



Utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner

en litteraturstudie

Thor Blindheim og Ingrid Ryland

Veileder: Inger Grøgaard Stensaker

Masterutredning innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse

Et ledd i FOCUS-prosjektet

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

En økende trend av standardisering av arbeidsprosesser har ført til et behov for å skape oversikt over utfordringer som kan hjelpe ledere å styre endringsprosessen ved slike initiativ bedre. Ved å studere eksisterende forskningslitteratur identifiserer vi i denne studien utfordringer først på et generelt nivå og så ved å se på en spesifikk bransje. Vi drøfter avslutningsvis konkrete implikasjoner for endringsledelse ved standardisering av arbeidsprosesser.

I første del av studien identifiserer vi sentrale utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser. Å utvikle standarder ser ut til å være en krevende prosess. Fremtredende utfordringer er valg og dokumentering av beste praksis, beslutningen om grad av fleksibilitet innenfor en standard, i hvilken grad ansatte skal involveres, samt bruken av ekspertkunnskap. Ekskludering eller liten grad av involvering av ansatte i utviklingen kan få ytterligere konsekvenser ved implementering av standardene. Samtidig kan mellomlederes meningsdannelse og overføring av kunnskap være krevende i denne fasen, mens organisatorisk dekobling kan være til hinder for etterlevelse av standarder.

For å gi best mulige implikasjoner for endringsledelse presenterer studiens andre del spesielle utfordringer for olje- og gassbransjen. Med utgangspunkt i Statoils kontekst avdekkes det hvilke av de sentrale utfordringene som er spesielt fremtredende i bransjen. Statoil er særlig interessant fordi de i tillegg til å være en sentral aktør i bransjen, har gjennomført flere standardiseringsrelaterte endringsprosesser, samt at de i skrivende stund er aktuell med et nytt endringsprosjekt som tar sikte på å standardisere arbeidsprosesser. Utfordringene Statoil og andre aktører i bransjen må være oppmerksom på er tap av autonomi, involvering av ansatte, fleksibilitet innenfor en standard og parallell nedbemanning.

Kartlegging av utfordringer har tydeliggjort standardisering av arbeidsprosesser som en kompleks strategi for å effektivisere og skape forutsigbarhet i organisasjoner. Med bakgrunn i disse utfordringene blir implikasjoner for endringsledelse ved standardisering av arbeidsprosesser i bransjen presentert i siste del av oppgaven.

Forord

Denne utredningen er skrevet som del av Masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Gjennom vår hovedprofil i strategi og ledelse har en felles interesse for strategisk endring i organisasjoner ledet oss til å utforske standardisering av arbeidsprosesser, fra et endringsledelsesperspektiv.

Til tross for et tilsynelatende økt fokus på standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner fremstår eksisterende forskning som fragmentert og vårt ønske et at denne utredningen skal kunne være et nyttig bidrag for ledere som står overfor lignende standardiseringsbeslutninger.

Utredningen er skrevet som en del av FOCUS-programmet, et bredt, bedriftsrettet forskningsprogram som spenner over de sentrale bedriftsøkonomiske fagområdene ved NHH. FOCUS tar utgangspunkt i bedriftenes behov for å utvikle strategier for bærekraftig vekst, sikre styring og fleksibilitet i enhetene og bevare en slank organisasjon som kan tiltrekke en kompetent og flerkulturell stab. Deltakelse i forskningsprogrammet har til tider vært utfordrende, men likevel også en spennende og lærerik prosess.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til veilederen vår, Inger G. Stensaker, for uvurderlig støtte og smittende engasjement gjennom hele prosessen. Tusen takk for konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill som har gitt oss nye perspektiver og innsikt underveis i arbeidet med utredningen. Vi vil også takke Monica Rydland som oppfordret oss til å søke deltakelse i FOCUS. Til slutt ønsker vi å takke familie, venner og samboere for god støtte og tålmodighet i denne perioden. Dere er unnnværlige.

Bergen 20. juni 2015

Thor Blindheim

Ingrid Ryland

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD.....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
TABELLOVERSIKT	6
OVERSIKT OVER FORKORTELSER	7
1. INNLEDNING	8
1.1 FENOMENET «STANDARDISERING AV ARBEIDSPROSESSER».....	10
1.2 DISPOSISJON.....	11
2. METODE	14
2.1 SØKEMETODER.....	14
2.2 ANALYSE	15
2.3 SVAKHETER MED OPPGAVEN	16
3. ET HELHETLIG PERSPEKTIV PÅ STANDARDISERING.....	17
3.1 STANDARDER OG STANDARDISERING	17
3.2 KLASSIFISERING AV STANDARDER	18
3.3 STANDARDISERING AV ARBEIDSPROSESSER.....	20
4. DEL A: STANDARDISERING AV ARBEIDSPROSESSER I ORGANISASJONER	22
4.1 DRIVKREFTER	22
4.2 SENTRALE UTFORDRINGER	23
4.2.1 <i>Utfordringer med fenomenet</i>	23
4.2.2 <i>Utfordringer med utvikling</i>	25
4.2.3 <i>Utfordringer med implementering</i>	31
4.3 STANDARDISERING PÅ ORGANISASJONSFELTET	36
4.3.1 <i>Drivkrefter på organisasjonsfeltet</i>	37

4.3.2	<i>Utfordringer fra organisasjonsfeltet</i>	37
4.4	OPPSUMMERING AV SENTRALE UTFORDRINGER.....	42
5.	DEL B: STANDARDISERING AV ARBEIDSPROSESSER I OLJE- OG GASSBRANSJEN	44
5.1	AKTUALISERING	44
5.2	STATOIL	44
5.3	KONTEKST.....	45
5.3.1	<i>Politisk kontekst</i>	45
5.3.2	<i>Standarder i bransjen</i>	46
5.3.3	<i>Tidligere standardiseringsforsøk</i>	47
5.3.4	<i>Økonomisk kontekst</i>	48
5.4	STATOIL TECHNICAL EFFICIENCY PROGRAMME (STEP)	48
5.5	SPESIELLE UTFORDRINGER	49
5.5.1	<i>Tap av autonomi</i>	49
5.5.2	<i>Involvering ved utvikling av standarder</i>	51
5.5.3	<i>Fleksibilitet innenfor en standard</i>	56
5.5.4	<i>Standardisering av arbeidsprosesser og nedbemanning</i>	60
5.6	OPPSUMMERING AV SPESIELLE UTFORDRINGER	62
6.	DEL C: IMPLIKASJONER	64
6.1	PRAKTISKE IMPLIKASJONER FOR LEDELSE	64
6.2	IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING.....	65
7.	LITTERATURLISTE	67

Tabelloversikt

Tabell 1: Sentrale utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner	13
Tabell 2: Karakteristika ved autonomiutfordringer.....	25
Tabell 3: Karakteristika ved fleksibilitetsutfordringer	29
Tabell 4: Karakteristika ved utfordringer fra organisasjonsfeltet	42

Oversikt over forkortelser

BRA	Bedre Raskere Administrasjon (et tidligere endringsprosjekt i Statoil)
ERP	Enterprise Resource Planning
ISO	International Organization for Standardization
NIH	«Not Invented Here». En tankegang som anser en annen parts løsninger som underlegen egne løsninger
NORSOK-standarder	Bransjestandarder utviklet av den norske petroleumsindustrien. Forkortelse for «Norsk sokkels konkurranseposisjon»
OE	Operational Efficiency (et pågående endringsprosjekt i Statoil)
ONS	Offshore Northern Seas. En stiftelse som arrangerer internasjonale og nasjonale konferanser og messer med samme navn. Avholdes i Stavanger
Ptil	Petroleumstilsynet
SAP	«Systems, Applications and Products» (en ERP-programvare)
SDO	Standard Developing Organization
STEP	Statoil Technical Efficiency Programme (et pågående endringsprosjekt)
UPN	Utvikling og Produksjon Norge (et forretningsområde i Statoil)

1. Innledning

«It is only through enforced standardization of methods, enforced adoption of the best implements and working conditions, and enforced cooperation that this faster work can be assured» (Taylor, 1911, s. 64). Selv om verden har endret seg siden Frederick W. Taylor og samlebåndet, kan det i dag se ut til at vi er vitne til en økende trend når det gjelder standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner. En av årsakene kan være et stadig åpnere verdensmarked og at organisasjoner eksponeres for større konkurranse, som igjen har økt behovet for forenkling, effektivisering og kostnadsreduksjoner. Sterk teknologiutvikling har sammen med globaliseringen gjort at ledere og deres virksomheter må forholde seg til mer komplekse og usikre omgivelser, noe som øker behovet for å endre seg. Dette gjelder forandringer for ansatte og deres arbeidsoppgaver, men også måten arbeidsprosessene er organisert på (Hennestad, Lunnan, Nilsen, Lervik & Amdam, 2001).

Standardisering av arbeidsprosesser er ikke noe nytt, men dets betydning ser ut til å ha kommet og gått gjennom historien, fra den andre industrielle revolusjon med samlebåndsmekanismer og masseproduksjon, til i dag hvor bedrifter søker økt legitimitet og effektivitet i hardt pressede markeder. Et innledende kildesøk på «standardi*» i norske trykte medier (Atekst) resulterte for årene 2004, 2009 og 2014 i henholdsvis 444, 768 og 1642 oppslag, noe som ser ut til å bekrefte en økende omtale av standardisering i nyhetsbildet. Likevel eksisterer det lite forskning om standardisering, spesielt internt i organisasjoner.

Å standardisere prosedyrer og rutiner fører til endringer i hvordan organisasjoner utfører sitt arbeid. Standardisering og regelstyring kan la bedrifter høste stordriftsfordeler og gjøre dem i stand til å forebygge feil med alvorlige konsekvenser. Slike tradisjonelle organisasjonsprinsipper kan benyttes for å oppnå forutsigbarhet i bedriften (Colbjørnsen, 2003). Vellykket standardisering av arbeidsprosesser sies også å kunne bidra til økt effektivitet (Mintzberg, 1979; J. W. Ross, Weill & Robertson, 2006). På den andre siden er det hevdet at økt standardisering gjennom formaliserte arbeidsbeskrivelser også har mørkere sider, for eksempel gjennom en negativ effekt på ansattes holdninger (Adler & Borys, 1996), dens autonomireduserende konsekvenser for arbeideren (Balogun, Jarzabkowski & Vaara, 2011) og dens bidrag til byråkratisering av organisasjonen (Mintzberg, 1979). Colbjørnsen (2014) skriver i en kronikk i *Dagens Næringsliv* at standardisering ofte møter både intern og ekstern motstand og at virksomheter ikke får utnyttet dens potensial.

For å forstå utfordringene ved standardisering av arbeidsprosesser i lys av en dagsaktuell situasjon har vi rettet fokus mot olje- og gassbransjen. *Teknisk Ukeblad* skriver at standardisering har blitt et moteord i bransjen (Andersen, 2014) og ifølge Petroleumstilsynet (2013) bugner det allerede av prosedyrer. Olje- og gassbransjen har hatt mye å si for den økonomiske veksten i Norge og for finansieringen av det norske velferdssamfunnet. I 2013 sto petroleumssektoren for 22 prosent av verdiskapingen i landet (Olje- og energidepartementet, 2014), men mediene påpeker at fremtiden er usikker (Ånestad & Næss, 2014). Vestlige oljeselskaper har de siste årene brukt tungt med penger for å etterfylle synkende reserver og øke produksjonen. Manglende evne til å dekke de økte kostnadene og til å betale utbytte har ført til at investorene har presset på for større kapitaldisiplin. Flere av de store oljeselskapene har i større grad moderert seg, inkludert Statoil (Chazan, 2014), den største aktøren på norsk sokkel. Olje- og energiminister, Tord Lien, uttaler at «olje- og gassindustrien må lære av hvordan bilindustrien har gjennomført standardisering for å kutte kostnadene» (Våland & Dalaker, 2015). I februar 2014, lenge før oljeprisens kraftige fall den påfølgende høsten, presenterte Statoil det som blant enkelte har blitt referert til som «London-løftet» (Lewis, 2014b; Lund, 2014; Skarsaune, 2014). Milliardsummer skal kuttes i investeringer, drift og administrasjon. Planene om kostnadskutt og effektivitet har ledet til innføringen av to endringsprosjekter; Statoil Technical Efficiency Programme (STEP) og Operational Efficiency (OE). Blant tiltakene i STEP er standardisering og effektivisering av arbeidsprosesser.

Vi ønsker å gå i dybden på eksisterende litteratur for å tydeliggjøre og strukturere utfordringer for bedrifter som ønsker å standardisere arbeidsprosesser på et organisatorisk nivå. Økt kjennskap til utfordringer kan bidra til en bedre forståelse for hvordan slike endringer bør ledes. Vår oppgave vil derfor besvare følgende forskningsspørsmål:

- A. *Hva er ifølge forskningslitteraturen sentrale utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser?*
- B. *Hva er spesielle utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser i olje- og gassbransjen?*
- C. *Hvilke implikasjoner har disse utfordringene for endringsledelse i en organisasjon?*

1.1 Fenomenet «standardisering av arbeidsprosesser»

For å forstå standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner er det naturlig å starte med å se etter eksempler fra virkeligheten. Arbeidsoppgaver forbundet med risiko og et stort sikkerhetsfokus er typisk karakterisert ved strenge rutiner for hvordan arbeid skal utføres. For eksempel innen kommersiell luftfart, helsesektoren og olje- og gassbransjen, hvor konsekvenser av feil kan være katastrofale, er det naturlig å finne standardiserte rutiner eller instruksjoner. Piloter følger flere prosedyrer, både for å kommunisere enkelt med styrmenn og flygeledere, men også for å styre flyet korrekt. Selv om mange av disse reguleres av internasjonale og europeiske regler for luftfart, finner man også interne beskrivelser på hvordan arbeid skal utføres. Etter den tragiske German Wings-ulykken våren 2015, endret blant annet Norwegian sine rutiner for minste antall besetningsmedlemmer (2) i cockpit til en hver tid, en endring som ikke var pålagt etter det europeiske regelverket (Helljesen, 2015).

Helsesektoren er et annet fremtredende eksempel for å beskrive standardisering av arbeidsprosesser i praksis. Stadige grep gjøres både nasjonalt og internt i organisasjoner for å sikre kvalitet, riktige prioriteringer og for å bedre samhandlingsutfordringer. Helsedirektoratet utvikler nasjonale veiledere og nasjonale faglige retningslinjer. Retningslinjene består av faglige anbefalinger som skal etablere en nasjonal standard for utredning, behandling og oppfølging av pasienter. Disse er ikke rettslig bindende for helsepersonell, men normerende og retningsgivende. Avvik krever imidlertid dokumentering av hendelsen (Helsedirektoratet, 2015). Selv om de nasjonale rådene er rettleidende, finner man nedover i «hierarkiet» også *behandlingsanbefalinger*; som er mer generelle enn en *metodebok*; som inneholder prosedyrer; som forklarer hvordan helsepersonell gir en konkret behandling (Røsvik & Eggen, 2015). Dermed har man anbefalinger fra det offentlige om hvordan man bør gjøre sitt arbeid, i tillegg til interne retningslinjer.

For utenforstående kan et høyt antall prosedyrer og retningslinjer fra flere hold gjerne fremstå som en jungel av krav i en arbeidssituasjon. Men er det slik at jo flere standardiserte arbeidsprosesser, desto bedre er det? Petoro-sjef, Grethe K. Moen, hevder at olje- og gassbransjen har laget veldig detaljerte prosedyrer, grunnet et stort fokus på å hindre feil og at en følge av dette er at alt fremstår som like viktig og at dette hindrer kreativitet og nyskaping gjennom økt byråkratisering (Løvås, 2014). Samtidig kan man spørre seg slik

Dag Mejdell (2015), konsernsjef i Posten Norge, gjør i bloggen sin: «Hvorfor skal vi ha utallige måter å utføre en oppgave på hvis vi har informasjon som viser at ting kan gjøres bedre?»

Ut i fra beskrivelsene ovenfor ser vi at standardisering av arbeidsprosesser fremstår som et resultat av et behov for å koordinere, kontrollere eller forbedre en praksis, enten internt i en organisasjon eller på tvers av organisasjoner. I tillegg er standardiserte arbeidsprosesser gjenstand for revurderinger og endring.

Selv om standarder omgir oss er det i et historisk perspektiv viet liten plass til standardisering i forskningen (Brunsson, Rasche & Seidl, 2012). Og til tross for at antall bedriftsstandarder, inkludert standardisering av arbeidsprosesser, trolig overgår antall eksterne standarder, har de i stor grad blitt neglisjert innen standardiseringsforskningen (de Vries, 2006). Majoriteten av de teoretiske bidragene rundt standardisering ser ut til å dreie seg om internasjonale eller globale standarder og hvordan disse oppstår og spres i organisasjonsfeltet gjennom diffusjon og adopsjon. Samtidig finner vi at eksisterende litteratur på området er svært fragmentert og trenger bedre struktur. Weitzel, Beimborn og König (2006, s. 491) refererer til Hemenways (1977, s. 8) kjente sitat «Ironically, standards have not been completely standardized» og mener dette er en god beskrivelse på den forvirrende variasjonen av tilnærminger til å definere standarder. Standardisering er forsket på i flere ulike fagdisipliner, for eksempel innen økonomi, teknologi, organisasjonsvitenskap og sosiologi. Mangfoldet av meninger er forsterket av disiplinær fragmentering, hvor man finner motsetninger mellom økonomiske og sosiologiske perspektiver, tekniske og ikke-tekniske tilnærminger og formelle og de facto standarder. Få referanser har imidlertid gått på tvers av fagfeltene og man har dermed gått glipp av muligheter for multidisiplinære debatter og læring (Botzem & Dobusch, 2012).

1.2 Disposisjon

I det følgende vil vi starte med å presentere studiens metodiske tilnærming. Videre vil vi gi et helhetlig perspektiv på standarder og standardisering. Her definerer vi standardisering som begrep, klassifiserer ulike typer standarder og definerer standardisering av arbeidsprosesser med utgangspunkt i standardiseringslitteraturen. Videre består studien av tre deler: A, B og C, som vil besvare de respektive forskningsspørsmålene. Del A omhandler standardisering

av arbeidsprosesser på organisasjonsnivå. Organisasjonsnivå refererer i denne utredningen til den enkelte organisasjonen (bedriften) som standardiserer og anses for å være et lavere nivå enn organisasjonsfeltet. Vi trekker på standardiseringslitteratur, litteratur om beste praksis, endringslitteratur og organisasjonsteori for å besvare det første forskningsspørsmålet. Først blir drivkrefter bak standardisering og potensielle fordeler belyst. Deretter identifiserer vi utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser og kategoriserer disse etter hvorvidt de er utfordringer med fenomenet, utvikling eller implementering. Videre blir utfordringene fra organisasjonsnivå supplert med drivkrefter og utfordringer fra organisasjonsfeltet, med utgangspunkt i standardiseringslitteraturen. DiMaggio og Powell (1983, s. 148) definerer organisasjonsfeltet som: «By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.» Vi tenker dermed på organisasjonsfeltet som et miljø eller en bransje, hvor organisasjoner interagerer med hverandre og påvirkes av hverandres handlinger.

En oversikt over utfordringene som er identifisert i del A er oppsummert under i tabell 1. Selv om denne er et resultat av diskusjonen som følger videre i utredningen, velger vi å presentere denne tidlig for skape en innledende oversikt og forståelse. I del B starter vi med å presentere Statoils indre og ytre kontekst. Utfordringene fra del A analyseres i forhold til konteksten og vi identifiserer hvilke spesielle utfordringer som gjør seg gjeldene ved standardisering av arbeidsprosesser i olje- og gassbransjen. I del C diskuterer vi hvilke implikasjoner disse har for endringsledelse i tilknytning til standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner.

	Organisasjonsnivå	Organisasjonsfelt
Litteratur	<ul style="list-style-type: none"> - Endringslitteratur - Beste praksis-litteratur - Organisasjonsteori - Standardiseringslitteratur 	<ul style="list-style-type: none"> - Standardiseringslitteratur
Drivkrefter bak standardisering	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effektivitet 2. Forutsigbarhet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legitimitet 2. Effektivitet
Utfordringer med		
<i>Standardisering som fenomen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tap av autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> - Frivillighetens karakter
<i>Utvikling av standardene</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Beste praksis - Fleksibilitet - Involvering av ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekspertkunnskap
<i>Implementering av standardene</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ekskludering av ansatte - Mellomleders rolle - Overføring av kunnskap 	
<i>Etterlevelse</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Dekobling

Tabell 1: Sentrale utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner

2. Metode

Det underliggende fokuset for denne litteraturstudien har vært å bidra til en økt forståelse av det vi betegner som bedriftsintern standardisering av arbeidsprosesser. Dette har vi gjort for å skape en oversikt over kjente utfordringer, samt hvilke implikasjoner disse har for ledelse av slike endringsprosesser. Vi har *ikke* hentet inn egne data i denne utredningen. Utgangspunktet for studien har dermed vært eksisterende litteratur.

Vi fant det naturlig å begynne med en bred tilnærming til standardisering som konsept, for å bevege oss fra det generelle mot det spesifikke. Dette har blitt gjort ved hjelp av ulike midler. Den innledende antakelsen om at eksisterende forskning var fragmentert og uoversiktlig ble tidlig bekreftet. I tillegg fremstod standarder og standardisering som termer som gav mange søkerresultater, men med beskjeden relevans for forskningsspørsmålene. Noe av årsaken var at nyere forskning om standardisering i stor grad konsentrerte seg om organisasjonsfeltet (det vil si hele bransjen), mens litteratur om standardisering i organisasjoner ofte var av eldre karakter. Primært har vi vært opptatt av å søke frem fagfelle-vurdert litteratur, men varierende funn har ført til at også andre interessante bidrag er inkludert.

