


People@Statoil, fjernledelse og åpenhetskultur

 NTNU Samfunnsforskning AS Studio Apertura Postadresse: 7491 Trondheim Besøksadresse: Dragvoll Allé 38B, Telefon: 73 59 63 00 Telefaks: 73 59 62 24 E-post: kontakt@samfunn.ntnu.no Web.: www.samforsk.no Foretaksnr. NO 986 243 836		<h1>RAPPORT</h1>	
		TITTEL People@Statoil, Fjernledelse og åpenhetskultur	
		FORFATTER Røyrvik, Solem & Fenstad	
		OPPDRAGSGIVER Statoil ASA	
RAPPORT NR. NN-2013	GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVERS REF. Bård Hafsen Børresen	
ISBN 978-82-7570-326-0 (web)		PROSJEKTNR. 2441	ANTALL SIDER OG BILAG 33+28
DATO 23.05.2013		PROSJEKTLEDER Jens Røyrvik	KVALITETSSIKRET AV Petter Almklov
SAMMENDRAG Denne rapporten presenterer hovedresultatene av en undersøkelse People@Statoil, fjernledelse og åpenhetskultur. Som et av flere tiltak i etterkant av hendelsen på Gullfaks C den 19. mai 2010, skal denne studien være et ledd i Statoil sitt arbeid med å få en mer åpen læringskultur. Formålet med prosjektet har vært å studere om utviklings- og prestasjonsstyringssystemet People@Statoil og måten dette praktiseres på, påvirker åpenhetskultur og læring i Statoil. I tilknytning til både People@Statoil og åpenhetskultur har også effekter av det å ha fjernleder blitt studert. Det er en klar sammenheng mellom hvordan medarbeidere vurderer åpenhetskultur og hvordan de vurderer atferdsevaluering og People@Statoil som sådan. Det tydeligste svaret studien gir er at det viktigste underliggende forholdet for disse vurderingene er den enkelte enheten. Der hvor medarbeidere vurderer enheten for å være lite åpen, oppleves også People@Statoil som problematisk, og atferdsevalueringen som å føre til dårligere åpenhetskultur. Der hvor enheten ikke vurderes som problematisk, vurderes heller ikke People@Statoil eller atferdsevalueringen som problematisk, noe som tyder på at lederes praksis i de forskjellige enhetene har mye å si for hvordan People@Statoil og atferdsevalueringen vurderes.			
STIKKORD			

Innholdsfortegnelse

People@Statoil , Fjernledelse og Åpenhetskultur	1
Innledning	1
Mandat og hovedfunn	1
Metode og utvalg	3
GPS	3
Intervjuer	3
Spørreskjemaet	4
Forståelse av People@Statoil	6
Ulike vurderinger av People@Statoil – Survey	6
Ulike vurderinger av People@Statoil – Intervjuer	11
Posisjon 1: Et profesjonelt system som virker positivt for åpenhetskultur	11
Posisjon 2: En prosess med mulige negative konsekvenser for åpenhetskultur	12
Posisjon 3: Noe som bare må gjennomføres	14
Gjennomgående tema	14
Gap mellom intendert bruk av People@Statoil og bruk i praksis	14
Karakterer (tallevaluering)	15
Atferdsevaluering	15
Medarbeidersamtale er positivt	15
Fleksibilitet/ påvirkningsmulighet	15
Åpenhet	15
Oppsummering: forståelse av People@Statoil	16
Påvirkning på åpenhetskultur	17
Ulike deler av People@Statoil påvirker ulikt	17
Åpenhet gjennom People@Statoil	18
Leder og bruk av People@Statoil	21
Fjernledelse	22
Oppsummering påvirkning på åpenhetskultur	24
Konklusjoner	25
Liste over vedlegg	27

Oversikt over tabeller

Tabell 1 Faktorene i analysen	4
Tabell 2 Deskriptive data	5
Tabell 3 Viktigste bruk av People@Statoil	7
Tabell 4 People@Statoil som verktøy	7
Tabell 5 People@Statoil og påvirkning på enhetsnivå	8
Tabell 6 Tilbakemeldinger gjennom People@Statoil	8
Tabell 7 Åpenhet og People@Statoil	19
Tabell 8 Fjernledelse og åpenhetskultur	22

Figuroversikt

Figur 1 Påvirkning på People@Statoil som verktøy 1	9
Figur 2 Påvirkning på People@Statoil som verktøy 2	9
Figur 3 Påvirkning på åpenhet som vilje til å kritisere 1	10
Figur 4 Påvirkning på åpenhet som vilje til å kritisere 2	10
Figur 5 Påvirkning på åpenhet som bidrag til hjelpsomhet og informasjonsdeling	20
Figur 6 Påvirkning på åpenhet som vilje til å kritisere 3	21
Figur 7 fjernledelse og påvirkning på åpenhet som vilje til å kritisere	23
Figur 8 Fjernledelse og påvirkning på åpenhet som bidrag til hjelpsomhet og informasjonsdeling	24

People@Statoil , Fjernledelse og Åpenhetskultur

Innledning

Som et av flere tiltak i etterkant av hendelsen på Gullfaks C den 19. mai 2010, skal denne studien være et ledd i Statoil sitt arbeid med å få en mer åpen læringskultur. Formålet med prosjektet har vært å studere om utviklings- og prestasjonsstyringssystemet People@Statoil og måten dette praktiseres på, påvirker åpenhetskultur og læring i Statoil. I tilknytning til både People@Statoil og åpenhetskultur har også effekter av det å ha fjernleder blitt studert. Måten studien er operasjonalisert på kan representeres med følgende modell:



Denne rapporten baserer seg på tre informasjonskilder; eksisterende data fra Statoils Globale organisasjons- og arbeidsmiljøundersøkelse (GPS-data), 14 intervjuer og en spørreundersøkelse. Til sammen er datamaterialet en god kilde til innsikt om et bredt spekter av forhold og sammenhenger, og resultatene presentert i denne rapporten er derfor avgrenset gjennom vårt mandat og dessuten tilbakemeldinger fra Statoils arbeidsgruppe som fikk presentert hovedfunn i forkant av rapporten.

Mandat og hovedfunn

Mandatet gitt for denne undersøkelsen var formulert som følger:

1. Undersøke hvordan atferdsevaluering i Statoils prestasjonsstyringssystem (People@Statoil) påvirker åpenhetskultur

Undersøke hvorvidt People@Statoil -prosessen har en positiv, negativ eller ingen effekt i forhold til en åpenhetskultur

Undersøke hvorvidt medarbeidere opplever at People@Statoil -prosessen kan endres/tilpasses for å styrke en åpenhetskultur

Undersøke i hvilken grad medarbeidere opplever at andre virkemidler/faktorer kan styrke en åpenhetskultur

2. Undersøke People@Statoil -dialogen i henhold til fjernledelse / daglig oppfølging

I hvilken grad påvirker fjernledelse åpenhetskultur?

I hvilken grad opplever medarbeidere at People@Statoil -dialogen blir ivaretatt på en god måte hvis nærmeste leder har primærarbeidssted på annen lokasjon:

I hvilken grad påvirker fjernledelse en leders evne til å være tett på og ha observasjonsgrunn for tilbakemeldinger?

I hvilken grad påvirker fjernledelse en leders evne til å være tett på og ha observasjonsgrunn for utvikling av medarbeider?

Hvilke alternative tilnærminger/verktøy finnes for å sikre et best mulig observasjonsgrunnlag og utvikling av medarbeider

På det første hovedspørsmålet så kan vi si at det er en helt klar sammenheng mellom hvordan medarbeidere vurderer People@Statoil og hvordan de vurderer åpenhetskultur, men at en underliggende årsak ser ut til å være situasjonen i de forskjellige enhetene. Vi ser at medarbeidere vurderer People@Statoil på tre forskjellige måter, og det ser ut til at disse vurderingene er basert på situasjonen i enheten, og dessuten situasjonen for den enkelte medarbeider. De tre forskjellige posisjonene kan beskrives som å vurdere People@Statoil som henholdsvis 1) et profesjonelt system som virker positivt for åpenhetskultur, 2) en prosess med mulige negative konsekvenser for åpenhetskultur, og til slutt 3) noe som bare må gjennomføres og ikke har særlig påvirkning på åpenhetskultur.

Uansett posisjon så argumenteres det for at systemet kan styrkes med tanke på åpenhetskultur. I posisjon 1) fokuseres det på ytterligere forutsigbarhet i tall og belønningsavregning - og dessuten ytterligere profesjonalisering og systematisering av system så vel som prosess. For de som er i posisjon 2) er det spesielt tallevurdering (karakterer) og muligheten ledere har til å straffe/belønne gjennom tallevurderingene som oppleves som problematisk. I posisjon 3) beskrives ikke konsekvensene av People@Statoil for å være store, men de ønsker et mindre rigid og standardisert system, og mer fokus på tette relasjoner mellom de ansatte og ansatte og leder.

Uansett posisjon så virker det også som at tiltak for å styrke åpenhetskultur må inkludere flere elementer enn endring av People@Statoil . Det virker eksempelvis som at alle ansatte ønsker fokus på en god medarbeidersamtale, og at ledere har mye å si for hvordan åpenhetskultur, eller eventuelt manglende åpenhetskultur, praktiseres. Det er mye som trekkes frem av informantene i denne sammenhengen som faller utenfor vårt mandat og som derfor ikke er inkludert i denne rapporten, men det er klart at fokus på trygghet i den enkelte sin jobb og hvordan kritikk og konflikter håndteres i de forskjellige enhetene har mye å si for hvordan den enkelte vurderer Statoil sin åpenhetskultur.

På det andre hovedspørsmålet, om fjernledelse påvirker åpenhetskultur og hvordan People@Statoil -prosessen er påvirket av fjernledelse, så viser undersøkelsen at fjernledelse i seg selv ikke ser ut til å være et problem, men at fjernledelse ser ut til å være et forsterkende element i enheter som beskrives som problematiske. Det er flere av de som har fjernleder som beskriver sin enhet som ikke åpen, men som vi skal se er ikke fjernledelse noe som i seg selv fremstår som en viktig årsak. Flere av dem vi intervjuet hadde eller var selv fjernleder og beskriver det som uproblematisk, mye på grunn av at dette er noe «Statoil kan», altså at Statoil har både struktur, teknologi og kompetanse til å håndtere fjernledelse. De som derimot er kritiske til fjernledelse er også kritiske til People@Statoil som vurderingsform, og påpeker at ettersom atferd uansett er vanskelig å vurdere og evaluere, så vil dette være mye vanskeligere når leder selv ikke har observert atferd i det daglige.

Metode og utvalg

Denne rapporten er en presentasjon av hovedfunnene fra undersøkelsen. Grunnet begrensninger i mandat, tid og ressurser er fokuset i all hovedsak lagt på å få frem de ansattes sine vurderinger av situasjonen, analyser som kan gjøres ut fra spørreundersøkelsen, i tillegg til noen fortolkninger som er mulig å gjøre på grunnlag av tall og utsagn. Vi har hentet ut sitater fra intervjuene og bruker disse i teksten for slik å la de ansattes stemmer komme fram. Vi presenterer ikke ytterligere litteratur rundt tematikken, og rapporten må derfor leses som et bidrag til å beskrive den spesifikke situasjonen som denne populasjonen er i, samt å være et empirisk grunnlag for videre å drøfte problemstillingene som er undersøkelsens utgangspunkt.

GPS

Vår første kilde til informasjon i denne undersøkelsen er GPS-data. Dataene ble brukt som en innledende analyse og som ga oss gode grunnlagsdata for hvordan intervjuer ble gjennomført og spørreundersøkelsen siden ble utformet.

For det første er samvariasjonen mellom People@Statoil -indikatorer og åpenhets-indikatorer svært høy ($r=0,64$), men den sier ikke noe om årsak/virkning. I en regresjons-analyse vil People@Statoil -indikatoren kunne forklare 41 % av variasjonen i åpenhet og læring, men igjen er det viktig å poengtere at analysen ikke sier noe om årsak/virkning.

