

VERDISKAPENDE KOMMUNIKASJON I ENDRINGSPROSESSER ^R

Et bedriftseksempel fra en avdeling i Statoil



JOHAN OLAISEN er professor i kompetanseledelse og har en ph.d. fra School of I, UC Berkeley. Han har publisert bøker og artikler innenfor ledelse og organisasjon med vekt på forståelsen av kompetanseprosesser.



ØIVIND REVANG er professor i endringsledelse og har en ph.d. i fra Universitetet i Linkøping. Han har publisert bøker og artikler innenfor strategi og ledelse med vekt på endringsprosesser.



TOM ROSENDAHL er førsteamanuensis i kommunikasjon og har en ph.d. fra Handelshøgskolan i Gøteborg. Han har publisert bøker og artikler om ledelse av kommunikasjonsprosesser med vekt på markedskommunikasjon.

SAMMENDRAG

Statoils konsernstrategi for 2010 var at alle avdelingene skulle endres fra matriseorganisering til nettverksorganisering i en dynamisk virtuell organisasjon. Dette skulle medføre at alle operasjoner i Statoil ble integrerte (IO). Statoil Stjørdal var et pionereksempel på IO som skulle legge grunnlaget for IO i hele Statoil. IO var grunnlaget for dagens digitaliseringsstrategi i selskapet hvor alle prosesser digitaliseres.

Vi fant i vår empiriske kvalitative undersøkelse at den kritiske suksessfaktoren for integrerte operasjoner var ledelsens strategi- og kommunikasjonsplan sammen med de ansattes deltakelse som utformet og styrte prosessen. De ansattes kompetanse medførte at de ble premissleverandører for hele endringsprosessen. Deres indre motivasjon var drivkraften. Det var ikke behov for noen form for

belønninger. Milepeler ble markert, og de ansatte deltok i tilpasninger og kommunikasjon av disse. Det var da ikke behov for eksterne rådgivere.

Dette var ordinære ansatte i Statoil som gjennom å ta et ansvar for teknologi, innovasjon og endring leverte ekstraordinære resultater. Denne studien av IO-implementeringen indikerte også at grunnleggende endringsprosesser tar lengre tid enn planlagt. Alle lederne fremstod over tid som klare støttespillere og initiativtakere til endringsprosessene. Lederne balanserte over tid demokratisk ledelse og maktbasert ledelse for å oversette Statoils strategi til lokale meningsskapende forhold i Stjørdal. De ansatte opplevde dette som en relasjonsgjensidighet. Formelle og uformelle nettverk ble gradvis viktigere i prosessen.

INTRODUKSJON

Den første hensikten med undersøkelsen var å kartlegge hvordan Statoil gjennom IKT-teknologi (informasjons- og kommunikasjonsteknologi) kunne gå fra en matriseorganisasjon til en nettverksorganisasjon ved avdelingen i Stjørdal. Konsernledelsen i Statoil mente at en slik organisering ville bedre kommunikasjonen og kunnskapsdelingen i hele organisasjonen. De ansatte ville da kunne dele kunnskap globalt uten grenser og i sann tid.

Den andre hensikten var å vise hvordan et lokalt ledelsesteam i Stjørdal gjennom interne kommunikasjonsverktøy kunne skape motivasjon og produktivitet mellom de ansatte for å endre organisasjonen fra en matriseorganisasjon til en nettverksorganisasjon. Statoil Stjørdal er fremdeles sett på som en pionerorganisasjon for den virtuelle organiseringen av Statoil.

Disse fordelene førte Statoil inn i en stor endringsprosess, hvor et av fokusområdene var *integreerte operasjoner*. En del av IO er å legge om alle operasjoner til å fungere virtuelt. Dette leder til vårt fokus: Hvordan intern kommunikasjon kan brukes som et strategisk verktøy overfor menneskene som er involvert i en endringsprosess.

Studien er knyttet til Statoils subsea aktiviteter i Stjørdal. Undergrunnsaktivitetene med styrt produksjon på havbunnen forutsatte integrerte operasjoner. Statoil ønsket å utnytte hele organisasjonens kompetanse både til å løse problemer, drive aktivitetene og videreutvikle dem. Integrerte operasjoner og virtuell organisering vil kunne føre til krav om mer samarbeid mellom ulike typer faggrupper på tvers av hele Statoil og hos deres partnere (O'Reilly & Tuschman, 2004). For å kunne oppnå en maksimal effekt var det vesentlig at Statoil klarte å kommunisere på en slik måte at de ansatte fikk forståelse for hvordan de kunne gjennomføre sin operasjonelle strategi i prosjektteam (Felin & Powell, 2016).

Studier blant ulike bedrifter i samme industri viser at det er forskjellige måter å tilrettelegge en virtuell organisasjon på (se for eksempel Ramirez & Wallin, 2000). Det finnes med andre ord ingen fast oppskrift på hvordan man skal gjøre det (Higgs & Rowland, 2011). Mennesker blir motivert av ulike faktorer, og derfor er det viktig at man finner ut hva som er avgjørende for motivasjon i egen bedrift (Olaisen & Revang, 2017a).

FORANKRING AV ENDRINGSPROSESSER

I endringsprosesser er det vanlig at naturlige ankerpunkter som normalt skaper sikkerhet og stabilitet, forsvin-

ner (Meaney & Pung, 2008). Ifølge Irgens (1996) blir ansatte i slike prosesser aktive i å skape tolkninger som gjør situasjoner gjenkjennelige og meningsfulle, når verden ellers fremstår som usikker og diffus. Lederne planlegger og implementerer endringer på basis av sine tolkninger (Rufferty & Griffin, 2004), mens de ansatte på sin side reagerer på disse endringene basert på sine egne tolkninger. Med andre ord er det ofte slik at individer lager egne subjektive versjoner av hva som blir kommunisert. Gjennom diskusjon kan man skape en felles base for tolkning fra individer til en kollektiv forståelse (Higgins & Rowland, 2005). Det er gjennom tolkning individer utvikler meningsfulle begreper. Og det er gjennom å dele og utvikle en felles forståelse av mentale bilder man danner felleskap (Lyngby, 2002). En felles forståelse er en forutsetning for gjensidig tillit, som er det grunnleggende limet i all kommunikasjon (Grenness, 1999). Gode oversettelser av bedriftens strategi hos lokale ledere skaper grunnlag for at de ansatte kan skape meningsfulle endringer. Gode oversettelser er en forutsetning for meningsskapende utførelse (Quist, 2007).

