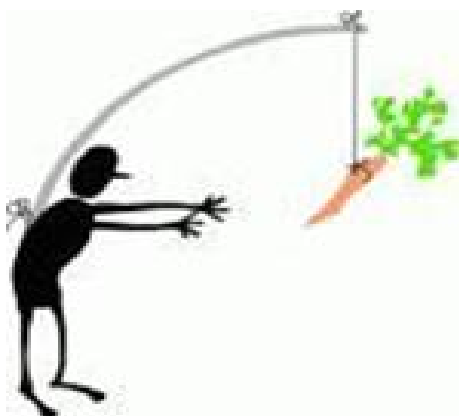




HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Motivasjon i en endringsprosess



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk-administrativ utdanning

Av: Gro-Mette Rønning Eikemo

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: Motivasjon i en endringsprosess

Gro-Mette Rønning Eikemo

Gro-Mette Rønning Eikemo

Veileder: Lise Langåker

Gradering: *Offentlig*

FORORD

Når prosessen med å skrive denne oppgaven skulle begynne, var det mange tanker i forhold til hvilket tema jeg ønsket å skrive om. Motivasjon var det jeg stadig falt tilbake på. I denne perioden var en endringsprosess i gang på plattformen der mannen min jobber. Dette opptok han ganske mye, og etter hvert også meg, fordi det ble mye snakk om denne prosessen hjemme. Jeg kom derfor fram til at det kunne være veldig interessant å finne ut litt mer om hva som skjer med de ansattes motivasjon i en slik prosess.

Jeg vil takke Talisman-Energy for at de ga meg mulighet til å kunne skrive denne oppgaven. Takk også til de som tok seg tid til å la seg intervju. Dere gjorde det mulig for meg å gjennomføre denne oppgaven. Jeg vil også takke min veileder, Lise Langåker, som har gitt meg gode innspill i løpet av denne perioden med oppgaveskriving. Sist, men ikke minst, en stor takk til min kjære mann Frode og barna mine Elise og Erik som har holdt ut med en travel mamma den siste tiden.

Haugesund, 9. mai 2010

Gro-Mette Rønning Eikemo

SAMMENDRAG

I dagens samfunn er det en nødvendighet for mange organisasjoner å foreta endringsprosesser for å kunne henge med i konkurransen. En endringsprosess vil ha innvirkning på de ansatte og i den forbindelse har jeg valgt å belyse problemstillingen: «Hvordan vil endringsprosessen «Nye Gyda» virke på motivasjonen til de ansatte?». Jeg har brukt teorier om motivasjon for å finne ut hva som motiverer de ansatte til å gjøre en innsats i en organisasjon. Jeg har også brukt teori om endringer for å klare å sette dette i riktig sammenheng. Som metode valgte jeg å bruke kvalitative intervjuer. Jeg hadde seks informanter som er ansatt på plattformen Gyda.

Jeg har konkludert med at når det gjelder utfordringer, variasjon i arbeidsoppgaver og ansvar så har organisasjonen vært god på det og det vil kunne virke positivt inn på de ansattes motivasjon. Det samme kan vi si om karriereutviklingsplanene som den enkelte ansatte får. Dette oppfattes som et godt tiltak og kan også virke positivt inn på motivasjonen. Når det gjelder å gi de ansatte anerkjennelse for arbeidet de utfører har det ikke vært noen endring i løpet av endringsprosessen. Dette har imidlertid driftsleder alltid vært god på og det vil være positivt for motivasjonen. Øverste ledelse må bli bedre på dette.

De ansatte har følt at det har forekommet forskjellsbehandling i løpet av endringsprosessen. Ledelsen har heller ikke vært til stede på den måten de bør under en slik prosess. Signalene som er sendt ut har til tider vært negative og informasjon har endret seg for hurtig til at de ansatte klarer å holde seg oppdatert. Delmålene som er satt blir oppfattet som uakseptable av noen, fordi mål som går på hele plattformen, vil virke inn på individuell bonus. Det er også stor enighet om at måten å nå hovedmålene på ikke er den måten det nå gjennomføres på. Noen føler at sikkerheten ikke blir ivarettatt når bemanningen går ned og det vil ta lenger tid å utføre tilfredsstillende arbeid. Når det gjelder ledelsen sin måte å takle motstand på så har den vært dårlig. Alle disse faktorene vil kunne virke inn på de ansattes motivasjon på en negativ måte.

Innhold

FORORD.....	i
SAMMENDRAG.....	ii
Innhold.....	iii
INNLEDNING.....	1
TEORI.....	4
MOTIVASJON.....	4
Maslows behovshierarki	4
Prosedyrerettferdighet	6
Hertzbergs motivasjonsteori.....	6
Jobbkarakteristikamodellen.....	8
David McClellands behovsteori.....	9
Psykologiske kontrakter	11
Målstyringsteori	12
ENDRINGSLEDELSE	14
Motstand mot endring.....	15
METODE	16
Kvantitativ metode	16
Kvalitativ metode	16
Kvalitative intervjuer.....	16
Valg av metode	17
Intervjuprosessen	18
DATAPRESENTASJON	20
Variasjon, utfordring og ansvar.....	20
Anerkjennelse	21
Mellommenneskelige forhold.....	21
Kompetanse og utvikling.....	23
Forventninger.....	23
Sikkerhet	25
Endring	26
ANALYSE.....	28
Variasjon, utfordring og ansvar.....	28
Anerkjennelse	29

Mellommenneskelige forhold.....	29
Kompetanse og utvikling.....	30
Forventninger.....	31
Sikkerhet	32
Endring	32
KONKLUSJON.....	34
KILDER:	I
Vedlegg 1 - Intervjuguide	II
Vedlegg 2.....	IV

INNLEDNING

Høsten 2009 satte Talisman Energy (heretter kalt Talisman) i gang en endringsprosess, «Nye Gyda», på plattformen Gyda. Dette kom som en følge av utviklingen i oljeprisen det siste året, kombinert med skuffende resultater fra boring av nye brønner. De neste 10 årene vil det være en avtagende oljeproduksjon og med dagens kostnadsnivå vil derfor sannsynlig levetid for Gyda kun være fram til ca år 2013.

Talisman har en klar målsetning om å trygge arbeidsplassene og skape lønnsom drift på plattformen i 20 nye år. Da må kostnadene reduseres tilsvarende den synkende produksjonen. Med det vil også forholdene ligge til rette for nye investeringer slik at produksjonen kan opprettholdes. For å møte denne utfordringen må de derfor:

1. Redusere kostnadene for basisdriften slik at de er tilpasset dagens og fremtidens produksjonsnivå
2. Effektivisere eksisterende arbeidsprosesser
3. Fortsette å utrede ulike tiltak som vil gi lønnsom produksjonsøkning som for eksempel
4. ESP-pumper, infillbrønner og gassløftkompresjon

Flere av disse tiltakene er allerede godt i gang.

I første omgang ble det opprettet arbeidsgrupper som skulle se på de største utgiftspostene, offshoreorganisasjonen, vedlikehold og logistikk, samt grupper for hvert av de tilknyttede temaene produksjonsregularitet, modifikasjonsprosjekter og boring & brønn. Gruppene hadde 4-8 representanter fra både ledelse og fagforeninger/ansatte.

Hver gruppe fikk målsetninger, mandat og rammer for sitt arbeid. I tillegg til arbeidsgruppene ble det også opprettet en kjernegruppe som skulle koordinere arbeidet mellom gruppene og en styringsgruppe som skulle gi innspill til det endelige resultatet. Denne gruppen besto av tre fra ledelsen og to fra fagforeningene/ansatte.

Det ble understreket helt fra begynnelsen av endringsprosjektet at det ikke ville bli oppsigelser i prosessen. Talisman Norge har god økonomi og en bred portefølje av felt og aktiviteter hvor det vil være behov for folk i mange år fremover. De som ble overtallige på Gyda vil derfor få muligheter på land, Yme (som er en annen plattform som Talisman eier) eller på prosjekter.

Ledelsen har prøvd å ha en så åpen prosess som mulig ved at OIM'ene (plattformsjefene) har orientert skiftene på hver tur, det var samlinger på Hjelmeland for alle ansatte i løpet av høsten 2009, det har vært en intranettside for prosjektet, AMU-møter og møter mellom fagforeningene og ledelsen. På intranettsiden har det vært anledning til å stille spørsmål, lese møtereferater, følge prosjektplaner osv.

Det er foretatt grunninvesteringer i samhandlingsrom, kommunikasjon og en ny organisasjon med klarere ansvarsforhold er iverksatt på land. Det er planlagt at Gyda og Yme skal ha så lik portefølje av datasystemer som mulig, og det inkluderer en innføring av meeting manager/shiftlog, videreutvikling av vedlikeholdssystemet, innføring av rapporteringssystem og nytt dokumenthåndteringssystem.

Arbeidsprosesser som skal standardiseres og gjøres like for Gyda og Yme er: integrert planlegging, vedlikehold, innkjøp/logistikk, budsjett- og kostnadskontroll og prosjektstyring. Disse grunninvesteringene skaper muligheter for felles ressursbruk mellom Gyda og Yme, og en bedre samhandling med land. Dette er en forutsetning for at Talisman skal kunne redusere kostnader samtidig som de ansatte har en trygg arbeidsplass.

Som nevnt tidligere er det ikke tilstrekkelig at driftskostnadene reduseres. Det må også investeres for å øke eller opprettholde produksjonen. Av større prosjekter kan det nevnes:

- ESP: Det ble endelig besluttet i 3. kvartal 2009 at det skulle investeres 300 MNOK i dette prosjektet
- Nye boremaal: Dette arbeides det kontinuerlig med. Dette blir en investering på ca

400-500 MNOK

- Økt gassløftkapasitet: Her planlegges det investeringer på ca 100 MNOK

Hvis dette lykkes kan de ansatte få mange nye år på Gyda, men ledelsen mener at de er avhengige av at alle spiller på lag i videreutviklingen av Gyda/Talisman (Informasjonsbrev sendt fra Talisman-Energy til de ansatte 22.09.2009).

Ut i fra dette ønsker jeg å belyse følgende problemstilling:

Hvordan vil endringsprosessen «Nye Gyda» virke på motivasjonen til de ansatte?

Jeg ønsker å se nærmere på hva som skjer med motivasjonen til de ansatte når de er i en slik prosess. En endringsprosess vil ha innvirkning på arbeidshverdagen til alle de ansatte på en eller annen måte. Jeg vil prøve å undersøke om motivasjonen til de ansatte vil være som før endringsprosessen eller om motivasjonene vil øke eller gå ned i en slik situasjon? Denne prosessen er planlagt ferdig 1. kvartal 2012, og det vil derfor ikke være mulig å få et endelig svar på problemstillingen. Vi kan få et foreløpig «svar» på de ansattes motivasjon så langt i prosessen.

