadde gledet seg til og forventet at det ville medføre et annet vedlikeholdsregime når Statoil overtok. Men dessverre ser det ut til at Statoil har valgt å følge eks-Hydros vedlikeholdsfilosofi som i hovedsak går ut på å etterslukke og ikke å forebygge	Owe Ingemann Waltherzøe, hovedverneombud på gullfaksfeltet	DN	06.10.2010
14	Selv om de har Statoil-merket på drakten, så jobber Hydro-folkene som om de fortsatt er ansatt i Hydro. Det er en lojalitet blant de tidligere Hydro-ansatte for å forsvare Hydro-ryktet.	Anonym	DN	06.10.2010
15	Statoil er ikke noe åpent og ærlig selskap lenger.	Owe Ingemann Waltherzøe, hovedverneombud på gullfaksfeltet	DN	06.10.2010
16	Det har vært mangelfulle forebyggende vedlikeholdsprogrammer i Hydro, man har latt feil gå lenger og tidligere Hydro-installasjoner er derfor av en dårligere standard.	Anonym	DN	06.10.2010
17	Jeg har et klart inntrykk av at det er blitt et tøffere regime og førstelinjelederne blir drillet på at man helst ikke skal si noe negativt, men følge ordrene man får.	Anonym	DN	07.10.2010
18	Det er en stor majoritet av tidligere Hydro-folk som styrer norsk sokkel, de hadde en annen kultur enn vi hadde i Statoil. Dermed er det blitt endel kollisjoner	Anonym	DN	07.10.2010
19	Vi ønsker å dobbeltsjekke at operasjonene er i tråd med interne krav og retningslinjer. Vi har ikke stoppet boringen fordi vi opplever det som farlig. De som arbeider ute på Gullfaks kan sove trygt om natta.	Geir Gjervan, pressetalsmann for virksomhet på norsk sokkel	E24	20.10.2010

20	Førsteprioriteten vår når vi driver den virksomheten vi har, må være helse, miljø og sikkerhet og det er viktig at medarbeiderne våre føler seg trygge på måten vi driver anleggene våre på. At det både er en systematikk i det vi arbeider med, og at det også er en god dialog i bedriften rundt de forholdene de ser. Min erf#229 gjennom de siste seks årene er at det ikke er noen mangel på åpen dialog knyttet til både ting som er bra og ting vi kan gjøre bedre.	Helge Lund, konsernsjef i Statoil	DN	25.10. 2010
21	For meg er den tidligere Hydro og den tidligere Statoil-problemstillingen en ikke-problemstilling. Det er ingen systematisk forskjell på plattformene.	Helge Lund, konsernsjef i Statoil	DN	25.10. 2010
22	Jeg kan ikke snakke for enkeltpersoner, men det er viktig for meg i min rolle å skape forutsetninger for, rammeverk, å jobbe med kulturen i bedriften slik at det er mest mulig åpenhet i det vi driver med. Og der skal ikke redsel være en faktor.	Helge Lund, konsernsjef i Statoil	DN	25.10. 2010
23	Det er ingen systematiske forskjeller mellom tidligere Hydro og tidligere Statoil-plattformen og vi arbeider med én kultur i selskapet: at det skal være åpenhet og hvor helse, miljø og sikkerhet har førsteprioritet. Det er heller ingen endring i måten vi arbeider med dette på.	Helge Lund, konsernsjef i Statoil	DN	25.10. 2010
24	Det er både urovekkende og oppsiktsvekkende at sjefen ikke tror på ansatte som er bekymret, men det er ikke noe nytt fenomen. Lund støtter seg heller på McKinsey-konsulenter enn sine egne ansattes faglige og erf#229smessige kompetanse og råd.	Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe	DN	28.10. 2010
25	Etter fusjonen med Hydro skulle det lages en ny, felles modell for å organisere og drive alle plattformene til havs. Selskapet kom ikke til enighet med sine fagforeninger og benyttet styringsretten for å tvinge gjennom dagens organisering, mot Safe og Ledernes sterke advarsler. Etter en bemanningsreduksjon, fjerning av ingeniørkompetanse og større omorganisering, ser vi etter vår mening nå resultatene av dette: Dårligere produksjonseffektivitet, et svekket vedlikehold og redusert motivasjon i organisasjonen. En så svak produksjonseffektivitet som den nye organiseringen har resultert i, gir årlig mange milliarder i tapte inntekter for selskapet og det norske samfunnet. Årsaken ligger i organiseringen.	Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe	DN	28.10. 2010
26	Fagforeningene blir i liten grad hørt, og det hele foregår i stor fart.	Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe	Dagbladet	29.10. 2010
27	Vi har regnet ut at vi har tapt over 10 milliarder kroner i salgsinntekter på olje og gass i året på grunn av lav effektivitet. Det har kommet som følge av bemanningskutt, omorganiseringer, flytting av mange ansatte til andre plattformen og det faktum at forsinket vedlikehold har skapt uforutsette hendelser. Et eksempel er strømbortfall på forskjellige plattformen 11 ganger hittil i år. I 2008 skjedde det to ganger, i fjor fem ganger.	Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe	Dagbladet	29.10. 2010
28	Store omorganiseringer kan ha påvirket prioriteringen av oppgaver.	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	Stavanger Aftenblad	30.10. 2010