For det andre viser analyser av materialet fra GPSen at ansattes vurderinger av People@Statoil kan relateres til deres bakgrunn og posisjon i Statoil:

- Ledere (4,53) oppfatter mer nytte av People@Statoil enn vanlige ansatte (3,98)
- Onshore-ansatte (4,17) oppfatter mer nytte med People@Statoil enn offshore-ansatte (3,63)
- Blant vanlige ansatte oppfatter de med kort erfaring (4,37) mer nytte av People@Statoil enn de med lang erfaring (3,79)
- Mest tilfreds er ledere onshore med kort erfaring (4,86).
- Minst tilfreds er vanlige ansatte offshore med lang erfaring (4,16).

Intervjuer

Vi har i alt gjennomført 14 intervjuer i denne studien, hvorav ett er et gruppeintervju. Vi har både gjennomført telefonintervjuer, intervjuer gjennom videomøte og til slutt intervjuer utført ansikt til ansikt. En viktig presisjon er at intervjuobjektene er plukket ut på tre måter: 1) Basert på kategoriene fra GPSen ønsket vi å intervju medarbeidere som representerte forskjellige posisjoner, og ut fra dette ble fire grupper plukket ut - noen av disse ble intervjuet. 2) Fagforeningsrepresentanter var behjelpelige med en liste over medarbeidere som hadde vært i kontakt med fagforeningene grunnet relaterte problemstillinger. Noen fra denne listen ble plukket ut for å bli intervjuet. 3) Vi har tatt kontakt direkte med enkeltmedarbeidere som har blitt intervjuet uten å ha blitt plukket ut gjennom et mellomledd.

Intervjuene har vært en viktig kilde til å forstå hvilke forskjellige posisjoner som spesielt People@Statoil blir vurdert ut ifra, og ikke minst de underliggende sammenhengene og konsekvensene som beskrives i rapporten. Intervjuene var også et viktig grunnlag for hvilke spørsmål som ble stilt i spørreundersøkelsen, og for å forme tesene som ble testet gjennom denne.

Spørreskjemaet

Spørreskjemaet som omhandlet People@Statoil bestod av 68 spørsmål, der svarskalaen gikk fra 1-5. Totalt antall svar etter å ha hatt spørreundersøkelsen åpen i nesten 4 uker (hvorav en var ferieuke) ble 785, noe som gir en svarprosent på 52,3%.

I tillegg til å se på deskriptiv statistikk, hadde vi en hypotese om en faktorstruktur. Vi endte opp med sju latente faktorer som var bygd opp av spørsmålene (de målte variablene) på følgende måte:

Latente faktorer	Målte variabler	Cronbachs alpha
People@Statoil og mulighet til kritikk	People@Statoil hindrer meg i å fremme viktig kritikk Belønningsstrukturen i People@Statoil gjør at jeg ikke sier fra om negative forhold Vurderingen gjennom People@Statoil hindrer meg å fremme kritikk som er viktig for sikkerheten People@Statoil påvirker hvor åpen jeg tør å være	0,84
Hjelpsomhet og informasjonsdeling og People@Statoil	People@Statoil gjør at jeg er mer hjelpsom People@Statoil gjør at jeg deler mer informasjon At jeg vurderes gjennom People@Statoil gjør at jeg deler mer informasjon Vurderingen gjennom People@Statoil gjør at jeg er mer hjelpsom	0,91
Åpenhet i egen enhet	I min enhet har vi et godt samarbeid I min enhet er det greit å gi konstruktiv kritikk til andre I min enhet deler vi all tilgjengelig informasjon	0,84
Gode tilbakemelding ved deling av kritisk info	Jeg har fått gode tilbakemeldinger for å reise kritikk som kan påvirke avgjørelser Jeg har fått gode tilbakemeldinger for å påpeke sikkerhetskritiske spørsmål	0,84
Kvalitet på tilbakemeldinger gjennom People@Statoil	Tilbakemeldingene som gis gjennom People@Statoil er ærlige Tilbakemeldingene som gis gjennom People@Statoil er faktabaserte Kommentarene jeg får sammen med tallevurderingene er utfyllende nok	0,84
Bruken av evalueringskalaer	Tallevurdering på atferd synliggjør problemområder tydelig Tallevurdering bidrar til bedre personlige prestasjoner	0,68
Vurdering av People@Statoil	People@Statoil er et godt system for målstyring for min enhet People@Statoil er et godt verktøy for personlig læring og utvikling People@Statoil er et godt verktøy for utvikling på enhetsnivå	0,84

Tabell 1 Faktorene i analysen

Forut for faktoranalysen ble manglende svar fra respondenter erstattet med gjennomsnittet på spørsmålet. Dette er ikke den optimale løsningen på manglende verdier, men som følger av forholdsvis lavt antall manglende svar på de fleste av spørsmålene, og begrenset med tid, ble denne løsningen valgt. Videre ble modellen undersøkt gjennom en bekreftende faktoranalyse (confirmatory factor analysis [CFA]) ved bruk av en maximum likelihood uttrekningsmetode. Faktoranalysen viste at alle regresjonsvekter mellom spørsmålene (de målte variablene) og faktorene var i den forventede retningen, og statistisk signifikante på et 0,001-nivå. Faktorladningene var alle

høyere enn 0,65. Faktoranalysen bekreftet også at modellen med sju faktorer hadde god tilpasning til de observerte data (RMSEA=0.05, SRMR = 0,038 og CFI=0.96). I tillegg ble Cronbachs alpha benyttet for å teste indre konsistens der anbefalingen fra Ringdal (2001) om at alpha-verdien bør være over 0,7 ble fulgt. Alle alpha-verdier var over 0,7, unntatt faktoren «Bruken av evalueringsskalaer», noe som tilsier høy reliabilitet for delskalaene.

De deskriptive dataene for faktorene er presentert nedenfor:

Latente faktorer	Antall spørsmål i faktor	Antall respondenter	Gjennomsnitt	Standardavvik
PS og mulighet til kritikk	4	743	2,4	0,852
Hjelpsomhet og informasjonsdeling og PS	4	751	2,7	0,837
Åpenhet i egen enhet	3	762	3,8	0,771
Gode tilbakemelding ved deling av kritisk info	2	687	3,2	0,865
Kvalitet på tilbakemeldinger gjennom PS	3	752	3,5	0,793
Bruken av evalueringsskalaer	2	753	2,9	0,884
Vurdering av PS	3	752	3,2	0,878

Tabell 2 Deskriptive data

Forståelse av People@Statoil

Denne rapporten skal ikke være en evaluering av People@Statoil som sådan, men skal derimot vurdere om, og i så fall på hvilken måte, People@Statoil , og spesielt atferdsevalueringen, påvirker åpenhetskultur i Statoil. For å besvare dette spørsmålet er det nødvendig å beskrive variasjoner i måter medarbeidere beskriver, vurderer og ikke minst forstår hva People@Statoil er. Med tanke på atferdsevaluering så er det for eksempel tydelig at dette aspektet ikke kan diskuteres uten å samtidig vurdere tallevurdering i seg selv, hvordan dette er knyttet til belønning og ikke minst hvordan People@Statoil gjennomføres i de forskjellige enhetene. Dette kapitlet beskriver derfor ulike forståelser og forståelsesposisjoner, noe som er viktig for å kunne undersøke hvilke aspekter ved People@Statoil som påvirker åpenhetskultur og på hvilke måter.

I dette kapitlet beskrives People@Statoil gjennom de ansattes blikk. Surveyundersøkelsen har gitt informasjon om hvordan ansatte vurderer People@Statoil som verktøy og hva de opplever som nyttig med People@Statoil , i tillegg til informasjon om hvordan People@Statoil påvirker enhetsnivå og hvordan de opplever tilbakemeldingene de får gjennom People@Statoil . Fra intervjuene har vi fått innspill og synspunkter som tydelig grupperte seg i tre posisjoner, og som beskriver tre ulike synspunkter på People@Statoil og People@Statoil og åpenhetskultur.

Ulike vurderinger av People@Statoil – Survey

Surveyundersøkelsen har gitt informasjon om hvordan ansatte vurderer People@Statoil som verktøy og hva de opplever som nyttig med People@Statoil , i tillegg til informasjon om hvordan People@Statoil påvirker enhetsnivå og hvordan de opplever tilbakemeldingene de får gjennom People@Statoil .

På spørsmål om hva som er den viktigste bruken av People@Statoil viser svarfordelingen (tabell 3) at de fleste mener den viktigste bruken av People@Statoil er knyttet til målsettinger og forventningsavklaring. Personlig læring og utvikling oppfattes som nest viktigst, og lønnsfastsettelse og forfremmelse oppleves som det tredje viktigste. Her det viktig å merke seg at svaralternativenes rekkefølge er identisk med prioriteringsrekkefølgen, noe som kan ha påvirket resultatet.

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig	Gj.snitt
Den viktigste bruken av People@Statoil er målsettinger og forventningsavklaring	1,5 %	6,3 %	19,5 %	51,4 %	21,3 %	3,85
Den viktigste bruken av People@Statoil er personlig læring og utvikling	4,4 %	16,6 %	32,3 %	37,1 %	9,7 %	3,31
Den viktigste bruken av People@Statoil er lønnsfastsettelse og forfremmelse	9,3 %	26,1 %	34 %	23,8 %	6,8 %	2,93

Tabell 3 Viktigste bruk av People@Statoil

Svarfordelingen på påstander som omhandler People@Statoil som verktøy (tabell 4), viser at de aller fleste er enige i at People@Statoil er et godt system for målstyring for sin enhet og et godt system for personlig læring og utvikling. Påstanden «People@Statoil sørger for en rettferdig lønnsutvikling» har derimot en større andel uenige enn enige (48,5 % er svært uenige eller uenig mot 19,4 % enig eller svært enig).

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig	Gj.snitt
People@Statoil er et godt system for målstyring for min enhet	4,8 %	19,2 %	31,7 %	36,8 %	7,5 %	3,23
People@Statoil er et godt system for personlig læring og utvikling	6,1 %	20,1 %	29,8 %	37,2 %	6,9 %	3,19
People@Statoil sørger for en rettferdig lønnsutvikling	18,8 %	29,7 %	32 %	17,1 %	2,3 %	2,54

Tabell 4 People@Statoil som verktøy

Om vi sammenligner svarene fra tabell 3 med vurderingene av hva som er den viktigste bruken (tabell 4) så kan det også se ut til at respondentene har tolket «viktigste bruk» til å bety det som har best effekt eller mest positiv effekt. I begge tabellene ser vi at det er flest som er uenig i at viktigste funksjon og People@Statoil prosessen sin egnethet som verktøy er knyttet til evaluering og belønning.

Når det gjelder People@Statoil og påvirkning på enhetsnivå (tabell 5), er den største gruppen respondenter positive til People@Statoil som verktøy for utvikling på enhetsnivå. Svarene på påstanden «People@Statoil har hatt positiv påvirkning på min avdelings resultater» er likevel mer spredt. Den største gruppe svarer nøytralt (40,8 %), 31,1 % er uenige og 28 % er enige. Forskjellen på disse to kan tyde på at de ansatte er positive til People@Statoil -prosessen som verktøy for utvikling på enhetsnivå på generelt grunnlag, men ikke like sikker på sammenhengen mellom People@Statoil -prosessen og avdelingens resultater.

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig	Gj.snitt
People@Statoil er et godt verktøy for utvikling på enhetsnivå	4,7 %	19,5 %	33,5 %	35,6 %	6,7 %	3,2
People@Statoil har hatt positiv påvirkning på min avdelings resultater	8 %	23,1 %	40,8 %	24,2 %	3,8 %	2,93

Tabell 5 People*Statoil og påvirkning på enhetsnivå

Flertallet av respondentene svarer at de er enige i at tilbakemeldingene som gis gjennom People@Statoil er ærlige, faktabaserte og at de omhandler atferd og ikke personkarakteristikk (tabell 6). Det samme gjelder påstanden «Kommentarene jeg får sammen med tallevurderingene er utfyllende nok». Svarene viser at mellom 11,3 % og 19,1 % er uenige i disse påstandene.