Oppgaven er bygd opp med en teoridel først. Her går jeg gjennom aktuelle teorier som jeg skal bruke i analysen av dataene jeg får fra intervjuene. Deretter kommer et metodedel. Det er litt generelt om metode med litt mer fokus på kvalitative intervjuer som jeg har brukt. Etter det kommer delen med datapresentasjon. Til slutt vil det være en analyse av dataene og en konklusjon på de opplysningene som har kommet frem.

TEORI

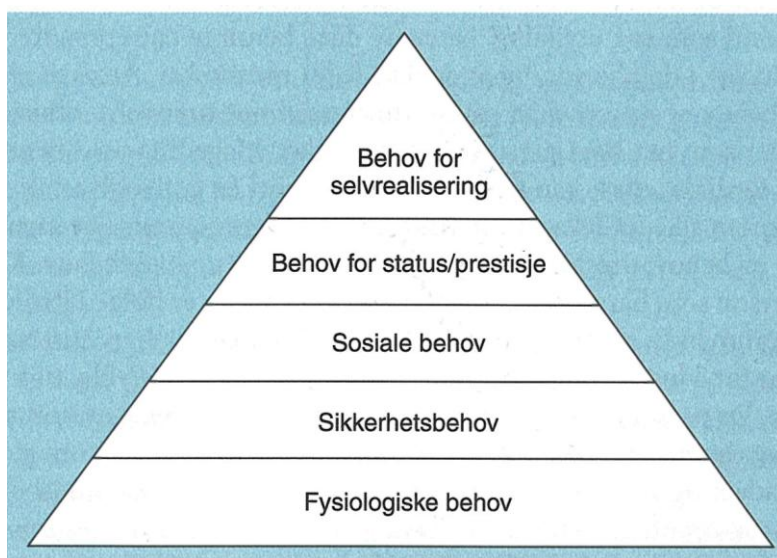
I dette kapittelet skal jeg presentere teorier innen motivasjon og innenfor endringsledelse som jeg skal bruke for å belyse og få en bedre forståelse av dataene som jeg har samlet inn.

MOTIVASJON

I følge Kaufmann og Kaufmann (1998) kan motivasjon defineres som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.» Greenberg og Baron (2008) definerer motivasjon som de prosessene som aktiverer, dirigerer og opprettholder menneskelig atferd mot å nå et mål. Med dette menes de drivkreftene som får oss til å handle. En annen definisjon på motivasjon er at det er en prosess som påvirker retningen, utholdenheten og kraften/energien til en målrettet atferd (Passer et al., 2009).

Maslows behovshierarki

Maslow sin teori går ut på at vi har fem menneskelige behov som må tilfredstilles. Disse fem behovene kan igjen deles i behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Behovene er rangert slik at de viktigste, grunnleggende behovene som ligger nederst må tilfredstilles før de ovenforliggende behovene (Kaufmann og Kaufmann, 1998). De fem hovedtypene behov er:



(Busch og Vanebo, 2000, side 221)

Fysiologiske behov – behov som er grunnleggende for å overleve; vann, næring, luft og husly. Disse behovene ligger nederst i hierarkiet.

Sikkerhetsbehov – ligger som nummer to i hierarkiet og vil aktiveres når de fysiologiske behovene har kommet på et minimumsnivå. Dette er behov for å ha trygge omgivelser slik at vi kan unngå fysiske og psykiske skader.

Sosiale behov – ligger som nummer tre i hierarkiet og det antas at dette trer inn når de de to andre behovene er tilfredstilt. Dette vil dekke mennesker sitt behov for å ha venner, kollegaer, partnere og støttende sosiale omgivelser. Disse tre formene for behov kommer under det som kalles underskuddsmotivasjon.

Behov for status – nå er vi kommet over i det som kalles muligheter for vekst. Nå er det ikke et underskuddsbehov som skal dekkes, men det er nå personlig utvikling som er i fokus. Selvrespekt er det første som utvikles. Andre ting som kommer inn under dette behovet er at en kan prestere, få andres aktelse og ha suksess.

Behov for selvrealisering – det høyeste nivået i behovshierarkiet. Under dette punktet kommer muligheten til å kunne utvikle seg selv slik at egne evner kan utnyttes så mye som mulig. Det vil være positivt både for organisasjonen og for arbeidstakeren selv, fordi arbeidstakerne under slike betingelser yter bedre.

Maslow sin teori har blitt kritisert fordi den ikke spesifiserer hvor mye som må være tilfredstilt på de ulike nivåene før en kan gå opp til neste nivå. Det er heller ikke noe klarhet i om nivået på tilfredsstillelsen varierer fra menneske til menneske. Teorien har også blitt kritisert fordi mennesker sannsynligvis kan være på flere nivåer på samme tid. Forskning gjort i forhold til Maslow sin teori bekrefter skillet mellom underskuddsbehovet og behovet for vekst (Kaufmann og Kaufmann, 1998). I en klassisk studie utført av Porter (1961) (gjengitt fra Kaufmann og Kaufmann, 1998) kom det frem at der mennesker arbeider på lavt

nivå er det i de fleste tilfellene kun underskuddsbehovene som dekkes i jobben. For de menneskene som arbeider på høyere nivå er sannsynligheten større for at de også får tilfredstilt vekstbehovene sine.

Prosedyrerettferdighet

I denne teorien er det opplevelsen av om prosedyrene for fordeling av ulike goder er rettferdige eller ikke som står i fokus. Føles det som om prosedyrene for fordeling ikke er rettferdige vil jobbmotivasjonen synke. Det er to ting som er med på å avgjøre om opplevelsen av fordelingen er rettferdig. Den første er *mellommenneskelig behandling* – det er viktig å respektere de ansatte. At de ansatte får ta del i beslutningsprosesser, at de får positive og konstruktive tilbakemeldinger og at sjefen er tilgjengelig er viktig for at motivasjon og ytelse skal være på topp. Det å *forklare grunnlaget for beslutningen*, altså prosedyrene for fordelingen, er det andre som spiller inn på om opplevelsen av fordelingen av godene er rettferdige. Følger en leder regler eller prosedyrer ved en fordeling er det mye lettere for de ansatte å godta det selv om de ikke er helt fornøyde med det de selv oppnår. Når de ansatte derimot får f.eks. en lønn de er fornøyde med, er det mindre viktig hvordan prosedyrene for fordelingen er (Kaufmann og Kaufmann, 1998).

Hertzbergs motivasjonsteori

Frederick Herzberg sin teori går ut på at ansatte som trives vil være motiverte og produktive i jobbsammenheng (Kaufmann og Kaufmann, 1998). I Herzbergs teori skiller det mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Dette fordi det i undersøkelsene hans kom fram at det som fører til trivsel på jobben ikke er det motsatte av det som fører til mistriivsel på jobben.

Faktorene som skaper trivsel på jobben og som kalles motivasjonsfaktorer er prestasjoner, anerkjennelse, involvering, ansvar, forfremmelse og vekst. Når en ansatt får løst problemer og ser et ferdig resultat føler den ansatte at den har *prestert* noe. Når leder da roser prestasjonen vil den ansatte få *anerkjennelse* på den jobben han har gjort. De ansatte *involverer* seg gjerne litt mer når arbeidsoppgavene er interessante, utfordrende, varierende osv. En annen viktig faktor for motivasjon er når de ansatte får *ansvar*. Det kan være at de får bestemme egne arbeidstider (flexitid), at de bestemmer hvordan jobben skal gjøres osv.

Stillingsopprykk vil også være motiverende for mange i arbeidslivet. Etter å ha gjort en god innsats kan det føles viktig og riktig og få den *forfremmelsen*. *Vekstfaktoren* går ut på at de ansatte får mulighet til å lære nye ting og at de har noe å strekke seg mot.

Hygienefaktorene som Hertzberg også så viktigheten av er politikk og administrasjon, ledelse, arbeidsforhold, mellommenneskelige forhold, lønnsforhold, status, sikkerhet og privatliv. Arbeidsforholdene påvirkes av den *politikk og administrering* som følger og vil derfor være viktige i den grad de fører til mistrivsel. Det er viktig at *ledelsen* delegerer ansvar, er rettferdige osv. på en arbeidsplass. I en arbeidssituasjon er det viktig at de fysiske *arbeidsforholdene* er tilrettelagt. Riktig lys, maskiner og utstyr må være tilgjengelig. De *sosiale relasjonene* mellom de ansatte er viktig på en arbeidsplass. Det samme er *lønnsfordelingen*. Lønnen må være rettferdig og du må få rett lønn for arbeidet som blir gjort. Statusen den ansatte har kan også ha noe å si i forhold til mistrivsel. Når det gjelder *sikkerhet* så er det stabiliteten i organisasjonen det gjelder. Det kan være økonomien eller ansienniteten den enkelte har i bedriften. Om kolleger er venner i *privatlivet* kan også være med å avgjøre om den enkelte ansatte trives eller mistrives.

MOTIVASJONSFAKTORER	HYGIENEFAKTORER
<ul style="list-style-type: none">• Prestasjoner• Anerkjennelse• Arbeidsoppgaver• Ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon• Forfremmelse• Vekst	<ul style="list-style-type: none">• Bedriftens politikk og adm.• Arbeidsledelse• Mellommenneskelige forhold• Hvordan forholdene omkring arbeidet er utformet• Lønn• Status• Sikkerhet i jobben• Forhold ved arbeidet som påvirker privatlivet.

(Jacobsen & Thorsvik, 2002. Side 246)

Hertzberg dro to konklusjoner ut fra de undersøkelsene han gjennomførte i forhold til

motivasjons- og hygienefaktorer. Det ene var at tilstedeværelse av motivasjonsfaktorene skaper trivsel, men ikke mistriivsel hvis de er fraværende. Det andre var at hygienefaktorene kan skape mistriivsel hvis de er fraværende, men ikke trivsel hvis de er tilstede.

For å fremme motivasjon og ytelse kom Hertzberg med forslag til praktiske tiltak:

Utfordre arbeidstakeren - de ansatte må få mulighet til å bruke evnene sine slik at ingen ressurser forblir ubrukte.

Erstatte vanskelige, repeterende og kjedelig arbeidsoppgaver med maskiner når det er mulig. Da kan arbeidstakeren bruke energien sin på de resterende og mer interessante arbeidsoppgavene.

Utvide jobben med flere oppgaver og operasjoner - variasjonen i arbeidsoppgavene vil bli større og det kan motivere og fremme større ytelse.