Å bli involvert i planlegging, avgjørelser og implementeringer er viktig for de ansatte og deres holdninger, og for å kunne stille korrekte diagnoser om endringsbehov så vel som hva som må endres først (Anand & Barsoux, 2017). Det å bidra til en vellykket endring gir følelsen av eierskap i prosessen mot det endelige resultatet (Irgens, 1996). Dette synet støttes av Edwards og Wilson (2004), som mener at en nøkkel for vellykket implementering er deltakelse og engasjement. Med dette menes å involvere ansatte i generering av informasjon og ideer samt i testing og videreutvikling av endring. Man må gi mennesker ressurser, kunnskap og makt til å ha innflytelse på utfallet (Mintzberg, 2017). Makt og autoritet utøves ikke bare på ledelsesnivå, men også på ansattnivå. Gjensidig tillit innebærer også aksept av hverandres kognitive faglige autoritet. Makt og autoritet skapes i relasjonen, og ikke i form av at den påtvinges (Foucault, 2004).

INTERN KOMMUNIKASJON SOM EN STRATEGISK FUNKSJON VED ENDRINGSLEDELSE

Intern kommunikasjon har en sentral og strategisk funksjon i endringsledelse. I tider med store og raske endringer er kommunikasjon spesielt viktig fordi de involverte har behov for kunnskap om hva som skal skje (Meyer & Stensaker, 2006). Dette reduserer usikkerhet

og opprettholder motivasjonsnivået. De involverte bør motta informasjon tidlig. Det bør være klart hvordan strukturelle linjer i organisasjonsstrukturen fungerer, og hvem som har ansvar for å gi informasjon til de ulike prosjektene og arbeidsgruppene (Haanes, 1997).

Grunig (1992) har oppsummert forskningen på intern kommunikasjon slik:

1. God intern kommunikasjon er basert på prinsippet om toveis symmetrisk kommunikasjon. Med dette menes gjensidig dialog samt gjensidig forståelse og læring. Den ideelle situasjonen er når ledere og ansatte i stor grad kan skifte på å ta initiativ i samtalene.
2. Symmetrisk kommunikasjon skaper mer effektive organisasjoner bygget på åpenhet, tillit og troverdighet overfor strategiske grupper.
3. God relasjon med interne målgrupper kan skape stor grad av jobbtilfredshet på det organisatoriske nivået. Med andre ord fører gjensidig dialog, åpenhet, tillit og troverdighet til mer motiverte ansatte.
4. Gode lokale oversettelser av sentrale strategier er en forutsetning for meningssskapende utførelse. Den lokale interne kommunikasjonen er avgjørende for å lykkes i lokale endringsprosesser.

KOMMUNIKASJONSKLIMA OG TOVEISKOMMUNIKASJON

Det generelle kommunikasjonsklimaet og arbeidsmiljøet har stor innflytelse når en beskjed blir tolket. I et klima hvor det eksisterer tillit og selvfølelse, blir beskjeden tolket på en mer positiv måte enn i et klima hvor det råder usikkerhet og mistro. Å bygge tillit tar tid og krever en lang periode med ærlighet og åpenhet (Higgins & Rowland, 2011). I tillegg må ord og handling følge hverandre (Rufferty & Griffin, 2004). Grupper og mennesker som vet lite om hverandre, er mer tilbøyelige til å være skeptiske og i verste fall ha mistro overfor hverandre. En åpen kommunikasjon hvor alle parter lærer å kjenne hverandre godt, vil føre til en økt grad av gjensidig forståelse og tillit (Erlie 2003).

Den som ønsker å skape god kommunikasjon, må følge aktivt med. Å være en god lytter betyr også å være sensitiv, forstå budskapet og ikke minst huske det. Dette må gjøres i tillegg til å tolke, dømme og reagere på en passende måte (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Når et budskap blir kommunisert til flere mennesker på samme tid, er det viktig å samle så mye informasjon om gruppen som mulig. Dette

vil hjelpe kommunikatoren til å tolke gruppens reaksjoner og forutse mulige spørsmål som vil bli stilt.

Det er helt avgjørende å dobbeltsjekke at målgruppen har tolket budskapet riktig ut fra senderens intensjon (Higgins & Rowland, 2011). Dette kalles toveis symmetrisk kommunikasjon. I denne settingen er det viktig å være klar over at jo flere nivåer budskapet må gjennom, jo høyere er risikoen for at det endelige innholdet vil avvike fra det originale (Johannessen, Olaisen, & Olsen, 2009).

LEDERE SOM KAN KOMMUNISERE

Kvaliteten på den interne kommunikasjonen avhenger i stor grad av den eksisterende ledelsesfilosofien samt de individuelle lederens evne til å kommunisere (Kotter, 1995). En lederstil som er basert på åpenhet og menneskelig kontakt skaper et godt grunnlag for god intern kommunikasjon (Meyer & Stensaker, 2006). Prosjektlederens evne til å oversette lederens budskap til meningssskapende handling hos prosjektteamets eller arbeidsgruppens deltakere blir avgjørende for motivasjonen og engasjementet. Lederne bør arbeide med å lære seg å lage og følge en kommunikasjonsplan samtidig som de vet hvilken kommunikasjon som påvirker de ansatte til å følge denne planen (Olaisen & Revang, 2017b). Prosjektleder må ha full tilslutning hos ledelsen for kommunikasjonsplanen og endringer av denne underveis i prosjektet (Olaisen & Revang, 2017b). Makt og faglig kognitiv autoritet er viktig som et relasjonelt ledelsesverktøy i kommunikasjonen (Foucault, 2004).