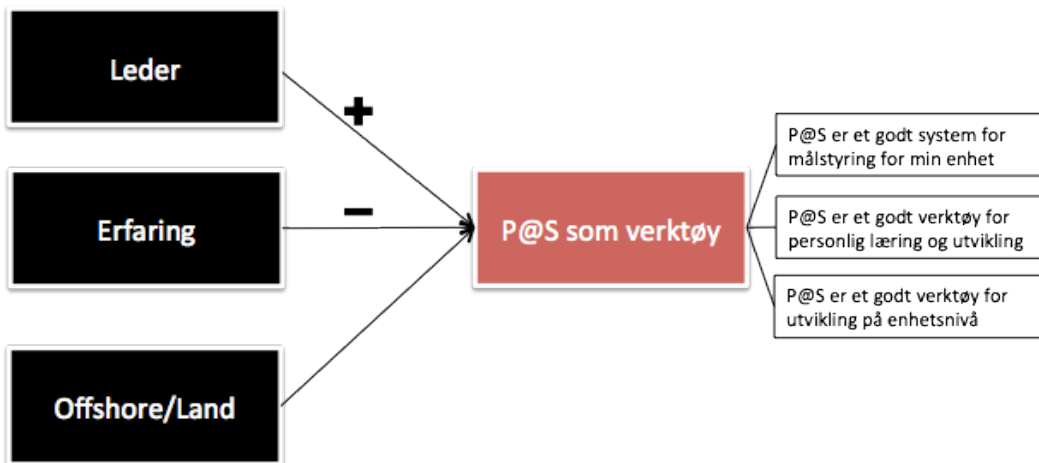
	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig	Gj.snitt
Tilbakemeldingene som gis gjennom People@Statoil er ærlige	1,7 %	9,6 %	22,2 %	52,7 %	13,7 %	3,67
Tilbakemeldingene som gis gjennom People@Statoil er faktabaserte	2,4 %	13,1 %	30,6 %	46,1 %	7,8 %	3,44
Tilbakemeldingene som gis gjennom People@Statoil omhandler atferd og ikke personkarakteristikk#	2,4 %	14,5 %	30,8 %	45,1 %	7,2 %	3,40
Kommentarene jeg får sammen med tallevurderingene er utfyllende nok	3,8 %	15,3 %	30,6 %	42,1 %	8,1 %	3,35

Tabell 6 Tilbakemeldinger gjennom People@Statoil

#Ordlyden ble feil ved oversettelse til engelsk, så derfor er det bare inkludert respondenter som svarte på norsk versjon.

Vi brukte teknikken faktoranalyse for å analysere strukturer av korrelasjoner i datasett slik at spørreskjemaet som bestod av mange spørsmål ble uttrykt gjennom noen felles underliggende dimensjoner, som vi kaller faktorer. Målet er å samle spørsmål som naturlig hører sammen, både ved hjelp av en teoretisk forklaring og en empirisk analyse. Samtidig ønsker vi gjennom faktoranalysen å sikre at hver faktor er tydelig definert og at det er forskjeller mellom hva faktorene måler. Det å lage faktorer av mange enkeltspørsmål er en fordel for enkelheten og forståelsen av statistikk der vi har multivariate problemer/analyser å forholde oss til.

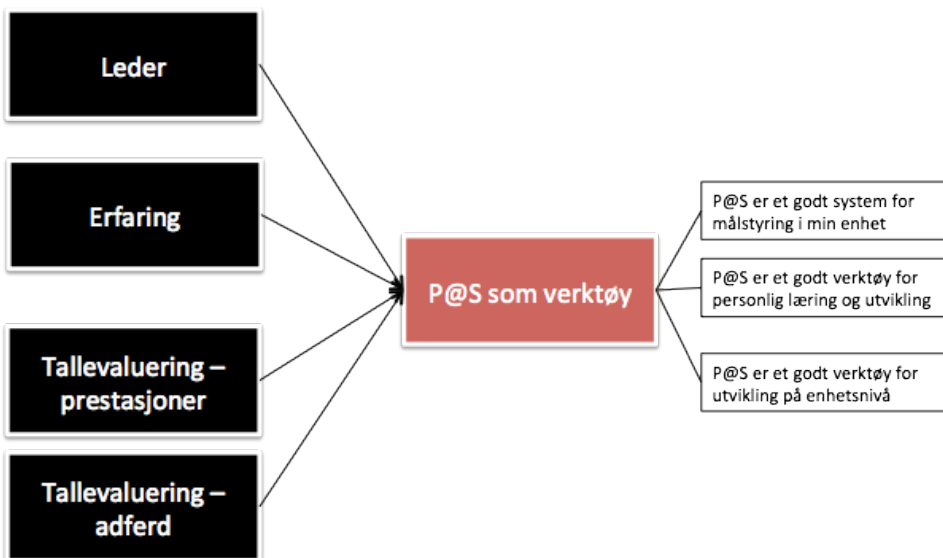
Basert på en faktoranalyse lagde vi faktoren «People@Statoil som verktøy» (se tabell 1). En hypotese vi ønsker å undersøke basert på funnene i analysen av GPS-data, var om vurderingen av People@Statoil som verktøy er positivt påvirket av om du er leder, og negativt påvirket av om du jobber offshore. Samtidig tror vi det er en negativ sammenheng mellom økende erfaring og din vurdering av People@Statoil som verktøy. Forventede sammenhenger er framstilt i figur 1:



Figur 1 Påvirkning på People@Statoil som verktøy 1

Analysene viser at modellen i bare begrenset grad kan forklare variasjonen i People@Statoil som verktøy ($R^2=0,05$), men at den er statistisk signifikant ($p<.001$). Det som bidrar til å forklare vurderingen av People@Statoil som verktøy i denne modellen er i første rekke om du er leder og hvilken erfaring fra olje og gass du har. Om du er ansatt offshore eller ikke spiller ikke inn på vurderingen av People@Statoil . Dette betyr at en leder med kort erfaring fra olje og gass-bransjen vil vurdere People@Statoil som verktøy mer positivt enn en som ikke er leder og har lang erfaring fra olje og gass-bransjen.

I tillegg ble det lansert en hypotese om at tallevurderinger på adferd og prestasjoner også kunne forklare hvordan de ansatte vurderer People@Statoil som verktøy. Hypotesen går ut på at høye tallevurderinger bidrar til positiv vurdering av People@Statoil som verktøy, og er framstilt i modellen under (figur 2):

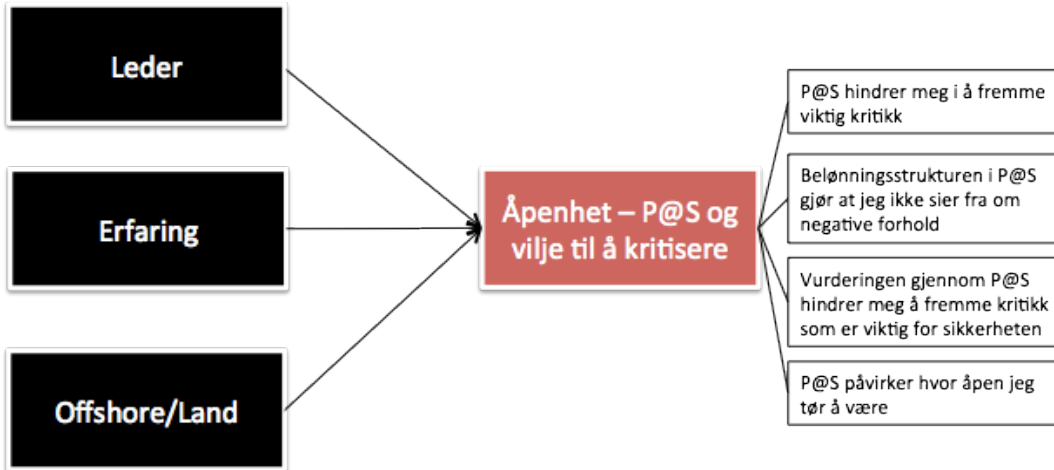


Figur 2 Påvirkning på People@Statoil som verktøy 2

Her viser regresjonsanalysen at modellen forklarer omtrent sju prosent av variasjonen i People@Statoil som verktøy ($R^2=0,07$), og det er, sammen med leder/ikke leder og erfaring, bare tallevurdering av adferd som bidrar i modellen. Bidraget er signifikant og i den retning som hypotesen var. Så selv om bidraget til forklaring er lite, stemmer det at hvis du er leder, har kort erfaring og har noe bedre evaluering på adferd, så er du mer tilbøyelig til å si deg enig i at People@Statoil fungerer som verktøy. Det er viktig å presisere her at mye av forklaringen på People@Statoil , fjernledelse og åpenhetskultur

hvordan Statoil-ansatte vurderer People@Statoil som verktøy fortsatt ligger utenfor hva denne modellen kan forklare.

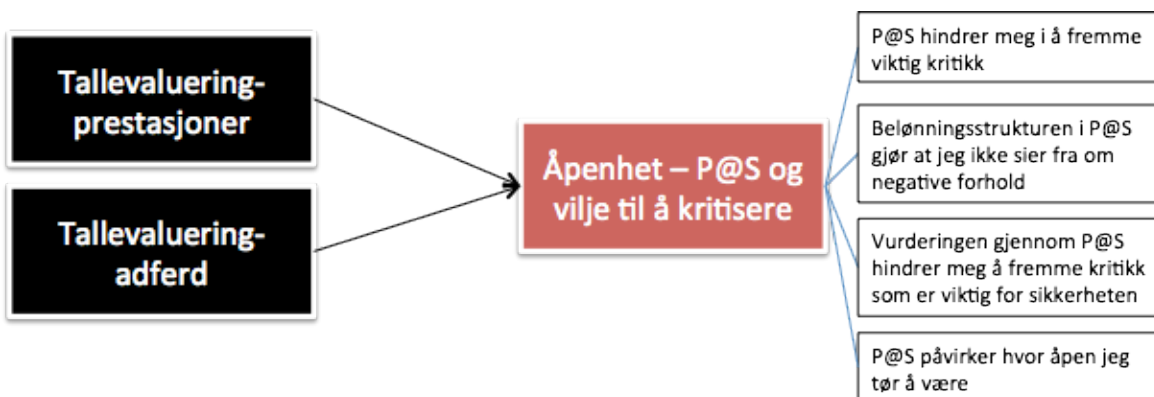
Den neste hypotesen vi undersøkte er at det er forskjell mellom ledere og ikke-ledere offshore, og vi undersøkte om leder, erfaring og offshore-tilhørighet kan forklare hvordan en vurderer åpenhet gjennom People@Statoil og vilje til å kritisere (komme med kritikk). Modellen vises under (figur 3):



Figur 3 Påvirkning på åpenhet som vilje til å kritisere 1

Denne modellen er ikke statistisk signifikant og virker ikke å være egnet til å forklare forskjeller i hvordan en vurderer People@Statoil og vilje til å komme med kritikk. Det betyr at det er andre forhold enn erfaring, leder og offshore-tilhørighet som bestemmer hvordan du vurderer dette. Vi finner altså ikke at det er forskjell mellom ledere og ikke-ledere offshore.