2.1 Søkemetoder

En vid gjennomgang av eksisterende litteratur om standardisering er basert på tilgang på bibliotekets ressurser, via søketjenesten Oria. For å utforske emnet startet vi med enkle emneordssøk, som «standardi?ation», for å inkludere ulike varianter av engelsk. Dette ble kombinert med arbeids- og prosessbegrepet. En oversikt over de innledende kombinasjonene av emneord er vist under, gjort ved bruk av boolsk søketeknikk:

- standardi* AND (method* OR rutin* OR process* OR procedur* OR work*)
- work AND process AND standardization
- standardization of process* / «standardization of process*»

Enkelte søk ledet oss inn på litteratur på organisasjonsfeltet med liten direkte relevans. I tillegg var det uklart hvor rammene for en standardiseringslitteratur gikk. Dette kan kanskje forklares med ordets utbredelse innen ulike fagretninger. Videre fikk det strukturelle konsekvenser for oppgaven og et valg ble tatt om å inkludere organisasjonsteori,

endringslitteratur og litteratur om beste praksis for å øke forståelsen av bedriftsintern standardisering. Under de tre sistnevnte fagfeltene brukte vi mer indirekte søkeord som *arbeidsprosesser/work process, routines, integration, mergers and acquisitions, organizational/radical/transformation* change, sensemaking theory, excessive change, change capacity* for å finne relevante utfordringer. Emneordene ble i stor grad hentet fra forståelse av standardisering generert gjennom teorien på organisasjonsfeltet. Vi har i stor grad benyttet «snøball»-metoden, ved at interessante bidrag har ført til utforskning av tilhørende referanselister, som igjen har ledet oss til nye funn. Når det gjelder endringslitteraturen, har utgangspunktet vært kjente artikler gjennom tidligere masterkurs med tilhørende snøball-metodikk, samt innspill fra veileder.

Spesifikke tidsskrift har også vært gjenstand for en mer systematisk gjennomgang, grunnet flere relevante funn eller anbefalinger. Eksempler på dette er *Organization Studies*, *Academy of Management Journal* og *Academy of Management Review*. Choi, Lee og Sung (2011) ledet oss til å utforske to spesifikke standardiseringstidsskrift; *International Journal of Services and Standards* (2004-2015) og *International Journal of IT Standards & Standardization Research* (2004-2009), uten at det gav store resultater. Parallelt med å kartlegge eksisterende litteratur tilknyttet standardisering, var det også interessant å studere bruken av standardisering av arbeidsprosesser i praksis, samt historiske endringsprosesser i organisasjoner hvor endringene hadde innslag av standardisering. Dette har hovedsakelig blitt studert gjennom søk i nyhetsdatabasen Atekst (Retriever) og nyhetssøk i Google. For å skaffe oss et bilde av Statoils nåværende situasjon (del B av studien), har tilgjengelig forskning, nyhetsartikler og annen publisert informasjon om Statoil dannet grunnlag for vår tolkning av dagens kontekst. Her har boken *A Merger of Equals?* (Colman, Stensaker, Tharaldsen [Red.], 2011), rapporter fra ulike norske forskningsinstitutter, samt tidligere masteroppgaver fra Norges Handelshøyskole vært gode informasjonskilder.

2.2 Analyse

All teori har blitt forsøkt lest med et kritisk blikk i forhold til relevans for forskningsspørsmålene. Søk på nøkkelord direkte i teksten vi har lest har vært en mye brukt metode for å sjekke innledende relevans. Nøkkelordene utviklet seg i takt med vår kunnskap om emnet og ord som for eksempel «standardi*», «formali*», «process*», «work», og «procedure*» ble benyttet i denne sammenheng. Seleksjon av litteratur for å besvare det

første forskningsspørsmålet har blitt vurdert ut i fra om de kunne bidra til å forklare enten hva standardisering er, hva drivkreftene bak standardisering er eller hvilke utfordringer som eksisterer. Vi har selektert litteraturen på organisasjonsfeltet i to omganger. Først i forhold til relevans for standardiserte arbeidsprosesser på et overordnet nivå. Denne brede tilnærmingen ble begrenset i andre runde, da kun litteratur som tok for seg utfordringer med relevans for organisasjonsnivå ble inkludert i oppgaven. Det var et essensielt krav at organisasjonsfeltlitteraturen måtte bidra med noe som eksisterende litteratur på organisasjonsnivå ikke allerede belyste.

For å besvare det andre forskningsspørsmålet har hovedfokuset vært å finne tidligere forskning rundt endrings- og standardiseringsprosesser i Statoil. Selskapet er i tillegg høyt eksponert i norske medier og det har derfor vært naturlig å supplere tidligere empiri med relevante nyhetssaker. Oppslag i medier og tidligere forskningsrapporter har blitt tolket fra et kritisk, men også et upartisk ståsted. Vi har forsøkt å ta stilling til hvem som har skrevet de ulike bidragene og deres relasjon til Statoil for å få et riktig bilde av publisert materiale. Publikasjonssted i media og forskningsinstitutt bak ulike bidrag har således vært et viktig vurderingskriterium ved seleksjon og analyse.

2.3 Svakheter med oppgaven

Det eksisterer momenter ved vårt arbeid som kan være gjenstand for kritikk og som vi selv ønsker å påpeke. Da vi blant annet ønsker å identifisere sentrale utfordringer på et generelt nivå er det viktig å poengtere at vi ikke anser hver organisasjon som identisk og de identifiserte utfordringene vil dermed ikke gjelde likt for alle organisasjoner. Dette er en viktig årsak til at vi også har studert en organisasjon, for å knytte diskusjonen til en spesifikk organisatorisk kontekst. Her er det viktig å poengtere at siden vi ikke henter inn våre egne data, er også informasjon om endringen og historikk basert på tidligere forskning eller informasjon tilgjengelig fra «utsiden» av organisasjonen. Dette vil representere *en* av *flere* tolkninger og kan være gjenstand for feil eller mangler, grunnet et ufullstendig bilde av interne forhold.

3. Et helhetlig perspektiv på standardisering

3.1 Standarder og standardisering

I sin mest generelle forstand utgjør standarder regler for hva en bør gjøre og gjelder for dem som tar i bruk eller adopterer reglene (Brunsson & Jacobsson, 2000). Standard Norge, Norges medlem i den Internasjonale Organisasjonen for Standardisering (ISO), har oversatt ISOs formelle definisjon av ordet *standard* fra *ISO/IEC Guide 2:2004*: «Standard dokument til felles og gjentatt bruk, fremkommet ved konsensus og vedtatt av et anerkjent organ som gir regler, retningslinjer eller kjennetegn for aktiviteter eller resultatene av dem for å oppnå optimal orden i en gitt sammenheng» (Standard Online, 2015c). Timmermans og Epstein (2010, s. 71) definerer standardisering som «a process of constructing uniformities across time and space, through the generation of agreed-upon rules.»

Felles for definisjonene om standarder og standardisering er at de fremhever at en standard fremkommer gjennom konsensus. ISOs definisjon peker på at et anerkjent organ vedtar standarden, noe som i vid forstand kan forstås som enhver som innehar legitim beslutningsmakt, for eksempel myndigheter eller en medlemsorganisasjon. Selv om ISO er en formell organisasjon som arbeider med standardisering på et internasjonalt plan, gir deres definisjon også mening på et organisatorisk nivå. Et anerkjent organ vil dermed kunne tenkes å være en ledergruppe, et styre eller et utvalg i en organisasjon. Standardisering fremkaller ideen om ensartethet eller *uniformitet* – det som er standardisert skal i utgangspunktet være eller utføres likt. Som begge definisjonene påpeker, har dette sitt opphav i regelaspektet i standardisering. Å følge regler indikerer å gjøre de samme tingene i like situasjoner, altså produsere uniformitet på tvers av tid og sted (Brunsson & Jacobsson, 2000). Dette betraktes som et universalt poeng, som gjelder for alle nivå man diskuterer standardisering.

Definisjonen til ISO viser at standarder er dokumentert, noe som angir at standarder også er formalisert. Dokumentasjon er et vanlig synonym til «skrevet» når det gjelder å definere formalisering (Price, 1997). Formalisering som begrep betegner i hvilken grad regler, prosedyrer, instruksjoner og kommunikasjon er skrevet (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1968, s. 75). Selv om Aston Group er nevnt som opphavet til definisjonen av formalisering (Price, 1997), er begrepets konseptualisering utbredt i litteraturen ellers (Bringselius, 2010; Dalton, Todor, Spendolini, Fielding & Porter, 1980; Jang & Lee, 1998). Formalisering er

ikke ensbetydende med å skape ensartetheter, men det er ofte en forutsetning for å kunne standardisere på en sammenhengende måte (Bringselius, 2010). Vi vil diskutere formaliseringens betydning og tilknytning til standardisering ytterligere når vi definerer standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner.

3.2 Klassifisering av standarder

Vi anser det som nødvendig å identifisere ulike typer standarder på for å skape en mer helhetlig forståelse av standardisering som begrep. Standarder varierer langs en rekke dimensjoner og mange forskere har forsøkt å kategorisere standarder for å kunne omtale begrepet på en hensiktsmessig måte. Den fragmenterte litteraturen gjenspeiles i en rekke ulike klassifiseringer med få fellestrekk på tvers av hverandre. I det følgende vil vi fokusere på de klassifiseringene med størst relevans for å besvare forskningsspørsmålene.

Flere i litteraturen benytter det noe ukjente engelske uttrykket *ubiquitous* for å beskrive at standarder er allestedsnærværende – de eksisterer overalt (se f.eks. Botzem & Dobusch, 2012; Brunsson et al., 2012; Haack, Schoeneborn & Wickert, 2012). Vi har standarder for *hva noe er*; som tiden innenfor ulike tidssoner, måleenheter som det metriske system eller for hvordan en telefon fungerer på tvers av landegrenser. Andre standarder beskriver *hva en bør ha*; som at et land bør ha et demokrati og et utdanningssystem, eller at en bedrift bør ha klare mål og en strategisk plan for å oppnå suksess. Det kan omhandle at personer bør besitte bestemte kvalifikasjoner, kunnskap og ferdigheter eller en bestemt kjønnsfordeling i en organisasjon (Brunsson & Jacobsson, 2000). Standarder kan være med på å forme nye markeder eller reflektere akseptert praksis i eksisterende markeder.

Omfanget av en standard legger grunnlaget for en klassifisering basert på ulike nivåer; organisasjon, industri, nasjonal, trans-/multinasjonal og global/internasjonalt (Spring, 2011). De fleste standarder er i økende grad produsert av formelle organisasjoner på et globalt eller transnasjonalt nivå (Brunsson et al., 2012). Disse organisasjonene omtales gjerne som *Standard Developing Organizations* eller SDO-er (Lehr, 1992). På den andre siden kan mangelen på sentrale registre for bedriftsstandarder være noe av årsaken til at det fremstår slik (de Vries, 2006). En bedriftsstandard defineres av de Vries (2006, s. 63) som: «A company standard is the result of the standardization by a company or other organization for its own needs.»

Medlemmene i SDO-er representerer potensielle standardbrukere, enten det er bedrifter, industrirepresentanter, statlige eller ikke-statlige organisasjoner (Ahrne, Brunsson & Garsten, 2000). Disse ønsker å adoptere standardene, men kan også ha en ideologisk eller økonomisk interesse i standardene eller innehar spesiell ekspertise for å utvikle disse (Ahrne et al., 2000; Brunsson et al., 2012). Standarder som utvikles der medlemsbasen eller komiteen i en SDO har like rettigheter til å påvirke og stemme på endelig resultat kalles *de jure* standarder (Fanning, 2007). De velkjente ISO-standardene for kvalitetsledelse og miljøstyringssystemer (ISO 9000 og 14000) er eksempler på de jure standarder (Standard Online, 2015a).

I motsetning til de jure finner vi *de facto* standarder, som er drevet frem av markedsbehov og fører til stor universalitet, fordi det er vanskelig for organisasjoner å ikke adoptere modellen (Brunsson et al., 2012; Fanning, 2007). QWERTY-tastaturet er et godt eksempel på det som kalles en *lock-in-standard*, der tastaturprodusenter ikke har noe annet valg enn å bruke standarden, enten den er beste løsning eller ei (van den Ende, van de Kaa, den Uijl & de Vries, 2012). Skillet mellom de jure og de facto standarder kan være diffust, da regelbaserte de jure standarder over tid kan være så godt implementert at aktørene glemmer at de en gang var utviklet av en SDO. Samtidig er standarder dynamiske og kan utvikle seg fra en opprinnelig klassifisering til en annen over tid (Spring, 2011). En offentlig spesifisering kan for eksempel utvikle seg til å bli en internasjonal konsensusstandard. Et annet eksempel er PDF-formatet, som gradvis ble en de facto standard etter dets lansering av Adobe i 1993. I 2008 ble det en formell ISO-standard, og dermed også en de jure standard (Adobe Systems Inc., u.å.; ISO, 2008). Til tross for at dette kan betegnes som et format eller en produktstandard, er det slik vi ser det også mulig at en intern arbeidsprosess kan utvikle seg til å bli en formell standard.

Standarder for *hva en bør gjøre* i en gitt situasjon er en bred klassifisering som blant annet inkluderer standardisering av arbeidsprosesser i en organisasjon (Brunsson & Jacobsson, 2000). Noen standarder regulerer prosesser internt i organisasjoner og mellom organisasjoner. Disse standardene presiserer hvordan ulike prosesser skal utføres, men ikke selve utfallet av prosessen (Brunsson et al., 2012). *Prosesstandarder* er et vidt begrep og belyser ikke automatisk våre forskningsspørsmål som en egen type standard. Prosesser eksisterer på flere nivåer og krysser organisatoriske grenser både nasjonalt og globalt.

Mottakeren av en prosess kan være intern eller ekstern til en bedrift (Davenport & Short, 1990). Eksisterende litteratur ser ikke ut til å omtale prosessstandarder på et organisatorisk nivå i stor grad. Organisatorisk standardisering kan i hovedsak ta to retninger, ved at 1) organisasjoner adopterer eksternt utviklede standarder eller 2) organisasjoner utvikler egne standarder for internt bruk, også omtalt som *bedriftsinterne standarder*. Eksterne standarder betyr at de er utviklet utenfor en organisasjon av mennesker som ikke representerer den spesifikke organisasjonen som tar dem i bruk. Bedriftsinterne standarder kan helt og holdent være utviklet på bakgrunn av en organisasjons behov, men kan også bygge på eller være inspirert av eksterne standarder. En organisasjon kan ha behov for å komplementere eksterne standarder med skreddersydde løsninger for å dekke egne behov (de Vries, 2006).

Til tross for at de Vries (2006) påpeker at det i realiteten eksisterer flere standarder internt i organisasjoner enn på et globalt nivå tar mye av eksisterende litteratur, især nyere forskning om standardisering, et globalt eller internasjonalt perspektiv. Vårt inntrykk er at dette i stor grad overskygger standardisering som utformes og drives innenfor organisasjonen.

3.3 Standardisering av arbeidsprosesser

Innenfor en organisasjon, på det vi betegner som organisasjonsnivå, foregår det mange arbeidsprosesser. En arbeidsprosess kan konkretiseres ved hjelp av det engelske uttrykket *business process*, som Davenport og Short (1990, s. 12) definerer som «a set of logically related tasks performed to achieve a defined business outcome.» Arbeidsprosessene innebærer et sterkt fokus på *hvordan* arbeidet gjøres i en organisasjon (Davenport, 1993). Selv om arbeidsprosesser også kan krysse organisatoriske grenser, er det i denne sammenheng bedriftsinterne arbeidsprosesser som er i fokus.

Basert på vår forståelse av arbeidsprosesser velger vi å støtte oss til J. W. Ross et al. (2006, s. 27) sin definisjon av standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner: «Standardization of business processes (...) means defining exactly how a process will be executed regardless of who is performing the process or where it is completed.» Standardisering av arbeidsprosesser kan dermed anses som en detaljert oppskrift eller prosedyre, som hører til en klart definert arbeidsprosess – eller som Mintzberg (1979, s. 5) poengterer: «Work processes are standardized when the contents of the work are specified, or programmed». Standardisering foreskriver eller begrenser atferden og prosedyrene til

medlemmene i en organisasjon (Dalton et al., 1980). J. W. Ross et al. (2006) stiller utførelsen av selve arbeidsprosessen i fokus og er således likegyldig både til hvem som utfører denne og hvor den utføres. Jang og Lee (1998, s. 69) velger å definere standardisering av prosedyrer som «the degree to which work rules, policies, and standard operating procedures are formalised and followed.» Dette burde tilsi at høyere grad av formalisering og etterlevelse av arbeidsregler, retningslinjer og standard driftsprosedyrer indikerer høyere grad av standardisering.

Ofte vil standarden bygge på eksisterende praksiser i organisasjonen. Standardisering etter *beste praksis* vil innebære en overføring av en praksis fra en enhet til alle andre enheter i en bedrift. Deling av beste praksis har en konkret og nokså entydig mening for praktikere, som forklart av Szulanski (1996, s. 28): «It connotes the firm's replication of an internal practice that is performed in a superior way in some part of the organization and is deemed superior to internal alternate practices and known alternatives outside the company.»

Organisasjonsteorien har definert standardisering og formalisering som tett tilknyttede begrep som det er vanskelig å skille fra hverandre (Hsieh & Hsieh, 2003). For denne studien vil formalisering omtales synonymt med utvikling og dokumentering av en standard. Hvis vi tar for oss J. W. Ross et al. (2006) sin definisjon ovenfor kan man i teorien definere hvordan noe skal gjøres muntlig, men i praksis anses formalisering som en forutsetning for å utvikle og spre standarder i organisasjonen på en meningsfull måte. Dette er fordi dokumentering av prosedyrer anses som nødvendig for å etterleve en uniform utførelse i organisasjonen. Å standardisere vil innebære en formalisering av atferd, enten til stillingen, til regler som gjelder overalt i bedriften, men også til selve arbeidsprosessen. Uansett hvordan atferden formaliseres er effekten på arbeiderene den samme, nemlig at atferden reguleres (Mintzberg, 1979).

4. DEL A: Standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner

4.1 Drivkrefter

Det nevnes en rekke potensielle gevinster med standardisering av arbeidsprosesser. Noen av disse er økt effektivitet, bedre kontroll og kvalitet, større forutsigbarhet, samt bedre kommunikasjon om operasjoner og muligheter for sammenligning på tvers av bedriftens interne grenser (Davenport, 2005; Jang & Lee, 1998; Lillrank, 2003; Ungan, 2006). Den største drivkraften bak standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner ser ut til å komme fra et ønske om økt effektivitet. Mintzberg (1979) hevder at formalisering av atferd for å standardisere arbeidsprosesser blant annet benyttes for å sikre en effektiv produksjon. Effektivitet dreier seg om forholdet mellom verdiskapning og ressursbruk. Resultatet av standardisering – en reduksjon i variasjon – kan være store økninger i throughput og effektivitet (Gilson, Mathieu, Shalley & Ruddy, 2005; J. W. Ross, et al., 2006). Når standardisering av arbeidsoppgaver implementeres og nye teknikker læres, vil variasjon i tid for å gjennomføre en oppgave og kvaliteten i utførelsen av denne reduseres. Dette kan således være en forklaring på at effektiviteten øker (March, 1991). Ved å tydeliggjøre roller og ansvar er det lettere for de ansatte i en organisasjon og utføre arbeidsoppgavene mer effektivt enn tidligere (Adler & Borys, 1996). Dokumenterte positive effekter i forskningen viser til at prosesstandardisering kan styrke effektivitet, kontroll og kvalitet (Beimborn, Joachim, Gleisner & Hackethal, 2009).

En annen viktig drivkraft bak standardisering av arbeidsprosesser er større forutsigbarhet i operasjoner (Bringselius, 2010; Nesheim, Olsen, Stensaker, Tharaldsen & Kjærland-Haga, 2011), oppnådd gjennom økt stabilitet og kontroll. Standardisering er et perspektiv som foreslår at *rutinisering* er løsningen for å takle kompleksitet (Gilson et al., 2005, s. 523). Lee og Ashforth (1991) fant i sin studie at standardisering av regler og prosedyrer var negativt assosiert med rollekonflikt og usikkerhet over roller. Dette mener vi kan ses i sammenheng med standardiseringens effekt på økt forutsigbarhet i arbeidssituasjonen. Forutsigbarhet kan gjerne ses på som en tilrettelegger for effektivitet. Ungan (2006) beskriver blant annet at standardiserte prosedyrer øker effektiviteten ved å øke forutsigbarheten i operasjoner.

4.2 Sentrale utfordringer

For å identifisere utfordringer som oppstår ved standardisering av arbeidsprosesser har vi tatt utgangspunkt i standardiseringslitteraturen, endringslitteratur, litteratur om beste praksis og organisasjonsteori. Gjennom å koble utfordringer som ofte oppstår ved endringer i organisasjoner sammen med vår forståelse av standardisering som begrep har vi identifisert sentrale utfordringer. Disse kan hovedsakelig knyttes til standardisering som fenomen, utvikling, implementering og etterlevelse av standardiserte arbeidsprosesser, som vist tidligere i tabell 1.

4.2.1 Utfordringer med fenomenet

Tap av autonomi

Standardisering er generelt koblet med en viss reduksjon av autonomi for profesjonelle (Bringselius, 2010). Autonomi i arbeidet gir arbeidere friheten til å ta egne avgjørelser, i motsetning til å bli fortalt hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det av deres overordnede (C. E. Ross & Wright, 1998).