FORSKNINGSMETODE

Tolv respondenter deltok i dybdeintervjuene i 2009–2011. De hadde arbeidet på Statoil Stjørdal i mellom ett og ti år. De hadde forskjellige roller i endringen. To av respondentene hadde ingen aktiv rolle, fem arbeidet direkte med integrerte operasjoner (IO), fire fungerte som avdelingsledere, og én var leder for et operasjonsrom knyttet til IO. Fem personer hadde deltatt i utarbeidelsen av kommunikasjonsplanen, mens de syv resterende ikke hadde noe som helst med dette å gjøre. Seks av respondentene hadde vært involvert i å kommunisere endringene til de ansatte. Intervjuene varte om lag en time og ble transkribert før analyse. Resultatene av de tolv intervjuene ble gjennomgått på et møte med alle de intervjuede i 2011. Dette møtet gav nyttige korrigeringer og utdypelser.

De fire avdelingslederne ble fulgt opp med intervjuer i 2012 for å vurdere langtidsresultatene. Undersøkelsen ble utført av deltakere på bedriftsinterne Master of Management-program for Statoil 2012–2013 som en oppfølging og revurdering av vår studie i fra 2009–2011 (Rosendahl, Olaisen, & Revang, 2014). Dessuten hadde vi tilgang til sekundærdata som internrapporter og årsrapporter.

VÅRE EMPIRISKE RESULTATER

Med grunnlag i teori tilknyttet endringsledelse, virtuell organisering og intern kommunikasjon ble studiene gjennomført ved Statoil Stjørdal. Dette for å gi en indikasjon på hvordan omleggingen ble utført, og for Statoils del å kunne gjøre mulige forbedringer ved senere endringsprosesser. Det er viktig å bemerke at i dette tilfellet var det de ansatte som initierte endringen i Statoil Stjørdal. De ansatte ønsket en intern kommunikasjonsplan for å gjennomføre de endringene som IO krevde. Det var dermed lederne i 2010 som uttrykte mest motstand mot endringen. Statoil Stjørdal hadde satt ned en endringsgruppe som var ansvarlig for detaljene rundt implementeringen, og medlemmene av gruppen var for det meste initiativtakerne til endringen.

Den interne kommunikasjonsplanen i 2010 ble dermed drevet ned fra og opp i Statoil Stjørdal. Lederne så i 2012 på seg selv som initiativtakerne til endringene. Dette medfører at ledere skifter ham når de opplever suksessen som de vil identifisere som sin egen. Lederne var i 2012 blitt pådrivere for intern kommunikasjon som en forutsetning for endringer. De utøvte i 2012 en større makt og autoritet i prosessene enn i 2010. Årsaken til dette ligger både i suksessen og i erfaringene fra 2010. Vi konkluderte med at verktøy som makt og autoritet krever erfaring for å bli akseptert som legitime verktøy hos de ansatte.

ARBEIDSMILJØ OG ARBEIDSTILFREDSHET

Årsrapportene 2009–2012 stadfester at det generelt sett er et godt arbeidsmiljø i Statoil. Selskapet har også fremhevet at arbeidsmiljøkartlegginger viser en høy grad av tilfredshet. Den empiriske undersøkelsen understøtter også dette. Alle de tolv respondentene svarte at de var svært fornøyd med arbeidsplassen sin. De la vekt på karakteristikker som vennlige kollegaer, høy kompetanse og hjelpsomhet. Det ble også nevnt at gjennomsnittsalderen er lav, og at dette resulterte i stor kreativitet. På den ene siden er det svært positivt med

en høy grad av tilfredshet, men på den andre siden er det en utfordring fordi man er mindre villig til å endre når man har det godt og komfortabelt. Dette ble på mange måter understreket i undersøkelsen. Den viste at de ansatte som hadde jobbet i arbeidsmiljøet lengst, var de som hadde størst innsigelser mot endringen. Undersøkelsene fra 2012–2013 viste imidlertid at disse hadde akseptert endringene og opplevde seg selv også som at de støttet endringene i 2009–2011. Vi fant dermed at motstanderne definerte seg som både historiske og nåværende tilhengere av endringen.

Det var en felles opplevelse av et stressende miljø og en utfordrende jobbsituasjon. Men felles for begge gruppene var også en klar forståelse av nødvendigheten av omstillinger, grunnet mer krevende utvinning fra feltene og usikre petroleumspriser.

De ansatte hadde høy grad av ansvar og ble gitt mye frihet. De beskrev at de satte pris på dette, men samtidig gav det dem mindre tid til å håndtere endringer. Det var også ganske tydelig at det var den avdelingen hvor initiativet stammet fra, som hadde satt endringen høyest opp på agendaen. De andre avdelingene uttrykte mangel på tid til å implementere de nye rutinene i tillegg til det vanlige arbeidet. Og de la til at det ikke var nok ansatte til å håndtere en slik prosess. Arbeidstilfredsheten i 2012 var enda større, og ledernes identifikasjon med Statoils strategier og resultater var bedret. Stjørdal fremstod i 2012 som et vellykket eksempel på integrerte operasjoner og en virtuell organisasjon i Statoil. Endringene hadde medført at den interne kommunikasjonsplanen ble sett på som viktig. Lojaliteten til Statoil var i 2012 større enn i 2010, og det ble uttrykt en personlig stolthet over hva Statoil hadde oppnådd, og en tro på større muligheter gjennom ny teknologi, innovasjon og digitalisering. Endringen gav dermed grunnlag for nye endringer og tilpasninger i 2012–2013. Kontinuerlig kommunikasjon og markering av suksessen gjennom milepeler gav grunnlag for bildet av Statoil Stjørdal som en pioner innenfor IO i Statoil.