29	Stor omorganiseringer kan ha påvirket prioriteringen av oppgaver.	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	Dagsavisen	30.10. 2010
30	Antallet utsatte vedlikeholdsoppgaver ble redusert fra 912 til 650 fra 31. august og til utgangen av september i år. Vi kommer til å fortsette arbeidet for å få ned dette tallet	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	Dagsavisen	30.10. 2010
31	Vi har registrert at konserntillitsvalgt Bjørn Asle Teige har trukket seg ut fra samarbeidet om Statoil 2011-prosjektet, men vi har samtidig en god dialog med andre fagforeninger. I Statoil mener vi at et utstrakt samarbeid med fagforeningene gjør selskapet bedre på alle måter	Øystein Michelsen, konserndirektør i Statoil	Dagbladet	30.10. 2010
32	I ledelsen i Statoil ønsker vi at alle skal bruke de kanalene vi har, og at vi får en direkte kommunikasjon mellom ledere og verneombud ute på arbeidsplassene. Det har også hendt at kritikk er kommet i media uten at det er tatt opp internt på forhånd. Slik kan vi ikke ha det.	Øystein Michelsen, konserndirektør i Statoil	Dagbladet	30.10. 2010
33	Vi følger dette hele tida, men jeg kan ikke se bort ifra at noen ansatte opplever utrygghet, eller at vi ikke har lykkes med alt vi ønsker på alle steder ute. Åpenhet er en forutsetning for å drive sikkerhetsarbeid, og jeg vil påstå at vi har en utbredt kultur på å snakke om problemer og bekymringer med de ansatte og deres representanter.	Øystein Michelsen, konserndirektør i Statoil	Dagbladet	30.10. 2010
34	Jeg hadde meldt inn fri i dag for lenge siden. Badet kan ikke stå uferdig i lange tider, ungene må ha et sted å gå på do. Men selvfølgelig, hadde det vært ekstraordinært spennende, kunne jeg kanskje fått det til.	Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe	DN	02.11. 2010
35	Hvis ledelsen bare vil lytte til innspill som passer med ledelsens egne planer og egen virkelighetsoppfatning, er det ikke noe stort poeng å stille i møtene. Vi har ikke skapt dette konfliktnivået, det har bedriften gjort, sier Teige.	Bjørn Asle Teige, konserntillitsvalgt i YS/Safe	DN	02.11. 2010
36	Vi tar til etterretning at YS ikke deltar på møtet.	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	DN	02.11. 2010
37	Hvis vi ikke skal stå for medvirkning og samarbeid, har vi spilt fallitt, sier Bakkerud.	Lill-Heidi Bakkerud, hovedtillitsvalgt i LO-forbundet Industri Energi	DN	02.11. 2010
38	Det er viktig at statsråden får høre om virkeligheten også fra dem som jobber ute. Vi opplever den som helt annerledes enn det glansbildet Statoil tegner. Helge Lund må gjerne fortsette, men han må endre lederstil og begynne å snakke med de ansatte. Han må komme ned på jorda. Helge Lund kan fortsette, men han bør nok endre kurs på sin lederstil og begynne å prate med de sentrale tillitsvalgte i Statoil og ikke bare holde enetaler utifra sitt ståsted, men heller komme litt ned på jorden.	Terje Nustad, leder i Safe	NTB	03.11. 2010
39	Dialogen går best mellom tillitsvalgte og ledere og ikke via en tredjeperson i media.	Helge Lund, konsernsjef i Statoil	Dagbladet	03.11. 2010
40	Jeg vil ikke karakterisere det som uheldig, men de må vurdere hva som tjener dem best. Jeg tror Statoil, våre aksjonærer og de ansatte er bedre tjent med å holde seg innenfor partssamarbeidet.	Helge Lund, konsernsjef i Statoil	Dagbladet	03.11. 2010
41	Jeg oppfatter ikke at det er en generell mistillit. Vi hadde en god dialog mandag kveld med alle de andre foreningene, og vi ønsker Safe tilbake i dialogen.	Helge Lund, konsernsjef i Statoil	Dagbladet	03.11. 2010