Vi velger derfor å se bort fra hypotesen om at det er forskjell på ledere og ikke-ledere offshore når vi skal undersøke om resultat av tallevurdering har påvirkning på åpenhet. Vi undersøker hypotesen om at negative tallevurderinger vil gjøre at ansatte er mer enige i at People@Statoil gir mindre vilje til kritikk og står igjen med denne modellen (figur 4):



Figur 4 Påvirkning på åpenhet som vilje til å kritisere 2

Modellen er statistisk signifikant, men forklarer lite av variasjonen i den avhengige variabelen, åpenhet ($R^2=0,03$). Det er også kun tallevurdering adferd som bidrar i modellen. I en modell der vi også inkluderer ledelse, erfaring og offshore-tilhørighet, er det fortsatt kun tallevurdering adferd som bidrar. Basert på dataene fra undersøkelsen People@Statoil , fjernledelse og åpenhetskultur

kan vi derfor si at det er ansatte med bedre tallevurdering på adferd som er mest tilbøyelig til å si seg uenig i at People@Statoil gjør noe med viljen til å kritisere.

Ulike vurderinger av People@Statoil – Intervjuer

Gjennom intervjuene har vi fått et dypere innblikk i hvordan People@Statoil som prestasjonsstyringssystem og utviklingsprosess vurderes og oppleves. People@Statoil -prosessen består av flere aktiviteter og elementer. For å få avklart hvilke av disse som ble opplevd som mest sentral i People@Statoil , spurte vi de vi intervjuet om hva de forbinder med People@Statoil . Noen sier at de først og fremst tenker på medarbeidersamtalen når de hører begrepet People@Statoil , og ikke ESV og resten av prosessen. De fleste sier derimot at People@Statoil handler om evaluering, karakterer og lønn. De som er ledere sier de oppfatter at People@Statoil -prosessen handler om mer enn bare evaluering og lønn, og peker på at de har medarbeidersamtaler og oppfølging gjennom året. Samtidig er det enighet også blant dem om at det i januar og februar er mye karakter- og lønnsfokus, og at når folk i organisasjonen snakker sammen om People@Statoil så er det i hovedsak med fokus på karakterer og «rating». Det vi fant var altså to hovedgrupper av forståelse av People@Statoil , der det som ble omtalt som «evalueringssystem» var den mest dominerende kategorien, og «medarbeidersamtale» den andre.

Gjennom intervjuene har vi også fått et dypere innblikk i hvordan People@Statoil oppfattes ut fra hvilke posisjoner medarbeiderne har, og ikke minst hvilke konsekvenser People@Statoil ser ut til å kunne bidra til i gitte sosiale settinger. Beskrivelsene under skisserer tre ulike forståelsesposisjoner som de intervjuede representerer. Fra de forskjellige posisjonene omtales ulike aspekter ved People@Statoil , og som en følge skisseres ulike konsekvenser med tanke på åpenhetskultur. Vår kategorisering av posisjonene er:

1. Et profesjonelt system som virker positivt for åpenhetskultur
2. En prosess med mulige negative konsekvenser for åpenhetskultur
3. Noe som bare må gjennomføres

Posisjon 1: Et profesjonelt system som virker positivt for åpenhetskultur

De som vurderer People@Statoil som et profesjonelt system peker på at det kan være til hjelp for å gjøre karriere eller å få en annen stilling, og dessuten bidra til god lønnsøkning. Noen fokuserer på at man kan melde inn ønsker om hvor og med hva man vil jobbe med, og at systemet slik er til hjelp ved at informasjon både lagres og behandles for den ansattes beste. Andre forteller at de har vurdert egen innsats noe beskjedent og at leders tallevurdering, som var høyere enn egenvurderingen, slik førte til en overraskende positiv lønnsutvikling. Det påpekes at lederne rundt personen er viktig, at systemet er til hjelp for å synliggjøre person og kvaliteter ved den ansatte, og at People@Statoil slik gjør en positiv forskjell når lederne skal utvikle medarbeiderne sine og/eller seg selv. Felles for disse vurderingene er fokus på individuell nytte av systemet, og på People@Statoil som et verktøy for ledere til å vurdere sine medarbeidere.

I denne gruppen beskrives vurderingen de selv gjør og den de får fra andre gjennom ESV som noe positivt, fordi gjennom ESV så kan selvbildet justeres, du får tilbakemeldinger som du kan jobbe med og når du må vurdere andre så blir du tvunget til å fokusere på ulike sider ved dine medarbeidere. Noen har likevel innvendinger angående hvem som kan gjennomføre evalueringen, og flere er usikre på om det er de som best kjenner deg som gjør vurderingen. Flere ønsker eksempelvis at leverandører, dersom disse er de med mest kontakt med deg i en arbeidsdag, heller skal vurdere deg gjennom ESV enn medarbeidere som kjenner mindre til hva og hvordan du gjennomfører arbeidet ditt.

For denne gruppen er det klart at situasjonen på egen enhet ikke er konfliktfylt, de har god nok kontakt med sin leder og sine kolleger. Det er også flere fra denne gruppen som har fjernleder, og som ikke anser dette for å være noe problem. Her vektlegges at Statoil har god teknologi for samarbeid over avstand, og dessuten har lang og god erfaring med å håndtere fjernledelse. People@Statoil oppleves som et verktøy som kan fungere godt i denne sammenhengen fordi det strukturerer dialogen mellom leder og ansatt. People@Statoil som system blir vurdert til å bidra til informasjonsdeling, og dessuten til å knytte leder og ansatt nærmere gjennom en strukturert prosess.

Ledere, uansett om de er fjernledere eller ikke, argumenterer for at systemet også kan sikre åpenhet ved at de kan være ærligere enn de ville vært ansikt til ansikt, selv om enkelte tilbakemeldinger kan være vanskelig å håndtere for den ansatte. Som en positiv vinkling på dette så forteller noen ledere at ansatte som får en lav tallevurdering, gjerne en 2er, skal følges opp tettere enn andre ansatte for slik å snu en vanskelig situasjon til noe positivt.

I denne gruppen er det ingen som er kritiske til å bli vurdert gjennom karakterer, hverken knyttet til atferd eller prestasjoner. Det som derimot påpekes, er at lønnsforhøyelse ikke oppleves som en logisk forlengelse av karakterene du får, fordi 3/3 ikke automatisk gir gjennomsnittlig lønnsforhøyelse. Det uttrykkes også misnøye med at karakteren, og derav lønnsøkningen, er knyttet til de andre i teamet og at ledere må fordele karakterene. De sier videre at karakteren 3 ikke personlig oppfattes som bra (nok), selv om den beskrives som en god karakter i forklaringen. Bekymringene som de i denne gruppen legger frem er knyttet til hvordan de selv skal få best mulig «karakter» og dermed høyere lønn.

Det å evaluere og å bli evaluert gjennom People@Statoil blir i et intervju omtalt som «å få frem sannheten, og få justert selvfølelsen», og mange vektlegger at man bevisstgjøres sine utviklingsmål og planer. De har tillit til at vurderingene som gjøres av leder er gode, det samme er leders og medarbeideres bruk av People@Statoil . Tilbakemeldingene gjennom People@Statoil blir ansett som presise og vil blant annet medføre bedre åpenhetskultur. Oppsummert kan vi derfor si at denne gruppen vurderer People@Statoil som å bidra positivt til åpenhetskultur.

Posisjon 2: En prosess med mulige negative konsekvenser for åpenhetskultur

De som vurderer People@Statoil som en negativ prosess sier at de oppfatter People@Statoil som en prosess som i stor grad handler om lønnsfastsettelse, selv om de hører at People@Statoil sies å skulle brukes til mer enn det. Det sies videre at din nærmeste leder har stor makt til å påvirke din lønnsutvikling. Fagforeningene sier at de har fått høre fra medlemmer at de har fått bedre karakter etter at de sluttet å være kritisk, så de opplever at det er en sammenheng som er negativ med tanke på ønsket om en åpenhetskultur.

Det er særlig ESV og atferdskarakterer som oppleves som problematisk for åpenheten. Det påpekes av ledere at det er ros som utvikler folk, ikke karakterer. I historiene har vi fått høre om personer som har fått lav atferdskarakter, det vil si 2, har denne blitt gitt uten at personen i forkant har vært informert om at den ligger an til å få 2. Oppfølgingen kommer i ettertid, når karakteren først er gitt. Siden den som fikk lav karakter ikke har fått muligheten til å endre på det som ga lav karakter, oppleves den påfølgende lavere lønnsutvikling som en urimelig konsekvens, og også som en straff som varer for lenge. Presset/pålegget om å bruke hele skalaen forstås også som negativt for åpenheten. Får du en dårligere lønnsutvikling enn andre vil konsekvensen være at du og dine kolleger dempe kritikken året etter, og slik vil enheten bli stadig mindre åpen.

Knyttet til åpenhet reises også bekymringen om at forhold som ansatte tidligere kunne ta opp med leder på stedet, nå må gjennom «systemet» i stedet, med den faren for at ting ikke blir sendt videre eller ikke blir tatt opp som det innebærer. Bekymringen kobles sammen med at det nå skjer hyppige utskiftninger av ledere, og noen sier at de får ny leder for hvert år. Det pekes på at dersom du får ny leder hvert år, og denne kanskje ikke er på samme lokasjon som deg en gang, så vil det bli vanskelig å få en god relasjon til personen. Dette er negativt for åpenhet på et generelt grunnlag, og ved at vurderingene som denne gjør av deg som person får konsekvenser for din lønnsutvikling, slår det enda mer uheldig ut. Det sies at kontinuitet hos ledere er en forutsetning for at People@Statoil skal fungere.

De peker også på at People@Statoil kan misbrukes av leder, og vi har fått høre flere historier om det. Videre sies det at på grunn av frykt for represalier vil ikke systemet kunne bidra til åpenhet. Mange av historiene fra denne gruppen handler om problematikk knyttet til atferdsevaluering og karaktersetning, og det sies at People@Statoil kan brukes som et maktverktøy av ledere. Flere peker på at dårlig kjemi mellom leder og ansatt kan resultere i det som omtales som «dårlig atferdskarakter», og at det får konsekvenser for den ansattes karrieremessige og lønsmessige utvikling i selskapet for all ettertid. Det pekes på at jo mindre kontakt leder og ansatt har, jo lettere vil det være for lederen å bruke dårlig atferdskarakter som represalie. Dette vil med andre ord si at det oppfattes som et større problem dersom du har fjernleder.

Dersom du har fjernleder oppfattes det at forholdet mellom arbeidet du gjør og lønnen din blir enda mer matematisk utregnet basert på karakterer, fordi leder har få møter å basere sine karakterer på. Det fortelles om situasjoner der noen lar være å reise kritikk eller komme med innvendinger i avdelingsmøter, som ofte bare er to ganger i året, fordi lederen kan få et negativt inntrykk av dem når de har så få møter å basere seg på. Noen sier at de opplever at medarbeidere som har leder på samme lokasjon har en lønnsutvikling som er brattere enn de som har fjernleder.

I likhet med gruppen som ser på People@Statoil som noe som bare må gjennomføres, vurderer denne gruppen People@Statoil som unødvendig med tanke på læring og utvikling. Det pekes på at dette er tema som en leder skal ha dialog med sine ansatte om uavhengig av om People@Statoil finnes eller ikke, og som må tas opp kontinuerlig gjennom året. Trygghet, nærhet og omsorg kan ikke uttrykkes over avstand. Det handler om de fem eller ti minuttene en får sammen for eksempel i lunsjen. Det er også flere som peker på at denne typen utviklings- og prestasjonssyringssystemer slår ulikt ut avhengig av hvilken stilling du har i systemet.