SENTRALE FAKTORER FOR Å VURDERE KOMMUNIKASJONSKLIMA

Goldhaber (1993) dokumenterer at et kommunikasjonsklima består av fem faktorer. Disse ble brukt for å analysere Statoil Stjørdal.

1. Support og motivasjon. De ansatte på Stjørdal opplevde stor grad av frihet og viktighet i det arbeidet

- de utførte. De opplevde en indre motivasjon som oversteg den ytre motivasjonen.
2. Innflytelse. De opplevde at de fritt kunne kommunisere oppover i hierarkiet, og følte at de hadde innflytelse på de beslutninger som ble tatt.
 3. Tillit og troverdighet. Kilder, beskjeder og kommunikasjonsprosesser ble ansett for å være troverdig av de ansatte på Statoil Stjørdal. I begynnelsen av endringen var imidlertid de ansatte initiativtakerne nødt til å overtale lederne til å gjennomføre IO-endringen. Dette førte til at prosessen tok lengre tid. Endringen var i 2012–2013 fullt ut akseptert.
 4. Åpenhet og ærlighet. Noen av respondentene mente at initiativtakerne kunne ha vært mer åpne om endringen fra begynnelsen av. Mangelen på åpenhet førte til rykter og unødvendig negativ fokusering. Dette har positivt endret seg i 2012–2013 i relasjonen mellom ledere og ansatte.
 5. Mål og forventninger. Dette var et tema som ble nevnt ofte av respondentene. Mange følte en manglende retningsbeskrivelse i endringsprosessen, inkludert delmål og forventninger knyttet til tidsperspektiv. Dette har også positivt endret seg i 2012–2013.

Oppsummert ble det generelle kommunikasjonsklimaet i Statoil Stjørdal evaluert til å være svært godt. Undersøkelsen viste at de ansatte og lederne mente det var åpenhet i kommunikasjonen. Det var fritt frem for å si hva de mente. Det var også klart hvor de skulle henvende seg i så måte. Det ble videre gitt uttrykk for at ansatte i Stjørdal vanligvis pleide å uttrykke seg, og at de ble hørt. Dette var situasjonen både i 2010 og i 2012–2013. Statoil Stjørdal er også en organisasjon hvor lederne brukte makt og autoritet i prosessene 2012–2013, og hvor dette ble akseptert av de ansatte. Vi tolker dette som en viktig balanse mellom demokratisk lederskap og kontroll og styring. Denne balansen var viktig for å kunne gjennomføre endringene og viste at makt og autoritet også er en forutsetning for endringer.

INFORMASJON OG BRUK AV KOMMUNIKASJONSKANALER

Statoil Stjørdal har mange formelle og uformelle nettverk. Dette kan være felles morgenkaffe eller prosjektmøter. Intranettplattformene spiller stor rolle. Selskapet har også gode videokonferansemuligheter som knytter organisasjonen og prosjektene godt sammen. I 2012–

2013 nevnes også Facebook, Twitter og LinkedIn. De teknologiske plattformene spilte en større rolle i 2012–2013 enn i 2010. De teknologiske plattformene fremstod i 2012–2013 som viktige verktøy for kommunikasjon av endringer. Oppsummert ble mange kommunikasjonskanaler brukt, men det var svært forskjellig fra avdeling til avdeling. Man kunne med andre ord med fordel ha satt noen standarder for de uformelle kommunikasjonskanalene i organisasjonen. Et annet spørsmål som da dukker opp, er om ledelsen bruker de ulike kommunikasjonskanalene strategisk med hensyn til hvilke budskap som sendes. Lederne var i 2012–2013 dyktigere til å velge kommunikasjonskanaler ut fra det strategiske tema.

I de to avdelingene hvor avdelingslederne var positive til endringen, ble endringen gjennomført raskere enn i de to avdelingene hvor lederne var negative. Dette ble imidlertid ikke opplevd som negativt fordi de «sene» avdelingene kunne lære av de to raske. Uluk gjennomføringsgrad og ulik informasjonsbruk gjorde dermed ingen skade. Alle lederne var likevel positive til endringene i 2012–2013 og så seg selv som dyktige endingsledere.

Det var mange møter angående endringen, holdt på forskjellige nivåer i organisasjonen og med varierende intervaller. Møter har vært en god strategi for å fremme samhold og skape tillit. Utfordringen lå i å motivere lederne samt sørge for at de behersket den informasjonen de trenger. Alle involverte gav uttrykk for at det ikke hadde vært for mye informasjon. Her trekker vi konklusjonen at i en endringsprosess kan man aldri bli for godt informert. Ingen av de intervjuede kjente seg for dårlig informert. Det ble trukket frem at fagforeningene hadde vært en stor hjelp i informasjonsarbeidet ved å sørge for møter og presentasjoner. De grundige kommunikasjonsplanene ble både i 2010 og i 2012–2013 oppfattet som en forutsetning for god og variert informasjonsflyt. Milepelene i endringsprosessen ble markert, og alle ansatte ble godt informert om hvordan de lå an i henhold til planen, og hvilke endringer som krevdes.

Det er i denne sammenhengen en fordel å ha en proaktiv aktiv rolle i håndtering av informasjon.