Autonomi på individnivå

Ansattes utdanningsnivå har betydning for deres forventninger til arbeidsinnhold og arbeidsmåter. Med økende utdanning er det en tendens til at arbeidet utgjør en viktigere del av en persons identitet og selvbylde (Colbjørnsen, 2003). Mange bransjer ser ut til å bli stadig mer kompetansebaserte og stiller høyere krav til utdanning. Mintzberg (1979) diskuterte allerede på 1970-tallet at økende utdanningsnivå høynet arbeidernes aspirasjoner, som igjen bragte ut et behov for selvrealisering. Balogun et al. (2011) viser til at ansatte som følte tap av autonomi ved endring opplevde det som nedverdiggende og som et tap av profesjonell status. Graden av standardisering, de ansattes utdanningsnivå og følt autonomi før endringen vil trolig påvirke de ansattes reaksjoner på standardiseringen. Spørsmålet knytter seg dermed til oppgaven eller prosessen man standardiserer og hvordan dette oppleves relativt til konteksten. Dersom prosessen er for høyt standardisert gjennom formaliserte prosedyrer – at altfor mange prosedyrer innføres på en altfor rigid måte – kan man forvente seg at mangelen på autonomi vil skape både misnøye og redusere motivasjon (Adler & Borys, 1996). Det er en naturlig antakelse at ansatte i bedrifter som kan defineres som mer organiske, og hvor arbeidet ikke er rutinepreget, vil finne tap av autonomi mer belastende enn arbeidere som allerede er relativt regelstyrt.

Bildet av tap av autonomi ved standardisering er imidlertid ikke helt entydig. Bringselius (2010) undersøkte hvorvidt innføringen av standardiserte protokoller i svensk offentlig forvaltning (Försäkringskassan) ble oppfattet som støttende eller belastende. En av hovedkonklusjonene var at hovedvekten av funksjonærene fant standardiseringen som støttende. En viktig årsak til dette var at de standardiserte arbeidsprotokollene gav dem legitimitet og autoritet i kundesituasjonen, da de ved å referere til protokollene kunne fatte mindre populære vedtak, samtidig som de slapp diskusjoner rundt beslutningen og uten å være usikker på valget de hadde tatt. Likevel viste studien også at mange respondenter var misfornøyde med redusert autonomi, at de opplevde enkelte prosedyrer som for vage til å gi tilstrekkelig veiledning, samt misnøye med mulighet til å påvirke prosessene.

Autonomi i grupper

Autonomi må ikke kun forbindes med den enkeltes stilling. Ved standardisering av arbeidsprosesser gjelder dette i like stor grad oppgaver som involverer flere arbeidere eller team. I tillegg er det tenkelig at standardisering av arbeidsprosesser vil kunne redusere autonomi på flere nivå i organisasjoner. Et typisk eksempel på dette er en person i en supervisor- eller teamlederrolle. Dersom underordnede mottar detaljerte prosedyrer på hvordan arbeid skal utføres, vil dette også innskrenke den veiledende personens handlingsrom og autonomi. Eksisterende grad av autonomi på bedriftsenhetsnivå kan i seg selv være utfordrende for etterlevelse av standardene som innføres (Björkman & Lervik, 2007; Stensaker & Falkenberg, 2007). Bedriftsenheter med liten autonomi kan gjerne tvinges til implementering, men ikke til internalisering (Björkman & Lervik, 2007), altså etterlevelse av endringstiltaket. Tap av autonomi kan også få konsekvenser for forbedringsarbeid. Dersom initiativ eller forslag til nyskaping for eksempel krever tillatelse fra overordnede, kan ansattes motivasjon til å forsøke nye ting lett kveles. En viss frihet i arbeidssituasjonen er sett på som en forutsetning for at lokal problemløsning skal kunne blomstre (Colbjørnsen, 2003; Kondo, 2000). Ved standardisering av arbeidsprosesser står man dermed i fare for å dempe lokal innovasjon ved at autonomien reduseres.

Oppsummert kan høy autonomi på individ og gruppenivå fungere som en barriere for standardisering av arbeidsprosesser, fordi fenomenet generelt er forbundet med en viss reduksjon av autonomi, noe som kan øke motstand mot standardiseringsinitiativet. Karakteristika ved autonomiutfordringene er oppsummert i tabell 2 under:

Utfordringer	Karakteristika
Tap av autonomi for individ	<ul style="list-style-type: none"> - Utdanningsnivå/kompetanse påvirker reaksjoner - Følt autonomi <i>før</i> standardisering
Tap av autonomi for grupper	<ul style="list-style-type: none"> - Høy autonomi kan være en barriere - Flere ledd påvirkes - Kan dempe lokal innovasjon

Tabell 2: Karakteristika ved autonomiutfordringer

4.2.2 Utfordringer med utvikling

Valg og utvikling av beste praksis

Tankegangen bak beste praksis er at det finnes en måte å gjøre en rutine eller bruke kunnskap på som er overlegen de andre interne og eksterne alternativene (Szulanski, 1996). Selv om standardiseringslitteraturen og litteraturen om beste praksis ikke er identiske, ser det ut til at de to deler en grunnleggende tanke om at en ensartet utførelse av prosesser er å foretrekke fremfor stor variasjon, og at organisasjonen dermed vil finne én måte å utføre arbeid på. Derfor mener vi at litteratur om beste praksis er et relevant bidrag for å forstå standardiseringsprosesser og tilhørende utfordringer.

Dersom dem som utfører en prosess best kan identifiseres og deres måte å gjennomføre arbeidet på kan dokumenteres godt, vil organisasjonen være i stand til å standardisere operasjonsprosedyrene i sin beste form (Ungan, 2006). Det er imidlertid flere utfordringer som knytter seg til utvelgelse og utforming av standardiserte arbeidsprosesser basert på beste praksis i organisasjonen. Det kan være utfordrende å identifisere hvilken praksis som faktisk er den beste i en organisasjon og det kan videre være vanskelig å dokumentere denne.

Høyt detaljeringsnivå og kompleksitet kan trolig vanskeliggjøre dokumentering av beste praksis. Ifølge Ungan (2006) er det to typer kunnskap som dekker kunnskapen til en prosess tilstrekkelig: *informasjon* og *know-how*. Informasjon forstås som den kunnskapen som er eksplisitt og lettere kan overføres (Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 1994). Know-how kan forklares som de akkumulerte praktiske ferdighetene eller ekspertisen som tillater en å gjøre noe problemfritt og effektivt (von Hippel, 1988, referert i Kogut & Zander, 1992, s. 386).

Know-how henviser til *hvordan* man gjør noe, mens informasjon er *hva* noe betyr (Kogut & Zander, 1992). Nonaka (1994) påpeker at know-how utgjør deler av den *tause kunnskapen* (tacit knowledge) som besittes av mennesker og er – i motsetning til den eksplisitte – vanskelig å sette ord på og kommunisere. Kunnskapen besittes av individer, men kommer også til uttrykk i regelmessigheter der arbeiderne samarbeider i et sosialt fellesskap, som i en gruppe, en organisasjon eller et nettverk (Kogut & Zander, 1992). Evnen til å dokumentere noe kan dermed være et større problem med know-how enn informasjon, siden førstnevnte er tett knyttet til taus kunnskap (Ungan, 2006).

Kausal tvetydighet er en faktor som kan være en barriere ved overføring av beste praksis (Szulanski, 1996). Begrepet handler om usikkerhet rundt hvilke faktorer som leder til suksess eller feiling, selv etter at en prosess er kopiert (Szulanski, 1996). Eksempelvis kan det ved en kompleks arbeidsprosess være vanskelig både for ansatte og utenforstående å påpeke årsaken(e) til dens suksess og dermed kan det være utfordrende å avgjøre hvilke faktorer som bør inkluderes i dokumenteringsarbeidet.

Szulanski (1996) ser taus kunnskap som en faktor som kan bidra til kausal tvetydighet og det kan dermed være fornuftig å se disse i sammenheng med dokumentering av beste praksis. De som er sentrale i arbeidet som utføres er også de som besitter mye av den tause kunnskapen. Disse arbeiderne må overbevises til å uttrykke deler av deres know-how og denne må videre valideres og programmeres (Huy, 2001). Dermed er det rimelig å anta at en eventuell motstand mot endringstiltaket vil vanskeliggjøre en god dokumentering av arbeidsprosessen, noe som igjen kan prege standardiseringens suksess. Dersom det er stor avstand mellom dem som utfører arbeidet og de som er ansvarlig for å standardisere, er taus kunnskap og en eventuell motstand trolig ekstra utfordrende. Ifølge Zack (1999) deles taus kunnskap vanligvis gjennom høyt interaktiv kommunikasjon, storytelling og delte erfaringer. Stor avstand kan dermed tenkes å hindre de som skal utvikle standardene i å skaffe seg tilstrekkelig kunnskap om lokale forhold eller prosessene til å kunne dokumentere praksisen. Diskusjonen rundt involvering av ansatte i endringsinitiativet, som vi vil komme tilbake til, er dermed relevant i denne sammenheng.

Valg og utvikling av beste praksis kan være utfordrende på grunn av taus kunnskap om prosessene og kausal tvetydighet. Årsaken er at det kan bli vanskelig å kartlegge, tolke og verbalisere den unike kunnskapen som skal resultere i en beste praksis.

Fleksibilitet

Ifølge Adler, Goldoftas og Levine (1999) hevder mange innen organisasjonsteorien at effektivitet krever byråkrati, at byråkratiet hindrer fleksibilitet og at organisasjonene derfor må gjøre en avveining mellom effektivitet og fleksibilitet. På samme måte ser det ut til at forholdet mellom standardisering, som drives av et ønske om effektivitet, og fleksibilitet har blitt betraktet som nærmest gjensidig utelukkende. Spørsmålet er imidlertid om standardisering og fleksibilitet er å anse som motsetninger. Dette synet er blant annet utfordret av Feldman og Pentland (2003) som hevder at rutiner, forstått som et repetitivt, gjenkjennelig mønster av gjensidig avhengige handlinger som utføres av flere aktører, både har rigide og fleksible komponenter og kan resultere i fleksibilitet og endring. Mange store organisasjoner vil trolig ha et behov for å sikre både forutsigbarhet og fleksibilitet samtidig. Det ene trenger ikke nødvendigvis å ekskludere det andre og utfordringen er å finne den rette balansen mellom standardisering og fleksibilitet i utviklingen av standardiserte arbeidsprosesser (Colbjørnsen, 2003; Grote, Weichbrodt, Günter, Zala-Mezö & Künzle, 2009; Nesheim, et al., 2011). Dette gjelder i forhold til hvor detaljert eller rigid en standard skal være, samt hvilket område standarden skal dekke. En kan si at på den ene siden er det en fare for at man utvikler *for* detaljerte og tidkrevende standarder og at dette fører til en byråkratisering av organisasjonen. På den andre siden er det ved løsere standarder, som kan dekke et større antall arbeidsprosesser, en risiko for at disse beskrives på en måte som er altfor generell og vag til å gi nyttige instruksjoner (Nesheim, 2011a).

For detaljerte standarder

Et høyt formaliseringsnivå på regler og prosedyrer vil kunne bidra med å gi nødvendig veiledning, avklare ansvar og dermed letter det rollestress og hjelper individer til både å føle seg og være mer effektive (Adler & Borys, 1996). Det er imidlertid en fare for at et høyt detaljeringsnivå i standardene kan føre til en byråkratisering av organisasjonen (Nesheim, 2011a) og lite rom for individuell fleksibilitet. Høyt detaljnivå på standarder i arbeidssituasjoner kan ha negativ innvirkning på ansattes holdninger, gjennom redusert jobbtilfredshet og intensjon om å bli i jobben (Bouville & Alis, 2014). Ved utøvelsen av sterk kontroll peker Mintzberg (1979) på faren for konflikt og et resultat er at arbeidernes motivasjon synker grunnet rutinearbeid. Tankegangen rundt Mintzbergs maskinbyråkrati anses for å være et ytterpunkt når det gjelder standardisering av arbeidsprosesser, som gjennom et høyt detaljnivå streber etter kontroll og forsøker å eliminere all usikkerhet i utførelsen av operasjoner. Gradvis utviklede rutiner, som påpekt av Grote et al. (2009), kan

kanskje ses i sammenheng med Mintzbergs (1979, s. 88) diskusjon om dysfunksjonelle trekk ved høyt formaliserte strukturer. Han viser her til kjente navn innen ledelsesfeltet – Argyris, Bennis, Likert og McGregor – og peker på at disse på hver sine måter beskriver en ond sirkel hvor «rules are applied, workers resist, dysfunctional consequences arise, further rules are applied to control the resistance, the workers thereby lose more discretion in their work, they resist further, and so on.»

Kreativitet har blitt beskrevet som et middel for å sikre at organisasjoner forblir fleksible og er i stand til å håndtere endringer i konkurranse, markeder og teknologiske krav på en god måte. Gilson et al. (2005) fant at standardisering av arbeidsprosesser kvelte påvirkningen kreative teammiljø hadde på ytelse, mens fravær av standardisering tilrettela for kreativitetens påvirkning på ytelse. Den modererende effekten tyder på at team som er altfor begrenset av standardiserte arbeidsprosesser og rutiner kan være ute av stand til å høste fordelene av kreativitet.

For løse standarder

Timmermans og Epstein (2010) hevder at *løse standarder* med et større virkeområde kan fungere bedre enn *rigide* (høyt detaljerte) standarder. Årsaken kan være, som pekt på over, at den byråkratiske organisasjonsformen med standardiserte prosedyrer kan kvele kreativitet, skape misnøye og demotivere ansatte (Colbjørnsen, 2003). Mindre detaljerte standarder eller løse standarder vil kunne gi et større handlingsrom innenfor en standard og de kan benyttes i flere situasjoner. Løse standarder som gir stor fleksibilitet kan imidlertid innebære at standarden føres vekk fra sitt formål og at utførelsen mister sin uniformitet.

En annen problemstilling er hvordan en utviklet standard videreutvikles og hva som skjer i utforutsette situasjoner. Mens det generelt er en forståelse for at regler kan være nyttige retningslinjer for sikker atferd, er det også en økende bekymring for at for mange gradvis utviklede regler ikke vil utgjøre et godt system for å hjelpe mennesker til å gjøre de rette valgene. Dette gjelder særlig i uforutsette situasjoner, når det er behov for sterk, men også fleksibel veiledning (Grote et al., 2009). I slike situasjoner kan behovet for å ha tilstrekkelig handlingsrom i forbindelse med problemløsning være fremtredende (Nesheim et al., 2011). Disse bekymringene går tilbake til grunnleggende observasjoner rundt hvordan regler som spesifiserer nøyaktig hvordan man skal utføre operasjoner kan ha en skadelig effekt på

handling. Dette er fordi de ikke gjør arbeideren i stand til å utarbeide en elementær forståelse av oppgaven og en egen, underliggende plan for det arbeidet som utføres (Grote et al., 2009).

Organisatorisk fleksibilitet

Standardisering av arbeidsprosesser låser gjerne bruken av ansattes evner til en viss grad gjennom å begrense autonomien, men kan på et organisatorisk nivå se ut til å tilrettelegge for fleksibilitet (Nesheim et al., 2011). Dette kan for eksempel skje gjennom økt mulighet for samarbeid på tvers av enheter og avdelinger eller gjennom muligheter for økt rotasjon av ansatte. Slike tiltak kan tenkes å generere større forståelse for hverandre internt og skape en økt helhetsfølelse på tvers av organisasjonen. Når alle bedriftsenheter utfører prosessene på samme måte kan en bedrift lettere flytte folk fra en enhet til en annen for å respondere på skift i etterspørselen (Hammer & Stanton, 1999). En ulempe med økt jobbrotasjon blant flere standardiserte arbeidsprosesser kan være at dersom arbeiderne må skifte mellom oppgaver, vil de få mindre anledning til og oppleve det som mindre interessant å vedlikeholde deres ferdigheter, noe som kan føre til at ansvaret for en eventuell spisskompetanse pulveriseres (Colbjørnsen, 2003). Til tross for økte rotasjonsmuligheter er det også en fare for at ansatte kan føle seg mer som ett middel eller verktøy på vei mot målet, enn et menneske (Mintzberg, 1979).

Utfordringer og tilhørende karakteristika i forbindelse med hvilken fleksibilitet man skal tilrettelegge for ved utviklingen av standarder, kan oppsummeres ved hjelp av tabell 3 under:

Utfordringer	Karakteristika
<i>For detaljerte standarder</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Økt byråkratisering - Lav fleksibilitet i uforutsette situasjoner - Demotiverende - Redusert jobbtilfredshet (autonomi) - Demper kreativitet for individ og team
<i>For «løse» standarder</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Standardiseringen utvannes - Usikkerhet rundt roller i arbeid - Gir ikke nyttige instruksjoner - Urealiserte effektivitetsgevinster
Jobbrotasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Ansatte føler seg som et middel eller verktøy på vei mot målet - Tap av spesialkompetanse

Tabell 3: Karakteristika ved fleksibilitetsutfordringer

Involvering av ansatte

Ledelsen i en organisasjon blir dratt mellom valget av effektivitet og ekskludering (eller lav grad av involvering) i utviklingen av standarder på den ene siden, eller anvendelse av tidkrevende prosedyrer gjennom inkludering, for å skape en rettferdig prosess på den andre siden (Tamm Hallström, 2000). Dette er med på å illustrere kompleksiteten i avveiningen mellom en inkluderende eller ekskluderende stil ved utviklingen av standarder. Ledere står overfor et dilemma tilknyttet beslutningen om grad av involvering av ansatte ved utvikling av standardiserte arbeidsprosesser og både inkludering og ekskludering ser ut til å kunne by på ulike utfordringer.

Involvering av ansatte i endringsprosesser blir av mange trukket frem som positivt (se bl.a. Ashmos, Duchon, McDaniel & Huonker, 2002; Beer, Eisenstat & Spector, 1990). Økt deltakelse i beslutninger sies å kunne ha en positiv effekt på motivasjon, meningsdannelse, måloppnåelse, eierskap, forståelse for og støtte til endringene – eller mindre motstand (Ashmos et al., 2002; Lines, 2004; Stensaker, Falkenberg & Grønhaug, 2008). Kim og Mauborgne (1998) argumenterer også for at deltakelse leder til kvalitativt bedre strategiske beslutninger. En av årsakene til dette kan være at ansatte på operativt nivå besitter mye av den tause kunnskapen om utførelse arbeidsprosessene (Huy, 2001). Gjennom involvering kan det dermed tenkes at ansatte kan bidra med viktig input og forslag i utviklingen av standardiserte arbeidsprosesser. Dette viser også de potensielle farene med å ekskludere ansatte fra endringsinitiativ, ved at viktige bidrag ikke tas i betraktning. Deltakelse kan benyttes i et eller flere stadier av en endringsprosess, for eksempel i planleggingsfasen. Det er på den andre siden en risiko tilknyttet inkludering av ansatte, for eksempel ved at deltakelse inviterer til modifisering av endringsforslaget (Piderit, 2000). Diagnostisering og redesign av arbeidsprosesser er tidkrevende (Huy, 2001) og flere involverte gir flere meninger og tolkninger.

Det er imidlertid verdt å spørre seg om det er fornuftig å ekskludere ansatte fra planleggingen dersom man frykter reforhandling av endringsforslaget. Piderit (2000) påpeker at det første steget ved å skape endring bør være å generere en utstrakt samtale, fremfor å starte endringen ved å engasjere en liten gruppe ledere i å identifisere den ønskede endringen, og senere ta sikte på å skaffe vid støtte for dette forslaget blant de ansatte. Det som ofte skjer når flere mennesker inkluderes er at uro, konflikt og usikkerhet blir mer tydelig (Ashmos et al., 2002). Samarbeid åpner for flere synspunkt og løsninger på

eventuelle endringer. Motstridende synspunkt kan også være med på å redusere tvetydigheten de ansatte opplever ved endringer i en organisasjon. Det er grunn til å tro at eventuelle uenigheter vil oppstå siden standardisering av arbeidsprosesser er tett knyttet opp mot den enkelte arbeider eller et team sin arbeidshverdag. Spørsmålet dreier seg imidlertid mer om *hvordan* uenighetene vil utspille seg. Ledelsen står overfor et valg om å konfrontere og «kontrollere» motstanden tidlig i prosessen gjennom inkludering av de ansatte (Stensaker & Langley, 2010). Å konfrontere eventuelle konflikter på et tidlig tidspunkt kan føre til enighet om en løsning og veien for å nå denne (Ashmos et al., 2002).

Dersom man inviterer ansatte til forhandling må det også være noe å forhandle om (Stensaker et al., 2008). Hvis målsetningen er standardisering av arbeidsprosesser bør man dermed sikre seg at eventuelle reforhandlinger knyttes til *hvordan* man skal standardisere og ikke *hvorvidt* man skal standardisere eller ikke. Da vi tidligere har vist til både positive og negative holdninger til standardisering av arbeidsprosesser gjennom økt formalisering kan det være en risiko for at motstand til endringsforslaget leder involvering av ansatte inn på sistnevnte diskusjon.

Involvering av ansatte kan bli svært tidkrevende og det kan derfor ofte bli ofret ved en effektivitetsavveining i organisasjoner. Risikoen for at standardiseringen blir modifisert fra sin opprinnelige intensjon og potensialet for konflikt og kaos med mange ulike interesser gjør inkludering av ansatte i utviklingen av standarder til en kompleks utfordring.

4.2.3 Utfordringer med implementering

Ekskludering av ansatte

Vi har påpekt ovenfor at involvering kan modifisere standardisering av arbeidsprosesser gjennom tidkrevende og potensielt konfliktfylte prosesser. Bred involvering kan således stå i konflikt med standardisering av arbeidsprosessers effektivitetsmål. Dette gjelder nok i stor grad dersom bakgrunnen for effektivitetsønsket skyldes hurtig skiftende omgivelser.

Ekskludering av ansatte i utviklingsprosessen kan i mange tilfeller kanskje være en nødvendig, men kortsiktig strategi for å respondere på et marked i endring. I denne sammenheng blir ekskludering og liten grad av involvering omtalt synonymt, da det i mange tilfeller er vanskelig og i enkelte land også lovstridig (se f.eks. Arbeidsmiljøloven, § 4-2,

2005) å ekskludere ansatte helt fra endringsprosessen. Kortsiktige effektiviseringsgevinster kan imidlertid føre til komplikasjoner både ved implementering og etterlevelse i nåværende, men også fremtidige endringsprosesser, ved at tilliten til ledelsen kan svekkes. Ved å ignorere de ansattes behov for meningsdannelse av standardiserte arbeidsprosesser risikerer ledelsen å utsette konfrontasjon av motstanden og reaksjonene til implementering av endringene. Dette kan blant annet føre til store forsinkelser ved implementering, dårlig etterlevelse av standardene eller en eventuell justering ved forhandlinger (Stensaker & Langley, 2010). Vi ser for oss at en slik prosess kan oppleves som «to steg frem, og ett tilbake».