Benytte jobbrotasjon - da får den ansatte mulighet til å tilegne seg mer kunnskap og praksis på flere områder.

I tillegg til dette er det for mange også behov for å kunne være selvstendige. For å dekke dette behovet mente Hertzberg at en enten kan utvide eller berike jobben. Med jobbutvidelse menes at arbeidet kan ses som en helhet, mens jobb-berikelse går mer på å utvide den enkeltes ansvar slik at den ansatte kan være mer selvstendig i utførelsen av arbeidet. Eksempler på tiltak som kan være berikende er at de ansatte får mer ansvar, får mer informasjon, får mulighet til utvikling, osv. (Kaufmann og Kaufmann, 1998).

Jobbkarakteristikamodellen

Hackman og Oldham har tatt utgangspunkt i ovenfornevnte jobbutvidelse og jobb-berikelse og lagd en modell som skal gi best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte arbeidstaker.

Denne modellen skal klassifisere og måle en jobbs motivasjonspotensial, for så å kunne gi ansatte arbeidsoppgaver som er utviklende. Dette skal igjen øke motivasjonen og jobbytelsen

slik at produktiviteten øker og kvaliteten på arbeidet bedres (Kaufmann og Kaufmann, 1998).

I teorien er det framlagt ulike dimensjoner som er aktuelle i mange jobber. Jo flere og mere av disse dimensjonene en jobb inneholder, jo mer motiveres arbeideren. Disse dimensjonene er:

Variasjon i ferdigheter – den ansatte får bruke kunnskap og de ferdigheter som personen har tilegnet seg.

Oppgaveidentitet – om de ansatte er med på deler eller hele arbeidsutførelsen i forhold til ferdig produkt.

Oppgavebetydning – hvor meningsfylt er det arbeidet du gjør i forhold til ferdig produkt.

Autonomi – i hvor stor grad den ansatte har kontroll og ansvar for sine egne arbeidsoppgaver.

Tilbakemelding – ros eller konstruktiv kritikk til de ansatte så snart som mulig etter en arbeidsoppgave er utført.

Når noen skal motiveres er det viktig å ta høyde for at mennesker er ulike av natur, har ulike evner og kunnskaper, og at det en person oppfatter som motiverende ikke trenger å være motiverende for kollegaen. Det er altså den subjektive opplevelsen som er viktig.

David McClellands behovsteori

I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) har David McClelland utviklet en teori med utgangspunkt i Maslow sin teori og den kritikken den har fått. I motsetning til Maslow, mener McClelland at man kan tilfredsstille behov på høyere nivå uten at de på lavere nivå er tilfredsstilt. Han mener også at om et bestemt behov ikke tilfredstilles så kan en bevege seg i den retningen en ønsker for å søke å tilfredsstille et annet behov. McClelland mener det er tre grunnbehov alle mennesker handler etter:

Behov for makt

Ved å kontrollere og påvirke andre, kan mennesker få tilfredsstilt sitt makt behov. Disse menneskene ønsker å være i stillinger som gir prestisje og status. De som kommer i denne kategorien er også kjent for å kunne kommunisere godt med andre og de trives med å snakke til mindre eller større forsamlinger.

Behov for tilhørighet

Å være sammen med andre mennesker virker å være et grunnleggende behov som alle mennesker har. Noen mennesker har større behov for være med i sosiale grupper og ha vennskap enn andre. Disse menneskene er veldig bevisste på det at de ønsker å bli godt likt og prøver derfor å unngå konflikter. De liker ikke kritikk og liker lite å bli avviste. De prøver derfor i stor grad å være hjelpsomme mot andre og oppføre seg slik de tror andre liker at de oppfører seg.

Behov for prestasjoner

Kreativitet er et kjennetegn på mennesker med behov for å prestere. Hvis det er tilrettelagt for dem prøver de stadig å gjøre ting bedre eller annerledes enn tidligere. De liker å få oppgaver som er utfordrende og krever ansvar for å gjennomføres. Målene de setter seg er realistiske, men krevende, og de gir ofte «alt» slik at de ikke mislykkes. Et annet kjennetegn er at de analyserer situasjonen slik at unødig risiko kan unngås. Disse menneskene trenger tilbakemelding så snart som mulig etter at en jobb er gjennomført. Hva kolleger og overordnede syns om dem som personer er mindre viktig for dem. Nyere forskning tyder på at de personene som yter mest har et høyere prestasjonsbehov enn de som yter mindre.

Når det gjelder motiverende behov er det viktig å være klar over at mennesker er ulike og at det gir utslag i at hva som er motiverende og hva som er belønnende vil være forskjellig fra person til person. Noen kan motiveres av økt lønn, andre av det sosiale som skjer på en arbeidsplass, mens andre igjen kan motiveres av gode tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Det kan også være hensiktsmessig å skille mellom «indre belønning» og «ytre belønning». Indre belønning er noe som den enkelte gir seg selv. Det kan for eksempel være positive følelser i forbindelse med et oppnådd resultat. Ytre belønning er noe den enkelte mottar fra den organisasjonen de er ansatt i. Dette kan for eksempel være lønn eller frynsegoder. Effekten av ytre belønning har vært diskutert (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Psykologiske kontrakter

Som regel er en kontrakt en skriftlig, bindende avtale mellom to eller flere parter. Denne avtalen klarer rettigheter og plikter for de partene kontrakten gjelder for. Ytelser og gjenytelser er også spesifisert i en kontrakt. Psykologiske kontrakter er brukt i betydning av å beskrive de forventninger og uformelle antagelser som vil forekomme mellom en ansatt og organisasjonen en er ansatt i.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) mener Denise M. Rousseau at de psykologiske kontraktene er det viktigste elementet for individene i en organisasjon. Løfter, tillit, aksept og gjensidig forståelse er utgangspunktet for utforming av en slik kontrakt. Individene i en organisasjon har ulike bakgrunn med ulike kunnskaper osv. Det vil derfor være sannsynlig at kontraktene tolkes på ulike måter og hva som egentlig ligger i kontrakten kan oppfattes ulikt.

Et viktig element i denne typen kontrakt er løfter. For å prøve å unngå at løfter brytes er det vesentlig å kunne forstå hvorfor mennesker holder noe de har lovt. Å akseptere organisasjonens mål vil være grunnleggende for dette. Ytelser som er til organisasjonen sitt beste henger ofte sammen med at organisasjonen kommer med gjenytelser som kommer i tillegg til f.eks. lønn eller andre goder som allerede står i arbeidskontrakten. I uformelle og formelle sammenhenger kan ledere komme med generelle signaler. Dette tolkes av de ansatte og blir en del av den psykologiske kontrakten. De forstår det slik at om de yter, kan de få en gjenytelse i form av f.eks. videreutdanning, spennende arbeidsoppgaver osv. Hvis den ansatte etter en tid ikke får det godet som han føler at han har blitt lovet vil dette oppfattes som løftebrudd og tillit og motivasjon svekkes og det kan føre til at den ansatte yter mindre for organisasjonen.

De psykologiske kontraktene «lever» og forandres i den grad de ansatte føler at de får signaler eller informasjon som angår dem selv. Utfordringen vil derfor være at de kan oppstå uoverensstemmelser i forhold til hva de ansatte tror blir forventet av dem og hva som virkelig forventes. Dette vil følgelig føres videre til hvordan ansatte behandles og hvilken belønning de mottar for den innsatsen som blir gjort.

Selv om de psykologiske kontraktene på en måte er noe individene skaper for seg selv, vil småpraten i en organisasjon være en viktig faktor for utformingen. I arbeidssammenheng vil mesteparten av snakket som foregår gjelde hva som blir gjort eller ikke gjort i den organisasjonen du er ansatt i. Kolleger, ledelse og organisasjonens mål diskuteres i tillegg til hvordan hendelse og signaler skal forstås og tolkes. Ekman (siteret i Jacobsen og Thorsvik, 2002) mener at småprat i en organisasjon påvirker verdier, normer og meninger. I og med at ledelsen sjelden deltar i denne småpraten, overlates de ansatte kontrollen til å forstå hendelser og situasjoner. Lederne får derfor liten innvirkning på de ansatte psykologiske kontrakt, og små sjanser til å oppklare forventningskonflikter og misforståelse som de ansatte måtte ha.

Målstyringsteori

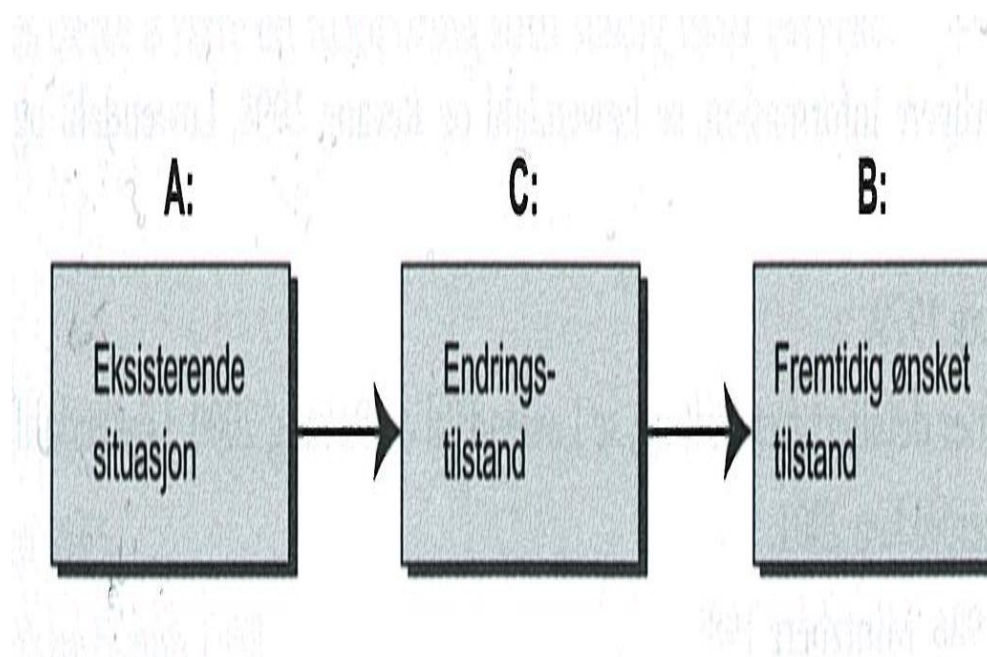
Denne teorien går i følge Greenberg og Baron (2008) ut på at ansatte blir motiverte av satte mål, fordi de føler seg suksessfulle ved måloppnåelse. Når målene er satt vil de ansatte fokusere på å jobbe mot målene slik at de oppnås. Hvis de føler at de ikke har kunnskap eller kapasitet nok vil de prøve å oppnå dette slik at målet kan nås, ellers vil de føle seg veldig misfornøyde. Hvis målene er gode blir de lettere akseptert som egne, personlige mål og en føler mer forpliktelse for å prøve å nå dem. Målene tydeliggjør også hva som forventes av de ansatte.