Forskjellen fra 2010 til 2012–2013 var bedre tilgang på kommunikasjonsplattformer og mer sentral styring av informasjonsflyten. Møtene i 2012–2013 ble ikke benyttet til å informere, men til å drøfte den utsendte informasjonen. Intranett, digitalisering og nettverks erfaringene har gjort at alle ansatte informerte seg på forhånd, og møtene ble mer effektive. Dette ble uttrykt

i særlig grad om videokonferanser, hvor ansatte hevdet at det har tatt flere år å lære seg å kommunisere virtuell uten å møtes rent fysisk. Avdelingslederne hevdet i 2012–2013 at videokonferanser reduserte reisevirksomheten med 50 prosent, og at de var bedre forberedt og handlingspreget enn de tidligere fysiske møtene. Grunnlaget var dermed lagt for at virtuelle møter og team fungerte i en ny organisasjonsform (Raisch & Birkenshaw, 2008). Ny kommunikasjons- og informasjonsteknologi gav større makt til lederne og var mer krevende for lederne. Balansen mellom det deltakende lederskap og det maktbaserte lederskap ble viktigere med mer avanserte teknologiløsninger. Teknologien gav også større muligheter for kontroll og styring av resultatene. Lederne brukte mer tid på oppfølging av resultatene, og konsekvensene ble at de ansatte ble både mer verdsatt og kritisert for de faktiske resultatene.

ANALYSE AV DEN INTERNE KOMMUNIKASJONEN I ENDRINGSPROSESSEN

Erlie (2003) legger vekt på viktigheten av en toveis kommunikasjon som inkluderer egne opplevelser og erfaringer. Dette er en utfordring å oppnå, men svært motiverende når en lykkes. Det er også viktig at både sender og mottaker av denne kommunikasjonen er klar på hvordan aktørene skal bruke det som kommer frem av tanker, ideer og forslag. Dette skal resultere i handlingsplaner. Alle unntatt én respondent følte at de ansatte var aktive i å komme med forslag og var involvert i endringen. Det var dog noe variasjon mellom avdelinger og faggrupper. Fem av respondentene synes dette var lett, og at forslag ble høyt verdsatt. Ideene til initiativtakerne dannet grunnlaget for endringene, og de fleste følte at det var kort vei å gå når man ønsket å komme med forslag. En motstridende tanke hos en av respondentene var at det var lett å komme med forslag så lenge man var direkte involvert i IO, men at det var vanskeligere for alle andre. Det ble også sagt at det ikke var en god struktur for innkomne forslag.

Oppsummert virker det som organisasjonen har sett de mange fordelene med likeverdig dialog, felles forståelse og læring som den beste måten å kommunisere på. De ansatte var svært initiativrike og hadde generelt sett mye å bidra med. De kunne kommunisere oppover og hadde, som nevnt tidligere, innflytelse på beslutninger. Dette hadde en positiv virkning på kommunikasjonsatmosfæren. De ansatte hadde en sterk intern motivasjon,

noe som kjennetegner en kompetanseorganisasjon (Haanes, 1997; Kuvaas, 2016). IO-prosessen var derfor drevet nedenfra og oppover i organisasjonen. Det var ikke nødvendig med økonomiske incitamenter. De ansatte var fornøyd med sin grunnlønn, og det å oppnå milepelen var viktig i seg selv.

Respondentenes syn på den kommunikasjonen som ble gjennomført om endringen, var interessant. Fem sa at den hadde fungert meget godt, seks sa at den hadde fungert godt, mens én sa at den hadde vært dårlig. Avdelingslederne mente imidlertid i 2012–2013 at prosessen hadde fungert særdeles godt. Allikevel var det svært forskjellige oppfatninger av om informasjonen var gitt i henhold til de behov som ansatte hadde. Når respondentene sa at det hadde vært mange spørsmål i etterkant av informasjonsmøtene, kan dette ha vært en indikasjon på at informasjonen ikke hadde vært i henhold til behov. Det ble dessuten fremholdt at planleggingen kunne vært bedre. Respondentene oppfattet lederne som mer senderorientert enn deltakerorientert. Dette var uheldig fordi det gjorde det vanskeligere å nå gjennom med det virkelige budskapet. Viktigheten av tilpasset informasjon må derfor understrekes. De ansatte savnet et svar på spørsmålet: «Hvordan vil min hverdag se ut etter denne endringen?» De ansatte satte pris på når lederne utøvet makt som viste at de hadde en faglig kognitiv autoritet. De ønsket meningsskapende budskap hvor de kunne delta og gjøre sin arbeidssituasjon meningsskapende. Vi tolker resultatene slik at kommunikasjonen har fungert bra, og at det må vurderes som en god kommunikasjonsprosess. Vi oppfattet det slik at både de ansatte og lederne i etterkant honorerte hverandre for en god prosess. Det som skapte prosessene, var relasjonen mellom ledermakt på den ene siden og deltakermakt på den andre siden. Lederne hadde makt, men deltakerne ble ikke påtvunget denne makten. Lederne oversatte Statoils IO-strategi, men relasjonen gjorde arbeidspraksisen meningsskapende.

Et aspekt som fire respondenter satte spørsmålsteget ved, var personalavdelingens manglende involvering i endringen. De mente at informasjonsjobben ville vært annerledes om en dypere involvering hadde vært tilfellet. Åtte av respondentene mente imidlertid at det var bra at personalavdelingen ikke hadde deltatt. Personalavdelingen ble av disse åtte ikke oppfattet slik at de hadde noe å tilføre IO-prosessen. Dette viser klart

svakhetene til en personalavdeling som ikke deltar i linjen hvor kunnskap, erfaringer og holdninger utvikles.

Tre respondenter sa at det var vanskelig for endringsgruppen å finne ut av hvilken rolle de skulle ha. De savnet retningslinjer for om de hadde det formelle ansvaret for å gi oppgaver til lederne eller fortelle dem hva eller hvordan de skulle kommunisere. Dette viste relasjonene mellom det formelle og det uformelle ansvar som glir over i hverandres kompetanserelasjoner. Rollene i denne prosessen var uklare, og det måtte være uklart at alle skulle delta i kompetanseutviklingen.