Et standardiseringsinitiativ som påtvinges de ansatte kan bli et svært kostbart prosjekt dersom tiden i etterkant må brukes på å reparere tillit til ledelsen og troen på fremtidige endringer (Stensaker & Langley, 2010). Utilstrekkelig involvering kan trolig svekke ansattes tillit til ledelsen fordi det 1) utfordrer deres identitet og 2) utfordrer deres kontroll (Ren & Gray, 2009). Vi har tidligere sett at standardisering av arbeidsprosesser kan svekke den individuelle følelsen av autonomi hos de ansatte (Balogun, et al., 2011). Ved utvikling av standarder og valg av en beste praksis kan ansatte på operativt nivå ha unik kompetanse om hvordan prosessene utføres. Dersom denne ignoreres og utvikles av ansatte med stor avstand til der operasjonene faktisk utføres, kan dette utfordre identifisering med organisasjonen og posisjonen i tilhørende enhet. Standardisering av arbeidsprosesser kan endre miljøet man jobber i både gjennom *hvem* man jobber med og ved følelsen av en ikke bruker eller får utnyttet eget utdannings- og kompetansenivå, noe som kan utfordre identifisering med organisasjon og enhet (Ren & Gray, 2009). Videre kan følelsen av kontroll svekkes fordi mulighetene for innflytelse over egne aktiviteter og mål reduseres ved standardisering initiert ovenfra.

Oppsummert kan ekskludering være en kortsiktig effektiviseringsstrategi, som står i fare for å utsette eventuell konfrontasjon og motstand fra utviklingen av standardene, til implementeringsfasen. Ved å ekskludere ansatte risikerer ledelsen å miste tilliten fra de ansatte, noe som kan ha store konsekvenser ved implementering og for fremtidige endringsinitiativ.

Meningsdannelse og meningsforming hos mellomledere

Den kritiske rollen til mellomledere i endringsprosesser har i økende grad blitt anerkjent i nyere forskning (se f.eks. Balogun, 2003, 2007; Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2001, 2002; Stensaker & Langley, 2010). Deres posisjon innebærer at de både fungerer som endringsmottakere og endringsagenter ved at de skal etterleve standardiseringen samtidig som de er ansvarlig for implementeringen av de standardiserte arbeidsprosessene i sine respektive enheter. Mellomledere fungerer dermed som et bindeledd mellom det strategiske og det operasjonelle nivå, der kravene fra toppledelsen og de ansatte på lavere nivåer skal balanseres (Balogun, 2003). Mellomlederens *meningsdannelse* og *meningsforming* er avgjørende for suksessfull håndtering av rollen og dens tilhørende ansvar i standardiseringsprosessen. Meningsdanning handler om å gi mening til og forstå rasjonale bak endringene personlig, mens meningsforming betyr å hjelpe og påvirke andres meningsdanning (Gioia & Chittipeddi, 1991). Som mottaker av endringene er mellomleders personlige tolkning avgjørende for hvordan vedkommende løser de øvrige oppgavene under endringsprosesser (Balogun, 2003). Meningsdanning er derfor kritisk for suksessfull kommunikasjon og meningsforming av rasjonale bak standardiseringen.

Mellomledere forventes å implementere standardiserte arbeidsprosesser og få dette til å fungere på et operasjonelt nivå, med begrenset innflytelse på hva som skal endres (Balogun & Johnson, 2004; Stensaker & Langley, 2010). Standardisering av arbeidsprosesser forbindes ofte med stor vekt på kontroll og etterlevelse, og oppleves å være knyttet til rigiditet og manglende endringsevne (Nesheim et al., 2011), noe som kan føre til motstand hos de ansatte. I rollen som endringsagent er det ikke gitt at mellomlederen, gjennom sin meningsdanning, har en genuin tro på standardiseringen. Det kan være en stor utfordring å skulle selge inn et standardiseringsinitiativ som er initiert fra ledelsen til de ansatte på lavere nivå, uten en indre tro på at endringene er riktig. På et tidspunkt i prosessen må mellomledere imidlertid velge om de aktivt vil promotere endringene og dermed ta risikoen involvert med å støtte endringene, eller ikke å støtte dem (Stensaker, Bryant, Bråten & Gressgård, 2011). Med risiko mener vi at støtte til kontroversielle endringer kan føre til at mellomleder mister tillit hos sine ansatte. Samtidig vil motstand til endringene kunne føre til at endringenes effekt reduseres, sannsynligheten for måloppnåelse svekkes eller at en risikerer forholdet med sine overordnede. I situasjoner der de ansatte er motstandere av endringene kan mellomlederen føle på en trade-off-effekt mellom sine overordnede og underordnede (Stensaker et al., 2011).

Gjennom meningsdanning og meningsforming på ulike nivå i organisasjonen er det en fare for at standardiserte arbeidsprosesser blir justert og innholdet reforhandlet gjennom tilpasning til lokale utfordringer og problemstillinger. Dette kan resultere i et mangfold av utilsiktede konsekvenser (Balogun & Johnson, 2004; Stensaker & Langley, 2010). Meningsdanning både hos mellomledere og ansatte kan føre til ulik implementering i en organisasjons underenheter. Dette er av kritisk karakter ved standardisering av arbeidsprosesser, fordi et sentralt mål er å oppnå uniformitet på tvers i organisasjonen. Som nevnt tidligere indikerer høyere grad av formalisering og etterlevelse av arbeidsregler, retningslinjer og standard driftsprosedyrer høyere grad av standardisering.

Mellomledere er avgjørende for en uniform implementering av standardiserte arbeidsprosesser. Sprikende meningsdannelse blant mellomledere er derfor en stor utfordring fordi det påvirker deres meningsforming videre til underordnede og således hvordan standardene implementeres i bedriftsenhetene.

Barrierer mot overføring av kunnskap

Det kan eksistere hindringer tilknyttet implementering av standarder på tvers av bedriftsenheter eller mennesker. Når det gjelder overføringen av beste praksis peker Szulanskis (1996) analyser på de tre viktigste faktorene som hindrer overføringen av beste praksis. I motsetning til tidligere forskning, som ofte knytter problemene ved overføring til motivasjonsfaktorer, er det kunnskapsbarrierer som er de mest fremtredende av utfordringene ved overføring av beste praksis internt i organisasjoner. De tre faktorene er 1) mangelen på absorpsjonskapasitet hos mottakeren, 2) kausal tvetydighet og 3) krevende forhold mellom kilden (avsender) og mottakeren. Disse tre barrierene dreier seg om karakteristika ved henholdsvis mottakeren, kunnskapen som overføres og konteksten. Mangelen på absorpsjonskapasitet beskrives som at mottakeren grunnet eksisterende kunnskap ikke klarer å ta til seg eller utnytte eksterne kunnskapskilder (Cohen & Levinthal, 1990). Kausal tvetydighet anses som en utfordring tilknyttet valg og utvikling av beste praksis og er et punkt vi har diskutert tidligere. Krevende forhold mellom kilden og mottakeren kan dreie seg om nivå av taushet i kunnskapen som skal overføres, hvor enkelt partene kommuniserer med hverandre og det generelle forholdet mellom giverenheten og mottakerenheten (Szulanski, 1996). Funnene om mottakers absorpsjonskapasitet og forholdet mellom kilden og mottakeren støttes også av analysene til Minbaeva (2007), som

understreker at kunnskapsoverføringen er enda høyere når det eksisterer tette bånd mellom partene.

Til tross for at både Szulanski (1996) og Minbaeva (2007) trekker frem disse faktorene som de viktigste barrierene mot overføringen av beste praksis, spiller også motivasjonsfaktorene en rolle. Mottakers mangel på motivasjon til å ta i mot overføringen av beste praksis er for eksempel den fjerde viktigste faktoren i Szulanskis (1996) analyser. Denne manglende viljen til å akseptere kunnskap fra utsiden er kanskje bedre kjent som «Not Invented Here»-syndromet (NIH). Syndromet er blant annet dokumentert av R. Katz og Allen (1982, s. 7), som definerer det som «the tendency of a project group of stable composition to believe it possesses a monopoly of knowledge of its field, which leads it to reject new ideas from outsiders to the likely detriment of its performance.» Dette kan tyde på at dersom mottaker ikke respekterer givers fagkompetanse eller ikke oppfatter giver som tilstrekkelig legitim, vil mottaker gjerne ikke anse praksisen som verdifull nok, noe som kan gå på bekostning av ytelsen. Dette kan også sees i lys av det vi senere skal omtale på organisasjonsfeltet, om at ansatte kan få følelsen av at interne standarder er «eksterne» der avstanden mellom beste praksis og regjerende praksis ved en avdeling er stor (Tamm Hallström, 2000). NIH-syndromet kan bli ytterligere forsterket gjennom mistanke om opportunistisk atferd hos ekspertene som har vært med å utvikle beste praksis.

Overføring av beste praksis har også vært forsket på i multinasjonale selskaper. Selv om disse studiene har et naturlig fokus på kulturelle faktorer påvirkning (global og lokal kontekst), bidrar de også med utfordringer som kan betraktes som mer generelle i forbindelse ved implementering av en standard som baserer seg på en eksisterende praksis. Man kan dele overføringen av beste praksis inn i tre faser; implementering, internalisering og integrering (Björkman & Lervik, 2007; Kostova & Roth, 2002). Internalisering refererer til når de ansatte ser verdien av praksisen og den blir akseptert og godkjent (Kostova, 1999). Vellykket overføring av praksiser avhenger av i hvilken grad mottakerne anser praksisen som verdifull og blir engasjert av praksisen (Kostova & Roth, 2002). Dersom for eksempel en underenhet har lav autonomi, kan ledelsen tvinge igjennom implementering av en praksis, men ikke internalisering (Björkman & Lervik, 2007). Dette innebærer at de nye prosessene skal «tas inn i varmen» og brukes. Som oftest innebærer overgangen til standardisering at fint fungerende – og noen ganger overlegne – prosesser fjernes og erstattes av den nye standarden (J. W. Ross et al., 2006). Dersom internaliseringen ikke er vellykket, kan

resultatet være at den nye standarden er gjenstand for en *seremoniell adopsjon*, som defineres som et relativt høyt nivå av implementering, etterfulgt av et lavt nivå av internalisering (Kostova & Roth, 2002).

Integrering, som er den siste fasen, er i hvilken grad den nye praksisen kobles sammen med eksisterende rutiner og prosesser i mottakerenheten (Björkman & Lervik, 2007). Ulike lokale kontekster hos underenhetene vil potensielt kunne føre til et ønske om å tilpasse standarden. Dersom forskjellige enheter har flere andre ulike rutiner, vil dette gjerne by på utfordringer. I tillegg, ettersom vi vet at standardiserte arbeidsprosesser er gjenstand for revurdering og endring, er det også verdt å spørre seg hva som skjer etter at en beste praksis er implementert. Hvis en enhet foreslår nye endringer til en standardisert arbeidsprosess, må ledelsen vurdere om de vil tillate enheten å videreutvikle denne. I henhold til ønsket om uniform utførelse av arbeidsprosesser burde en slik problemstilling innebære at eventuelle endringer må gjelde for alle enhetene, slik at man også sikrer uniformitet i fremtiden. Spørsmålet er imidlertid om eventuelle forslag til endringer skyldes lokale forhold og at de dermed ikke er de samme hos alle enhetene, eller om ledelsen i det hele tatt kan styre hvorvidt en praksis tilpasses i etterkant.

En vellykket implementering, internalisering og integrering i lokale enheter er avgjørende for en standards suksess. Oppsummert kan mangelen på absorpsjonskapasitet hos mottakeren, krevende forhold mellom kilden (avsender) og mottakeren, samt NIH-syndromet gjøre overføring av kunnskap tilknyttet en standard eller beste praksis utfordrende.

4.3 Standardisering på organisasjonsfeltet

Vi velger i det følgende å komplementere utfordringene fra organisasjonsnivå med relevante utfordringer fra organisasjonsfeltet. Utfordringene knytter seg til standardiseringens frivillige karakter, ekspertkunnskap og dekobling. Dette er områder som ser ut til å mangle i litteraturen vi har funnet på organisasjonsnivå og vi velger derfor å belyse dem her.

4.3.1 Drivkrefter på organisasjonsfeltet

Standarder, slik de er beskrevet på organisasjonsfeltet, er frivillige å ta i bruk av organisasjoner (Brunsson et al., 2012). Dermed kan man spørre seg, slik Brunsson et al. (2012) gjør, om hvorfor standarder i det hele tatt adopteres av organisasjoner siden ingen rettslige sanksjoner pålegges dem som velger å ikke adoptere en standard. Det virker som det i hovedsak er to sentrale drivkrefter som ligger til grunn for at organisasjoner velger å adoptere eksterne standarder; *legitimitet* og *effektivitet*. Dette skiller seg fra de identifiserte drivkreftene på organisasjonsnivå. Den største drivkraften ser ut til å skyldes et ønske om å sikre egen legitimitet i det miljøet organisasjonen opererer i. Institusjonell teori kan hjelpe oss med å forklare hvorfor bedrifter velger å implementere det vi har beskrevet som globale standarder. Ut i fra dette perspektivet kan standarder ses på som regler som skapes i bedriftens miljø og det er forventet at bedriften adopterer disse (Brunsson et al., 2012). DiMaggio og Powell (1983) hevder at innen et organisasjonsfelt, vil bedriftene bli mer homogene med tiden.

Andre forskere har ifølge Brunsson et al. (2012) benyttet funksjonalistiske argumenter for å støtte ideen om at standarder adopteres av økonomiske årsaker eller for å øke effektiviteten. Ønsket om stordriftsfordeler kan være ett viktig argument for å standardisere arbeidsprosesser. Alternativt er det muligheter for at bedrifter etterlever felles standarder standardene fordi de er koblet med positive nettverkseksternaliteter (se f.eks. M. L. Katz & Shapiro, 1985). Disse oppstår dersom verdien av et produkt eller en tjeneste øker med antall brukere. For eksempel vil nytten av standarder for operativsystemer øke med antall brukere, fordi utviklere tiltrekkes mot å produsere flere kompatible programmer.

4.3.2 Utfordringer fra organisasjonsfeltet

Standardiseringens frivillige karakter

Den frivillige karakteren til standardisering blir ansett som en utfordring med standardisering av arbeidsprosesser som fenomen. «A standard can be defined as a rule for common and voluntary use, decided by one or several people or organizations» (Brunsson et al. 2012, s. 616). En forskjell mellom standardisering på organisasjonsnivå og organisasjonsfeltet er at standardisering på organisasjonsnivå ikke er ansett som frivillig. Det er frivillig for ledelsen å ta en standardiseringsbeslutning, men i praksis er det ikke sett på som frivillig for de ansatte å følge en standard. Det er rimelig å anta denne mangelen på frivillighet kan føre til

flere utfordringer ved utvikling og implementering av standardiserte arbeidsprosesser i organisasjoner.

Hierarkisk kontroll

Standarder virker uatskillelig fra tradisjonell hierarkisk kontroll (Sandholtz, 2012). Mens standardsettere på organisasjonsfeltet kan møte utfordringer med å legitimere standarden fordi de ikke besitter legal autoritet, kan ledere på organisasjonsnivå møte utfordringer med å utøve hierarkisk kontroll. Lederne i en bedrift må sikre høy etterlevelse av standardiserte arbeidsprosesser for at det skal praktiseres etter intensjonen. Det vil derfor være naturlig å anta at det innføres kontrollmekanismer og sanksjoner for dårlig etterlevelse. En slik «tvang» kan medføre stor misnøye med arbeidssituasjonen blant de ansatte. Ansatte nedover i organisasjonen kan lett føle seg overkjørt og lite involvert i prosesser som de opererer med daglig. Standardiseringen kan svekkes når de ansatte ikke forstår nytten til, årsaken(e) bak eller er motstandere av standardiseringen. Standardiseringens troverdighet og legitimitet kan dermed bli utfordret gjennom hierarkisk kontroll.

Oppsummert kan kombinasjonen av begrenset frivillighet og bruk av hierarkisk kontroll føre til større utfordringer med standardisering av arbeidsprosesser på organisasjonsnivå.

Ekspertkunnskap

Standardisering er tett relatert til ekspertise og er i stor grad motivert av at noen mennesker vet hva som er den beste løsningen for resten. Ekspertkunnskap blir overført til regler og tekniske løsninger som blir presentert gjennom standarder (Jacobsson, 2000). Ekspertes kan bidra på ulike nivå ved standardisering av arbeidsprosesser. Hülse og Kerwer (2007) trekker det så langt som å si at legitimering gjennom eksperter er hovedforklaringen på hvordan standardisering fungerer innenfor et organisasjonsfelt. På den andre siden eksisterer det imidlertid en rekke utfordringer internt i organisasjoner ved involvering av eksperter i utviklingen av standarder.

På organisasjonsfeltet kan standardsettere møte utfordringer med å legitimere standarden fordi de ikke besitter legal autoritet (Ahrne, Brunsson & Tamm Hallström, 2007; Brunsson et al., 2012). Uten legitimering er det usannsynlig at potensielle brukere vil anvende standarden. En måte å legitimere standarder på i et globalt perspektiv er at utviklerne av standarden inkluderer ulike stakeholdere og oppmuntrer disse til konsensus. Konsensus er

derimot ofte vanskelig å oppnå på organisasjonsfeltet på grunn av at medlemmene kan ha ulike interesser og meninger rundt hva som er den beste og mest riktige standarden. For å redusere konfliktnivået referer standardsettere derfor ofte til ekspertkunnskap (Brunsson et al., 2012; Jacobsson, 2000). Standardsettere på organisasjonsfeltet og organisasjonsnivå befinner seg i en utfordrende situasjon når det står mellom valget av en inkluderende eller ekskluderende designprosess for en standard (Tamm Hallström, 2000). I det følgende vil vi diskutere ulike utfordringer ved involvering av interne og eksterne eksperter.

Bruk av interne eksperter

Det kan være nødvendig å inkludere interne eksperter for å sikre høy kvalitet i standarden. Organisasjoner kan dermed oppleve press for å inkludere eksperter til å delta i utviklingsprosessen, fordi eksperter besitter unik og utfyllende kunnskap. I tillegg kan inkludering skape langvarige og tillitsfulle forhold som fremmer felles verdier. Konflikten oppstår imidlertid når eksperten også er sluttbruker av de standardiserte arbeidsprosessene. Det kan ikke forventes at alle brukere som påvirkes av en standard har kunnskap eller ferdigheter til å bidra i designprosessen av en tilfredsstillende standard (Tamm Hallström, 2000).

Sluttbrukere av en standard kan utgjøre et stort mangfold og kan heller ikke alltid karakteriseres som eksperter. Likevel antar vi at sluttbrukere kan være eksperter, i den forstand at de besitter unik kunnskap om operasjonene som utføres hver dag. Erfaringer som oppstår mellom en linjeansatt i relasjon med kunde eller sluttprosess er unik og vanskelig å tilegne seg for eksperter utenfor organisasjonen. Studiene av standardisering har neglisjert den viktige rollen av teknisk ekspertise i den mottagende enden av standardiseringen (Sandholtz, 2012). I utviklingen av internasjonale standarder blir eksperter brukt som nøytrale, uavhengige agenter som skal utvikle standarden. I praksis viser det seg at nøytralitet kan være vanskelig å opprettholde i en organisasjon, fordi en ekspert også kan være sluttbruker (Tamm Hallström, 2000). På organisasjonsnivå kan eksperter forsøke å fremme subjektive, spesifikke interesser som representerer den delen av arbeidsstokken som vedkommende til daglig jobber i. En slik opportunistisk atferd kan stamme fra ekspertens egeninteresse, men også på press eller forventninger fra kollegaer i enheten der eksperten arbeider.

Eksterne eksperter

Eksterne eksperter med tilknytning til private eller offentlige organisasjoner og institusjoner kan være aktuelle for å utvikle en standard i en organisasjon. Sandholtz (2012) forsøker i sin studie å forstå hva som skjer når profesjonelle organisasjoner implementerer abstrakte standarder, som er produsert i isolasjon av eksperter utenfor organisasjonen. Standarder må krysse to essensielle barrierer når de skal implementeres i en organisasjon. Den ene barrieren er mellom det institusjonelle feltet og organisasjonen. Den andre barrieren, som også er mer aktuell på organisasjonsnivå, er mellom organisasjonens ledelseshierarki og de som påvirkes direkte av standarder fra tekniske og funksjonelle underavdelinger, som har sine egne subkulturer og normer (Sandholtz, 2012). På den ene siden kan bruk av eksterne eksperter bidra til økt objektivitet ved valg og utvikling av beste praksis, noe som kan redusere konfliktnivået (Jacobsson, 2000). På den andre siden kan det svekke legitimeringen, fordi det øker skepsis blant de ansatte gjennom NIH-syndromet. Dette kan sees i sammenheng med det vi tidligere har omtalt som forholdet mellom kilden og mottaker i utviklingen av en standard, der det er viktig at den eksterne ekspertten som skal bidra i utviklingsprosessen besitter høy legitimitet og faglig respekt blant mottakerne av standarden.