Det oppleves også som et system som er best egnet for landansatte med høy utdanning, som ønsker å gjøre karriere. I dette ligger det også en kritikk av at systemet er standardisert på en måte som gjør at enkelte yrker og enkelte ferdigheter ikke kan vurderes like godt som andre. Flere sier at det ikke er egnet for ansatte innenfor tariffområdet, men bare for ledere og folk på land

Denne gruppen har også flere bekymringer knyttet til utviklingen i organisasjonen de senere årene, av generell art. Det sies å ha blitt en dreining i organisasjonen fra følelsen av å være et arbeiderkollektiv til individuelt ansvar for løsning av egne arbeidsoppgaver. Flere forklarer denne endringen i åpenheten med sammenslåingen med Hydro. Det sies at etter sammenslåingen gikk HR fra å være et verktøy mellom ansatte og ledelse, til å bli et rent verktøy for ledelsen. Bekymringen knyttet til organisatorisk utvikling handler også om at det er økt fokus på mål. Det sies at når hver enhet fokuserer på sine egne KPIer, leveranser og mål som skal innfris, bryr man seg ikke om resten av selskapet bare ens egen enhet kan levere det den skal. Det sies videre at tidligere var flere ledere opptatt av personalutvikling, men at det nå er egen karriereutvikling og relasjoner oppover som er viktigst.

Til tross for at representanter for denne posisjonen er kritiske til People@Statoil, er alle opptatt av å ha en god medarbeidersamtale. Å ha en samtale med leder anses som veldig viktig, og dette i særdeleshet for de som har fjernleder. Under intervju svarer en at noe som bør bevares fra People@Statoil er «den delen som er en vanlig medarbeidersamtale. Selve samtalen når den frigjøres fra People@Statoil rammene». Det er derfor viktig å poengtere at det er den delen av People@Statoil som er knyttet til tallevurdering (omtalt som karakterer av de ansatte) og lønnskonskvensene som følger av tallevurderingene, som denne gruppen er spesielt bekymret for.

Posisjon3: Noe som bare må gjennomføres

De som ser på People@Statoil -prosessen som noe som «bare må gjennomføres», ser noen elementer som positive og noen som negative. En hovedinnvending er at det burde være tilbakemelding og kontakt mellom leder og ansatt i det daglige, og ikke via dette systemet og de rituelle tilbakemeldingene og aktivitetene. Har du en leder som ikke er på samme lokasjon som deg selv eller tilhører et annet prosjekt, vil denne problematikken forsterkes. I forlengelsen av dette ligger det en opplevelse av at medarbeidersamtale-biten av People@Statoil er bra og nødvendig.

Det sies videre at People@Statoil kan fungere som et middel for å si sterkt ifra, og at ledere har brukt People@Statoil i stedet for å ta opp en vanskelig sak med medarbeideren direkte.

Det pekes også på at People@Statoil som karriereutviklingssystem fungerer best for de med høy utdanning og som er tidlig i karrierestigen/lønnsstigen. Videre sies det at People@Statoil oppleves som HR sin måte å bedrive personellstyring på. Systemet oppfattes som velegnet for personaladministrasjon, men ikke som et system for læring og utvikling av alle ansatte. Det vil si at det også oppleves som et bedre verktøy for HR enn for ledere som ønsker å følge opp sine ansatte.

Konskvensen av denne holdningen til People@Statoil er at prosessen oppleves som noe som «bare må gjennomføres», og som noe som har liten effekt eller konskvens for de ansatte. Flere ledere peker på at de gjennomfører med et minimum av innsats, og i stedet har en slags egne medarbeidersamtaler. Både ledere og ikke-ledere beskriver hvordan de klipper inn ferdigformulerte setninger for å slippe tenke eller bruke tid på prosessen. «It is a farce» forteller en informant.

I motsetning til de to foregående posisjonene så beskrives ikke People@Statoil som å utgjøre stor forskjell for åpenhetskultur for denne gruppen medarbeidere. En årsak til dette ser ut til å være at de ikke vurderer sin situasjon som spesielt påvirket av tallvurderingene og at de har funnet andre måter å interagere på som oppleves å fungere bedre.

Gjennomgående tema

Selv om historiene om People@Statoil kan grupperes i tre ulike posisjoner, er det noen tema som går igjen på tvers av disse posisjonene. Disse presenteres kort her:

Gap mellom intendert bruk av People@Statoil og bruk i praksis

Det sies av ansatte fra alle posisjoner, både positiv, negativ og de som bare gjennomfører People@Statoil fordi de må, at det oppleves som at det er et gap mellom intendert bruk av People@Statoil og faktisk bruk av People@Statoil. Dette gapet oppleves som både negativt og positivt, men det er ikke et direkte samsvar mellom oppfatning og de ulike posisjonene. Hovedpoenget er at de oppleves å være et gap. Det pekes på både

formidling av og opplæring i People@Statoil som årsaken til at dette gapet har oppstått. Det sies videre at dette gapet gjør at det blir vanskelig for de ansatte å få grep om prosessen og å finne logikk i forholdet mellom for eksempel tallevurdering og lønn. Det oppleves også som vanskelig å vite hvordan man kan få gjort endringer eller påvirke prosessen.

Karakterer (tallevurdering)

I People@Statoil -sammenheng brukes betegnelsen tallevurderinger, men uavhengig av hvilken posisjon de intervjuede har, omtales dette konsekvent som «karakterer». Det er også karaktersetting (og lønnskobling) de aller fleste sier at de forbinder med begrepet People@Statoil .

Atferdsevaluering

Det er enighet blant de fleste intervjuede om at atferdsevalueringen i bunn og grunn kan spores tilbake til om du liker en person og om denne oppfører seg innenfor det sosialt aksepterte. De oppfatter med andre ord ikke at det er en vurdering av atferden knyttet til utførelse av en oppgave eller målsetting som gjøres, men at det som vurderes er atferd knyttet til hvordan du er mot andre. Når intervjuobjektene blir bedt om å konkretisere hvordan de tallfester atferd så blir det vanskelig å svare uansett hvilken hvordan de ellers vurderer People@Statoil , og spesielt vanskelig ser det ut til å være å beskrive hva som gjør at en person klassifiserer til en spesielt lav eller høy vurdering. Det ser altså ut til å være en utfordring i å operasjonalisere atferdsevaluering, hva som utgjør en 2er eller 5er, og dessuten å frigjøre en vurdering fra å bli en beskrivelse av relasjonen mellom den som vurderer og den som blir vurdert..

Medarbeidersamtale er positivt

Den delen av People@Statoil som trekkes frem som positiv uavhengig av posisjon, er medarbeidersamtalen. Det som fremheves som positivt er det å få en samtale om egen utvikling, og at den foregår ansikt til ansikt. Det sies videre at det er viktig med oppfølging gjennom året, og ikke bare ved den ene samtalen som er en del av People@Statoil . Selv om noen har opplevd at medarbeidersamtalen ikke har vært positiv eller hyggelig for dem, så oppfatter de medarbeidersamtale som en viktig aktivitet mellom leder og ansatt. Noen ønsker at medarbeidersamtalen skal frikobles fra People@Statoil -prosessen, men alle ønsker altså at det skal være en form for medarbeidersamtale.

Fleksibilitet/påvirkningsmulighet

Uavhengig av om de vi snakket med opplever systemet som positivt, negativt eller som noe de velger å bare gjennomføre, er de enige om at det å gjennomføre People@Statoil -prosessen ikke er noe som kan velges bort, heller ikke noen av de ulike aktivitetene som People@Statoil -prosessen består av. Noen peker i tillegg på at selve prosessen virker upåvirkbar for de ansatte, fordi tidspunkt for gjennomføring og metoder som skal benyttes ikke kan endres på. Som tidligere nevnt, kan følelsen av upåvirkbarhet også knyttes til gapet mellom intendert bruk og faktisk bruk.

Åpenhet

Noe som også var gjennomgående i de tre posisjonene, og hovedsakelig knyttet til om de jobbet onshore eller offshore, var at det mente at de selv tilhørte den gruppen som var mest åpne. De som jobbet onshore mente at de var mer åpne onshore enn de som jobbet offshore, og motsatt.

Det var også flere, på tvers av posisjoner, som mente at det hadde skjedd en endring knyttet til åpenhet i selskapet, og at det var mindre åpenhet nå enn før. Dette ble knyttet til endringer i organisasjonskultur, og ble

beskrevet som et skifte fra arbeidskollektiv til individualisering. I tilknytning til dette sa flere at det er mer åpenhet internt enn det som tillates utad.

Oppsummering: forståelse av People@Statoil

Angående forståelse av People@Statoil viser undersøkelsen for det første at forskjellige medarbeidere peker på forskjellige aspekter ved prosess og system alt ettersom hva som diskuteres. For det andre viser undersøkelsen at informantenes vurderinger av People@Statoil kan grupperes i tre: 1. Et profesjonelt system som virker positivt for åpenhetskultur, 2. En prosess med negative konsekvenser for åpenhetskultur, og til slutt 3. Noe som bare må gjennomføres. Vi har også funnet noen forhold og måter å diskutere og forstå People@Statoil på som går igjen uansett hvilke posisjoner informanten innehar.

Påvirkning på åpenhetskultur

Hva er åpenhetskultur? I tilbudet til Statoil operasjonaliserte vi åpenhetskultur slik: Spørsmålene om åpenhet og det å lære av hendelser er særlig relevante når det kommer til situasjoner som innbefatter «menneskelig feil», som for eksempel operasjonelle feilgrep som en følge av neglisjering eller uforsiktede handlinger, å bevisst eller ubevisst bryte regler, koordineringsfeil som en følge av misforståelser eller mangel på kommunikasjon og feiltolkninger eller feilvurderinger. Disse spørsmålene er også relevante når det gjelder det vi kan kalle «svakheter ved systemet», det vil i hovedsak si i hvor stor grad det er akseptert å komme med kritikk. Dette gjelder kritikk mot alt fra tekniske standarder, driftsprosedyrer, lover og regler, sikkerhetsklimaet og mot ledelsen.

Åpenhetskultur og sikkerhet er tett knyttet sammen, noe granskningen etter hendelsen på Gullfaks C også har vist. Vårt mandat er å vurdere People@Statoil, og særlig atferdsevalueringen, og eventuelle konsekvenser for åpenhetskultur. Fra surveyundersøkelsen ser vi at bare 21,2 % er enige, og ingen svært enige, i påstanden «People@Statoil bidrar til økt sikkerhet». Å ikke bidra til økt sikkerhet er ikke det samme som å ha negativ påvirkning på sikkerhet, og spørsmålet vi særlig vil undersøke i dette kapitlet er hvorvidt People@Statoil kan sies å hindre eller ha negativ påvirkning på åpenhetskultur, og dermed sikkerheten. I tillegg til vurderinger av hele People@Statoil prosessen, vil vi se spesifikt på atferdsevaluering og fjernledelse i forbindelse med dette.

Ulike deler av People@Statoil påvirker ulikt

I kapitlet «Forståelse av People@Statoil» så vi at det var ulike forståelser av hva People@Statoil har som hovedformål, og at disse kan grupperes i to kategorier: Evaluering og medarbeidersamtale, for å bruke informantenes egne ord. Fra intervjuene vet vi at det å ha en medarbeidersamtale ble oppfattet som utelukkende positivt, og at hvis den ikke oppleves som positiv så er dette gjerne knyttet til bruken av karakterer og manglende oppfølging.

Fra spørreundersøkelsen ser vi at nesten alle respondenter (89 %) er enige eller svært enige i påstanden «Det er viktig å ha et profesjonelt medarbeidersystem», og dette viser at for de fleste er det ikke nødvendigvis den generelle People@Statoil-prosessen som oppleves problematisk. Når vi kjører en krysstabell mellom påstanden «Det er viktig å ha et profesjonelt medarbeidersystem» og påstanden «People@Statoil sørger for en rettferdig lønnsutvikling», viser analysen at 41 % av de som er enige i at det er viktig å ha et profesjonelt medarbeidersystem, samtidig er uenig i at People@Statoil sørger for en rettferdig lønnsutvikling. Videre er 53,3 % enige i påstanden «Å få lav tallevaluering oppleves som straff». Dette kommer også til uttrykk gjennom svar på de åpne spørsmålene:

Det er forbundet med en grad av skam å få "dårlige" karakterer. Alt under 4 er ikke "godt nok". Dette fører til at skalaen ikke brukes skikkelig. Kan man velge hvem som skal evaluere en, vil man selvfølgelig velge den man tro vil gi en best karakter. Dette er nok mer utbredt enn man skulle ønske og dermed fungerer ikke systemet. Det oppleves som noe man må forsøke å lure for å få best mulig uttelling på lønnsjusteringen. Er man åpen og ærlig om syn på egne prestasjoner og stiller strenge krav til seg selv vil man oppleve å bli straffet for det når lønnsposen skal fordeles.