Når mål skal settes er det viktig at de er spesifikke. Generelt synes mennesker at spesifikke mål er mer utfordrende og blir mer motivert til å gjennomføre dem. Da overbeviser de seg selv om at de har gjort en god jobb og ikke bare oppfulgt andre sine forventninger. Et annet viktig moment ved målsetting er at det gis vanskelige, men akseptable mål. Målene må være så vanskelige at de ansatte har noe å strekke seg etter, men ikke så vanskelige at de ikke har mulighet til å nå dem. Målene kan deles inn i vertikale og horisontale mål. De vertikale målene går mer i dybden, mens de horisontale går ut på å gjøre mer av det du allerede gjør.

Når målene settes kan det være lurt at de ansatte også inkluderes i prosessen. Det vil føre til at de føler mer forpliktelse for målene som settes. Når de ansatte selv har vært med å satt målene vil de lettere akseptere dem som sine egne. Å gi rask tilbakemelding ved måloppnåelse er det siste prinsippet. Selv om det er logisk er det ofte dette ikke gjennomføres i praksis. Tilbakemeldinger kan hjelpe på to forskjellige måter. Det kan føre til at de får tro på seg selv og at de kan forbedre evt. ting som krever å gjøres på en bedre eller annen måte.

ENDRINGSLEDELSE

En endring vil si å gå fra en eksisterende situasjon, inn i en endringstilstand for deretter å ende opp i en fremtidig ønsket tilstand (Hennestad og Revang, 2006).



(Hennestad og Revang, 2006, side 82)

Endringstilstanden er en kritisk periode fordi det er der grunnlaget på kvaliteten i fremtidig ønsket tilstand avgjøres mener Beckhard og Harris (sitert i Hennestad og Revang, 2006, s).

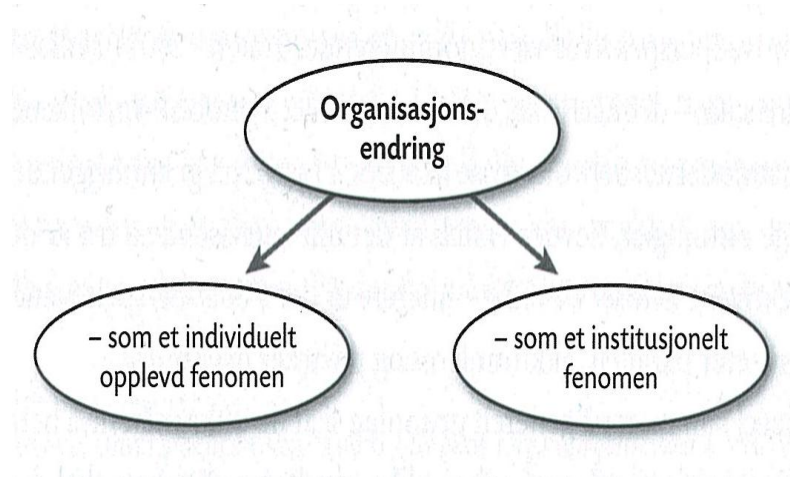
«Nadler mener denne måten å betrakte organisasjonsendring på innebærer at organisasjonen har blitt effektivt endret når:

- En organisasjon er beveget fra en eksisterende til en fremtidig tilstand (nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse)
- Organisasjonen fungerer etter forventningene i den fremtidige tilstand (virker som forutsatt)
- Endringen er foretatt uten uforholdsmessige kostnader for organisasjonen
- Endringen er foretatt uten uforholdsmessige kostnader (påkjenninger) for de enkelte organisasjonsmedlemmer»

(Hennestad og Revang, 2006)

I følge Busch og Vanebo (2000) må organisasjoner i dagens samfunn stadig gå gjennom endringsprosesser for å overleve og utvikle seg til nye krav som oppstår fra omgivelsene.

En endringsprosess kan illustreres med denne figuren:



(Amundsen og Kongsvik, 2008, side 33)

Når vi ser en endringsprosess ut fra et **individuelt opplevd fenomen** så er det spesielt i psykologien de tar dette utgangspunktet. Det viktige her vil være å finne ut hvordan hvert enkelt individ takler en endringsprosess og hvilke følger det vil ha. Ut fra et **institusjonelt fenomen** ser en endringsprosessen mer i sammenheng med omgivelsene. Dette har som regel sosiologi og statsvitenskap som utgangspunkt for sine måter å se en endringsprosess på (Amundsen og Kongsvik, 2008).

Motstand mot endring

Det er sjelden forandring fryder og endringer møter som regel mye motstand. Folk reagerer på ulike måter når det kommer til endringsprosesser. Noen "jatter" med, eller kommer med at "det har vi prøvd før". Det kan også være symptomorientering som vil si at det fokuseres på endringer, men det passer ikke akkurat nå når det går så dårlig. Muldvarpvirksomhet kan også forekomme i en slik prosess. Her jobbes det i all stillhet med å få allianser og nettverk til å motarbeide endringene som skal komme. En annen motstand som kan være et potensialet til gode løsninger, er åpen rasjonell motstand. Da kommer arbeidstakeren med motargumenter. Dette kan tolkes som illojalitet mot organisasjonen og ledelsen prøver å dempe det ned. Egentlig skulle en tro at de fleste syntes at det var spennende og lærerikt å være med på en endringsprosess, men mye tyder på at det er vanskelig for mange å se jobben sin med nye mål og strategier i et nytt lys (Hennestad og Revang, 2006).

METODE

I dette kapittelet vil jeg si litt om metode generelt, de metodene som finnes, før jeg til slutt går litt nærmere inn på metoden som jeg har valgt å bruke og hvordan det hele forløp.

«Metode, av det greske methodos, betyr å følge en bestemt vei mot et mål» sier Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, s. 32). I samfunnsvitenskapelig metodelære er det den virkeligheten folk oppfatter som er det viktige, på hvilken måte vi kan finne den og på hvilken måte vi analyserer de dataene vi finner (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Kvantitativ metode

Kvantitativ metode brukes for å kartlegge utbredelsen av fenomener. Eksempel på dette kan være at det sendes ut spørreskjema hvor folk kan krysse av for svaralternativer. Når spørreskjemaene er besvart og samlet inn igjen telles resultatene opp og vi kan få svar på ulike fenomener (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Kvalitativ metode

Kvalitativ metode brukes når en ønsker å gå dypere inn i et fenomen. Kvalitative metoder kan være intervju, observasjon eller fokusgrupper. Intervjuer er den vanligste måte å samle inn kvalitative data på. På denne måten får man en beskrivende opplevelse av det man ønsker å forske på. Dataene som vi får inn ved hjelp av denne metoden må dokumenteres ved hjelp av transkribering, som vil si å skrive ut bilde og lyddata. En kan kombinere kvantitativ og kvalitativ metode i en og samme undersøkelse (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Kvalitative intervjuer

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) refererer til Steinar Kvale som mener at en ved et kvalitativt forskningsintervju har en samtale som er strukturert og et mål. Kvale sier også at hensikten med det kvalitative forskningsintervjuet er å få fram den hverdagsverdenen som informanten opplever slik at forskeren skal kunne tolke de fenomenene som beskrives. Intervjuene kan være mer eller mindre tilrettelagt før de skal brukes. Det kan være et gitt tema, med åpne spørsmål, eller både tema og spørsmål kan være fastlagt på forhånd (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

For at det skal være enklest mulig å sammenligne de svarene du får, bør intervjuet være så strukturert som mulig. Jo åpnere spørsmålene er, dess vanskeligere vil det være for forskeren å sammenligne de svarene han har fått. Ulempen med et strukturert intervju er at det da ikke er like lett å tilpasse intervjuet til informanten. Ved åpne spørsmål vil intervjuet foregå mer som en samtale, det blir mer uformelt og informanten kan ha lettere for å åpne seg (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Når et intervju skal gjennomføres er det viktig at intervjueren er klar over den virkningen han kan ha på informanten. Forholdet mellom informant og intervjuer kan ha innvirkning på dataene som kommer inn. Intervjueren bør ikke være for pågående i en intervju situasjon. Informanten stiller opp frivillig og det må det tas hensyn til. Det kan være lurt å la informanten velge stedet hvor intervjuet skal foregå slik at informanten er avslappet under intervjuet. Det er også viktig å ikke bli forstyrret under selve intervjuet. Hvis klesstilen er veldig forskjellig kan det virke inn. Det kan også virke inn på informanten hvis intervjueren er veldig nervøs eller har liten intervjutrening. Dette kan ha betydning på informantens svar og kalles intervju-effekten (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Valg av metode

I denne undersøkelsen ønsket jeg å finne ut av hvordan endringsprosessen «Nye Gyda» ville virke inn på motivasjonen til de ansatte på plattformen Gyda. Gyda er under en endringsprosess i forhold til det å holde kostnadene nede og i forhold til det å produsere mer olje enten ved å bore på nye steder eller ved bruk av ny teknologi. En slik endringsprosess opptar de ansatte veldig mye og det blir ofte diskutering av temaet både i arbeidstiden og på fritiden. Jeg valgte å bruke kvalitativt intervju som undersøkelsesmetode fordi jeg da fikk treffe informantene personlig. Da ville det være mulig å stille utdypende spørsmål hvis det var nødvendig. Poenget med undersøkelsen var å få en dypere forståelse av hva som skjer med motivasjonen i en endringsprosess som dette. Jeg tror det ville være vanskelig og veldig tidkrevende å få nok informanter til en kvantitativ undersøkelse. De fleste intervjuene ble gjennomført hjemme hos meg fordi informantene synes det var greit å komme til meg. Ett av intervjuene ble gjennomført hjemme hos informanten.

Utvalget i undersøkelsen er seks menn som er ansatt i Talisman-Energy AS og som jobber på plattformen Gyda. Etter å ha fått tillatelse fra en av plattformsjefene tok jeg selv kontakt med informantene. Det gikk over all forventning å skaffe informanter. Av seks spurte svarte alle ja og alle stilte til intervju til avtalte tider. Jeg tok ikke hensyn til alder eller avdeling på informantene når jeg ringte rundt for å få informanter, men valgte dem ut tilfeldig. Det viste seg at alderen på informantene varierte fra tidlig 30-årene til sent i 50-årene og at informantene kommer fra ulike avdelinger på plattformen.