Regjerende praksiser og kunnskap utviklet gjennom erfaring kan av mange ansatte på lavere nivåer betraktes som overlegne sammenlignet med eksterne eksperters bidrag. Et godt eksempel er omorganiseringen og effektiviseringen som skjer i norsk helsesektor gjennom samhandlingsreformen. Rosales og Egge (2014) påpeker i sin masterutredning at legene de observerte følte seg oversett og at autonomien ble svekket som et resultat av politiske beslutninger og bruk av eksterne eksperter. De forklarer at den medisinske profesjonen i økende grad føler seg ignorert, eksemplifisert ved manglende gehør for faglige innspill i organisasjonsendringer, der praktikerne mener å ha helt avgjørende innspill under diskusjons- og planleggingsfaser. Problematikken med eksterne ekspertise og autonomi kommer godt frem i deres beskrivelser:

Selv om alle er enige om målet – en bedre helsetjeneste og en stadig bedre pasientsikkerhet – opplever legene som gruppe at de bare i liten grad har innflytelse på valg av metoder – det oppleves som ikke bare tap av autoritet, men også som en innskrenket autonomi. En ledelsesgruppe eller helsepolitikere, som oftest uten medisinsk faglig kompetanse, eller i hvert fall en meget blandet gruppe, dirigerer den profesjonelle gruppen – på dens egen arena. (Rosales & Egge, 2014, s. 42)

Internt utviklede standarder kan føles som «eksterne» for de ansatte. Dersom standardene er produsert av medlemmer med stor avstand til dem som påvirkes direkte i de tekniske og funksjonelle underavdelingene, kan det tenkes at det vil være vanskelig for de ansatte å føle eierskap til standardene som skal implementeres.

Dekobling

Etterlevelse av en standard er avgjørende for dens suksess. Utfordringene med standardisering kan blant annet påvirke graden av etterlevelse gjennom *dekobling*. Dekobling fra strategi handler om at det oppstår et gap mellom standardisering og faktisk handling utført av de ansatte (Meyer & Rowan, 1977). Dermed utgjør dekobling en trussel mot ønsket etterlevelse av standardiserte arbeidsprosesser.

Sandholtz (2012) sin studie av innføringen av globale standarder i en organisasjon peker på to ulike typer dekobling som har ulik effekt på sluttbrukerne av standarden – en godartet og en ondartet. I utgangspunktet kan en nok si at en bedrift ønsker å ha mest mulig samsvar mellom strategi og handling (Meyer & Rowan, 1977). Ondartet dekobling oppstår i de tilfellene ledelsen virkelig ønsker å endre atferd gjennom standardisering av arbeidsprosesser, men ulike utfordringer fører til dekobling fra ønsket strategi. Det kan være en rekke årsaker til at en slik dekobling oppstår og utfordringene vi har identifisert i denne delen av studien kan være noen av dem. Ondartet dekobling er en utfordring som truer etterlevelse av standardiserte arbeidsprosesser og kan således hindre måloppnåelse og intensjonen bak endringene (Sandholtz, 2012).

Godartet dekobling anser dårlig etterlevelse av en standard som positivt og en faktisk løsning på et problem (Sandholtz, 2012). Det kan fungere som et markedsføringsverktøy og de ansatte i en bedrift blir dermed oppmuntret av ledelsen til ikke å følge standarden direkte, nettopp for å skape en symbolsk effekt utad (Boiral, 2003; Sandholtz, 2012). I organisasjoner kan for eksempel en slik symbolsk standardisering være en konsekvens av eksterne aktørers/stakeholders krav til bedriften, som presser ledelsen til en viss form for handling. Trekker vi det ned til organisasjonsnivå kan det være vanskelig for de ansatte å skille mellom standarder som formaliseres for å tilfredsstille ytre aktører og hvor ledelsen ikke fremstår som like opptatt av etterlevelse, og de standardene som faktisk skal etterleves. Selv om ledelsen sjelden vil uttrykke dette eksplisitt er det gjerne synlig i form av oppfølging og

kontroll av etterlevelse. Risikoen kan være at det bygger seg opp en rekke standarder og at ansatte ikke klarer å skille mellom hvilke som er mer eller mindre viktige. Uoversiktlig standardisering kan føre til at alle standardene blir dekoblet, enten det er meningen eller ikke.

En oppsummering av utfordringene fra organisasjonsfeltet som har relevans for standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner er gitt i tabell 4 under:

Utfordringer	Karakteristika
Standardiseringens frivillige karakter	<ul style="list-style-type: none"> - Frivillig på organisasjonsfeltet, men <u>ikke</u> på organisasjonsnivå - Hierarkisk kontroll kan føre til motstand
<p>Ekspertkunnskap</p> <p style="text-align: center;"><i>Interne eksperter</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Eksterne eksperter</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objektivitet - Mindre kunnskap om interne forhold - NIH-syndromet
Dekobling	<ul style="list-style-type: none"> - Gap mellom standard og praksis

Tabell 4: Karakteristika ved utfordringer fra organisasjonsfeltet

4.4 Oppsummering av sentrale utfordringer

Ved å studere bidrag fra forskningslitteraturen om standardisering, beste praksis, endringslitteratur og organisasjonsteori har vi identifisert sentrale utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser på organisasjonsnivå og organisasjonsfeltet. Disse kan deles inn i fire hovedkategorier, som vist innledningsvis i tabell 1, og er utfordringer ved 1) standardisering som fenomen, 2) utvikling, 3) implementering, og 4) etterlevelse av standardiserte arbeidsprosesser.

På organisasjonsnivå ser vi at effektivitet og forutsigbarhet er viktige drivkrefter bak ønsket om å initiere en slik strategi. Ved utfordringer for standardisering som fenomen har vi identifisert tap av autonomi som en sentral utfordring både for individ og grupper. Under utfordringer med å utvikle standardene er valg og dokumentering av beste praksis, grad av

fleksibilitet innenfor en standard og involvering av ansatte sentrale utfordringer. Ekskludering av ansatte i utviklingen kan skape utfordringer ved implementering. I tillegg har vi identifisert utfordringer ved implementering av standardiserte arbeidsprosesser knyttet til mellomleders meningsdannelse, samt ved overføringen av beste praksis.

Litteratur fra organisasjonsfeltet ble inkludert for å belyse utfordringer som ikke litteraturen på organisasjonsnivå tar for seg. Denne har bidratt til ny innsikt om utfordringer, som at standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner ikke er frivillig for de ansatte. Dette står i motsetning til standardiseringens frivillige karakter på organisasjonsfeltet, noe som trolig kan intensivere enkelte av utfordringene som er identifisert på organisasjonsnivå. Vi har fått ytterligere innsikt i utfordringer rundt bruk av både interne og eksterne eksperter i utviklingen av standarder. I tillegg belyser organisasjonsfeltet en fjerde kategori, etterlevelse. Her kan utfordringer med dekobling fra planlagt standardisering både være godartet og ondartet, avhengig av ledelsens opprinnelige intensjon med standardiseringsinitiativet.

5. DEL B: Standardisering av arbeidsprosesser i olje- og gassbransjen

5.1 Aktualisering

I denne delen av studien identifiserer vi spesielle utfordringer for olje- og gassbransjen ved å undersøke om de sentrale utfordringene er aktuelle i Statoils kontekst. Denne konteksten er interessant fordi organisasjonen med sitt STEP-program er i gang med en større endringsprosess. Programmet ser ut til å være en av flere standardiseringsrelaterte endringsprosesser selskapet har vært gjennom de siste 20 årene. I tillegg er Statoil en meget sentral aktør i den norske delen av bransjen, samt en anerkjent organisasjon i global bransjesammenheng. Vi begynner med å presentere organisasjonen og ser videre på den indre og ytre konteksten til Statoil. Konteksten, kombinert med tilgjengelig informasjon og tidligere forskning, danner grunnlaget for vurdering av spesielle utfordringer.

5.2 Statoil

Statoil ASA er et internasjonalt energiselskap med virksomhet i 36 land, rundt 23.000 ansatte og er børsnotert i New York og Oslo (Statoil, 2014b). Organisasjonen har en kompleks struktur og kan beskrives som en matriselignende organisasjon, hvor linjeorganisasjonen suppleres av flere andre horisontale lag; prosjekter, funksjonelle enheter som tilbyr interne tjenester og ekspertise, samt prosesseiere (Nesheim, 2011b).

Organisasjonen er den største operatøren på norsk kontinentalsokkel. Statoil har operatøransvar for over 30 olje- og gassfelt til havs, med både faste og flytende installasjoner, og står for om lag 70 prosent av all olje- og gassproduksjon på sokkelen (Statoil, 2014c, 2014d). Grunnet selskapets etablering i 1972 og tilhørende aktivitet i over 40 år, er det naturlig at variasjonen i alder mellom plattformene også er stor. Plattformen «Gudrun» satt for eksempel i gang produksjonen i 2014 (Lewis, 2014a), mens «Statfjord A» ble etablert i 1979 og er Statoils eldste plattform som fortsatt er i drift. Ved ny produksjon ser det ut som Statoil har vært opptatt av innovasjon og nytenkning for å skape en sikker og effektiv drift offshore. Til tross for rehabilitering og vedlikehold vil etableringsår trolig gjenspeile seg i plattformenes organisering, oppbygning og teknologiske løsninger. Det er dermed naturlig å anta at dagens nyere installasjoner skiller seg fra eldre installasjoner, og omvendt.

5.3 Kontekst

Omgivelsene en bestemt hendelse oppstår i kalles *kontekst* (Stensaker, 2002), som igjen kan deles inn i indre og ytre kontekst. Indre kontekst refererer til organisasjonsnivå og tar for seg faktorer som struktur, kultur, historie, politikk og ressurser. Den ytre konteksten består av økonomiske, miljømessige, sosiale og politiske faktorer som eksisterer på industrielt, nasjonalt og/eller internasjonalt nivå (Pettigrew, 1985/2011, 1987). Endringer både i indre og ytre kontekst er potensielle triggere (Pettigrew, 1985/2011) til Statoils standardiseringsinitiativ i STEP-programmet. Vi velger videre å fokusere på de mest relevante ytre og indre faktorene for å beskrive Statoil sin kontekst.

5.3.1 Politisk kontekst

De industrielle relasjonene i oljeindustrien er komplekse, noe som kan føre til at endringer kan bli til svært byråkratiske prosesser. Treparsamarbeidet mellom stat, fagforbund og arbeidsgiverorganisasjoner er godt utviklet på industrinivå (Falkum, 2011a). Den norske stat er på flere måter sterkt representert i Statoil. For det første eier staten 67 prosent av Statoil, et eieransvar som følges opp av Olje- og Energidepartementet (Statoil, 2009). For det andre spiller Arbeids- og sosialdepartementet en viktig brikke i arbeidslivets reguleringer (Falkum, 2011a). Underlagt sistnevnte departement finner man for det tredje Petroleumstilsynet (Ptil), som på operasjonelt nivå er en viktig samarbeidspartner. Sikkerheten offshore diskuteres og løsninger utviklet gjennom dialog mellom Ptil, fagforeninger og ledelsen i Statoil. Ptil autoriserer produsenter, arbeidere og leverandører for operasjoner i Nordsjøen og har myndighet til å stoppe aktiviteter etter krav fra fagforeninger, leverandører eller arbeidsgivere. Denne makten gjør dem svært attraktiv både for ledelsen i Statoil og fagforeningene dersom det oppstår konflikter (Falkum, 2011a).

Det eksisterer et mangfold av fagforeninger med sterke krav til både lønn og arbeidsvilkår (Falkum, Bråten & Colman, 2011). Hovedstrukturen er representert ved Industri Energi (LO), SAFE (YS), Tekna, NITO og Lederne (Falkum, 2011a). I tillegg til dette finner man underforeninger av disse, noe som gjør strukturen svært kompleks. Organiseringsgraden blant Statoil-ansatte i Norge var i 2013 og 2014 på henholdsvis 66 og 68 prosent (Statoil, 2015b), noe som betraktes som relativt høyt i norsk arbeidsliv. Til sammenligning var organiseringsgraden i Norge 51,7 prosent i 2013 (Nergaard, 2014). Ifølge Utgård (2005), tidligere konserntillitsvalgt i Kværner, har styredeltakelse og bedriftsdemokrati i norsk

arbeidsliv vært en sentral årsak til ansattes innflytelse og fagforeningsmakt. Utviklingen av olje- og gasssektoren har tidligere vært preget av partssamarbeid (Falkum, Bråten & Colman, 2011). I Statoil har fagforeningene historisk hatt en sterk posisjon i organisasjonens offshore-operasjoner og har hatt sterk innvirkning på tidligere standardiseringsforsøk (se bl.a. Falkum, Bråten & Hansen, 2011; Stensaker & Falkenberg, 2007).

5.3.2 Standarder i bransjen

Olje- og gassindustrien har fått rykte på seg for å være framtung og detaljstyrt (Nesheim et al., 2011). Ptil (2013, s. 20) påpeker at industrien «bugner av prosedyrer» og det påstås at de ofte er skrevet på et nærmest utilgjengelig språk og er lagret i systemer som ikke alle har evne til eller er fortrolige med å håndtere (Nesheim et al., 2011). Helge Lund, i dag forhenværende konsernsjef i Statoil, presenterte et interessant eksempel på ONS-konferansen 2014 (Offshore Northern Seas) i Stavanger, som viser at kravene som stilles i bransjen skiller den fra andre bransjer:

GE leverer en standard 100-MW gassturbin. Det tar 5.400 prosjekttimer å levere den til kraftindustrien. Når de i tillegg må ta hensyn til krav fra olje- og gassbransjen, tar det 37.000 timer. Det er mer enn seks ganger så lang tid. (Statoil, 2014a)

NORSOK-standardene er utviklet gjennom samarbeid mellom ulike aktører i bransjen og har som formål å erstatte bedriftsinterne standarder og standarder for operatører for å opprettholde høy sikkerhet, verdiskapning og kostnadseffektivitet på norsk sokkel (Standard Online, 2015b). Operatører har imidlertid utviklet egne og gjerne overlappende bedriftsinterne standarder, samtidig som andre eksterne aktører har satt agenda for nye standarder i bransjen. Atle Sundøy (2015), partner i Inventura, understreker dette i sin kronikk i *Teknisk Ukeblad* og påpeker at bransjen er preget av byråkratiserende beslutningsprosesser, kontrakter og arbeidsprosesser og at omfattende tekniske krav ikke er like fra operatør til operatør. Interesse- og arbeidsgiverorganisasjonen Norsk olje og gass har blant annet utviklet retningslinjer som inneholder råd og anbefalinger for ulike problemstillinger oljeselskap kan stå overfor. «024 - kompetansekrav til bore- og brønnpersonell» er et av mange eksempler. Disse er ikke direkte bindende for brukerne, men er likevel med å prege antall krav og retningslinjer for selskapene i oljebransjen (Norsk olje og gass, 2013). Det kan se ut som at det er mange aktører i bransjen med ulike interesser,

noe som gjerne har resultert i et mangfold av standarder og prosedyrer. Forenkling kan derfor potensielt sees på som en av drivkreftene for bedriftsintern standardisering av arbeidsprosesser i Statoil.

5.3.3 Tidligere standardiseringsforsøk

Historisk har standardisering av arbeidsprosesser stått sentralt på agendaen for Statoil, både gjennom BRA-programmet i perioden 1996-2000 og etter fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassdivisjon, i den påfølgende integrasjonen som foregikk i perioden 2007-2009.

BRA-programmet (Bedre Raskere Administrasjon) var et effektiviseringsprogram som hadde som mål å gjøre de administrative prosedyrene mer effektive og standardiserte, gjennom innføringen av et nytt ERP-system (SAP). Statoil hadde høye ambisjoner og hadde offisielt gitt uttrykk for en halvering av de administrative kostnadene. De potensielle årlige innsparingene var kalkulert til 1,4-1,8 milliarder kroner (Stensaker, 2002). Forskning på tre forskjellige bedriftsenheter viste at til tross for gode intensjoner, klarte ikke noen av disse å realisere den opprinnelige BRA-strategien. Modifisering av strategien ledet til delvis implementering av ulike karakterer hos de tre bedriftsenhetene (se f.eks. Stensaker & Langley, 2010).

Etter fusjonen mellom Statoil og Hydro var det også stort fokus på standardisering av organisasjonen og arbeidsprosesser bygget på identifisering og utvikling av beste praksis fra begge selskapene (Szumilas & Stensaker, 2009). Daværende Statoil-sjef, Helge Lund, uttalte til media at de antatte årlige kostnads- og effektiviseringsgevinstene ville bli om lag fire milliarder kroner (Aanensen, 2007). For å gjennomføre en effektiv integrasjon ble prosessen delt inn i to faser. Fase 1 dreide seg om sammenslåing av alle funksjoner på land, ekskludert operasjonelle enheter. Fase 2 omhandlet de operasjonelle enhetene til det nye selskapet, som offshore og raffinerier, gjennom en sammenslåing av driftsmiljøene. (Colman, Stensaker & Tharaldsen, 2011). Standardisering av arbeidsprosesser i fase 2 og skulle bidra til sikker og effektiv drift, rotasjon av ansatte og økt organisatorisk fleksibilitet, men det utviklet seg imidlertid motstridende meninger og intensjoner. Til tross for tidlig involvering i endringsprosessen var ikke fagforeningene forberedt eller enig rundt omfanget av standardiseringen og nedbemanningen som ventet. Dette medførte en rekke komplikasjoner

for implementeringen. Fusjonen ble betegnet som en suksess (Colman, Falkum, Stensaker & Tharaldsen, 2011), men likevel medførte uenighetene mellom fagforeningene og ledelsen i Statoil forsinkelser, svekket beslutningskraft og kompromisser på bekostning av begge parter (Falkum, 2011b). Videre i oppgaven refererer *fusjonen* og *integrasjonen* til denne endringsprosessen.

5.3.4 Økonomisk kontekst

Ifølge Oslo Børs (2014) sin oversikt steg oljeprisen (brent spot) mer enn tregangen i perioden 2003 til 2013, fra rundt 30 til 110 dollar per fat. Helge Lund forklarte på ONS 2014 at «for en ikke så veldig lenge siden, ville en oljepris på 100 dollar pr fat ha gitt grunn til å sprette champagnekorken. Nå gir det grunn til bekymring.» (Statoil, 2014a). Det påpekes i media at kostnadsnivået har steget kraftig uten at produksjonen har økt, noe som har redusert lønnsomheten dramatisk (Ånestad & Løvås, 2014). Det er flere årsaker til at kostnadene i oljebransjen er tredoblet. «Alt er blitt mer komplisert», ifølge Lund (Kongsnes, 2014). Høye kostnader kombinert med svake marginer har ført til at Statoil har snudd mange steiner for å finne effektiviseringsgevinster (Petro, 2014). Det er ikke bare Statoil som må moderere seg (Chazan, 2014), men hele industrien ser ut til å stå overfor svært krevende utfordringer som truer dens struktur. Bekymringene fra 2014 ser ikke ut til å ha vært ubegrunnet når vi ser at oljeprisen ble halvert i løpet av dette året, med et prisfall på 53 dollar per fat (Oslo Børs, 2014). Det høye kostnadsnivået ser dermed ut til å være en viktig drivkraft for innføring av standardiserte arbeidsprosesser og fallet i oljeprisen kan være med på å fremskynde implementering av endringsinitiativ for å skape en bærekraftig organisasjon. I tillegg kan det være med å skape økt forståelse for behovet for endring blant ansatte.

5.4 Statoil Technical Efficiency Programme (STEP)

Statoil har reagert med å iverksette det som i media blir omtalt som det største spareprogrammet i norsk næringsliv noensinne (Ånestad & Løvås, 2014). Her opplyses det om at målet er å spare rundt åtte milliarder kroner årlig i effektiviseringsgevinster, med virkning fra 2016, og at STEP-programmet er ansvarlig for å spare seks av disse milliardene gjennom økt effektivitet (Kongsnes, 2014; Ånestad & Løvås, 2014). Det overordnede ønsket om å effektivisere kan stamme fra behovet om å forenkle og spare kostnader, som ser ut til å være viktige drivkrefter bak STEP. Programmet inneholder seks prosjekter: Helhetlige brønnleveranser; styrke tidligfase i prosjekter; *standardisering* og *industrialisering*;

effektivitet i drift, vedlikehold og modifikasjoner; leverandørstyring og effektivitet i forsyningskjeden; og forenkling og ressursprioritering (Aadland, 2015; Nilsson, 2014). Disse seks prosjektene jobber tett sammen med forretningslinjene i forbindelse med identifisering og planlegging av effektiviseringstiltak. STEP skal bidra med ressurser for å komme i gang, mens linjeorganisasjonen skal være ansvarlig implementeringen. STEP skal tilrettelegge og følge opp implementeringen (Statoil, 2015a). Leder for STEP-programmet, Jannicke Nilsson, forteller i *Utvikling og produksjon Norge (UPN)* sitt internmagasin at «STEP skal sitte ut 2015. Etter dette må vi finne en annen måte å drive endringene videre på.» (Rui, 2015)

5.5 Spesielle utfordringer

5.5.1 Tap av autonomi

Teoretisk sett vil standardisering av arbeidsprosesser kunne bidra til en reduksjon i autonomien til den som utfører en arbeidsoppgave (Stensaker, Nesheim, Olsen, Tharaldsen & Kjærland-Haga, 2009). For ansatte i Statoil er det dermed relevant å vurdere i hvilken grad enkeltindividet føler han eller hun har autonomi i arbeidssituasjonen og om standardiserte arbeidsprosesser vil føles som en innskrenking av følt autonomi. Dersom man tar dagens situasjon i betraktning, med komplisert styrende dokumentasjon, burde dette tilsi at eksisterende autonomi allerede er begrenset, selv uten standardiserte arbeidsprosesser. I *Statoil-boken* poengteres det at «alle medarbeidere i Statoil skal etterleve relevant styrende dokumentasjon» (Statoil, 2013, s. 9). På den andre siden ser det ut som at eksisterende styringsdokumenter ikke etterleves i den grad de burde (Hansen et al., 2012), noe som kanskje indikerer at den følte autonomien er høyere enn styrende dokumentasjon skulle tilsi. Offshore-arbeidere i organisasjonen har alltid hatt et rykte for å være veldig kompetente og dyktige operatører med stor grad av plattformspesifikk kunnskap (Antonsen, Skarholt & Ringstad, 2011). Høyt utdannede ingeniører og mange kompetente fagarbeidere kan være med på å underbygge følelsen av høy autonomi på plattformene.