42	Vi har gode fora å diskutere saker i. En annen ting er om det vi diskuterer blir etterlevd	Norvald Holthe, områdeleder for olje og gass i Lederne	Dagbladet	03.11. 2010
43	Vi synes ikke Statoil er flinke til å samarbeide med fagforeningene. Tilliten er tynnslitt.	Leif Sande, leder i Industri Energi	Dagbladet	03.11. 2010
44	Det er bra at ledelsen åpner for dialog, ting har skjedd litt for fort.	Per Helge Ødegaard, Leder i Lederne	NTB	04.11. 2010
45	Når det gjelder sikkerhetskritisk vedlikehold og etterslep, så er det ingenting som tyder på at eks-Hydro peker seg ut i negativ retning. Men jeg kan ikke spekulere i hva folk synes eller mener. Det er ingenting i statistikken for sikkerhetskritisk vedlikehold som peker i den ene eller andre retningen.	Geir Gjervan, pressetalsmann for virksomhet på norsk sokkel	DN	05.11. 2010
46	Hvis du ser på toppen av denne listen og selskaper med null hendelser, så finner du plattformer som Njord, Troll C, Oseberg Sør og Heimdal. Det er jo like mange eks-Hydroinstallasjoner i den enden som i den andre enden. Det tyder på at det ikke er noe entydig bilde av at det er noe forskjell på tidligere Hydro- og tidligere Statoil-plattformer. Og når vi ser på totaliteten av indikatorene som vi måler på, så er det ingenting som tyder på at det er forskjell	Geir Gjervan, pressetalsmann for virksomhet på norsk sokkel	DN	05.11. 2010
47	Det kan være et utslag av aktivitetsnivå eller andre faktorer. Det er ikke noen gitt enkeltårsak. Vi ser at når vi jobber spesifikt med HMS på plattformer, så gir det resultater, slik som det har gjort på Troll.	Geir Gjervan, pressetalsmann for virksomhet på norsk sokkel	DN	05.11. 2010
48	Dette tar vi ikke i mediene, men internt.	Helge Lund, konsernsjef i Statoil	Vårt Land	08.11. 2010
49	Dette er typisk Helge Lund. Han avfeier kritikk, opptre -arrogant og snakker til, ikke med de ansatte. Han må skjerpe seg eller trekke seg	Terje Nustad, leder i Safe	Vårt Land	09.11. 2010
50	Vi får beskjed om å skrive RUH-er for å bli hørt, men når vi gjør det, blir vi ikke tatt seriøst. Hva mer skal vi gjøre? Skal vi troppe opp på kontoret og si at vi går til pressen hvis de ikke gjør noe? Det er jo først når dere skriver om det de svarer, men hvis vi kontakter dere, får det konsekvenser. Derfor blir det som det er: Alle er klar over situasjonen, men ingen tør å si noe.	Anonym	Teknisk Ukeblad	18.11. 2010
51	Jeg har jobbet offshore en del år, men det er først nå i det siste jeg har blitt redd for å dra på jobb. Sikkerhet virker bare som snakk, mens det til syvende og sist er penger og prestisje som teller.	Anonym	Teknisk Ukeblad	18.11. 2010
52	Folk jeg kjenner gruer seg til hver gang de skal på jobb, samtidig som plattformer hvor det er gjort alvorlige funn får dispensasjoner hvert eneste år til å produsere videre.	Anonym	Teknisk Ukeblad	18.11. 2010
53	Du må være offshore en stund før du skjønner hvilket sjansespill du er med på. Etterhvert ser man mer og mer farlige ting som ikke blir tatt seriøst. Vi skriver RUH-er (Rapporter om Uønskede Hendelser) etter hver eneste tur, men det blir aldri gjort noe. Små, ufarlige hendelser - som at noen glir i trappa - lages det kjempesaker av, mens de virkelig ille hendelsene - som korrosjonsproblemene på flammebommen - dysses ned.	Anonym	Teknisk Ukeblad	18.11. 2010

54	Sikkerhet for våre folk og installasjoner står høyest på agendaen på alt ledelsen gjør hver eneste dag	Geir Gjervan, pressetalsmann for virksomhet på norsk sokkel	Petro.no	19.11. 2010
55	Mangelfull risikostyring, ingen plan for boring av avlastningsbrønner og sviktende mønstringsberedskap vitner om at Statoil ikke har tatt sikkerheten på alvor. Statoils ledelse bør vurdere om sviktende rutiner kan ha en sammenheng med rotasjonsordningen der plattformansatte jobber to uker på sokkelen før de har fire uker fri. Det sier seg selv at når mange ansatte bruker dobbelt så mye tid på helt andre ting enn det de skal gjøre i Nordsjøen, kan det ha en negativ effekt på sikkerhetsnivået.	Tormod Haugstad	Teknisk Ukeblad	19.11. 2010
56	Vi har et høyt sikkerhetsnivå i våre ledd, og denne situasjonen har vi også god kontroll på,	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	Aftenposten	20.11. 2010
57	Statoil har rapporteringsplikt til norske myndigheter, og har vært i dialog med dem fra starten av.	Geir Gjervan, pressetalsmann for virksomhet på norsk sokkel	Aftenposten	20.11. 2010
58	Statoil-ledelsen vil ikke kommentere påstander om tap på mer enn 10 milliarder kroner som følge av lav produksjonseffektivitet på sokkelen.	Gisle Johanson, Informasjonssjef i Statoil.	NRK	29.10. 2011

Tabell 2: Sitatgrunnlag. Se kapittel 7.3 Analysetekster for ytterligere kildegrunnlag.