Intervjuprosessen

I og med at mannen min jobber på Gyda så hadde jeg litt kjennskap til denne prosessen fra før. Det har opptatt han mye og dermed også meg. Vi har snakket en del om det hjemme, både før og etter jeg bestemte meg for å skrive om dette temaet. Siden dette har opptatt mannen min og det har blitt diskutert en del hjemme hadde jeg nok dannet meg et bilde av hvordan resultatene ville bli. Det har vist seg at resultatene ikke har vært helt som jeg hadde forventet. Jeg kjenner også noen av informantene litt fra før, men føler ikke at dette har hatt noe å si for selve intervjuprosessen. Eventuelt kan det ha hatt innvirkning på at de ikke fikk seg til å si nei når jeg ringte å spurte om jeg kunne få intervju dem.

I intervjuene brukte jeg spørsmålsformuleringer og tema som var klarlagt på forhånd, altså i utgangspunktet et strukturert intervju. Intervjuene ble avsluttet med å spørre om det var noe de ville tilføye det de allerede hadde sagt, men ingen hadde noe å komme med. Så vi kan kanskje si at intervjuet var strukturert med innslag av ustrukturert intervju på slutten. Som nevnt tidligere kan ulempen med strukturerte intervju være at det er vanskeligere å tilpasse intervjuet til informanten. Jeg syntes ikke at dette ble noe problem fordi alle avslutningsvis fikk muligheten til å tilføye eventuelle kommentarer. Forøvrig var det ingen som benyttet seg av det. Alle informantene svarte på de spørsmålene som jeg hadde satt opp med unntak av et par ganger da jeg faktisk hadde hoppet over et spørsmål og ikke la merke til dette før jeg skulle transkribere. Det var jo litt uheldig, men heldigvis skjedde det på to ulike spørsmål slik at jeg likevel hadde svar fra fem informanter på disse to spørsmålene. I og med at jeg hadde et strukturert intervju har det vært lett å sammenligne dataene som jeg har fått inn. Jeg synes denne måten å gjøre det på fungerte veldig bra fordi jeg fikk svar på de spørsmålene som ble stilt.

Før hvert intervju var jeg veldig nervøs, men det roet seg så snart vi var kommet i gang og jeg tror ikke det hadde noen innvirkning på informantene sine svar. Alle intervjuene som jeg gjorde ble tatt opp på en digital opptaker. Jeg er glad jeg valgte å bruke den fordi alle intervjuene ble unnagjort i løpet av en uke og jeg fikk ikke muligheten til å transkribere dem etter hvert. Det hadde vært umulig å huske alt det som ble sagt i løpet av de ca seks timene som intervjuene tok. Ved bruk av intervju er det alltid fare for å påvirke informanten og ved gjennomgang av lydopptakene har jeg oppdaget at jeg på noen intervjuer var mer engasjert enn på andre. Jeg regner med at det er fordi jeg etter hvert i prosessen har blitt mer og mer interessert i dette temaet. Jeg har lært mye i denne prosessen, både hvordan en slik situasjon foregår, men også en del om meg selv. De fleste informantene hadde en god del å si om temaet, og jeg tolker det som at situasjonen de er i nå opptar dem mye.

DATAPRESENTASJON

I dette kapittelet skal jeg presentere de dataene som jeg har samlet inn, ved hjelp av intervjuer av seks informanter.

Variasjon, utfordring og ansvar

De fleste informantene føler at arbeidet deres framover vil by på større utfordringer av ulike grunner, siden de nå er i en endringsprosess. En skal over på helt nye ting, en skal over til Yme med nytt utstyr og flere nevner at det også er nytt utstyr og nye oppgaver på Gyda. Det er stor enighet om at det blir spennende og lærerikt med nye utfordringer.

To av informantene mener at de vil få mer ansvar etter endringsprosessen er kommet skikkelig i gang, mens tre av informantene mener at ansvaret vil være omtrent det samme som før «Nye Gyda». «Hvis du kun er en mann i disiplin så har du ganske mye ansvar, for da er det kun du som er fagmann på det område ombord», sa den ene av informantene som mente at de vil få mer ansvar. Den siste informanten regner med at ansvaret blir mindre fordi han skal over på en annen avdeling.

Alle informantene mener at de i mindre grad enn før endringsprosessen kan velge egne arbeidsoppgaver. Det er enighet om at det nå blir mer styrt fra land. Før var det fleksibilitet i forhold til det at de som jobbet på et skift var gode på en ting og likte å utføre de oppgavene, mens et annet skift var gode på noe annet og likte å utføre de oppgavene. Nå må de følge en plan over oppgaver som skal gjennomføres i løpet av den perioden de er på jobb.

På spørsmål om endringsprosessen har påvirket muligheten til å ta egne beslutninger så mente to av informantene at det ikke ble noe forandring i forhold til tidligere. En informant mener at muligheten til å ta egne beslutninger vil øke i og med at det er færre ansatte på jobb som en kan diskutere med, og de andre mener at mulighetene til å ta egne beslutninger vil bli mindre. Dette fordi at de har fått endrede oppgaver i sine nye stillinger.

To av informantene synes at arbeidsdagen deres har blitt mindre variert etter at endringsprosessen kom i gang. Dette begrunner de med at de nå i større grad blir styrt i forhold til de arbeidsoppgavene som skiftet til driftslederne skal gjennomføre på turene. De andre informantene mener at arbeidsdagen vil bli mer variert p.g.a. nytt utstyr og nye oppgaver.

Anerkjennelse

Informantene har ikke opplevd noen forskjell mellom før og etter endringsprosessen når det gjelder det å få tilbakemeldinger på jobbene de utfører. En av informantene føler at tilbakemeldinger på jobben som han gjør har variert. Til tider har han fått tilbakemeldinger, andre tider har det vært lite tilbakemeldinger på arbeidet han har utført. Dette har han fundert på om kan være p.g.a. misunnelse. De fem andre informantene mener de får tilbakemeldinger på jobbene de gjør. «Du får selvfølgelig høre det hvis du har gjort noe galt, det er i alle fall det minste problemet, men de er også flinke til å gi ros og konstruktiv kritikk», sa en av informantene. Flere nevner også viktigheten av det å få et klapp på skulderen selv om de får andre tilbakemeldinger. De fleste mener at driftslederen er den som er best på å gi tilbakemeldinger og de får tilbakemeldinger kort tid etter at en jobb er utført. Dette mener mange kan være p.g.a. den tette kontakten de har til driftslederen. Flere synes at topp ledelsen aldri har vært god på å gi tilbakemeldinger, spesielt ikke skryt. De fleste mener de de har en god og nær kontakt med driftslederen sin, mens de har et mindre nært forhold til plattformsjefen.

Mellommenneskelige forhold

En av informantene mener at det ikke har forekommet forskjellsbehandling av de ansatte i forhold til endringsprosessen, mens de fem andre har motsatt oppfatning av dette. En av disse informantene mener også at forskjellsbehandlingen har vært stor og at bedriften har brukt «trynetillegg» når de har delt ut stillingsbeskrivelser til de ansatte. Et annet moment som flere av informantene nevnte var utdelingen av bonus, som for noen virket litt tilfeldig utdelt. En av informantene tror at utdelingen av bonus, som i noen tilfeller har vært 0, kan føre til at engasjementet synker. På samme tid mener han at det i enkelte tilfeller kunne være greit å premiere de som gjør en ekstra innsats, men da med et lite skille fra de som får mest og de som får minst bonus. Alle var enige om at bonus var noe alle eller ingen må få.

Fire av informantene mener at kontakten mellom seg selv og kollegaene er den samme som før endringsprosessen startet. Flere nevner at de i utgangspunktet har et spesielt og godt miljø på arbeidsplassen sin. En mener at samholdet og kontakten er den samme på grunn av at alle deler den samme frustrasjonen. To av informantene mener at samholdet har blitt bedre fordi de bruker mye tid, både i og utenfor arbeidstiden til å diskutere en felles sak. En av informantene mener også at de blir tettere fordi de har en felles kamp mot bedriften.

Når det gjelder samarbeidet på plattformen så mener alle informantene at samarbeidet er uendret. Flere nevner at de alltid får hjelp uavhengig av om de spør noen på samme avdeling som dem selv eller om de spør folk fra andre avdelinger. Som en av informantene sier det: «Hovedsaklig er alle med på å dra lasset for å nå felles mål». En av informantene påpeker at det muligens kan bli verre framover etter hvert som prosessen skrider fram og bemanningen blir mindre. Da vil muligens ikke tiden strekke til og det kan kanskje være med på å ødelegge litt av miljøet som er på Gyda.

De fleste informantene mener at ledelsen har vært litt tilgjengelige i denne prosessen, men likevel utilgjengelige. Det som har kommet fram er at et par av informantene føler at det ikke er så lett å gå til ledelsen, det er et gap der i forhold til det å gå til driftsleder. «Ting går veldig fort i svingene her nå og når lederne skal delta på flere møter samtidig, d.v.s. går fra et møte som ikke er ferdig, til et annet møte, så føles det useriøst og ikke at de er så veldig tilgjengelige», sa en av informantene. En annen av informantene sa: «De har alltid vært tilgjengelige her hos oss p.g.a. at vi er så små, men uansett så har de vært fraværende når det gjelder spørsmål de egentlig ikke har lyst å svare på og tvetydige beskjeder og sånn. Så vi kan ikke skryte av de for det i denne prosessen».

I intervjuene ble det trukket fram ved flere anledninger at informantene følte at medbestemmelsesmuligheten eller påvirkningskraften i løpet av prosessen hadde vært dårlig. Flere følte at disse gruppearbeidene hadde vært et «spill for galleriet», slik at bedriften hadde sitt på det rene. De fleste hadde følelsen av at det meste som var oppe til diskusjon i disse gruppene var forutbestemt. En av informantene sa: «Vi følte kanskje ikke at det ble akkurat sånn som vi hadde tenkt da, men...» To av informantene mente også at gruppelederne, som er

en del av bedriftsledelsen, styrte det inn mot ting som allerede var bestemt i et annet forum. «Når referatene fra møtene ikke reflekterer det som det var størst enighet om, så kan jo ikke vår medvirkning hatt så mye å si», sa en annen av informantene.

Kompetanse og utvikling

Alle informantene var enige om at prosessen i forhold til karriereutviklingsplanene som hver enkelt ansatt har fått i løpet av endringsprosessen, er et veldig positivt tiltak. Det ble nevnt at de individuelle kursplanene var et godt tiltak, fordi alle har noe å strekke seg etter. En av informantene mente at i Talisman så har alle en mulighet til å utvikle karrieren videre. KOS-analysen ble også nevnt i denne forbindelsen, som et godt tiltak for å finne gapet mellom det du kan og det du må kunne.