Til tross for at man kan diskutere et eventuelt tap av autonomi for enkeltarbeideren, mener vi at standardisering av arbeidsprosesser byr på større utfordringer på et gruppe- eller enhetsnivå. Når ansatte isoleres i uker av gangen på plattformer i høyrisikomiljø oppstår det sterke bånd og relasjoner mellom de ansatte (Tharaldsen, Stensaker & Gressgård, 2011). Dette indikerer at de ansatte identifiserer seg sterkt med miljøet på plattformene (Stensaker,

et al., 2011) og handlinger kan bli påvirket av eksisterende kultur for hva som er akseptert atferd. Plattformen med lang historie og kultur for gode prestasjoner kan utvikle en sterk lokal kultur der troen på egne og spesifikke praksiser er overlegen dagens styrende dokumentasjon og eventuelle nye standarder. I så måte kan en kultur for lav etterlevelse av standarder føre til at man skaper en større fleksibilitet innenfor en standard enn dokumentasjonen i utgangspunktet tilsier. Dette understreker en sterk gruppeautonomi. Med forutsetning om at ledelsen sikrer etterlevelse vil i utgangspunktet standardisering av arbeidsprosesser begrense autonomien på gruppenivå og derigjennom innskrenke enhetenes muligheter til å ta sine egne valg som gruppe.

I BRA-prosessen anså enkelte av de studerte enhetene seg selv som nokså autonome. For en av disse innebar det at enheten utnyttet den følte autonomien og utviklet sine egne løsninger (Stensaker & Falkenberg, 2007). Vi mener dette er utfordrende for Statoil og andre virksomheter i bransjen, siden mange enheter er geografisk isolert fra hverandre og at man kan finne sterke subkulturer i organisasjonen. Autonome enheter i store selvstendige systemer har en tendens til å dekke seg og utvikle egne handlingslogikker, noe som kan være en trussel for sikkerheten (Hansen et al., 2012). I tillegg til dette kan man gjerne se tilbake til historiske standardiseringsforsøk. Ettersom vi vet at resultatene av standardiseringsforsøkene i BRA-prosessen og i fusjonen har vært krevende kan standardisering av arbeidsprosesser være utfordrende, fordi høyautonome enheter tidligere har lyktes med å justere standardene. Som påpekt i del A kan man påtvinge en implementering, men etter dette må standarder internaliseres og integreres. Høy autonomi kan dermed by på utfordringer både i implementeringen, men også i etterkant gjennom begrenset etterlevelse.

Oppsummert kan stor geografisk avstand og isolerte bedriftsenheter lede til økt handlingsrom og følelse av høy autonomi. Dette kan være utfordrende fordi 1) det kan vanskeliggjøre implementering av endringene og 2) standardene kan bli ytterligere tilpasset på ulike måter ved internalisering i hver enkelt enhet, noe som hindrer en uniform etterlevelse på tvers av disse.

5.5.2 Involvering ved utvikling av standarder

Involvering av ansatte er en sentral problemstilling i prosessen med å utvikle nye standarder. Det kan skape økt forståelse og eierskap til endringen blant ansatte og som diskutert i del A, kan ansatte bidra med viktig input om arbeidsprosessene som skal standardiseres. I et historisk perspektiv ser det ut som at samarbeid og involvering har preget utviklingen i Statoil. Arbeidstakermedvirkning ved omstillingsprosesser er blant annet regulert ved Arbeidsmiljøloven (2005, § 4-2). Dette innebærer at ekskludering av ansatte ikke er en reell valgmulighet, men det finnes likevel ulike måter å involvere på og ulik grad av involvering ved endringsprosesser. Det ser ut til å være spesielle faktorer ved konteksten til Statoil som kan gjøre involvering utfordrende. Vi finner at standardisering av arbeidsprosesser og beslutningen om hvordan man skal involvere ansatte er en utfordring grunnet 1) historiske effekter av involvering, 2) en betent maktkamp mellom ledelsen og fagforeningene, 3) ukoordinerte fagforeninger, og 4) bruken av ekspertkunnskap eller eksterne eksperter. Spørsmålet er imidlertid om lav grad av involvering er til det beste for en vellykket standardisering av arbeidsprosesser.

Involvering alene er ikke tilstrekkelig

Å omforme og designe arbeidsprosesser er som kjent tidkrevende (Huy, 2001) og involvering av ansatte i utviklingen av standardene vil trolig bidra til at denne fasen tar lengre tid. I praksis er det gjerne utfordrende å oppnå suksess med høy involvering av de ansatte i utviklingen av standardene, men spørsmålet er imidlertid om en kortsiktig løsning med lav involvering av ansatte i utviklingen av standardene er det beste alternativet. Liten involvering i utviklingen kan gjerne føre til at man må bruke lengre tid ved implementeringsfasen. Samtidig viser tidligere forskning i Statoil at bred involvering i planleggingsfasen ikke nødvendigvis alltid bidrar til en mer effektiv implementeringsfase (Stensaker & Langley, 2010). Dermed ser beslutningen om grad av involvering ut til å være kompleks og by på utfordringer for ledelsen.

Avveiningen mellom enten å bruke lenger tid på utviklingen ved å ha en bred involvering, eller å bruke lenger tid på implementeringen fordi man ikke har involvert tilstrekkelig i utviklingen, kan være en problemstilling mange bedrifter kan kjenne seg igjen i. I utgangspunktet er gjerne bred involvering ansett som nødvendig og avgjørende for å skape utbredt støtte til endringene. Stensaker et al. (2008) trekker frem at involvering kan være et godt tiltak for å øke individuell meningsdannelse, men at det ikke nødvendigvis er

tilstrekkelig for å sikre kollektiv handling. Kollektiv handling gjennom hele organisasjonen anses som viktig for å skape en uniform utførelse av arbeidet, noe som er helt sentralt i tanken bak standardisering av arbeidsprosesser.

I BRA-prosessen fremstod ikke deltakelse gjennom involvering alene ut til å legge til rette for en uniform respons på toppledelsens intensjoner (Stensaker & Falkenberg, 2007). Erfaringene viste at implementeringen av nye standardiserte arbeidsprosesser ble videre tilpasset til de lokale kontekstene, noe som ikke resulterte i transformasjon og dermed også en mindre grad av standardiserte arbeidsprosesser som et sluttresultat på tvers av enhetene (Stensaker & Falkenberg, 2007). Planleggingsfasen viste ulik grad av involvering i de ulike enhetene og der deltakelsen var størst, forekom det også størst grad av tilpasning av endringsinitiativet (Stensaker & Langley, 2010). Diskusjonen rundt tidligere standardiseringsprosesser er med på å poengtere at til tross for bred involvering i utviklingsfasen, kan implementeringsfasen ta lenger tid enn planlagt dersom man må gå mange ekstra runder med forhandlinger. Dermed er det ikke nødvendigvis alltid slik at bred involvering i utviklingsfasen tilrettelegger for en mer effektiv implementering. I tillegg til dette virker det som at selv om de ulike enhetene var ansvarlig for implementeringen, tok de også på seg et eget arbeid med å videreutvikle planene – og noen ganger – i en annen retning enn ledelsens intensjoner.

Olje- og gassbransjen er preget av store summer, noe som trolig kan føre til at tidsomfanget for endringen også spiller en vesentlig rolle, fordi ineffektiv tidsbruk ofte betyr tapte inntekter. På den andre siden må man ta organisasjonens størrelse i betraktning, et punkt som gjerne innebærer at endringer trenger tid for å lykkes. I tillegg er det i denne sammenhengen relevant å ta de ansattes rotasjonsordning i betraktning. Den såkalte *2-4-ordningen* innebærer at ansatte er borte fra plattformene i fire uker av gangen. Ledelsens tidligere erfaringer med utvanning av standardiseringsinitiativ kan potensielt føre til et effektivitetsbehov og følt tidspress går på bekostning av de ansattes medvirkning i utviklingen av standarder. I prosessen med å forenkle styrende dokumentasjon råder Hansen et al. (2012, s. 121) ledelsen til å «evne å skjære gjennom og ta beslutninger, til tross for motstand.» Statoil er en stor organisasjon med mange ansatte, et trekk som ser ut til å kjennetegne mange tilsvarende bedrifter i bransjen. En stor organisasjon betyr store avstander både i hierarkiet, men ofte også geografisk.

Fagforeningenes makt

Det er relevant å spørre seg om utfordringen ved standardisering kan dreie seg om maktfordelingen i organisasjonen. Til tross for at involvering ikke alltid er tilstrekkelig for effektiv implementering, argumenterer fagforeningene sterkt for økt åpenhet og involvering av ansatte. Utstrakt samarbeid og involvering av ansatte i store beslutninger trekkes frem som et kjennetegn ved skandinavisk arbeidsliv (Colman, Stensaker, et al., 2011) og som tidligere nevnt har utviklingen i Statoil vært preget av partssamarbeid. Selv om samarbeid også lå til grunn for fase 2 av StatoilHydro-integrasjonen, var fasen i større grad preget av konflikter og forhandlinger, enn godt samarbeid (Falkum, Bråten & Hansen, 2011). Dette er relevant å ta i betraktning siden uenighetene som oppstod kan sees i sammenheng med standardisering av arbeidsprosesser. Når det gjaldt diskusjonen rundt den nye driftsmodellen og hvordan arbeidet skulle organiseres, har tidligere studier vist at ledelsen hadde et effektivitetsfokus og dermed ønsket å standardisere arbeidsprosessene offshore, mens fagforeningene hadde et HMS-fokus og fryktet at standardisering av arbeidsprosesser ville gå utover sikkerheten i operasjonene (Falkum, 2011b). Det er ikke utenkelig at partene også i dag vil ha et ulikt fokus og at ledelsen vil trigges av og tenke på mulige gevinster, mens fagforeningen vil tenke på risiko og sikkerhet. Dermed er det fare for at en stor grad av involvering vil kunne lede partene inn på en diskusjon som dreier seg om å standardisere eller ikke standardisere arbeidsprosesser.

Standardisering av arbeidsprosesser vil kunne ses på som en sentralisering av makten hos ledelsen og det er tenkelig at dette vil gå på bekostning av fagforeningenes (og derigjennom de ansattes) makt. Innføringen av felles driftsmodell offshore i fusjonen ville redusere fagforeningenes makt til å påvirke hvordan arbeidet var organisert (Falkum, 2011b). Ansatte og fagforeningene anses for å ha relativt stor makt og dersom det er en innledende uenighet, er det fare for at fagforeningene vil kreve dialog, diskusjoner eller forhandlinger, noe som vil kunne bremse utviklingen og implementeringen (Falkum, 2011b). Hansen et al. (2012) bekrefter dette og finner at en lite konstruktiv maktkamp mellom ledelse og fagforeninger kan være en barriere for læring, noe som kan påvirke utforming og iverksetting av tiltak. En innledende enighet om målet og en felles forståelse av endringene kan derfor anses som viktig for å skape en uniform utførelse av arbeidsprosesser.

Da det kan se ut som at ledelsen og fagforeningene har et ulikt syn på standardiseringen, burde dette gjerne tale for økt involvering i utviklingen av standardene. Liten grad av

involvering kan også ha innvirkning på forholdet mellom toppledelsen og de ansatte. Basert på tidligere forskning rundt integrasjonsprosessen kan vi se at ansattes tillit til toppledelsen ble redusert (Tharaldsen et al., 2011). Gjennom å studere deres tillit til toppledelsen i Statoil peker Austgulen (2010) på at involveringen av ansatte i integrasjonen ikke ble oppfattet som noe som gav de ansatte reelle påvirkningsmuligheter. Ifølge Graham (2012) var det til tider åpenbar konflikt og de betente relasjonene så ut til å gå utover effektiviteten. Konflikt eller redusert tillit mellom ledelse og ansatte kan dermed være utfordrende for standardisering av arbeidsprosesser, fordi det tar fokuset bort fra den daglige driften og kan føre til likegyldighet hos de ansatte (Graham, 2012).

Ukoordinerte fagforeninger

Det virker som at en samstemt fagforening var positivt for alle parter i første fase av integrasjonen (Falkum, Bråten & Hansen, 2011). Her samlet fagforeningene seg og det så ut til at man klarte å ligge eventuelle uenigheter til side og fremstå som en samlet enhet utad. Forholdet mellom fagforeningene og ledelsen og på tvers av fagforeningene har riktignok ikke bare vært bra (Falkum, Bråten & Hansen, 2011). Graham (2012) viser til et mindre godt forhold mellom fagforeningene og beskriver hvordan disse nærmest konkurrerte om arbeiderne og at dette bidro til å skape splid. Ifølge Graham (2012) stilte ledelsen spørsmål ved om uenighet mellom fagforeningene ble benyttet for å skille seg ut og markere avstand fra hverandre. Gjennom integrasjonen har man også sett tegn til uenighet, som da den ene fagforeningen gikk til media, mens de andre ikke stilte seg bak dette (Falkum, Bråten & Hansen, 2011). Det er dermed rimelig å anta at en mindre samstemt gruppe av fagforeninger vil gjøre utviklingen av standarder utfordrende, fordi de ikke klarer å sette en klar retning på eventuelle innsigelser. Graham (2012) trekker frem at det kan være utfordrende for ledelsen å forholde seg til en part som ikke alltid «er enig med seg selv». Å bruke mediene som en kommunikasjonsvei er trolig heller ikke gunstig verken for forholdet mellom fagforeningene eller for fagforeningenes forhold til ledelsen. Dette gjelder selvsagt for alle involverte parter, men det kan se ut som at man har valgt forskjellige strategier. Ukoordinerte fagforeninger gjør at Statoil ved fremtidige endringer – slik som for eksempel STEP – trolig må forholde seg enkeltvis til fagforeningene, noe som sannsynligvis er enda mer tidkrevende og kan gjøre prosessen mer kompleks.

Ekspertkunnskap

Både gjennom BRA-prosessen og i StatoilHydro-integrasjonen benyttet organisasjonen seg av eksperter (Falkum, Bråten & Hansen, 2011; Stensaker, 2002). Med eksperter vil vi i denne sammenheng både snakke om eksterne konsulenter og interne eksperter (for eksempel prosesseierne) i Statoil. I integrasjonen ble blant annet eksterne konsulenter engasjert helt fra begynnelsen av (Falkum, Bråten & Hansen, 2011) og så ut til å spille en rolle gjennom hele prosessen. Prosesseierrollen er aktuell fordi den av selskapet er trukket frem som ansvarlig for å «fange opp beste praksis og erfaringer og innarbeide dette i våre globale arbeidsprosesser» (Statoil, 2013, s. 40).

Hansen et al. (2012) sine funn tyder på at prosesseier i mange tilfeller befinner seg for «langt unna» arbeidsprosessene som foregår. Avstand menes i denne sammenheng som manglende kunnskap og forståelse av hvordan praksis faktisk er ute i organisasjonen. I del A av oppgaven argumenterte vi for at interne eksperter kan føles som eksterne dersom avstanden er stor. Hvis dette er en utfordring med prosesseier som ekspert er det også rimelig å anta avstanden mellom eksterne konsulenter og offshore-ansatte er relativt stor. Utfordringen tilknyttet involvering henger dermed sammen med utfordringene rundt ekspertkunnskap som diskutert tidligere. Et viktig argument for involvering i utviklingen er at de ansatte, som daglig utfører arbeidsprosessene som skal standardiseres, besitter mye av kunnskapen rundt disse prosessene og kan derfor bidra med verdifulle innspill. Både prosesseierne og eksterne konsulenter er trolig svært kompetente på et overordnet nivå og de kan sannsynligvis bidra med kunnskap som ikke er like tilgjengelig andre steder i organisasjonen eller på operativt nivå. Likevel kan deres kunnskapsnivå vedrørende lokale forhold være utfordrende dersom de mangler spisskompetanse og erfaring tilknyttet disse lokale forholdene. At plattformene er ulike kan by på store utfordringer ved utvikling av standardiserte arbeidsprosesser, fordi hensyn til spesifikke forhold på hver plattform må tas. Plattformspezifikk kompetanse kan være avgjørende for å ivareta sikkerheten på hver installasjon. En offshore-mekaniker kan for eksempel være ekspert på verktøy som turbiner og ventiler innenfor et spesifikt bruksområde på en bestemt plattform (Antonsen, et al., 2011). Dette kan bli spesielt utfordrende dersom standarder skal utvikles av utenforstående som ikke besitter denne unike kunnskapen om prosesser og forhold på plattformene.

Når det gjelder erfaringsutveksling, et punkt som også bør tas i betraktning når det gjelder utviklingen av standarder, forekom det ifølge Hansen et al. (2012) lite læring og

informasjonsutveksling på tvers av plattformene. Det syntes å være store barrierer mellom plattformene og liten vilje til å ta i mot råd fra andre og at man hver for seg heller prøver «å finne opp kruttet» på nytt. Dette er gjerne med på å poengtere at standardene som utvikles blir vurdert i lys av hvem som har utviklet disse. Dersom man også tar makt og åpenhetsproblematikken i betraktning, er det to spesielle utfordringer som det kan være verdt å merke seg. Den ene er utfordringen med å få arbeiderne til å dele av sin kunnskap, mens den andre er at uformelle maktsentre kan bidra til at den beste løsningen ikke velges. Hvis prosesseier til slutt sitter med den avgjørende stemmen vil denne funksjonen kunne tenkes å fungere som en portvakt-funksjon, hvor noen innspill blir tatt i betraktning, mens andre utelates. Etter StatoilHydro-fusjonen måtte de eksterne konsulentene tåle sterk kritikk fra fagforeningene som mente de var svært subjektivt dreid mot ledelsen og dermed ikke tok innspill og bidrag fra fagforeningene i betraktning (Falkum, Bråten & Hansen, 2011). Graham (2012) bekrefter en stor skepsis blant tillitsvalgte mot bruken av eksterne konsulenter, og spesielt mot dem som var innblandet i fusjonen. Videre peker han på at tilliten til eksterne konsulenter generelt ble svekket som en konsekvens av denne prosessen. Redusert tillit kan trolig svekke kunnskapsoverføring og ansattes vilje til å bidra i prosessen med å utvikle standardene i samarbeid med eksterne eksperter i fremtiden. Dermed kan dette være en utfordring ved utvikling av standardiserte arbeidsprosesser i organisasjonen.

Tidligere involvering ved standardiseringsforsøk, maktforhold og interne relasjoner i organisasjonen, samt ansattes syn på ekstern ekspertise har bidratt til at vi finner ledelsens beslutning om å involvere ansatte utfordrende ved utvikling av standardiserte arbeidsprosesser.

5.5.3 Fleksibilitet innenfor en standard

Nesheim et al. (2011) peker på et behov for å sikre standardisering og fleksibilitet samtidig i høypålitelighetsorganisasjoner. Slike typer organisasjoner kan ofte karakteriseres ved at de er komplekse, teknologiintensive og sårbare for menneskelige feil. Statoil kan anses som en høypålitelighetsorganisasjon, blant annet på grunn av at sikkerhet er en høy prioritet og at konsekvensene av menneskelige feil fort kan bli katastrofale. En viss grad av standardisering og forutsigbarhet skal kunne fremme sikkerheten ved lik utførelse på ulike plattformer (Nesheim et al., 2011), samtidig som behovet for fleksibilitet er nødvendig for å utvikle en grunnleggende forståelse for arbeidsoppgavene, noe som øker handlingskraften og ivaretar

sikkerheten ved uforutsette situasjoner (Grote et al., 2009). Dermed er balansegangen mellom rigide standarder og fleksibilitet innenfor en standard kritisk i utviklingen og implementeringen av de standardiserte arbeidsprosessene. Vi argumenterer for at det i hovedsak er to forhold som er utfordrende i tilknytning til ulik grad av fleksibilitet innenfor standardiserte arbeidsprosesser i Statoil. Disse er at: 1) liten grad av fleksibilitet innenfor en standard kan bidra til å øke byråkratiet og 2) ulike lokale kontekster kan føre til at de standardiserte arbeidsprosessene ikke passer noen kontekster spesielt godt.

Bygge ned byråkrati med standardiserte arbeidsprosesser

Vi har tidligere påpekt at bransjen, inkludert Statoil, er preget av mange reguleringer og krav fra ulike hold som bidrar til mer komplekse og byråkratiske prosesser (Stensaker et al., 2009). Det er naturlig å anta at antall standarder og styrende dokumentasjon kan redusere fleksibilitet og øke følelsen av byråkrati i en organisasjon. På papiret kan ansatte dermed oppleve et sterkt kontrollerende miljø og styring av atferd. Inntrykket fra media, og kanskje noe paradoksalt, er at den største uttalte drivkraften bak standardisering av arbeidsprosesser i Statoil ser ut til å være et ønske om forenkling og økt effektivitet i driften av organisasjonen (Ånestad & Løvås, 2014). Petoro-sjef, Grethe K. Moen, poengterer gjennom media at det store sikkerhetsfokuset i bransjen har ført til at man har blitt opptatt av å lage veldig detaljerte prosedyrer og dokumentere alt for å hindre alle feil og at dette ser ut til å gå på bekostning av effektivitet og forbedringer (Løvås, 2014). Vi spør derfor om det er mulig å redusere det eksisterende byråkratiet av praksiser med standardiserte arbeidsprosesser, som i utgangspunktet er forbundet med økt byråkrati. Den komplekse strukturen av styrende dokumentasjon kan tenkes å fungere som en barriere for implementering av standardiserte arbeidsprosesser, fordi den kan hindre etterlevelse av de nye standardene ved at de bare blir «en i mengden» eller «enda en standard» å forholde seg til.