Det er med andre ord koblingen mellom tallevurdering og lønnsutvikling som oppleves som det mest problematiske med People@Statoil prosessen med tanke på åpenhetskultur. Vi skal se nærmere på denne koblingen, for tallevurderinger (konsekvent omtalt som «karakterer» i alle intervjuer og samtaler) er et tema som engasjerer de ansatte.

Fra surveyundersøkelsen har vi funnet at 38,5 % er uenige i påstanden «Å knytte lønnsforhøyelse til tallevurderinger fra People@Statoil er fornuftig», mens 37,9 % er enige i påstanden. Dette er med andre ord et tema det er splittelse om, samtidig som vi ser at det er en stor gruppe som er negative til koblingen. Det er også, som tidligere nevnt, påstanden «People@Statoil sørger for en rettferdig lønnsutvikling» som har den største gruppen uenige (48,5 %) av de tre påstandene om hvordan People@Statoil fungerer som verktøy.

Fra intervjuene har vi fått vite at mange synes at det å knytte tallevurderingene og lønnsutviklingen så tett sammen er urettferdig, men det er ulike begrunnelser for dette. At tallevurderingene er knyttet til lønnsutviklingen oppleves som urettferdig av personer fra alle de tre posisjonene. Noen sier at de opplever sammenkoblingen som lite forutsigbar og ulogisk:

Får man 3/3 så forventer du å få snittet, med en gjennomsnittlig lønnsøkning, men sånn er det ikke nå. Virker ikke som logisk sammenheng. Karakterer må justeres i forhold til snittet i hele teamet.

Andre sier at det å få dårlig karakter er en evig straff, og noe som ikke kan rettes opp lønsmessig:

Hvis du får en to'er ett år, så vil du aldri kunne ta tilbake den tapte lønnsøkninga. Det vil bli større og større gap. Rent personlig så blir det sånn at.. man mister tilliten til systemet.

Flere påpeker at koblingen mellom tallevurderinger og lønnsutvikling gir en risiko for ikke å oppnå tilstrekkelige åpenhet. Det sies blant annet at ansatte kan velge å ikke reise kritikk mot eller varsle fra om ledere som tillater operasjoner som er på grensen mot det sikkerhetsmessig forsvarlige i frykt for represalier gjennom lav tallevurdering. Andre sier at det er en sammenheng mellom lave tallkarakterer og motivasjon og engasjement hos den enkelte, og at dette kan få konsekvenser for hvor mye de ønsker å investere i det å være åpen og si fra. I tillegg verserer historiene om de konsekvensene de som har fått lav tallevurdering har opplevd, og dette virker mot sin hensikt når det gjelder ønsket om å skape en åpenhetskultur:

People@Statoil gir lite insentiv til åpenhet rundt egne mangler og eventuelle kritikkverdige forhold, da det kan få potensielle lønns og karrieremessige konsekvenser om en ikke framstår lytefri i People@Statoil

På bakgrunn av dette kan vi si at tallevurdering (karakterer) i hvert fall har en indirekte negativ påvirkning på åpenhet. Informantene skiller ikke mellom karakterer knyttet til atferdsevaluering eller prestasjonsevaluering i denne forbindelsen.

Åpenhet gjennom People@Statoil

I spørreundersøkelsen spurte vi om åpenhet generelt, åpenhet som vilje til å gi kritikk og åpenhet i form av hjelpsomhet og informasjonsdeling. Vi startet analysen med å se på frekvensfordelingene. Frekvensfordelingene viser at på påstander som omhandlet People@Statoil og eventuell negativ påvirkning på åpenhetskultur, var tendensen at andelen respondenter som var uenige i at People@Statoil hadde negativ påvirkning på åpenhetskultur større enn andelen som var enige i påstandene (se tabell 7). Andelen som er enig i at People@Statoil har negativ påvirkning på åpenhetskultur varierer fra 7,2 % (Vurderingen som gjøres gjennom People@Statoil hindrer meg i å fremme kritikk som er viktig for sikkerheten) til 21,8 % (People@Statoil påvirker hvor åpen jeg tør å være).

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig	Gj. snitt
People@Statoil gjør at jeg er mer hjelpsom	12 %	29 %	39,4 %	17,9 %	1,7 %	2,69
People@Statoil hindrer meg i å fremme viktig kritikk	13,8 %	43 %	24,2 %	14,3 %	4,7 %	2,53
People@Statoil gjør at jeg deler mer informasjon	11 %	27,6 %	39,5 %	19,7 %	2,3 %	2,75
Belønningsstrukturen i People@Statoil gjør at jeg ikke sier fra om negative forhold	15,8 %	44 %	23 %	11,9 %	5,3 %	2,47
At jeg vurderes gjennom People@Statoil gjør at jeg deler mer informasjon	11 %	33,2 %	38,2 %	15,9 %	1,6 %	2,64
Vurderingen gjennom People@Statoil gjør at jeg er mer hjelpsom	12,1 %	34,7 %	38,1 %	13,9 %	1,2 %	2,57
Vurderingen gjennom People@Statoil hindrer meg å fremme kritikk som er viktig for sikkerheten	26,1 %	48 %	18,7 %	4,9 %	2,3 %	2,09
People@Statoil påvirker hvor åpen jeg tør å være	17,3 %	36,5 %	24,5 %	16,5 %	5,3 %	2,56
Jeg har fått gode tilbakemeldinger for å reise kritikk som kan påvirke avgjørelser	6,4 %	11,8 %	43,9 %	30,6 %	7,2 %	3,2
Jeg har fått gode tilbakemeldinger for å påpeke sikkerhetskritiske spørsmål	4,4 %	10,4 %	49,5 %	29,6 %	6,1 %	3,23
People@Statoil bidrar til at det lettere å si fra om ting hvis jeg er uenig	14,4 %	28,8 %	39,3 %	15,2 %	2,3 %	2,62
Tilbakemeldinger gjennom People@Statoil omhandler atferd og ikke personkarakteristikk #	2,4 %	14,5 %	30,8 %	45,1 %	7,2 %	3,40

Tabell 7 Åpenhet og People@Statoil

#Ordlyden ble feil ved oversettelse til engelsk, så derfor er det bare inkludert respondenter som svarte på norsk versjon.

For å gjøre grundigere analyser ble det gjennomført en faktoranalyse på spørsmålene som omhandler åpenhet. Spørsmålene ble da gruppert i to faktorer. Den ene omhandler åpenhet og vilje til å kritisere, mens den andre omhandler åpenhet som hjelpsomhet og informasjonsdeling.

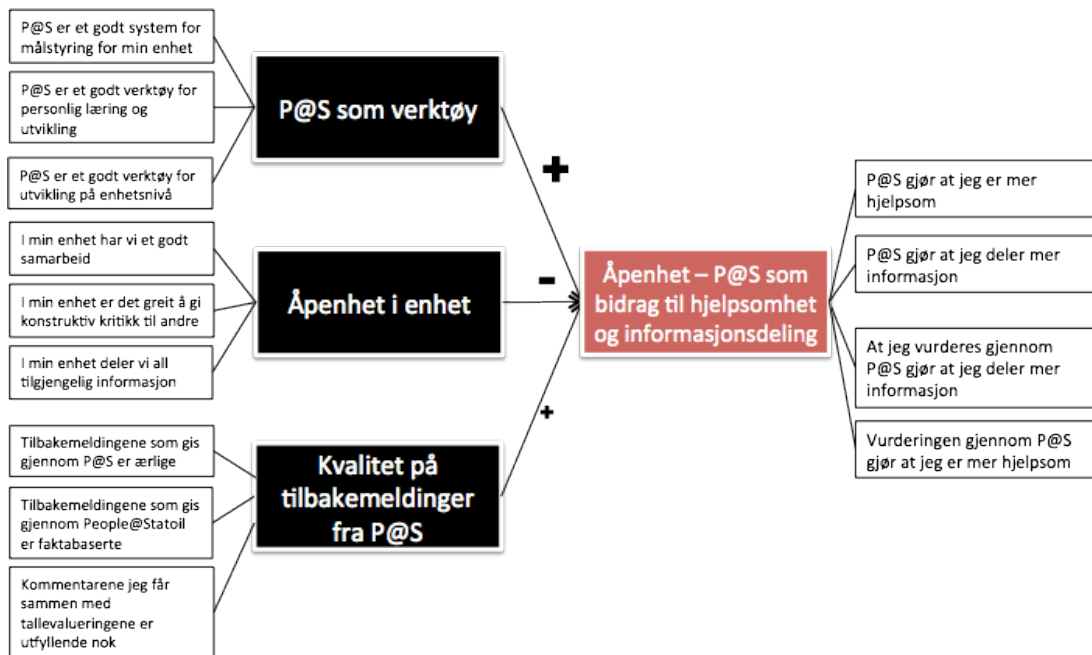
Vi skal først se på faktoren «åpenhet - People@Statoil og vilje til å kritisere». Vi hadde en hypotese om at bakgrunnsvariablene «leder», «erfaring» og «offshore/land» kunne forklare hvordan en vurderer åpenhet gjennom People@Statoil og vilje til å komme med kritikk. Vi fant at den modellen ikke er statistisk signifikant og ikke virker å være egnet til å forklare forskjeller i hvordan en vurderer People@Statoil og vilje til å komme med kritikk. Det

betyr at det er andre forhold enn erfaring, leder og offshore-tilhørighet som bestemmer hvordan de ansatte vurderer dette.

For å kunne si noe mer om hva som forklarer faktoren «åpenhet - People@Statoil og vilje til å kritisere», ønsket vi å teste en annen hypotese. Siden ingen av de tre bakgrunnsvariablene kunne forklare variasjonene innen faktoren «åpenhet - vilje til å kritisere», trengte vi andre faktorer med mer forklaringsvirkningskraft. Det ble laget to nye faktorer som vi kunne bruke som bakgrunnsvariabler, «People@Statoil som verktøy» og «Åpenhet i enhet» (se tabell 1).