Alle informantene har på spørsmål om tilbud til kompetanseutvikling og opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver svart at de må ta ett eller flere kurs. Dette kan være kurs knyttet til faglige emner eller beredskap. En skal også gå i en slags lære på et helt nytt fagområde. De fleste synes at det er spennende å lære nye ting, og tar det som en utfordring. Flere av informantene mener at det nye systemet med KOS-analysen er et godt og seriøst tiltak i forhold til å ivareta dette.

De fleste informantene får brukt de kunnskapene og ferdighetene de allerede har i de nye stillingene som de har fått. En informant føler at han muligens kan bidra litt innenfor sitt fagfelt, men i og med at han har fått en helt ny stilling regner han med å måtte lære mye nytt i løpet av den perioden han skal være der.

Forventninger

Informantene var litt delte i oppfatningen om organisasjonen oppfyller de forventningene som de ansatte har til organisasjonen i endringsprosessen. Noen mente at organisasjonen oppfylte forventningene deres, mens andre mente at en del av forventningene ble oppfylt, mens en del av forventningene aldri ble oppfylt. De fleste mener det ikke er noen forskjell på før og etter endringsprosessen. En av informantene synes at organisasjonen har utviklet seg

negativt med tanke på dette. Han sier: «Negativiteten er kommet med denne prosessen og nedgangstidene. Så det er liksom ikke så mye optimisme som blir flagget ut til oss fra ledelsen, det er trist. Før følte du at du var i et selskap der optimismen glødet». Videre sier han: «Negative kan de være på kammerset, så kan de heller legge mer vekt på det positive utad». Det blir også sagt av en av informantene: «I hele denne prosessen så har det ikke blitt slik folk har trodd». En annen av informantene håper at de ikke blir lurt inn i et system der agendaen er en helt annen en den de har blitt forespeilet.

Ledelsen sin evne til å holde på løfter, både formelle og uformelle, i endringsprosessen er det også delte meninger om. En av informantene differensierer mellom nærmeste leder som er driftsleder og plattformsjef. Han mener at driftslederen holder løftene sine, mens plattformsjefene ikke gjør det, og de er i tillegg veldig tvetydige seg i mellom. «Må helst ha det skriftelig fra plattformsjefene eller på en sånn som du har der (digital båndopptaker)» sier en av informantene om det at ledelsen holder løftene sine. «Det har nå vært en del tilfeller der ting har vært lovt og så har det ikke blitt gjennomført», sa en annen av informantene. En av informantene sier at de ikke klarer å holde alt de lover, i alle fall ikke øverste ledelse, men at det ikke har vært noe stort problem. En annen av informantene sier at det er stor forskjell på personene, noen er veldig flinke til å holde det de lover, mens andre ikke er så flinke. To av informantene mener at ledelsen holder det de lover, men en av disse presiserer at ledelsen ikke lover så mye. Informantene mener det ikke har skjedd noen endring av dette i selve prosessen.

Flere av informantene føler at signalene som ledelsen sender ut i forbindelse med endringene er negative eller at en del av ledelsen sender negative signaler. Flere har nevnt på at informasjon angående «Nye Gyda» har blitt lagt fram på en dårlig måte av enkelte, mens andre har lagt fram informasjonen på en god måte. De mener at den lederen som har lagt saken fram på en lite god måte, selv er negativ til denne prosessen. En annen ting som har kommet fram er at det kommer for mye informasjon og den skifter for raskt. De ansatte klarer ikke å henge med og under diskusjoner blir det store debatter p.g.a. at noen har lest dagens informasjon, mens andre ikke har fått med seg at ting har blitt endret. Dette gjør det vanskelig å fange opp signalene som gis underveis. En annen av informantene sier: «Signalene er, de føler jeg er mer positive enn negative, sånn i forhold til at det går mot en avgrunn altså. Jeg

ser at det er en spore av fornuft i galskapen». En av informantene sier at han jobber på samme skift som pådriveren av prosessen og at han føler at det blir sendt ut positive signaler i forhold til endringsprosessen, spesielt av denne pådriveren. Ellers føler han at det er mange ubesvarte spørsmål om ulike anliggender og noen prøver å svare for dette ved å ta ting «ut av luften». Han mener derfor at ved å gjøre slikt så sendes det ut negative signaler. Det blir hevdet av en av informantene at han synes ledelsen er kynisk i forhold til at ting skal gjennomføres på deres måte. Han føler også at det skorter på samarbeid, «du blir informert, men ikke involvert skikkelig», sier han.

Flere av informantene mener at kravene til hva de nå skal prestere er kommet mye klarere fram og at det er større krav til prestasjon. Framover skal de nå bli målt på *My Performance*. En av informantene mener at kravene nå er blitt mer spesifikke i forhold til det de var tidligere. Han mener også at en del av disse kravene som går på hele plattformen ikke burde ligge inne som personlige prestasjonskrav, fordi prestasjonen din går på bonusen. «Selv om du er aldri så flink til å sortere søppel så er det ikke sikkert at du klarer den prosentandelen som du har i kontrakten din, for det går jo på hvor flinke alle de andre er også», sa informantene.

Sikkerhet

I forbindelse med de nye målene som er satt opp for «Nye Gyda» så ser de fleste positivt på det, både når det gjelder økonomiske mål og mål som går på et mer personlig plan. «Målene har jeg tro på, intensjonen har jeg tro på, men måten det er gjort på har jeg ikke helt tro på», sa en av informantene. Det var dekkende for alle informantene. Informantene er enige om at de nye målene er nødvendige, men alle har innvendinger på måten det blir gjort på. Alle føler at nedbemanningen går for fort og flere føler at feil folk blir tatt bort.

På spørsmål om muligheten til å gjennomføre arbeidsoppgavene på en sikker og tilfredsstillende måte etter hvert som bemanningen går ned p.g.a. endringsprosessen, fikk jeg litt ulike svar. «Både regler og instinktet mitt sier at jobben skal gjøres skikkelig og sikkert. Vi bruker heller en halv eller en hel dag ekstra for å få diskutert jobben og gjøre det sikkert enn å være usikker», sa en av informantene. En annen av informantene mente at det spesielt på elektro avdelingen ikke var sikkert nok å bare være en mann på skiftet. For de som jobber

på denne avdelingen er det også lover som sier at enkelte jobber skal utføres med to kvalifiserte personer tilstede. En av informantene mente at det ville variere fra tur til tur. På noen turer vil det kunne gå greit, mens det på andre turer igjen kan være fullt kaos. Da kan det være lett å ta snarveier for å få ting til. Det ble også poengtert av en av informantene at det ikke er alt arbeidet du bare kan springe fra dersom noe skjer, så fleksibiliteten og muligheten til å gjøre enkelte oppgaver vil forsvinne. Sikkerheten styrer en selv, så en av informantene mente at i utgangspunktet så burde det være greit, men at det kom an på personligheten til de ansatte. Derfor tror han at en del sannsynligvis kommer til å gjennomføre arbeidet uansett, slik at det vil gå ut over sikkerheten. Når det gjaldt om jobben ville kunne utføres tilfredsstillendes, så mente han at det er allerede avvik. Den siste informanten påpekte at det skal være en gjennomgang av arbeidsoppgavene som skal gjennomføres slik at oppgavene reduseres. Han mener at det derfor bør være mulig å klare det, selv om han synes at de ikke er i rette fasen for en minimumsbemanning nå som det er stor aktivitet på Gyda.

De fleste av informantene mener at lover, regler og prosedyrer er fulgt i forhold til hvordan ny bemanning skal bli på Gyda. Ingen av informantene ser noen åpenbare brudd. Alle påpeker likevel at slik bemanningen etter hvert vil bli, så er det et absolutt minimum av det som det bør være. En av informantene sier at mye av regelverket er diffust. Det vil være opp til selskapet å definere hva som er en forsvarlig bemanning og at det derfor alltid vil kunne tolkes forskjellig av de ulike gruppene. En av informantene mener at det er brudd på regelverket i forhold til ny bemanning på enkelte avdelinger. Han mener at ledelsen ikke helt har forstått realiteten av de lovene og reglene som er der.

Endring

I intervjuet spurte jeg om de var positive eller negative i utgangspunktet til endringsprosessen. To av informantene var positive, mens resten var negative til prosessen som skulle komme. De fleste informantene har snudd det negative til noe positivt etter som tiden har gått, mens en av informantene fremdeles er negativ til hele prosessen. Det at denne informanten fremdeles er negativ går på at han synes at endringene skjer for fort og at de allerede har fjernet stillinger som de burde ventet med. «I utgangspunktet så er ikke jeg negativ til en endring, men jeg er litt negativ til måten det ble på. Vi hadde jo en del andre forslag så vi tror ville funket bedre og ikke minst ville holdt en mye bedre ro i rekkene» sa en av informantene.

En annen av informantene sa: «De fleste er vel sann i utgangspunktet gjerne litt negative til endringer da, men når du tenker på hva alternativet er, så bør en jo være positive til at de i hvert fall prøver å gjøre noe for å holde liv i plattformen lenger».

Endringsprosessen har påvirket informantene på ulike måter. Flere av informantene har vært inne på tanken å bytte jobb og har sjekket opp i ledige stillinger eller har søkt på andre stillinger i forbindelse med at denne endringsprosessen kom opp. «Jeg så raskt at jeg ble overflødig på min avdeling og var inne på tanken om å søke meg bort flere ganger. Samtidig så hadde jeg ikke lyst til det fordi jeg etter hvert har opparbeidet meg en viss tillit i organisasjonen. Begynner du en annen plass så er du jo helt på scratch igjen» sa en av informantene. Flere av informantene sa at de har brukt en del tid til å tenke på hva det vil ha å si for deres eget vedkommende og har sammen med både familie, venner og kolleger diskutert situasjonen de er i. En av informantene følte at han ble veldig lei en periode. Han mente at strukturen i organisasjonen burde være en annen for å unngå å utføre arbeidsoppgavene med overtid og mer administrasjon. Han mente at det ville være bedre både for miljøet blant de ansatte og effektiviteten. Det ble også sagt av en informant at han har blitt mindre motivert og at han ikke på samme måten som før springer til når det er noe. Han føler at han har mistet litt av den gløden som han hadde tidligere. Det har gjort seg utslag i at f.eks. kaffe pausene har blitt lenger. Den av informantene som skal over til Yme er litt skeptisk til det fordi det mangler informasjon fra ledelsen. Ryktene går derimot og de er veldig tvetydige både i forhold til når plattformen skal ut i Nordsjøen og hele opplegget rundt.