I Statoil kan respons på granskningsrapporter se ut til å være en av årsakene til det komplekse systemet av styrende dokumentasjon. Granskninger er viktige virkemidler for å avdekke feil, mangler, forbedringspotensial, slik at uønskede hendelser i fremtiden kan unngås (Hansen et al., 2012). Når det blir funnet avvik viser Statoil en stor iver etter å forbedre seg gjennom opprettelse av nye tiltak og prosedyrer som skal dekke gapet. Etter en nesten-ulykke på en av Statoils plattformer fremkommer det at ansatte føler en overproduksjon av tiltak i selskapet, noe som har ført til *tiltakstretthet* (Hansen et al., 2012). Vi velger her å gjengi et sitat fra del A av oppgaven fordi det ser ut til å passe med Statoils

kontekst der det blir opprettet nye standarder og tiltak uten at eldre praksiser blir fjernet: «rules are applied, workers resist, dysfunctional consequences arise, further rules are applied to control the resistance, the workers thereby lose more discretion in their work, they resist further, and so on.» (Mintzberg, 1979, s. 88)

Tiltak som blir opprettet ukritisk på bakgrunn av påviste avvik kan vise til manglende evne til å prioritere. Granskning i Statoil kan være intern, eller utført av Ptil (Hansen et al., 2012). Ptil ser ut til å spille en sentral rolle i denne trenden ved at det fremkommer nervøsitet i organisasjonen for at Ptil skal avdekke nye avvik, noe som resulterer i for mange raske og lite gjennomtenkte tiltak (Hansen et al., 2012). En overdreven tiltaksmengde kan påvirke mottakeren negativt fordi det kan gi dårlig oversikt over nye prosedyrer og prosesser. Samtidig kan dårlig kommunikasjon om oppdateringer og revideringer gjøre det svært vanskelig og tungvint å forholde seg til de styrende dokumentene. At tiltakene er utviklet og initiert fra forskjellige aktører kan også føre til liten sammenheng mellom de ulike prosedyrene, og at noen av standardene overlapper eller motstrider hverandre (Hansen et. al., 2012). I tillegg til at de ansatte kan oppleve dårlig oversikt, kan det være vanskelig å skille mellom standarder som ledelsen ønsker at de skal etterleve og standarder som hovedsakelig er opprettet av symbolske årsaker for å tilfredsstille Ptil. Dette kan også sees i sammenheng med det vi i del A av studien omtalte som godartet dekobling, der ledelsen ikke er like opptatt av etterlevelse, men innfører standarder hovedsakelig for å tilfredsstille og dekke gap som er identifisert av granskningsaktørene.

I høypålitelighetsorganisasjoner som Statoil kan en kanskje forvente et høyt detaljeringsnivå, siden feil kan ha fatale konsekvenser. I en spørreundersøkelse gjort i 2009 ble respondenter fra operativt nivå spurt om å evaluere prosesseiers rolle langs en rekke dimensjoner i forhold til standardisering. Her kom det frem at 90 prosent var enig i at det er nyttig med en beskrivelse av arbeidsprosesser, mens 45 prosent mente at de var *for* detaljerte (Nesheim, 2011b). Høyt detaljerte standarder sammen med fokus på etterlevelse vil trolig være med å øke følelsen av byråkrati i organisasjonen.

Som tidligere forklart kan Statoils styrende dokumentasjon på plattformene være komplisert og vanskelig å forholde seg til. Dette kan videre resultere i dårligere etterlevelse blant ansatte. Ptil sin gjennomgang av nesten-ulykken nevnt ovenfor avdekket alvorlige mangler som blant annet knyttet seg til etterlevelse av styrende dokumenter (Midttun, 2011).

Påfølgende studier viste at ansatte i flere sammenhenger ikke valgte å utføre arbeidsprosesser i henhold til prosedyrer og krav. De ansatte stolte mer på egen dømmekraft enn jungelen av styrende dokumentasjon. Arbeidsoppgaver så ut til å utføres basert på den enkelte ansattes subjektive oppfatning om hva som var «mest riktig» og/eller «effektivt» (Hansen et al., 2012).

Oppsummert kan kombinasjonen av detaljerte standarder og et høyt antall standarder føre til økt byråkrati i en organisasjon. Opprettelse av stadig nye standarder og tiltak kan således føre til *tiltakstrøtthet*, som kan påvirke etterlevelsen av standardiserte arbeidsprosesser negativt. Kjernen i utfordringen ligger derfor i om ny standardisering bidrar til å øke byråkratiet eller faktisk forenkler og bygger det ned for å oppnå økt effektivitet.

Statoil – en stor og kompleks organisasjon

I norsk målestokk anses Statoil som en stor og kompleks organisasjon. Utvikling og produksjon på norsk sokkel (UPN) er bygget opp av forskjellige lokale produksjonsenheter. Standardisering av arbeidsprosesser vil blant annet innebære en uniform arbeidsutførelse på tvers av plattformer og i forbindelsen mellom plattform og fellesfunksjoner (Stensaker, et al., 2009).

Hver offshoreenhet i Statoil har sin egen lokale kontekst, noe som kan by på utfordringer i arbeidet med standardisering av arbeidsprosesser. Ifølge Antonsen et al. (2011, s. 2006) uttaler en av operatørene at: «The equipment and tools are different at each installation and the complexity varies». De ulike plattformene varierer langs forskjellige dimensjoner. Både interne forhold og eksterne forhold påvirker de ulike kontekstene. Organiseringen på plattformene varierer avhengig av etableringsår, tekniske løsninger og krav fra etableringstiden. Plattformenes størrelse, spesifikt utstyr og teknologi, alder på ansatte og antall ansatte varierer. Historikk og arv er trolig også forskjellig, noe som igjen kan påvirke kulturen på de ulike plattformene. Samtidig varierer plattformenes eksterne miljø. Reservoarene som oljen pumpes opp fra varierer i dybde, temperatur og trykk (Antonsen et al., 2011).

Vi ser i tillegg en økt interesse for produksjon i arktiske strøk. «Snøhvit» i Barentshavet har vært i produksjon siden 2007 og «Goliat» siden 2014 (partneroperert). Johan Castberg-feltet (tidligere Skrugard-feltet) var planlagt å starte produksjon i 2018 (Okstad, 2012), men

investeringsbeslutningen har i skrivende stund blitt satt på vent til 2017 (Takla, 2015). Værforhold, mørketid, kulde og drivis fører til utfordringer sammenlignet med produksjon i Nordsjøen, og innebærer tilpasninger med spesialstål og spesialutstyr. Plast, gummi, metall og smøreoljer er eksempler på materialer som endrer egenskaper ved strek kulde og som krever tilpasning til det arktiske miljøet (Okstad, 2012).

Hver plattform har trolig ulike utgangspunkt og forutsetninger for å lykkes med standardisering. Uten kjennskap om faktiske forhold er det likevel rimelig å anta at disse faktorene har vært med å påvirke suksess og grad av standardisering for hver plattform ved tidligere forsøk. Dermed kan det også i dag eksistere ulik grad av standardiserte arbeidsprosesser ved plattformene, og omfanget av endringene vil dermed kunne variere, slik som var tilfellet etter fusjonen (se f.eks. Stensaker et al., 2011).

Beer et al. (1990) argumenterer for at et design som skal dekke «alt og alle» ofte vil ende opp med å ikke dekke noe som helst spesielt godt. Standardisering av arbeidsprosesser kan vise seg å bli en *one-size-fits-nobody*-strategi, der ulike bedriftsenheters varierende kontekst (Balogun et al., 2011) kan gjøre det vanskelig å utvikle standarder som skal passe alle samtidig. Variasjonen blant plattformene kan først og fremst skape en utfordring i utviklingen av standardiserte arbeidsprosesser. Om det er en stor utfordring eller i det hele tatt mulig å utvikle detaljerte standarder på tvers av ulike plattformer kan nok diskuteres, men det kan gjerne være en forklaring på at standardiserte arbeidsprosesser lett blir moderert eller redusert gjennom dårlig etterlevelse. I et slikt perspektiv kan «løser» og mer generelle standarder være mer egnet til å dekke flere lokale enheter med stor variasjon bedre enn mer rigide standarder. På den andre siden er det en stor fare for at standardiserte arbeidsprosesser lett kan oppfattes å være *for* generelle ved at de er *for* «løse» og dermed mister relevans for daglige realiteter i enkelte enheter (Beer et al., 1990).

5.5.4 Standardisering av arbeidsprosesser og nedbemanning

Det kan se ut som standardisering av arbeidsprosesser ofte initieres sammen med en form for restrukturering. I BRA-programmet ble 600-900 ansatte flyttet til mer verdiskapende arbeid (Stensaker, 2002). I StatoilHydro-fusjonen ble nedbemanning foretatt parallelt med standardisering av arbeidsprosesser (Falkum, Bråten & Hansen, 2011). Drivkreftenes natur som effektivitet og kostnadsbesparelse kan være en naturlig årsak til dette. Standardisering

og en parallell nedbemanning kan trolig føre til at de ansatte ikke klarer å skille mellom tiltakene, og negative reaksjoner forbundet med nedbemanning kan påvirke standardiseringen. Standardisering av arbeidsprosesser kan derfor spre stor frykt for nedbemanning og usikkerhet for de ansattes fremtid. Dette kan potensielt hindre støtte fra ansatte på plattformene. Samtidig kan nedbemanning få konsekvenser for standardiseringsprosessen gjennom tap av plattformspesifikk kompetanse.

Tap av plattformspesifikk kompetanse

Det er naturlig å anta at plattformspesifikk kompetanse er viktig for god dokumentering og utvikling av beste praksis. Ved nedbemanning er det en risiko for å miste ansatte med unik plattformspesifikk kompetanse. Nedbemanningen etter fusjonen var for eksempel basert på frivillighet, der alle over 58 år kunne velge å gå av med gode finansielle sluttpakker (Colman, Stensaker, et al., 2011). Dette kan ha ført til at eldre ansatte med lang erfaring og som satt inne med mye taus kunnskap om spesifikke operasjoner gikk tapt. Tap av slik kunnskap kan vanskeliggjøre utvelgelse og dokumentering av beste praksis og etterlevelse av standardene. Det er selskapet sitt ansvar å sikre at de ansatte har riktig kompetanse (Hansen et al., 2012). Dette vil også gjelde for de nye standardene og arbeidsoppgavene som skal utvikles og senere utføres. Således kan det være sannsynlig at gjenværende ansatte må læres opp og tilegne seg ny spesifikk kompetanse og kunnskap.

Ved parallell nedbemanning kan det være vanskelig å få til en overføringsperiode for kunnskapsutveksling mellom ansatte som skal slutte og ansatte som skal fortsette i selskapet. For det første kan avtroppende ansatte mangle motivasjon til å dele. Ansatte som vet at de besitter viktig kunnskap vil også kunne sitte på gode forhandlingskort i forhold til nye jobber, dermed er det ikke gitt at de vil dele av sin kunnskap. For det andre kan knapp tid føre til at en slik prosess nedprioriteres av ledelsen og at ansatte dermed forsvinner ut døren med mye av den tause kunnskapen. Et fokus på tilegning av ny kunnskap sammen med implementering av nye standarder kan trolig redusere fokus og utførelse av andre inntektsgenererende aktiviteter i den daglige driften. Tap av plattformspesifikk kompetanse kan også være en utfordring for sikkerheten på plattformen (Hansen et al., 2012) ved at nødvendig kompetanse ikke er tilgjengelig ved behov, for eksempel i uforutsette situasjoner som krever umiddelbar handling.

5.6 Oppsummering av spesielle utfordringer

Gjennom å vurdere sentrale utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser i lys av Statoil sin kontekst har vi identifisert spesielle utfordringer ved denne typen standardisering i olje- og gassbransjen. Disse dreier seg om utfordringer ved: 1) Tap av autonomi, 2) involvering av ansatte i utviklingen, 3) fleksibilitet innenfor standarden, og 4) standardisering og parallell nedbemanning, og er oppsummert under:

1) *Tap av autonomi:*

Mens standardisering ofte forbindes med svekket autonomi, kan geografisk distribuerte og isolerte enheter (som plattformer) lede til en følelse av stort handlingsrom og høy autonomi. Dette kan vanskeliggjøre implementering og lede til at enhetene søker å tilpasse standardene, noe som kan hindre en uniform etterlevelse på tvers av enhetene.

2) *Involvere ansatte i utviklingen av standarder:*

Det er viktig å involvere ansatte i utviklingen av standarder. Men involvering kan være en utfordring med tanke på at der historisk har vært store forventinger til at man gjennom involvering kan påvirke sluttresultatet, samt at historiske effekter av involvering har vært krevende. Det eksisterer betente maktrelasjoner mellom ledelse og fagforeninger, fagforeninger har til tider vært ukoordinerte i sin framtrede og det har vært påstander om bruk av eksperter som har for liten kunnskap om lokale forhold.

3) *Fleksibilitet innenfor standarden:*

Behovet for standardisering og fleksibilitet samtidig er ofte fremtredende i store organisasjoner i olje- og gassbransjen. Grad av fleksibilitet innenfor en standard kan være utfordrende fordi det vil påvirke hvorvidt standardiseringen er med å redusere eller øke eksisterende byråkrati i en organisasjon. I store og komplekse organisasjoner er det også risiko for å utvikle standarder som ikke passer *noen* spesielt godt, ved at de enten gir *for* stor eller *for* liten fleksibilitet. Balansegangen mellom detaljerte standarder og fleksibilitet innenfor en standard er derfor kritisk ved utvikling og implementering av standardiserte arbeidsprosesser.

4) *Standardisering og parallell nedbemanning:*

Siden standardisering av arbeidsprosesser drives av et effektivitetsbehov vil en parallell nedbemanning også kunne finne sted. Ved et slikt tilfelle kan det være vanskelig for ansatte å fokusere på nye oppgaver og skille mellom tiltak. Dette kan hindre støtte fra ansatte til standardiseringsinitiativet. Samtidig er det en risiko for at plattformspesifikk kompetanse forsvinner med dem som forlater virksomheten. Dette vil kunne svekke standardiseringsarbeidet ved at man ikke får dokumentert de beste, eksisterende praksisene på en tilfredsstillende måte.

6. DEL C: Implikasjoner

6.1 Praktiske implikasjoner for ledelse

Basert på de spesielle utfordringene vi har identifisert relatert til Statoils kontekst, vil vi i denne delen diskutere mulige implikasjoner for endringsledelse ved standardisering av arbeidsprosesser. Siden Statoil er en stor og sentral aktør på norsk sokkel, har vi inntrykk av at de også deler noen kontekstuelle trekk med andre aktører i bransjen. Selv om implikasjonene henvender seg til Statoil sin spesifikke kontekst, mener vi at de også kan ha relevans for lignende virksomheter i bransjen.

Dersom Statoil ønsker å forenkle og effektivisere arbeidsprosesser må de ved utviklingen av nye standarder evne å «løse opp» litt av den rigiditeten som ser ut til å foreligge i dagens styrende dokumentasjon. Løse standarder kan trolig passe flere lokale kontekster på plattformene og man kan gjennom dette bygge ned byråkratiet. Økt fleksibilitet kan føre til større handlingsrom for den enkelte enhet og ansatte. Dette kan ivareta følt autonomi og muligheten til å gjøre skjønnsmessige vurderinger innenfor standardene. Vi mener det er bedre å utvikle løse standarder som flere evner å følge, enn å utvikle rigide standarder med et begrenset nedslagsfelt som ikke etterlevs i praksis. På denne måten vil man være i stand til å ivareta fleksibilitet og samtidig styre arbeidsutførelsen i lik retning på tvers av organisasjonen. Et valg om å utvikle løse standarder har videre konsekvenser for en helhetlig ledelse av standardiseringsprosessen.

For at løse standarder skal bidra med å bygge ned byråkratiet og forenkle kompleksiteten i styrende dokumentasjon forutsetter det at gamle, overlappende standarder gradvis blir faset ut og fjernet som styrende dokumentasjon. For å ivareta denne forenklingen, og da også effektiviteten, er det avgjørende at bransjen som helhet klarer å koordinere og harmonisere standarder og krav. Det bør skje en konkretisering og tydeliggjøring rundt hvilke krav bransjen skal bestemme i fellesskap og hvilke områder selskapene skal utvikle standarder på internt.

Involvering av ansatte er komplekst i Statoil. Det er åpenbart at ansatte må involveres i utvikling av standardiserte arbeidsprosessen. Spørsmålet blir hvordan en kan gjøre et eventuelt samarbeid mest mulig effektivt og fruktbart. Vi etterspør derfor større tydelighet på

hva fagforeningene og ansatte kan påvirke. Dette kan redusere tiden brukt på unødvendige forhandlinger som kan være kilder til konflikt og splittelse. Således kan det bidra til en ryddig prosess som kan være med å myke opp et betent forhold mellom partene. I tillegg bidrar det til å redusere noe av kompleksiteten ved involvering av ansatte i utviklingen av standarder.

Høy autonomi og uformelle maktsentre ser ut til å ha vært en sentral utfordring ved tidligere standardiseringsforsøk. Dagens kontekst, med hardt pressede marginer gjør standardisering av arbeidsprosesser til en høyst nødvendig strategi, men samtidig er det naturlig å anta at en ikke vil få full, umiddelbar oppslutning fra de ansatte. For å sikre implementering, internalisering og integrering av standardiseringen på plattformene må ledelsen avklare forventninger og stille krav, men samtidig tydeliggjøre konsekvensene ved avvik. Det holder imidlertid ikke bare med en tydeliggjøring og vi anbefaler en hardere kontroll i praksis, med større oppfølging fra ledelsen ved eventuelle avvik. En viktig del i dette arbeidet vil også være å gi grundig opplæring i standardene, som gjør at de ansatte evner å utføre arbeidsprosessene.

Strengere hierarkisk kontroll og stor geografisk avstand gjør mellomlederrollen kritisk for å sikre kollektiv handling i retning av økt standardisering i organisasjonen. For å sikre at operativ handling samsvarer med ledelsens intensjoner må toppledelsen koordinere mellomlederfunksjonen gjennom å tilrettelegge for horisontale nettverk blant mellomledere. Bakgrunnen for dette er å sikre en felles meningsdannelse gjennom interaksjon med kollegaer og videre en lik meningsforming til de ansatte offshore, slik at man sikrer en uniform arbeidsutførelse.

6.2 Implikasjoner for videre forskning

Vi har kartlagt og drøftet utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser. Dette arbeidet er gjort både for å skape oversikt, men også som en innledende studie for fremtidig forskning. Det har blant annet blitt tydelig at standardiseringslitteratur trenger oppdatert forskning på organisasjonsnivå og at litteraturen må koordineres på tvers av ulike disipliner for å skape en felles forståelse av fenomenet. Utfordringene vi har identifisert er derfor høyaktuelle for videre empiri, både de generelle i tilknytning til standardisering av

arbeidsprosesser, men også de spesifikke utfordringenes faktiske relevans i olje- og gassbransjen.

Vi anbefaler at dette arbeidet i første omgang utføres gjennom kvalitativ forskning, for å bidra til en nyansert forståelse av hvilke utfordringer som eksisterer. Å følge et standardiseringsinitiativ fra start til slutt vil trolig være tidkrevende, men likevel en egnet måte å gjennomføre dette på. Dette er for å best mulig kunne studere konsekvensene av valg som gjøres på et tidspunkt og hvordan disse eventuelt byr på ytterligere utfordringer senere i prosessen (fra utvikling, til implementering og integrering). En rikere forståelse av utfordringene vil kunne bidra til større innsikt i hvordan slike endringsprosesser bør ledes. Videre og oppdatert forskning rundt fenomenet kan også være med å bidra til definering av standardisering og standardisering av arbeidsprosesser for å skape en felles forståelse av begrepene på tvers av ulike fagdisipliner. Vårt inntrykk er at det finnes mange spennende områder tilknyttet de identifiserte utfordringene ved standardisering av arbeidsprosesser som venter på å bli utforsket.

7. Litteraturliste

- Aadland, C. (2015, 15. april). -Det mest krevende jeg har jobbet med. *Sysla*. Hentet fra <http://www.sysla.no/2015/04/15/oljeenergi/det-mest-krevende-jeg-har-jobbet-med/>
- Aanensen, K. V. (2007, 12. februar). Statoil/Hydro: Regner med å spare 4 milliarder. *NTBtekst*. Hentet fra Atekst (Retriever)
- Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89. doi: 10.2307/2393986
- Adler, P. S., Goldoftas, B. & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43-68. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2640387>
- Adobe Systems Inc. (u.å.). Adobe to release PDF for industry standardization FAQ. Hentet 3. mars, 2015, fra http://www.adobe.com/pdf/release_pdf_faq.html
- Arbeidsmiljøloven. Lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Hentet 8. Juni, 2015 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arhne, G, Brunsson, N. & Garsten, C. (2000). Standardizing through Organization. I N. Brunsson & B. Jacobsson (Red.), *A World of Standards* (s. 50-68). Oxford: Oxford University Press.
- Ahrne, G., Brunsson, N. & Tamm Hallström, K. (2007). Organizing Organizations. *Organization*, 14(5), 619-624. doi: 10.1177/1350508407080303
- Andersen, I. (2014, 27. august). Nå skal subseaindustrien standardiseres. *Teknisk Ukeblad*. Hentet fra <http://www.tu.no/petroleum/2014/08/27/na-skal-subseaindustrien-standardiseres>
- Antonsen, S., Skarholt, K. & Ringstad, A. J. (2011). The role of standardization in safety management – A case study of a major oil & gas company. *Safety Science*, 50(10), 2001-2009. doi: 10.1016/j.ssci.2011.11.001
- Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, R. R., Jr. & Huonker, J. W. (2002). What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to “Complexify” Organizations. *Journal of Management Studies*, 39(2), 189-206. doi: 10.1111/1467-6486.00288
- Austgulen, L. K. (2010). *Tillit til ledelsen i en endringsprosess: en kvalitativ studie av integrasjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassvirksomhet* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.