Det ble oppfattet slik at det var for mye teknologisk mystikk i kommunikasjonen. Endringen skulle ha blitt normalisert og avmystifisert. Det var imidlertid ikke mulig å avmystifisere og normalisere en IO-prosess hvor det ble benyttet ny teknologi for en nyskapende praksis. Alle respondentene mente at det var bra at deres egen IKT-avdeling kun hadde en støttende funksjon, og at de ikke benyttet eksterne rådgivere i selve endringsprosessen. Eksterne rådgivere ble kun benyttet i konkrete teknologiske tilpasninger og hadde kun en støttende funksjon. Alle de intervjuede mente at ledelseskonsulenter utelukkende ville ha tatt ansvaret fra dem og fordyret og forkludret hele prosessen. Deltakerne i linjen må ha det primære ansvaret for bruk av ny teknologi tilpasset deres arbeidsoppgaver med sekundære støttedfunksjoner.

KVALITETEN PÅ KOMMUNIKASJON - SPILLER DET NOEN ROLLE HVEM SOM GIR INFORMASJONEN?

Enkelte av respondentene sa at informasjonen de fikk vedrørende endringen, kom fra lederne, mens andre sa at de fikk informasjon fra endringsgruppen. Og noen hevdet at de benyttet egne kanaler for å skaffe seg den nødvendige informasjonen. Dette ble et problem, da de ansatte mottok forskjellig type informasjon. Det eksisterte dermed verken en klar klassisk toveisstrategi eller alternativ strategi med endringsagenter som var ansvarlig for å kommunisere. Det ble en miks av å bruke den klassiske metoden med lederne som ansvarlig for informasjon og endringsgruppen og initiativtakerne aktive i kommunikasjonsprosessen. Dette tyder på at i en sterk kompetansekultur kan de ansatte relatere til informasjonen de får, og hvordan de skal benytte den (Haanes, 1997; Meyer & Stensaker, 2006).

Åtte respondenter følte at riktig person hadde gjort informasjonsjobben uansett om det var lederne,

endringsgruppen eller andre ansatte. De resterende respondentene (fire) var mer skeptiske til dette fordi lederne, som nevnt tidligere, viste varierende eierskap og motivasjon. Alle respondentene mente at ledernes manglende engasjement var synlig for de ansatte. Dette førte til at avdelingene fikk ulik progresjon i endringsprosessen. Når endringene kom fra de ansatte, førte det til kamper om å overtale lederne om nye måter å jobbe på. Det var en vanskelig situasjon å håndtere riktig, spesielt i begynnelsen da ingen fullt ut forstod alle aspektene i endringen. Det ble også kommentert at ansatte som forstod og støttet prosessen, burde ha vært benyttet som endringsagenter. De som håndterte endringen internt, hadde alle ingeniørbakgrunn. Ingen av disse vedkjente seg noen manglende kompetanse på den menneskelige biten. Ingen beskrev det som et problem at de visste for lite om hvordan de skulle jobbe med de myke sidene i arbeidsmiljøet. Vi tolker dette slik at dyktige ingeniører med mangeårig prosjektarbeid i team ikke kjenner seg mindreverdige i relasjonshåndtering. Intervjuene i 2012–2013 viste også at avdelingslederne også mente det var en myte at de trenger organisasjonspsykologer i en endringsprosess. Skepsisen til ekstern kompetanse var like stor både i 2010 og 2012–2013. Avdelingslederne mente imidlertid at de selv burde hatt en større rolle i prosessene i 2010. Dette tolker vi som at det hele gikk bra, og at de mente det kunne gått enda bedre med større ledelsesinnflytelse. Dette er et synspunkt som ikke helt harmonerte med de tidligere fremsatte argumentene om at vellykket implementering krever involvering, samhold og åpen dialog. Det var imidlertid et bedre grunnlag for lederstyrte prosesser i 2012–2013 basert på erfaringene i 2009–2010. Grunnlaget for ledermakt og lederautoritet var større når det eksisterte positive erfaringer. Endringene må trolig komme nedenfra først, for så å kunne utvikle seg til makt og autoritet hos lederne når de er godt gjennomført.

Kvaliteten på selve informasjonen ble også evaluert. Et interessant spørsmål var om de ansatte hadde mottatt informasjon på noenlunde samme tid. Det er fordelaktig at ansatte innehar informasjon på samme tid. Dette fordi det vil redusere usikkerhet og holde motivasjonsnivået oppe. De involverte bør også få informasjon så tidlig som mulig. Fem av respondentene i undersøkelsen sa at informasjonen ikke var gitt på samme tid. Grunnen var at lederne hadde forskjellige interessefelt, og grupperinger arbeidet med ulike prosjekter mer eller

mindre avhengig av endringen. Syv av respondentene mente at informasjonen hadde kommet ut på samme tid. Noe av årsaken til dette var at enkelte avdelinger hadde vært svært positive, mens andre igjen hadde nektet all involvering. Denne holdningen hadde imidlertid endret seg. Respondentene var klare på at det aldri kunne bli for mye informasjon, og at ledelsen skulle ha sørget for at de som skulle informere, brukte alle mulige arenaer for å nå sin målgruppe. Dette kunne ha stoppet unødvendige spekulasjoner om hva andre grupper arbeidet med, og hvilken retning organisasjonen skulle ta. Seks av respondentene uttrykte også at informasjonen skulle ha kommet tidligere, selv om ikke en endelig plan var klar. Vi trekker den konklusjon at det ikke kan overinformeres i en endringsprosess, og at det hadde vært klokt å informere og involvere de ansatte tidligere i prosessen (Mintzberg, 2017). Nye kommunikasjonsplattformer i 2012–2013 gav nye muligheter, men stilte også større krav til lederne om å velge kanaler i henhold til tema.