Når det gjelder hvordan ledelsen har tatt i mot den motstanden som har kommet i forbindelse med «Nye Gyda», så er alle informantene enige om at ledelsen har taklet motstanden dårlig. En av informantene sa: «Når det første du får høre på et møte av sjefen over alle sjefer er, at hvis en ikke er med på dette, da er en i utgangspunktet mot og har ingenting her å gjøre. Det er et jævla dårlig utgangspunkt for en diskusjon». Informanten mener også at ledelsen har fått det som de vil med: «...en demokratisk prosess der de ansattes syn i liten grad har blitt tatt til følge». Flere av informantene mener at også konstruktiv kritikk blir tatt dårlig i mot. Flere av informantene sier at de har blitt avfeid med at «vi må spille på lag, dette må vi få til» når konstruktiv kritikk kommer fram. En annen oppfatning flere av informantene har er at ledelsen uttrykker «...vi hører hva du sier, men skjønner ikke hva du mener».

ANALYSE

I dette kapittelet skal jeg analysere dataene som jeg har samlet inn mot teorien som jeg har skrevet i et tidligere kapittel. Jeg valgte å bruke de samme overskriftene som i kapittelet med datapresentasjon for å gjøre det mest mulig oversiktlig.

Variasjon, utfordring og ansvar

I alle organisasjoner er det viktig å få de ansatte så engasjerte og motiverte som mulig. I følge Kaufmann og Kaufmann (1998) vil utfordringer og variasjon komme inn under det som Hertzberg kategoriserte som motivasjonsfaktorer. Hertzberg konkluderte med at motivasjonsfaktorene skaper trivsel ved sin tilstedeværelse, som igjen er med på å øke motivasjonen. På Gyda føler de fleste informantene at arbeidet deres framover vil by på større utfordringer enn det de har hatt til nå. De ser veldig positivt på dette. De fleste informantene mener også at arbeidsdagen deres vil bli mer variert framover. Utfordringene og variasjonene kommer som følge av nytt utstyr og nye oppgaver.

I følge Kaufmann og Kaufmann (1998) vil også muligheten til selv å velge arbeidsoppgaver og muligheten til å ta egne beslutninger komme innenfor Hertzberg sine motivasjonsfaktorer. Alle informantene føler at de nå framover i mindre grad kan velge egne arbeidsoppgaver som følge av at mer skal styres fra land og fordi de får et oppsett over ting som skal gjennomføres i arbeidsperioden. Halvparten av informantene mener at muligheten til å ta egne beslutninger vil bli mindre fordi de har fått endrede oppgaver, mens to mener den er lik og den siste føler at muligheten for å ta egne beslutninger vil øke. Hertzberg konkluderte med at det ikke skaper mistriivsel dersom motivasjonsfaktorene ikke er til stede.

En annen av Hertzberg sine motivasjonsfaktorer er det å få eller inneha ansvar (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Tre av informantene mener de får det samme ansvaret, mens to vil få mer ansvar. De som regner med at de får mer ansvar tror at de vil få det siden de da er alene som fagmenn på sitt område. En av informantene får mindre p.g.a. at han får helt nye arbeidsoppgaver.

Anerkjennelse

I Maslows behovshierarki er et av behovene aktelse. Under dette kommer det å få andres aktelse. Vi finner det å få ros og anerkjennelse av leder i Hertzberg sine motivasjonsfaktorer. Hackman og Oldham har også i sin jobbkarakteristika modell en dimensjon som går på tilbakemelding, det være seg ros eller konstruktiv kritikk. Den bør komme snarest mulig etter at arbeidsoppgaven er utført (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Informantene mente at det ikke har vært noen endring av det i selve prosessen, men at det er likt som tidligere og da var det slik at en av mine informanter følte at han til tider har fått tilbakemeldinger på jobben han gjør, mens til andre tider har det vært mangel på tilbakemeldinger. De fem andre informantene er fornøyde med at de stort sett alltid får tilbakemelding på jobben de gjør og at den kommer kjapt etter de har utført en oppgave. Som vi ser av teorien over er det viktig med tilbakemelding og anerkjennelse.

Mellommenneskelige forhold

I prosedyrerrettferdighet er det fokus på om prosedyrene for fordeling av goder er rettferdige eller ikke. Hvis fordelingen ikke er rettferdig vil motivasjonen synke. I Hertzberg sine hygienefaktorer er mellommenneskelige forhold noe av det som virker inn på motivasjonen til de ansatte og herunder kommer det med at det er viktig at ledelsen er rettferdige (Kaufmann og Kaufmann, 1998). I intervjuet kom det fram at en føler at det ikke har vært forskjellbehandling av de ansatte i denne prosessen, mens de fem andre mener det har vært forskjellsbehandling. Et av forholdene som har blitt nevnt under dette er utdelingen av bonus. Mange føler at utdelingen av bonus har vært tilfeldig og det at noen faktisk ikke har fått bonus i hele tatt syns, alle informantene at er urettferdig. I følge prosedyrerrettferdighet så kan en rettferdig fordeling av bonus motivere.

Sosiale behov er et av behovene som Maslow mener må tilfredstilles før en kan stige videre i hierarkiet. Dette behovet omhandler å ha venner, gode kollegaer osv. Også Hertzberg nevner sosiale relasjoner som en motiverende faktor. Dette kommer inn under mellommenneskelige forhold som er en hygienefaktor (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Et av McClellands behov for å skape motivasjon er behovet for tilhørighet. Dette behovet går på det med å ha vennskap, være med i sosiale grupper og å være hjelpsomme mot andre (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Alle informantene mener at kontakten mellom de ansatte og samarbeidet

ikke har endret seg i løpet av denne prosessen. To hevder at samholdet muligens har blitt litt bedre p.g.a. at de nå har en felles «sak» å forholde seg til. En av informantene er redd for at samarbeidet skal bli dårligere som følge av at bemanningen går ned og det blir mindre tid til å hjelpe andre. Det kan ødelegge det gode miljøet mener han.

I prosedyrerettferdighet er mellommenneskelig behandling med på å avgjøre hvorvidt motivasjonen øker eller synker. At ledelsen er tilgjengelig er med på å øke motivasjonen til de ansatte. Det er også viktig for motivasjonen at de ansatte får være med å ta beslutninger (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Informantene føler at ledelsen er der, men ikke at den er så tilgjengelig som den burde være i en slik endringsprosess. Noen føler at de ikke har den samme nærheten til ledelsen som til driftsleder, mens andre påpeker at ledelsen har det for travelt. Det blir også nevnt at de er unnnvikende til spørsmål og konfrontasjoner. Når det gjelder medbestemmelsesmuligheten til de ansatte i denne prosessen så er informantene enige om at den var mer eller mindre fraværende. De følte at det som ble bestemt i gruppene var forutbestemt.

Kompetanse og utvikling

Karriereutviklingsplanene som hver enkelt har hatt en gjennomgang på i denne prosessen nevnes som et godt tiltak av flere av informantene. De har fått egne kursplaner som gjør at de har noe å strekke seg mot. Alle informantene opplyser også at de i forhold til det at alle får noen nye arbeidsoppgaver eller nytt utstyr, så skal de ta ett eller flere kurs for å heve kompetansen. Informantene føler at dette blir godt ivarettatt. I følge Kaufmann og Kaufmann (1998) er Hertzberg sin vekstfaktor en motivasjonsfaktor. Vekstfaktoren sier at de ansatte må ha mulighet til å lære nye ting og ha noe å strekke seg mot.

Mesteparten av informantene mener de får brukt for de kunnskapene og ferdighetene de allerede har når de nå er i gang med eller skal i gang med sine (nye) arbeidsoppgaver. I følge jobbkarakteristikamodellen er en av dimensjonene variasjon i ferdighet. Denne dimensjonen går på om de ansatte får brukt kunnskaper og ferdigheter som de allerede har (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Ut fra dette kan man si at man sannsynligvis vil få en økning i motivasjonen til de ansatte på Gyda.

Forventninger

På spørsmål om informantene synes at ledelsen oppfyller forventningene i denne prosessen er det litt delte meninger, men det er ingen forskjell på før endringsprosessen og nå. Noen av informantene mente at de oppfyller, noen føler de oppfyller forventningene av og til, mens en informant føler at det har utviklet seg negativt i denne prosessen. En psykologisk kontrakt er en uskreven kontrakt som beskriver forventninger som forekommer mellom en organisasjon og ansatt. Denne kontrakten er viktig for individene. Løfter, tillit, aksept og gjensidig forståelse er utgangspunktet for en slik kontrakt. Hva som ligger i kontrakten kan oppfattes ulikt av individene (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

I psykologiske kontrakter er løfter et viktig element. Det samme er signalene som ledelsen sender ut. Disse tolkes av de ansatte og blir en del av kontrakten. Hvis den ansatte etter en tid ikke får det godet som han føler at han har blitt lovet, oppfattes dette som løftebrudd og motivasjonen svekkes og kan føre til at den ansatte yter mindre for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Når det gjelder løfter er det delte meninger i forhold til om ledelsen holder løfter eller ikke. Driftsleder får gode tilbakemeldinger i motsetning til øverste ledelse. De som mener at ledelsen holder det de lover påpeker også at de sjelden lover dem noe. Det er altså ingen store endringer fra før og etter endringsprosessen når det gjelder løfter. Signalene deler av ledelsen sender ut i forbindelse med prosessen oppfattes av flere som negative. Det påpekes at informasjon angående «Nye Gyda» av enkelte ledere legges fram på en dårlig og negativ måte. Informasjonen endres også veldig fort, så det er vanskelig å oppfatte signalene som sendes ut.

I følge målstyringsteorien er det viktig at det settes spesifikke mål. Spesifikke mål er mer utfordrende og en motiveres til å gjennomføre dem. Et annet viktig moment er at målene er akseptable (Greeberg og Baron, 2008). Informantene mener at en del krav og delmål er kommet klarere fram og har blitt mer spesifikke i endringsprosessen. Prestasjonskravet har også økt. En av informantene har påpekt at noen av kravene ikke burde ligge som personlige krav fordi de går på det som skjer i fellesskap på plattformen. Som vi ser av teorien er det positivt for motivasjonen med spesifikke mål. Noen synes derimot ikke at alle delmålene er akseptable fordi felles innsats på plattformen vil ha innvirkning på individuell bonus. Dette kan ha negativ effekt på motivasjonen.