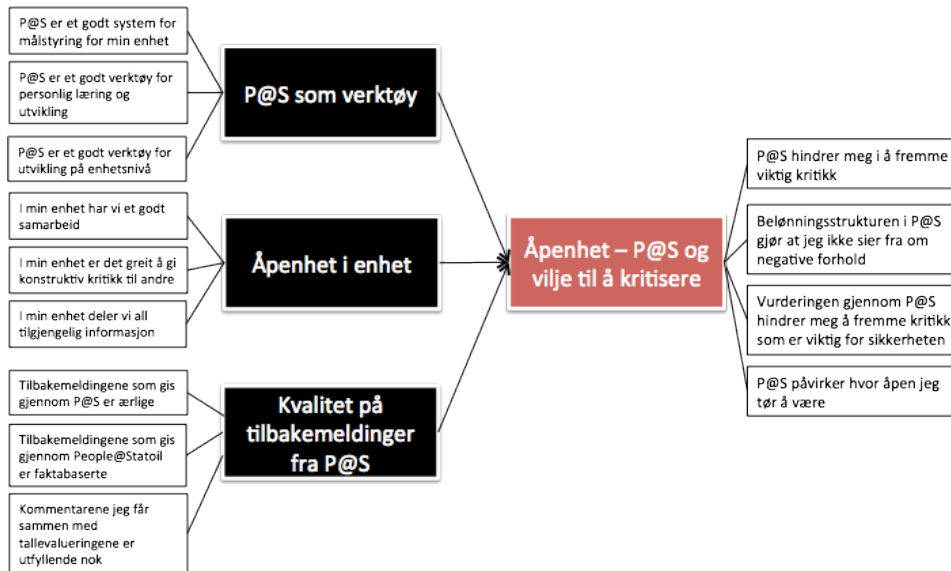
Vi hadde i utgangspunktet en hypotese om at de som vurderte People@Statoil som et godt verktøy (enig i spørsmålene som omhandler People@Statoil som verktøy) også ville si seg uenig i at People@Statoil hindrer åpenhet i form av manglende vilje til å komme med kritikk. I tillegg ønsket vi å kontrollere dette forholdet ved å samtidig se på om opplevd åpenhet i egen enhet og vurdering av kvaliteten på de tilbakemeldinger en får fra People@Statoil -systemet vil endre denne vurderingen:

Det vi fant var at vurderingen som respondentene gjør av People@Statoil som verktøy har en viss innvirkning på hvordan de vurderer at People@Statoil bidrar til åpenhet ($R^2=0.05$, $p<0.001$). Hypotesen om at de som vurderte People@Statoil som et godt verktøy (enig i spørsmålene som omhandler People@Statoil som verktøy) også ville si seg uenig i at People@Statoil hindrer åpenhet i form av manglende vilje til å komme med kritikk er riktig, altså kan vi si at de som vurderer People@Statoil som et godt verktøy også er de som i mindre grad er enig i at People@Statoil hindrer åpenhet gjennom mindre vilje til å kritisere. Når vi kontrollerer for åpenhet i egen enhet og vurdering av kvaliteten på tilbakemeldinger fra People@Statoil, så forsvinner imidlertid effekten av People@Statoil som verktøy. Vi står igjen med en modell (figur 5) som viser at de som opplever høy grad av åpenhet i egen enhet og samtidig er enige i at tilbakemeldingene de får fra People@Statoil -prosessen har god kvalitet, er de som i minst grad er enig i at People@Statoil er til hinder for vilje til å kritisere ($R^2=0.21$, $p<0.001$).



Figur 5 Påvirkning på åpenhet som bidrag til hjelpsomhet og informasjonsdeling

Med bakgrunn i intervjuene var vår hypotese at vurderingen av People@Statoil som et bidrag til hjelpsomhet og informasjonsdeling var positivt påvirket av personens vurdering av People@Statoil som verktøy. Igjen ønsket vi å kontrollere for åpenhet i egen enhet og vurdering av kvaliteten på tilbakemeldinger fra People@Statoil - prosessen. Modellen ser slik ut (figur 6):



Figur 6 Påvirkning på åpenhet som vilje til å kritisere 3

Regresjonsanalysen viser at hypotesen om sammenhengen mellom People@Statoil som verktøy og People@Statoil som bidrag til hjelpsomhet og informasjonsdeling stemmer ($R^2=0.26$, $p<0.001$). I tillegg er det slik at de to andre forholdene ikke bidrar noe særlig til å forklare hvordan Statoil-ansatte vurderer People@Statoil som et bidrag til hjelpsomhet og informasjonsdeling. Vi kan derfor si at personer som vurderer People@Statoil som et godt verktøy, også er de som sier at People@Statoil bidrar til hjelpsomhet og informasjonsdeling.

Oppsummeringsvis kan vi si at det vi har funnet ved hjelp av disse regresjonsanalysene, er at «åpenhet i enhet» er en viktig forklaringsfaktor når det gjelder People@Statoil og vilje til å kritisere. Temaene i de tre påstandene som inngår som en del av faktoren «åpenhet i enhet» er samarbeid, konstruktiv kritikk og deling av informasjon. I tillegg til disse ble også ledere ofte nevnt i intervjuene i tilknytning til spørsmål om åpenhet i egen enhet. Vi skal derfor se litt nærmere på ledere og bruk av People@Statoil .

Leder og bruk av People@Statoil

Både i surveyundersøkelsens fritekstsvar og i intervjuene er det flere som påpeker at relasjonen til lederen betyr mye for hvor åpen de tør å være. Det sies at systemet nok er godt ment, men at det er lederens klokskap som avgjør om dette blir et nyttig og godt verktøy eller ikke.

People@Statoil er positivt for åpenhetskulturen og skaper arenaer mellom leder og ansatt der man kan ta opp alt i fortrolighet. At noen holder igjen ting og ikke melder fra om problemer for å få bedre karakterer er mer et tegn på en dårlig lederkultur enn på et dårlig evalueringsverktøy.

Det sies videre at stadige lederutskiftninger er negativt for åpenheten, fordi du ikke får tid til å opparbeide en god relasjon til lederen før denne flyttes. Dette gjør at ansatte sier de kvier seg for å kritisere lederen, for som én sier:

Få mennesker takler egentlig kritikk og det er vanskelig å gi lederen kritikk når denne samtidig er ansvarlig for din lønnsutvikling. Det blir i realiteten bare mulig å gi kritikk nedover.

Spesielt knyttet til atferdsevalueringen så trekkes det frem at ledernes stadige utskiftninger gjør at tallsettingen kan bli mer tilfeldig og basert på andrehånds kjennskap. Mange setter spørsmålsteget ved hvordan noen skal vurdere adferden til noen man ikke har inngående kjennskap til, og ledere selv uttrykker usikkerhet om hvilken konkret atferd som fortjener å bli vurdert til en toer eller femmer. Dialogen blir også forstått som bedre om lederen ikke bytter posisjon så ofte:

Hvis åpen dialog gjennom året med leder er det lettere å ha åpenhet i medarbeidersamtalen én gang i året

Leder har altså betydning for hvor åpen de ansatte ønsker og tør være. Flere i Statoil har fjernleder, og å vurdere om fjernledelse har betydning for åpenhetskultur var også en del av mandatet.

Fjernledelse

I tillegg til å studere hvordan People@Statoil -prosessen og måten denne brukes på påvirker åpenhetskultur og læring, har vi spurt om hvordan dette påvirkes når den ansatte har «fjernleder». Med fjernleder menes det å ha sin nærmeste leder (med personalansvar) på en annen lokasjon eller i et annet prosjekt.

Svarene på spørreundersøkelsen (se tabell 8) viser at de aller fleste av de som har fjernleder opplever at de har god nok kontakt med sin leder (70,4 % er enige i påstanden), og at flertallet ikke ser noen problemer med å ha fjernleder eller være fjernleder. Det er likevel 23,8 % som er uenige i påstanden «Jeg ser ingen problemer med bruk av People@Statoil selv om jeg har fjernleder», og 21,1 % av de som selv er fjernledere som er uenige i påstanden «Jeg ser ingen problemer med bruk av People@Statoil selv om jeg er fjernleder for andre»

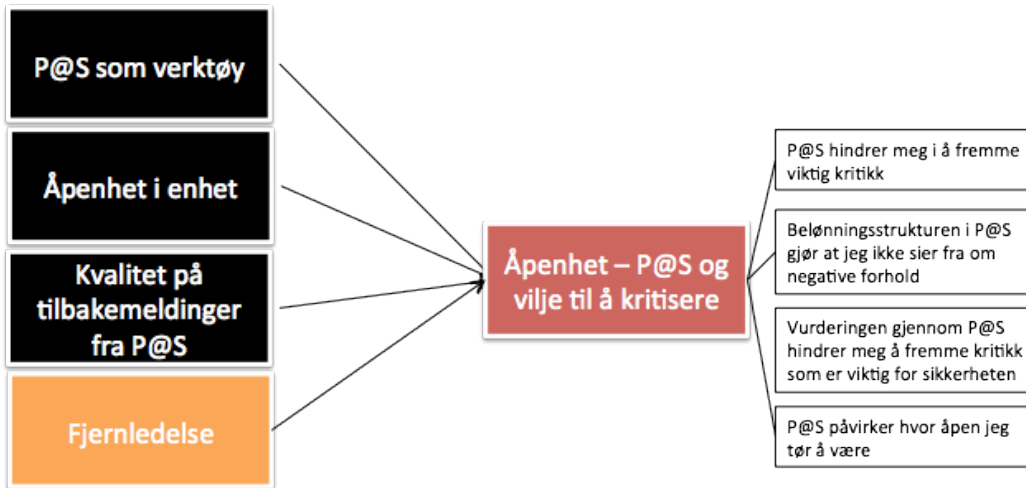
	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig	Gj.snitt
Jeg har ofte kontakt med min leder	3,7 %	17,9 %	15,7 %	42,7 %	20 %	3,58
Jeg har god nok kontakt med min leder	3,7 %	9,5 %	16,4 %	47,5 %	22,9 %	3,76
Bruk av videomøter gjør at jeg har god nok kontakt med min leder	8,1 %	17,2 %	37 %	29,2 %	8,4 %	3,13
Jeg ser ingen problemer med bruk av People@Statoil selv jeg har fjernleder	9,4 %	14,4 %	32,9 %	32,9 %	10,3 %	3,2
Jeg ser ingen problemer med bruk av People@Statoil selv om jeg er fjernleder for andre	7,6 %	13,5 %	44,3 %	26,5 %	8,1 %	3,14

Tabell 8 Fjernledelse og åpenhetskultur

Fordi tallene fra spørreundersøkelsen viser at fjernledelse kan være et mulig forhold som kan innvirke på hvordan ansatte vurderer åpenhet og People@Statoil, er fjernledelse derfor undersøkt som et ekstra bidrag i hver av

regresjonsmodellene vi har omtalt tidligere. Selve variabelen fjernledelse er konstruert slik at personer som svarer ja på begge eller ett av spørsmålene som omhandler fjernledelse vil havne i denne kategorien.

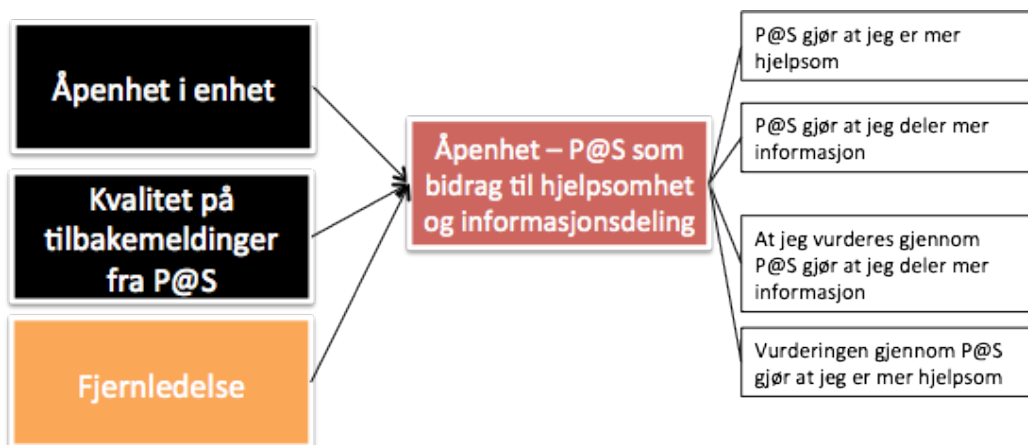
I modellen vår der egen enhets åpenhet og kvaliteten på de tilbakemelding en får fra People@Statoil viste seg å påvirke vurderinger av People@Statoil og vilje til kritikk, legger vi inn fjernledelse som en kontrollvariabel (figur 7). Vår hypotese er da at personer som er utsatt for fjernledelse, vil oppfatte People@Statoil som et positivt bidrag til åpenhet, i form av deres mulighet for å komme med kritikk.



Figur 7 fjernledelse og påvirkning på åpenhet som vilje til å kritisere

Analysen viser at modellen fortsatt er riktig, men bidraget som fjernledelse gir til forklaring av People@Statoil og vilje til å kritisere ikke er statistisk signifikant. Det betyr at vi ikke øker forklaringskraften til modellen ved å introdusere fjernledelse som ekstra informasjon.