Følelsen av tidspress var et viktig aspekt. Og reaksjonene på dette var svært forskjellige. Åtte av de tolv intervjuede fortalte at de var så involvert i endringen at prosessen nærmest ble en del av dem. Samtidig var de klar over at de som var negative til endringen, følte at det ble mye ekstra arbeid. Noen ble forstyrret av at arbeidet tok lengre tid, både i form av arbeidsprosesser og teknologi. Andre igjen så på det økte arbeidspresset som en investering. Tidspresset hadde innvirkning på beslutningene, og ikke minst på risikoen. Negative aspekter ble ofte gitt mer oppmerksomhet av dem som i utgangspunktet var negative, mens de som var svært positive, var utelukkende positive. Dette var også en støtte når man skulle håndtere de ulike medarbeiderne. Vi tolker dette som at tidspresset var bra, og at de som engasjerte seg i endringen, ble uformelle endringsagenter. Tidspresset sørget for å holde trykket oppe og økte lærings- og endringseffekten (Kotter, 1995). Det gav både forenklinger og riktige prioriteringer. Tidspresset var dermed en forutsetning for å lykkes. Resultatet ble bedre med tidspress enn det hadde vært med bedre tid gjennom hele prosessen.

OPTIMAL BRUK AV UFORMELLE NETTVERK

Åtte av de tolv respondentene fremholdt at det var sterke uformelle nettverk i Stjørdal. Dette inkluderte prat i korridorene og på tvers av avdelingene. Teorien sier at de uformelle nettverkene ofte ikke er planlagte og utenfor ledernes kontroll (Johannessen, Olaisen & Olsen 2009).

Dette betyr derimot ikke at lederne skal ignorere dem, men heller forsøke å forstå nettverkens betydning og funksjon. De uformelle nettverkene består av mye kunnskap, og dette kan være en verdifull kilde for organisasjonen. Her snakker de ansatte fritt, og lederne kan få en virkelig forståelse av hva de er interessert i eller skeptisk til. Gode ideer og faktisk også store beslutninger kan presenteres i disse forumene. Nettverkene oppstod i arbeidsmiljøet og i det sosiale miljøet. Respondentene mente at nettverkene var en forutsetning for å lykkes med endringen. Intervjuene i 2012–2013 viste at nettverkene var enda sterkere og oppstod gjennom teknologiske plattformer tilknyttet arbeidsplassen, Statoil generelt og sosiale relasjoner. Felin og Powell (2016) fremhever slike nettverksdannelser som avgjørende for å lykkes med intern kommunikasjon og endringsprosesser.

Seks av respondentene mente at ledelsen ikke benyttet seg av fordelene disse nettverkene representerer, noe de oppfattet som uheldig fordi det her var store muligheter for forståelse og kunnskapsberikelse. De fleste respondentene gav uttrykk for at lederne burde ha vært mer til stede i disse nettverkene. To respondenter gav uttrykk for at deres leder aldri hadde tatt kontakt i løpet av lunsj eller andre sosiale settinger. En annen sa at hans leder var plassert i en annen del av bygningen. Flere mente at lederen burde ha vært mer synlig også utenfor egen avdeling gjennom teknologiske plattformer. Vår tolkning er at relasjonen mellom de uformelle og formelle nettverkene var viktige og var en forutsetning for balansen mellom demokratisk lederskap og maktbasert lederskap.

Organisasjonen opplevde problemer som følge av rykter vedrørende endringen. Dette kunne ha vært unngått dersom ledere eller endringsagenter ble brukt strategisk til å involvere seg i de uformelle nettverkene. Planlagt kvalitetssikret kommunikasjon sammen med konstruktive fakta i de uformelle nettverkene kunne da vært med og stoppet unødvendig frustrasjon og ryktespredning. Avdelingslederne i 2012–2013 var langt mer oppmerksomme både på bruk av nettverk og hvordan de selve kunne delta i uformelle og formelle nettverk. Lederne oppfattet det å kunne bruke mangfoldige nettverk som en forutsetning for en kommunikasjonsprosess. Det gav dem også større styring og kontroll med mål og resultater.

KONKLUSJON

Statoil Stjørdal utarbeidet i 2010 en plan for å lykkes med integrerte operasjoner og en kommunikasjonsplan

for å gjennomføre denne endringen. Dette var basert på Statoils ønske om å bruke Statoil Stjørdal som en IO-spydspiss for å gjennomføre selskapets konsernbaserte IO-strategi. Konsernledelsen i Statoil så integrerte operasjoner som en forutsetning for å kunne lykkes med de teknologiske mulighetene undergrunnsoperasjonene gav dem. De ønsket undergrunnsproduksjonsheter styrt og kontrollert fra landsiden. Dette gav mulighet for felles utnyttelse av kompetanse.

Vår studie viste at de sterkeste drivkreftene for å gjennomføre dette fantes hos de ansatte, og ikke hos lederne. Den teknologiske innovasjonen som var Statoils kjennemerke, var ivaretatt av de ansatte ingeniørene i prosjektteamene. Deres kompetanse gav dem en enorm intern drivkraft til å både ivareta og gjennomføre endringene med integrerte operasjoner (IO). Avdelingslederne var negative eller likegyldige til endringene, men ble positive to år senere når det hele var gjennomført med gevinst og suksess. Vår studie viser at kompetansen for å anvende ny teknologi sitter hos dem som bruker den daglig. Det aller viktigste er å la disse bli endringsagentene og drivkreftene for teknologiske endringer. Vi vil påstå at dersom en bedrift vil lykkes med digitalisering, ligger suksessen i å anvende kompetansearbeiderne i prosjektene som drivkraft i prosessen og som endringsagenter. Det er imidlertid en forutsetning at ledelsen har en strategi og en intern kommunikasjonsplan for denne utviklingen. Forutsetningen for dette er at de ansatte aksepterer at endringen er nødvendig, samt at de oppfatter strategien og planen som adekvate. Fagforeningene er viktige i denne prosessen, mens eksterne konsulenter som bedriftsrådgivere og organisasjonspsykologer ikke har noen primær rolle. Sistnevnte kan ha sekundære støttefunksjoner. Eksterne spesialister har kun en rolle i direkte teknisk problemløsning. Milepeler bør markeres, og tillemp-

ninger til planen må forstås og gjennomføres. Belønninger behøves ikke om den interne motivasjonen er stor nok. Når grunnlønnen oppleves som god, trengs ikke ekstra belønning verken for ledere eller ansatte.