Sikkerhet

Informantene ser positivt på de nye målene som er kommet i forbindelse med «Nye Gyda». Informantene mener derimot at måten ting blir endret på i forhold til nye mål, ikke er tilfredsstillende. Nedbemanningen går for fort og en del mener også at det er feil folk som fjernes. På spørsmål om de ansatte, etter hvert som bemanningen går ned, vil kunne gjennomføre arbeidsoppgavene sine på en sikker og tilfredsstillende måte kommer det litt ulike svar. De fleste mener at sikkerheten i utgangspunktet vil bli ivaretatt, men det kommer an på hvordan situasjonen er. Ved kaotiske tilstander mener en at det kan være lett å ta snarveien. En annen mener at det går mye på personligheten til de ansatte og at noen derfor vil gjennomføre arbeid som ikke burde være gjennomført av sikkerhetsmessige årsaker. Det nevnes også at det på elektro skal være to kvalifiserte personer tilstede på enkelte jobber. Det kan bli vanskelig når bemanningen har gått ned. Når det gjelder om arbeidsoppgavene kan gjøres på en tilfredsstillende måte kom det fram at det sannsynligvis vil ta lenger tid. En mener at det allerede har kommet avvik fram når det gjelder dette og at det sannsynligvis vil bli mindre tilfredsstillende framover. En av informantene tror at det, etter at arbeidsoppgavene er reduserte, vil være mulig å gjennomføre det på en tilfredsstillende måte. I Maslow sitt behovs hierarki er sikkerhetsbehovet det behovet som kommer etter fysiologiske behov. Dette behovet går på å ha trygge omgivelser slik at fysiske og psykiske skader kan unngås. Er dette tilfredstilt økes motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Ved ikke å kunne oppnå de målene som er satt vil de ansatte føle seg veldig misfornøyde og motivasjonen kan gå ned kommer det fram av målstyringsteorien (Greenberg og Baron, 2008).

Endring

En kan se endringsprosessen ut fra et individuelt opplevd fenomen. Det som står i fokus er hvordan individene takler en slik prosess og hvilke følger det vil ha (Amundsen og Kongsvik, 2008). De fleste var i utgangspunktet negative, men har sett viktigheten av denne prosessen og er derfor nå mer positivt innstilte til det. For den informanten som fremdeles er litt negativ, kommer det at endringene skjer for fort og at feil stillinger blir fjernet som en medvirkende årsak. Som følge av denne prosessen har flere av informantene vært inne og sjekket ledige stillinger, enkelte har også søkt andre stillinger. Det kommer også fram at det har gått mye tid, både fritid og arbeidstid, til å diskutere og tenke på hva som kommer til å skje framover. En av informantene mener at han har mistet litt av gløden.

Motstand mot endring forekommer svært ofte i en endringsprosess. Det kan reageres med en åpen, rasjonell motstand. Dette kan av ledelsen tolkes som illojalitet mot organisasjonen og de vil forsøke å dempe det (Hennestad og Revang, 2006). Alle informantene føler at ledelsen har taklet motstanden som har kommet mot endringsprosessen på en dårlig måte. Som en av informantene sa: «Når det første du får høre på et møte av sjefen over alle sjefer er, at hvis en ikke er med på dette, da er en i utgangspunktet mot og har ingenting her å gjøre. Det er et jævla dårlig utgangspunkt for en diskusjon». Flere av informantene hevder også at de blir avfeid med at alle må spille på lag når de kommer med konstruktiv kritikk. Dette stemmer godt overens med teorien ovenfor.

KONKLUSJON

Problemstillingen i oppgaven er «Hvordan vil endringsprosessen «Nye Gyda» virke på motivasjonen til de ansatte?». Jeg har ønsket å se på om motivasjonen til de ansatte har endret seg etter at endringsprosessen «Nye Gyda» har kommet i gang i forhold til hvordan motivasjonsnivået var før prosessen startet.

Resultat av teori og datamateriale viser at informantene mener at de vil få større utfordringer og mer variasjon i arbeidsoppgaver framover. Noen av informantene vil i tillegg få mer ansvar. Alle disse tingene kan være med på å øke motivasjonen til de ansatte.

Når det gjelder anerkjennelse av arbeidet som de ansatte utfører mener de fleste at det ikke har vært noen forandring på det området i forbindelse av endringsprosessen. Det har vært stabilt i flere år og det er driftsleder som er best til å gi tilbakemeldinger.

De fleste informantene er enige om at det har vært forskjellsbehandling i løpet av endringsprosessen. Det er enighet om at bonusen som ble utdelt har vært urettferdig og de er enige om at alle eller ingen bør få. Informantene føler at ledelsen har vært fraværende i denne viktige prosessen og at muligheten deres for medbestemmelse har vært liten. De hadde følelse av at veien var lagt på forhånd. Dette kan føre til at motivasjonen går ned.

De ansatte har fått en karriereutviklingsplan med individuelle kursplaner og dette syns informantene er veldig positivt. Da har de som ønsker det noe å strekke seg etter. Alle får også en kompetanseheving fordi de må ta et eller flere kurs i denne prosessen. På dette området føler de seg godt ivaretatt. De fleste informantene får også brukt den kunnskapen og de ferdighetene som de har fra før. Alt dette kan være med på en øke motivasjonen.

På spørsmål om ledelsen oppfylder de forventningene som de ansatte har til dem, er det ingen forskjell sammenlignet med før endringsprosessen. Det har heller ikke vært noen bemerkelsesverdig endring i ledelsen sine evner til å holde løfter. Signalene som sendes ut av ledelsen kommer ikke godt ut av det når det gjelder å motivere de ansatte. Det er også poengtert at informasjonen endres så raskt at det er vanskelig å oppfatte signalene som sendes ut. Informantene mener at krav og delmål er mer spesifikke nå, men det er blitt kommentert at krav som går på hele plattformen ikke bør ligge på personlige krav i forhold til utdelingen av bonus. Dette oppfattes ikke som akseptabelt. Dette kan virke negativt inn på motivasjonen til de ansatte.

Hovedmålene som er satt for «Nye Gyda» oppfattes som positive. Det reageres derimot på måten målene skal oppnås på. Det er uenighet om hvorvidt sikkerheten blir ivaretatt når bemanningen har gått ned. Det vil også ta lenger tid å gjennomføre jobber på en tilfredsstillende måte. Dette vil sannsynligvis virke negativt inn på motivasjonen til de ansatte.

Når endringsprosessen kom på dagsordenen var de fleste informantene negative til dette. De brukte mye tid på å takle dette, men har nå snudd det om til å være en positiv hendelse. Ledelsen har taklet motstanden som har kommet på en dårlig måte, noe som kan være med på å redusere motivasjonen til de ansatte.

Når jeg ser på det som har kommet fram i undersøkelsen så kan jeg ikke entydig konkludere med at endringsprosessen har virket negativt, positivt eller ikke hatt noen innvirkning i hele tatt på de ansattes motivasjon. Endringsprosessen har hatt ført til enkelte tiltak som virker positivt på motivasjonen. Samtidig har det kommet fram at noen av endringene vil virke negativt inn. På enkelte områder har det ikke vært noen endring fra før prosessen begynte til nå.

KILDER:

Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Busch, T., og Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Otta: Universitetsforlaget

Greenberg, J. og Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Hennestad, B. W. og Revang, Ø. i samarbeid med Strønen, F. H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Informasjonsbrev sendt fra Talisman-Energy til de ansatte 22.09.2009

Jacobsen, D. I. Og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag as

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget

Passer, M., Smith, R., Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., Vliek, M. (2009). *Psychology: The Science of Mind and Behavior*. Berkshire: McGraw-Hill Educatio

Vedlegg 1 - Intervjuguide

1. Kan du fortelle litt om jobben din?
2. Kan du si noe om arbeidsoppgavene dine nå etter endringsprosessen er kommet i gang i forhold til de du hadde tidligere?
3. Hvordan opplever du endringsprosessen i forhold til det å ha fått mer eller mindre utfordrende arbeidsoppgaver?
4. Hvordan opplever du den arbeidssituasjonen dere er kommet i nå i forhold til den situasjonen dere hadde før «Nye Gyda» kom i gang?
5. Hvordan har du opplevd prosessen i forhold til den karriereutviklingsplanen du og organisasjonen har satt opp?
6. Kan du klargjøre om du har fått mer eller mindre ansvar i forbindelse med endringsprosessen?
7. Hvilke tilbud har du fått i forhold til kompetanseutvikling og opplæring i forbindelse med evt. nye arbeidsoppgaver?
8. Kan du si noe om evt. forskjellsbehandling av de ansatte i forhold til den endringsprosessen som Gyda er gjennom nå?
9. I hvilken grad har endringsprosessen ført til at du kan velge arbeidsoppgaver selv?
10. Hvordan opplever du at endringsprosessen påvirker mulighetene til å ta egne beslutninger?
11. Kan du fortelle litt i forhold til om kravene til hva du presterer har forandret seg etter endringene?
12. Kan du klargjøre om dine nye arbeidsoppgaver fører til mer variert arbeid?
13. Hvordan opplever du at endringsprosessen har påvirket kontakten mellom deg og dine arbeidskolleger?
14. Hvordan opplever du at samarbeidet mellom dere ansatte har blitt i løpet av denne prosessen?
15. Hvordan opplever du ledelsen i forhold til det å gi tilbakemeldinger på jobben du gjør i denne endringsprosessen?
16. Hva mener du om ledelsen sin tilgjengelighet i forbindelse med den prosessen dere er i nå?
17. Nå som bemanningen etter hvert vil gå ned – hva mener du om muligheten til å gjennomføre arbeidsoppgavene dine på en tilfredsstillende og sikker måte?
18. Var du i utgangspunktet positiv eller negativ til endringsprosessen «Nye Gyda»?

19. Hvordan har du opplevd medbestemmelsesmuligheten din i forhold til beslutninger som er tatt når det gjelder «Nye Gyda»?
20. Opplever du at lover, regler og prosedyrer er fulgt i forhold til hvordan ny bemanning blir på Gyda framover?
21. Hva mener du om at du får brukt de kunnskapene og de ferdighetene du allerede har i evt. nye arbeidsoppgaver?
22. Kan du klargjøre for om du syns at organisasjonen oppfyller de forventningene som du som ansatt har til dem i den endringsprosessen som dere er i nå?
23. Hva mener du om ledelsen på Gyda sin evne til å holde løfter – både formelle og uformelle i denne prosessen?
24. Hvordan opplever du signalene som ledelsen sender ut i forhold til «Nye Gyda»?
25. Hva mener du om de nye målene som er satt i forbindelse med «Nye Gyda»?
26. Kan du beskrive hvordan endringsprosessen har påvirket deg?
27. Hvordan opplevde du at ledelsen tok i mot motstanden som kom i forbindelse med «Nye Gyda»?

Vedlegg 2

Ca. seks timer med digitalt lydopptak.