-
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83. doi: 10.1111/1467-8551.00266
- Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality. *European Management Journal*, 25(2), 81-91. doi: 10.1016/j.emj.2007.02.001
- Balogun, J., Jarzabkowski, P. & Vaara, E. (2011). Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. *Journal of International Business Studies*, 42(6), 765–786. doi: 10.1057/jibs.2011.13
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/20159600>
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9012241298&site=ehost-live>
- Beimborn, D., Joachim, N., Gleisner, F. & Hackethal, A. (2009). *The Role of Process Standardization in Achieving IT Business Value*. Proceeding paper fra 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, HI, Big Island. Hentet fra <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2009/3450/00/07-01-03.pdf>
- Björkman, I. & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 320-335. doi: 10.1111/j.1748-8583.2007.00048.x
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the Iron Cage. *Organization Science*, 14(6), 720-737. doi: 10.1287/orsc.14.6.720.24873
- Botzem, S. & Dobusch, L. (2012). Standardization Cycles: A Process Perspective on the Formation and Diffusion of Transnational Standards. *Organization Studies*, 33(5-6), 737-762. doi: 10.1177/0170840612443626
- Bouville, G. & Alis, D. (2014). The effects of lean organizational practices on employees' attitudes and workers' health: evidence from France. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(21), 3016-3037. doi: 10.1080/09585192.2014.951950
- Bringselius, L. (2010). *Motivation and the standardization of work: Industry revisited or a victory to professionalism?* Paper presentert på International Research Society for Public Management (IRSPM), Dublin. Hentet fra

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=1940386&fileOId=1940388>

- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (2000). The Contemporary Expansion of Standardization. I N. Brunsson & B. Jacobsson (Red.), *A World of Standards* (s. 1-20). Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, N., Rasche, A. & Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies*, 33(5-6), 613-632. doi: 10.1177/0170840612450120
- Chazan, G. (2014, 7. februar). Statoil pledges to curb spending plans. *Financial Times*. Hentet fra <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ffb5dc34-8fd3-11e3-ae9-00144feab7de.html?siteedition=intl#axzz3QJq3s0Lz>
- Choi, D. G., Lee, H. & Sung, T.-k. (2011). Research profiling for 'standardization and innovation'. *Scientometrics*, 88(1), 259-278. doi: 10.1007/s11192-011-0344-7
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. doi: 10.2307/2393553
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforl.
- Colbjørnsen, T. (2014, 6. oktober). Standardisering og styring, *Dagens Næringsliv*, s. 4. Hentet fra Atekst (Retriever)
- Colman, H. L., Falkum, E., Stensaker, I. & Tharaldsen, J. E. (2011). Merger Integration Outcomes. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (Red.), *A Merger of Equals?: The Integration of Statoil and Hydros Oil & Gas Activities* (s. 251-270). Bergen: Fagbokforl.
- Colman, H. L., Stensaker, I. & Tharaldsen, J. E. (2011). Designing the Integration Process. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (Red.), *A Merger of Equals?: The Integration of Statoil and Hydros Oil & Gas Activities* (s. 37-49). Bergen: Fagbokforl.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J. & Porter, L. W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/257804>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Davenport, T. H. (2005). The Coming Commoditization of Processes. *Harvard Business Review*, 83(6), 101-108.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17277010&site=ehost-live>
- Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27. Hentet fra <http://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/>
- de Vries, H. J. (2006). Best Practice in Company Standardization. *International Journal of IT Standards and Standardization Research (IJITSR)*, 4(1), 62-85. doi: 10.4018/jitsr.2006010104
- Dimaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2095101>
- Falkum, E. (2011a). Industrial Relations Perspectives. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (Red.), *A Merger of Equals?: The Integration of Statoil and Hydros Oil & Gas Activities* (s. 93-102). Bergen: Fagbokforl.
- Falkum, E. (2011b). Significance of Local Industrial Relations (IR). I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (Red.), *A Merger of Equals?: The Integration of Statoil and Hydros Oil & Gas Activities* (s. 117-125). Bergen: Fagbokforl.
- Falkum, E., Bråten, M. & Colman, H. L. (2011). Fusjon som omstillingsstrategi. i M. Bråten (Red.), *Omstilling i norske virksomheter: Fafos rådsprogram 2009-2011* (Faforapport 2011:26), (s. 163-184),. Oslo: Fafo. Hentet fra http://www.faf.no/media/com_netsukii/20217.pdf
- Falkum, E., Bråten, M. & Hansen, K. (2011). Desicion Making, Implementation and Distribution of Power. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (Red.), *A Merger of Equals?: The Integration of Statoil and Hydros Oil & Gas Activities* (s. 103-116). Bergen: Fagbokforl.
- Fanning, B. (2007). Standards: Are they open? *AIIM E - Doc Magazine*, 21(1), 60-61. Hentet fra <http://search.proquest.com/docview/216584820>
- Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118. doi: 10.2307/3556620

-
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E. & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness? *The Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531. doi: 10.2307/20159673
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. doi: 10.1002/smj.4250120604
- Graham, W. E. (2012). *Hvordan gjenopprette tillit?: En kvalitativ studie av arbeidet med å gjenopprette tillit etter innføring av ny driftsmodell offshore i Statoil* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Grote, G., Weichbrodt, J. C., Günter, H., Zala-Mezö, E. & Künzle, B. (2009). Coordination in high-risk organizations: the need for flexible routines. *Cogn Tech Work*, 11(1), 17-27. doi: 10.1007/s10111-008-0119-y
- Haack, P., Schoeneborn, D. & Wickert, C. (2012). Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? Exploring narrative dynamics in corporate responsibility standardization. *Organization Studies*, 33(5-6), 815-845. doi: 10.1177/0170840612443630
- Hammer, M. & Stanton, S. (1999). How Process Enterprise Really Work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108-118. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2434954&site=ehost-live>
- Hansen, K., Cayeux, E., Austnes-Underhaug, R., Gressgård, L. J., Iversen, F., Kjestveit, K., . . . Nesheim, T. (2012). *Læring av hendelser i Statoil - en studie av bakenforliggende årsaker til hendelsen på Gullfaks C og av Statoils læringsevne* (Rapport IRIS 2011/156). (Revidert utg., 16. januar 2012). Bergen: IRIS. Hentet fra [http://gammelweb.iris.no/internet/student.nsf/199f312efd2a0cacc125680e00635b85/7ff750736cca552bc1257b280051dbf9/\\$FILE/Rapport-IRIS2011-156%20160112.pdf](http://gammelweb.iris.no/internet/student.nsf/199f312efd2a0cacc125680e00635b85/7ff750736cca552bc1257b280051dbf9/$FILE/Rapport-IRIS2011-156%20160112.pdf)
- Helljesen, V. (2015, 26. mars). Endrer rutinene etter flystyrt, *Norsk rikskringkasting (NRK)*. Hentet fra <http://www.nrk.no/norge/ender-rutinene-etter-flystyrt-1.12282226>
- Helsedirektoratet. (2015, 29. januar). Om nasjonale faglige retningslinjer Hentet 22. april, 2015, fra <https://helsedirektoratet.no/nfr/om-nasjonale-faglige-retningslinjer>
- Hennestad, B., Lunnan, R., Nilsen, S., Lervik, J. E. & Amdam, R. P. (2001). Standardisering - en hemske for fornyelse? *Magma*, 4(3). Hentet fra <http://www.magma.no/standardisering-en-hemske-for-fornyelse>

-
- Hsieh, Y.-M. & Hsieh, A.-T. (2003). Does job standardization increase job burnout? *International Journal of Manpower*, 24(5), 590-614. doi: 10.1108/01437720310491107
- Huy, Q. N. (2001). Time, Temporal Capability, and Planned Change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623. doi: 10.2307/3560244
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69. doi: 10.2307/3094890
- Hülse, R. & Kerwer, D. (2007). Global Standards in Action: Insights from Anti-Money Laundering Regulation. *Organization*, 14(5), 625-642. doi: 10.1177/1350508407080311
- ISO. (2008, 2. juli). PDF format becomes ISO standard. Hentet 3. mars, 2015, fra http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1141
- Jacobsson, B. (2000). Standardization and Expert Knowledge. I N. Brunsson & B. Jacobsson (Red.), *A World of Standards* (s. 40-49). Oxford: Oxford Univeristy Press.
- Jang, Y. & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72. doi: 10.1016/S0263-7863(97)00005-7
- Katz, M. L. & Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424-440. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/1814809>
- Katz, R. & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D Project Groups. *R&D Management*, 12(1), 7-20. doi: 10.1111/j.1467-9310.1982.tb00478.x
- Kim, C. W. & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323-338. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<323::AID-SMJ976>3.0.CO;2-F
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. doi: 10.1287/orsc.3.3.383
- Kondo, Y. (2000). Innovation versus standardization. *The TQM Magazine*, 12(1), 6-10. doi: 10.1108/09544780010287177
- Kongsnes, E. (2014, 28. juli). Statoil skal spare 8 milliarder. *Sysla*. Hentet fra <http://www.sysla.no/2014/07/28/oljeenergi/statoil-skal-spare-8-milliarder/>

-
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324. doi: 10.2307/259084
- Kostova, T. & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233. doi: 10.2307/3069293
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1991). Work-Unit Structure and Processes and Job-Related Stressors as Predictors of Managerial Burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(22), 1831-1847. doi: 10.1111/j.1559-1816.1991.tb00507.x
- Lehr, W. (1992). Standardization: Understanding the Process. *Journal of the American Society for Information Science*, 43(8), 550-555. doi: 10.1002/(SICI)1097-4571(199209)43:8<550::AID-ASI5>3.0.CO;2-L
- Lewis, H. Ø. (2014a, 7. april). Gudrun: Første Statoil-plattform på 9 år. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/energi/Forste-Statoil-plattform-pa-9-ar-3393244.html>
- Lewis, H. Ø. (2014b, 18. september). Statoils finansdirektør: -Egentlig er det ikke dystert, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/energi/Statoils-finansdirektor---Egentlig-er-det-ikke-dystert-3513011.html>
- Lillrank, P. (2003). The Quality of Standard, Routine and Nonroutine Processes. *Organization Studies*, 24(2), 215-233. doi: 10.1177/0170840603024002344
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215. doi: 10.1080/1469701042000221696
- Lund, H. (2014, 7. februar 2014). *Capital Markets Update: Execute for improved value creation* (Presentasjon). Presentert på Statoil Analyst conference 4Q 2013 and Capital Markets Update 2014, London. Hentet fra <http://www.statoil.com/en/InvestorCentre/Presentations/EventsAndPresentations2014/Downloads/Presentation%20by%20CEO%20Helge%20Lund%20on%20CMU%202014.pdf>
- Løvås, J. (2014, 9. mai). Sinkes av frykt for egne feil, *Dagens Næringsliv*, s. 24. Hentet fra Atekst (Retriever)
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71

- Mejdell, D. (2015, 16. mars). Standardisering til det gode (Blogginlegg). Hentet fra <http://www.postennorge.no/nyheter-og-media/blogg/standardisering-til-det-gode>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi: 10.1086/226550
- Midttun, Ø. (2011). Nære på for Gullfaks C. i I. Anda & M. Øyvind (Red.), *Sikkerhet – Status & Signaler: 2010-2011* (s. 42). Stavanger: Petroleumstilsynet. Hentet fra http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/SSS2011/sss2011_norsk.pdf
- Minbaeva, D. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4), 567-593. doi: 10.1007/s11575-007-0030-4
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nergaard, K. (2014). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2013* (Fafo-notat 2014:14). Hentet fra <http://www.faf.no/images/pub/2014/10201.pdf>
- Nesheim, T. (2011a). Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization. *Knowledge and Process Management*, 18(2), 109-119. doi: 10.1002/kpm.377
- Nesheim, T. (2011b). Process Ownership in a Matrix-like Organization. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (Red.), *A Merger of Equals?: The Integration of Statoil and Hydros Oil & Gas Activities* (s. 129-144). Bergen: Fagbokforl.
- Nesheim, T., Olsen, K. M., Stensaker, I., Tharaldsen, J. E. & Kjærland-Haga, M. (2011). Ny organisering av Statoils virksomhet på norsk sokkel: standardisering og fleksibilitet *Magma*, 14(5), 53-62. Hentet fra <http://www.magma.no/ny-organisering-av-statoils-virksomhet-pa-norsk-sokkel-standardisering-og-fleksibilitet>
- Nilsson, J. (2014, 15. mai). *STEP: Statoil technical efficiency programme* (Presentasjon). Presentert på Statoils Energiseminar, Bergen. Hentet fra http://www.statoil.com/en/NewsAndMedia/News/2014/Downloads/Jannicke%20Nilsson_Energiseminaret%202014.pdf
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14
- Norsk olje og gass. (2013, 10. juni). 024 - Norsk olje og gass Anbefalte retningslinjer for: Kompetansekrav til bore- og brønnpersonell. Hentet 26. februar, 2015, fra <https://www.norskoljeoggass.no/Global/Retningslinjer/Arbeidsliv/024/024%20-%20Kompetansekrav%20til%20bore-%20og%20br%C3%B8nnpersonell.pdf>

-
- Okstad, K. A. (2012). Ekstremarbeid. *Univers*, 2012(3), s. 4-6. Hentet fra http://issuu.com/univers/docs/univers_nr._3_-_2012
- Olje- og energidepartementet. (2014, 14. oktober). Norsk oljehistorie på 5 minutter Hentet 9. mars, 2015, fra <https://www.regjeringen.no/nb/tema/energi/olje-og-gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter/id440538/>
- Oslo Børs. (2014, 30. desember). Børsen trosset tidenes største oljeprisfall. Hentet 8. mars, 2015, fra <http://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Om-Oslo-Boers/Nyheter-fra-Oslo-Boers/Boersen-trosset-tidenes-stoerste-oljeprisfall>
- Petoro. (2014). «Kostnadene må ned». *Petoro Perspektiv 2014*, s. 6. Hentet fra https://www.petoro.no/Hva%20vi%20sier/Petoro_Perspektiv2014_web.pdf
- Petroleumstilsynet. (2013). *En bok om læring*. Hentet fra http://www.ptil.no/publikasjoner/Bok_om_laering/Layout%201/#/1/
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670. doi: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x
- Pettigrew, A. M. (2011). *The Awakening Giant : Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxon: Routledge. (Originalt verk publisert i 1985)
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. doi: 10.2307/259206
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305-558. doi: 10.1108/01437729710182260
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105. doi: 10.2307/2391262
- Ren, H. & Gray, B. (2009). Repairing relationship conflict: how violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals. *Academy of Management Review*, 34(1), 105-126. doi: 10.5465/AMR.2009.35713307
- Rosales, R. & Egge, A. (2014). *Legen som helsearbeider: Er den profesjonelle autonomien forsvunnet?* (Masteroppgave). Universitet i Oslo, Oslo. Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/39730/-Autonomi-master-endelig-pdf-2-duo-.pdf?sequence=1>
- Ross, C. E. & Wright, M. P. (1998). Women's Work, Men's Work, and the Sense of Control. *Work and Occupations*, 25(3), 333-355. doi: 10.1177/0730888498025003004

-
- Ross, J. W., Weill, P. & Robertson, D. C. (2006). *Enterprise architecture as strategy: creating a foundation for business execution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rui, S. B. (2015, Februar). Gode resultater fra STEP-programmet - tøffere krav fremover, *Origo: internmagasin for Undersøkelse og produksjon Norge, Statoil*, 2015(Feb.), s. 4-5. Stavanger: Statoil
- Røsvik, A. H. & Eggen, R. (2015, 17. februar). Veileder, retningslinje, behandlingslinje, pasientforløp - hva er forskjellen? Hentet 27. mars, 2015, fra <http://www.helsebiblioteket.no/psykisk-helse/veileder-retningslinje-behandlingslinje-pasientforlop-hva-er-forskjellen>
- Sandholtz, K. (2012). Making Standards Stick: A Theory of Coupled vs. Decoupled Compliance. *Organization Studies*, 33(5-6), 655-679. doi: 10.1177/0170840612443623
- Skarsaune, E. (2014, 11. juni 2014). Statoil ser muligheten for flere kutt, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/energi/Statoil-ser-muligheten-for-flere-kutt-3439302.html>
- Spring, M. B. (2011). What Have We Learned about Standards and Standardization? *Homo Oeconomicus*, 27(4), 501-517. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69636540&site=ehost-live>
- Standard Online. (2015a, 6. februar). Kvalitetsstyring - ISO 9000. Hentet 14. februar, 2015, fra <https://www.standard.no/standardisering/iso-standarder/>
- Standard Online. (2015b, 4. mai). NORSOK standards. Hentet 14. mai, 2015, fra https://www.standard.no/en/sectors/energi-og-klima/petroleum/norsok-standards/#.VWYPq8_tl3G
- Standard Online. (2015c, 3. mars 2015). Standardisering. Hentet 8. mars, 2015, fra <http://www.standard.no/standardisering/>
- Statoil. (2009, 30. oktober). Statens eierskap. Hentet 3. mars, 2015, fra <http://www.statoil.com/no/investorcentre/share/shareholders/pages/stateownership.aspx>
- Statoil. (2013). *Statoil-boken*. Hentet fra <http://www.statoil.com/no/About/TheStatoilBook/Downloads/Statoil-boken.pdf>
- Statoil. (2014a, 2. september). «En bærekraftig energiframtid» -Helge Lund, konsernsjef i Statoil, ONS-konferansen 25. august 2014 (Tale, gjengitt i artikkel). Hentet 23.

- februar, 2015, fra
http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/Multimedia/Pages/ONS2014_ASustEnergyFuture_HelgeLund25Aug2014.aspx
- Statoil. (2014b, 1. oktober 2014). Kort om Statoil. Hentet 5. april, 2015, fra
<http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx>
- Statoil. (2014c). Norsk kontinentalsokkel. Hentet 10. mai, 2015, fra
<http://www.statoil.com/no/ouoperations/explorationprod/ncs/pages/default.aspx>
- Statoil. (2014d). Plattform og flytende installasjoner. Hentet 10. mai, 2015, fra
<http://www.statoil.com/no/TechnologyInnovation/FieldDevelopment/Topside/Pages/Plattformerogflytendeinstallasjoner.aspx>
- Statoil. (2015a). STEP på 1-2-3. *Origo: internmagasin for Utvikling og produksjon Norge, Statoil, 2015*(Feb.), s. 6-7. Stavanger: Statoil
- Statoil. (2015b). *2014: Sustainability report*. Stavanger: Statoil. Hentet fra
http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/AnnualReport2014/Documents/DownloadCentreFiles/01_KeyDownloads/Sustainability_report_2014.pdf
- Stensaker, I. (2002). *A Change in Plans : A Sensemaking Perspective on Strategy Implementation* (Doktorgradsavhandling). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Stensaker, I., Bryant, M., Bråten, M. & Gressgård, L. J. (2011). Middle Management's Role During Change. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (Red.), *A Merger of Equals?: The Integration of Statoil and Hydros Oil & Gas Activities* (s. 69-88). Bergen: Fagbokforl.
- Stensaker, I. & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137-177. doi: 10.1177/0018726707075287
- Stensaker, I., Falkenberg, J. & Grønhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185. doi: 10.1177/0021886307313794
- Stensaker, I. & Langley, A. (2010). Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm. *British Journal of Management*, 21(1), 7-27. doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x
- Stensaker, I., Nesheim, T., Olsen, K. M., Tharaldsen, J. E. & Kjærland-Haga, M. (2009). *Ny driftsmodell i UPN: Forutsigbarhet eller fleksibilitet - Ja takk, begge deler!* (Arbeidsnotat IRIS 2009/186). Stavanger: IRIS. Hentet fra
<http://www.iris.no/publications/414551636/2009-186>

-
- Sundøy, A. (2015, 16. april). Den nye virkeligheten. *Teknisk Ukeblad*, 162, s. 64. Hentet fra Atekst (Retriever)
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43. doi: 10.1002/smj.4250171105
- Szumilas, A. & Stensaker, I. (2009). *The Merger of Statoil and Hydro Oil & Energy : Managing the integration process* (SNF Report No. 25/09). Bergen: SNF. Hentet fra <http://www.snf.no/Default.aspx?ID=141&year=2009&DWPagingPageNum=4&mode=detail&RowId=PubID%3d4361&ViewPID=128&PubID=4361>
- Takla, E. (2015, 6. mars). Statoil utsetter Johan Castberg-beslutning til sent 2016. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/energi/2015/03/06/1006/statoil-utsetter-johan-castbergbeslutning-til-sent-2016>
- Tamm Hallström, K. (2000). Organizing the Process of Standardization. I N. Brunsson & B. Jacobsson (Red.), *A World of Standards* (s. 85-99). Oxford: Oxford University Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York/London: Harper & Brothers.
- Tharaldsen, J. E., Stensaker, I. & Gressgård, L. J. (2011). The Impact of Organizational Integration on Safety, Trust and Identity. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (Red.), *A Merger of Equals?: The Integration of Statoil and Hydros Oil & Gas Activities* (s. 197-216). Bergen: Fagbokforl.
- Timmermans, S. & Epstein, S. (2010). A World of Standards but not a Standard World: Toward a Sociology of Standards and Standardization. *Annual Review of Sociology*, 36, 69-89. doi: 10.1146/annurev.soc.012809.102629
- Ungan, M. C. (2006). Standardization through process documentation. *Business Process Management Journal*, 12(2), 135-148. doi: 10.1108/14637150610657495
- Utgård, R. (2005). Har fagforeningene makt? *Magma*, 8(3). Hentet fra <http://www.magma.no/har-fagforeningene-makt>
- van den Ende, J., van de Kaa, G., den Uijl, S. & de Vries, H. J. (2012). The paradox of standard flexibility: the effects of co-evolution between standard and interorganizational network.(the dynamics of standardization). *Organization Studies*, 33(5-6), 705-736. doi: 10.1177/0170840612443625
- Våland, T. & Dalaker, S. (2015, 10. februar). -Oljenæringa må standardisera for å kutta kostnader. *Norsk rikskringkasting (NRK)*. Hentet fra http://www.nrk.no/rogaland/_-oljaeringa-ma-standardisera-for-a-kutta-kostnader-1.12200225

- Weitzel, T., Beimborn, D. & König, W. (2006). A Unified Economic Model of Standard Diffusion: The impact of Standardization Cost, Network Effects, and Network Topology. *MIS Quarterly*, 30(Special Issue: Standard Making), 489-514. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/25148770>
- Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2107644&site=ehost-live>
- Ånestad, M. & Løvås, J. (2014, 15. mai). -Sover ikke godt om natten. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/energi/2014/05/15/Statoil/-sover-ikke-godt-om-natten>
- Ånestad, M. & Næss, A. (2014, 10. oktober). -Det er veldig stor usikkerhet. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/10/10/2158/Uro-i-oljemarkedet/-det-er-veldig-stor-usikkerhet>