Lederne i denne prosessen balanserte mellom demokratisk lederutøvelse og maktbasert lederutøvelse. Ledere som har hatt suksess med prosessene, opparbeider en erfaringsbasert kompetanse som gir grunnlag for å bruke større makt og autoritet. Mer avanserte kommunikasjonsplattformer krever også større lederautoritet i valget av kommunikasjonskanaler. Vi fant at relasjonen mellom makt og autoritet på den ene siden og involvering og demokrati på den andre siden er en gjensidig balanse som kreves av god kompetanseledelse.

Vi har til slutt lyst til å poengtere tendensen til at bedrifter ofte avslutter endringsprosessen idet de anser endringen som implementert. Dette er uheldig fordi en endringsprosess tar lang tid, og de ansatte trenger kontinuerlig å bli minnet om at endringen faktisk var positiv, og at den har ført til en mer effektiv og dynamisk måte å arbeide på. Med intervjuer både i 2009–2011 og 2012–2013 ble det bekreftet at prosessen tok lengre tid enn forutsatt. Dessuten var det først i 2012–2013 at Statoil innså de klare fordelene integrerte operasjoner innebar som en forutsetning for en fullstendig digitalisering av kommunikasjon og informasjon. Ledelse krever tålmodig langsiktighet for å lykkes. Vi antar etter denne undersøkelsen at fremtidig digitalisering vil kreve mer anvendelse av makt og faglig autoritet hos lederne, samtidig som dette er en forutsetning for relasjonen til de ansatte og deres meningsskapende arbeidspraksis. Lederens evne til å oversette gjennom sin faglige autoritet blir trolig en forutsetning for at arbeidet skal bli meningsskapende for de ansatte. Dette er, som Foucault (2004) påpeker, en gjensidig relasjon, og ikke en påtvunget relasjon. M

REFERANSER

- Anand, N., & Barsoux, J.-L. (2017). What everyone gets wrong about change management. *Harvard Business Review*, 95(6) (November–December), 79–85.
- Edwards, A., & Wilson, J.R. (2004). *Implementing virtual teams. A guide to organizational and human factors*. Aldershot, England: Gower Publisher.
- Erlien, B. (2003). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Felin, T., & Powell, T.C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78–96.
- Foucault, M. (2004). *Power*. Paris: The New Press.
- Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational communication*. New York: Brown & Benchmark Publishers.
- Graetz, F., & Smith, A.C.T. (2010). Managing organizational change: A philosophies of change approach. *Journal of Change Management*, 10(2), 135–154.
- Grenness, T. (1999). *Perception of values and commitment of Norwegian managers*. Henley-on-Thames: Brunel University.
- Grunig, J.E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Haanes, K.B. (1997). *Managing resource mobilization: Case studies of Dynal, Fiat Auto Poland and Alcatel Telecom Norway*. Institute of Organization and Industrial Sociology. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 305–335.
- Higgs, M.J., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5, 121–151.
- Irgens, E.J. (1996). *Den dynamiske organisasjonen: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, J.A., Olaisen, J. & Olsen, B. (2009). *Omdømme. Rykter, sladder og tøvprat*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(3–4), (March–April), 59–67.
- Larkin, T.J., & Larkin, S. (1994). *Communicating change. Winning employee support for new business goals*. New York City: McGraw-Hill.
- Lyngby, N. (2002). *Fjernstyring av plattformen: En lek med sikkerheten?* Trondheim: NTNU Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse.
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, 21(8), (August), 1–7.
- Meyer, C.B., & Stensaker, I.G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231.
- Mintzberg, H. (2017). Transformation from the top? How about engagement from the ground? <http://www.mintzberg.org/blog/transformation-from-the-top-how-about-engagement-on-the-ground>
- O'Reilly III, C.A., & Tushman, M.L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), (April), 74–81.
- Olaisen, J., & Revang, O. (2017a). Working smarter and greener: Collaborative knowledge sharing in virtual global teams. *International Journal of Information Management*, 37, 141–148.
- Olaisen, J., & Revang, O. (2017b). The dynamics of intellectual property rights for trust, knowledge sharing and innovation in teams. *International Journal of Information Management*, 37, 583–589.
- Quist, J. (2007). *Translating the TQM processes into a meaningful SIQ model*. Ph.D. Karlstad: Universitetet i Karlstad.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329–354.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34, 375–410.
- Ramírez, R., & Wallin, J. (2000). *Prime movers*. Chichester: Wiley.
- Rosendahl, T., Olaisen, J., & Revang, O. (2014). Internal communication as value creation in a change process. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 29(3), 101–121.
- Statoil (2009–2014). *Statoil Årsrapport*. Stavanger: Statoil ASA.



529,-

ENTREPRENØRER, INNOVASJONER OG FORRETNINGSLANDSKAP

HANDLINGENS RELATIVITETSTEORI

ÅGE GARNES

Entreprenøren er en handlingens kvinne eller mann. Derfor er dette en bok om handling. Boken ser på entreprenørens rolle som skaper og utvikler av bedrifter, verdier og arbeidsplasser, samt entreprenørens rolle i samfunnets innovative utvikling. Dette er i tråd med Schumpeter, som så på entreprenøren som avgjørende for økonomisk utvikling.

Med bakgrunn i denne forståelsen lanserer boken en ny teori for å forstå entreprenørskap bedre – en teori forfatteren betegner som en relativitetsteori om det handlende menneske.



FAGBOKFORLAGET

fagbokforlaget.no