Det samme gjelder modellen der vurderinger av People@Statoil som bidrag til hjelpsomhet og informasjonsdeling er forklart av vurdering av People@Statoil som verktøy, åpenhet i egen enhet og kvaliteten på tilbakemeldinger fra People@Statoil . Fjernledelse forklarer ikke noe mer av hva som påvirker åpenhet og bidrag til hjelpsomhet og informasjonsdeling enn det «Åpenhet i enhet» og «kvalitet på tilbakemeldinger» allerede gjør (figur 8).



Figur 8 Fjernledelse og påvirkning til åpenhet som bidrag til hjelpsomhet og informasjonsdeling

Dette betyr at fjernledelse ikke kan brukes som forklaring på manglende åpenhet, verken i form av vilje til å kritisere eller hjelpsomhet og informasjonsdeling.

Vi undersøkte om det er noen forskjell mellom de som har fjernleder og de uten fjernleder på spørsmålene som omhandler åpenhet i egen enhet. Vi fant at forskjellen er signifikant, men liten (3,7 mot 3,9). Dette betyr at de som har fjernleder i noe mindre grad er enig i at egen enhet oppleves som åpen.

Oppsummering påvirkning på åpenhetskultur

Gjennom enkeltspørsmål ser vi at selv om hovedtendensen er positiv, er det også en betydelig andel som svarer at People@Statoil og belønningsstrukturen gjør at de ikke melder fra om sikkerhetskritiske spørsmål, det vil si vegrer seg for å rette kritikk. Flesteparten er altså ikke av denne oppfatningen, men ettersom det ikke kreves mange slike forhold, kanskje bare ett, for at kritiske situasjoner skal inntreffe (Gullfaks C er i så måte et konkret eksempel), så er dette alvorlige forhold som må undersøkes nærmere. Gjennom intervjuer har vi fått bekreftet at enkeltindivider opplever at å rette kritikk, også om sikkerhetskritiske forhold på plattform, blir et problem når konsekvensen er en lav tallevurdering og påfølgende «straff» i form av lavere lønnsutvikling. Det vi har funnet er at det i stor grad er tallevurderingene, konsekvent omtalt som karakterer, og koblingen til lønnsutviklingen, som er det som oppleves som mest problematisk når det gjelder People@Statoil -prosessen og det å ha en åpenhetskultur.

Som den foregående analysen har vist så er det slik at faktoren "Åpenhet i egen enhet" har størst forklaringsverdi knyttet til viljen til å rette kritikk. De som opplever at People@Statoil har negativ effekt, arbeider altså i enheter som ikke er åpne. Det er situasjonen på egen enhet som er mest sentralt for hvordan ansatte oppfatter People@Statoil -prosessen og påvirkningen på åpenhetskultur, og i en slik sosial setting kan People@Statoil brukes som ledelseverktøy på en måte som påvirker åpenhetskultur negativt. Selv om denne vurderingen ikke er den mest utbredte, så er sammenhengen viktig å ta tak i. Analysene vi har gjort har vist at om du har fjernleder eller ikke påvirker din oppfatning av åpenhet i enhet, men ikke åpenhet som vilje til kritikk eller åpent som bidrag til hjelpsomhet og informasjonsdeling direkte.

Konklusjoner

I denne rapporten er utviklings- og prestasjonsstyringssystemet People@Statoil (People@Statoil) og måten dette praktiseres på, særlig atferdsevalueringen, studert med henblikk på påvirkning på åpenhetskultur og læring i Statoil. I tilknytning til både People@Statoil og åpenhetskultur har også effekter av det å ha fjernleder blitt studert. Informasjonskildene som analysene, og i siste instans konklusjonene, i denne rapporten er basert på, er eksisterende data fra Statoils Globale organisasjons- og arbeidsmiljøundersøkelse (GPS-data), 14 intervju og en spørreundersøkelse. Datamaterialet har vist seg som en god kilde til innsikt om et bredt spekter med forhold og sammenhenger, og konklusjonene vi presenterer i dette kapitlet er derfor avgrenset gjennom vårt mandat. Vi vil her presentere de viktigste funnene, og våre konklusjoner om forholdet mellom People@Statoil og åpenhetskultur basert på disse.

Hovedtendensen i spørreundersøkelsen er at Statoils ansatte er fornøyd med People@Statoil prosessen og at flertallet ikke tror at People@Statoil fører til en dårligere åpenhetskultur. Samtidig er det verdt å merke seg at på alle spørsmål er det en andel på omkring 20-30 % som svarer at de er uenige i påstandene (enige hvis de er snudd). På grunn av dette er det viktig å forstå på hvilke måter og i hvilke situasjoner det er en sammenheng mellom People@Statoil og utfordringer med åpenhetskultur. Hendelsen ved Gullfaks C var utgangspunktet for denne undersøkelsen, og det er med tanke på denne formen for enkelthendelser og slike kritiske sammenhenger at undersøkelsens viktigste funn må leses. Når People@Statoil knyttes mot denne typen utfordringer, er det ikke hele prosessen som problematiseres, men spesifikt biten som handler om evaluering og belønningskonsekvensene ved evalueringen som inngår i People@Statoil .

Den kvantitative delen av undersøkelsen viser at det er *åpenhet i enhet* som er faktoren med størst forklaringskraft. I tråd med dette viser det seg gjennom intervjuer at det er medarbeidernes sosiale situasjon, altså hvordan de har det ute i enhetene, som er mest bestemmende for hvordan de vurderer både People@Statoil og eventuelle konsekvenser som People@Statoil har på åpenhetskultur. Basert på dette har vi skissert at det finnes tre ulike posisjoner og vurderinger av People@Statoil . People@Statoil oppfattes som:

1. Et profesjonelt system som virker positivt for åpenhetskultur.
2. En prosess med negative konsekvenser for åpenhetskultur.
3. Noe som bare må gjennomføres.

På mange måter kan forskjellene se ut til å være knyttet til hvilke konsekvenser People@Statoil vil ha for de som representerer de forskjellige posisjonene, samt hvilken bakgrunn og posisjon i Statoil de spurte har, noe som igjen vil være viktig for hvordan enhetens åpenhetskultur vurderes.

Gjennom intervjuer ble det også klart at uansett hvordan People@Statoil blir vurdert, så anses det som veldig viktig å ha en «medarbeidersamtale», og dessuten en god struktur for å gjennomføre en slik dialog mellom ansatt og leder. I tillegg pekes det på at kontakten mellom ansatt og leder bør være av en slik hyppighet og

kvalitet at det er opprettet en trygg relasjon, der det å stille spørsmål ikke oppleves som urettferdig kritikk, men konstruktive forsøk på å sikre god sikkerhet gjennom åpenhetskultur i praksis.

Vi har funnet at det oppleves som at det er et gap mellom hvordan People@Statoil er intendert, og hvordan prosessen faktisk gjennomføres ute i de forskjellige enhetene. Dette er ikke noe som nødvendigvis blir vurdert som negativt, noen uttrykker eksempelvis at det er nettopp derfor at evaluering og lønnsberegning fungerer greit, mens andre argumenterer for at ledere ikke kjenner systemet godt nok og må trenes i å gjennomføre evalueringen bedre. Tilknyttet problematikken rundt åpenhetskultur er det likevel viktigst å løfte frem at noen beskriver at sine ledere bevisst bruker People@Statoil som et verktøy for å straffe medarbeidere som oppleves som vanskelige. Gjennom intervjuer har flere bekreftet at de konkret ikke har rapportert om sikkerhetskritiske forhold «i frykt for lav karakter».

Leders bruk av People@Statoil er altså sentralt, og en tese som skulle undersøkes var om fjernledelse påvirker People@Statoil -prosessen og åpenhetskultur. Fjernledelse ser ikke ut til å forklare mye i seg selv, men det virker for å forsterke eksisterende problem. Utfordringer knyttet til atferdsevaluering blir vanskeligere for fjernledere, og i tråd med dette så blir enheter med fjernledelse oftere vurdert som lite åpen enn enheter som ikke har det.

Oppsummert så kan vi slik konkludere med at våre data ikke kan gi et ensidig svar på hvorvidt atferdsevaluering i People@Statoil påvirker åpenhetskultur. Det som derimot er tydelig, er at det er en klar sammenheng mellom hvordan medarbeidere vurderer åpenhetskultur og hvordan de vurderer atferdsevaluering og People@Statoil som sådan. Det tydeligste svaret studien gir er at det viktigste underliggende forholdet for disse vurderingene er den enkelte enheten. Der hvor medarbeidere vurderer enheten for å være lite åpen, oppleves også People@Statoil som problematisk, og atferdsevalueringen som å føre til dårligere åpenhetskultur. Der hvor enheten ikke vurderes som problematisk, vurderes heller ikke People@Statoil eller atferdsevalueringen som problematisk, noe som tyder på at lederes praksis i de forskjellige enhetene har mye å si for hvordan People@Statoil og atferdsevalueringen vurderes.

Veien videre

I denne rapporten har vi behandlet åpenhetskultur som både det å dele informasjon og det å oppleve å kunne formidle kritikk eller negative forhold. I lys av dette ser vi at det er viktig for åpenhetskultur, så vel som for det å ha en god People@Statoil -prosess, at leder og ansatt er tett på gjennom året, at hendelser og forhold blir tatt opp og behandlet der og da når hendelser skjer, og ikke minst at respons på kritikk eller formidling av kritiske forhold ikke skal være en straffereaksjon.

Muligheten til å gi lav tallevurdering, og de lønnskonskvensene dette gir, er forhold ved People@Statoil som kan brukes – og ser ut til å bli brukt – som straff mot kritiske ansatte. En tydelig anbefaling er å forhindre at People@Statoil kan brukes på denne måten. Når enkelte medarbeidere er tydelige på at de ikke rapporterer sikkerhetskritiske forhold i frykt for å få «dårlig karakter», og dermed en negativ lønnsutvikling, er dette en kritisk situasjon uansett hvor lite utbredt den er. Mellom 8 og 14 % indikerer at deres enhet er preget av en dårlig åpenhetskultur (se Q77_A3-5), og for å kunne gjøre noe med dette så peker vårt datamateriale til at tiltak også bør være rettet mot andre steder enn People@Statoil . Våre vurderinger er begrenset gjennom at vårt mandat har vært å spørre om nettopp People@Statoil , men vi vil konkludere med at endringer i People@Statoil ikke er tilfredsstillende alene. Tiltak rettet mot People@Statoil bør bli gjort i en sammenheng med en mer helhetlig vurdering av hvordan åpenhetskultur påvirkes i de forskjellige enhetene.

Liste over vedlegg

1. Intervjuguide
2. Invitasjon til deltakelse i undersøkelsen
3. Spørreskjemaet
4. Frekvenser for hvert enkelt spørsmål i skjemaet
5. Forbedringsforslag

Vedlegg 1. Intervjuguide

Intervjuguide People@Statoil

Erfaringer med bruk av P@S

Hvilken type evaluering har du erfaring med i P@S – 90, 180 eller 360graders?

Kan du fortelle litt om dine erfaringer med bruk av P@S?

Først hvordan du selv har brukt det

Deretter hvordan du har opplevd det at noen andre vurderer deg gjennom P@S

Om hvordan P@S påvirker

Kjenner du deg igjen i det bildet som ledelsen på nivået over deg får gjennom atferdsevalueringene som gjøres i P@S?

Opplever du at atferdsevalueringene som gjøres gjennom P@S påvirker deg og din arbeidshverdag?

Tror du andres måte å agere mot deg påvirkes?

Påvirkes måten du agerer mot andre?

Hender det at avgjørelser påvirkes med tanke på evaluering gjennom P@S?

Noe du gjør pga systemet?

Noe du ikke gjør pga systemet?

Tror du forskjellige avdelinger opererer med forskjellige strategier for å håndtere P@S?

Om hvordan systemet brukes

Tilbakemeldinger

Hvordan opplever du at P@S fungerer som en kanal for å gi tilbakemeldinger?

Hvordan brukes det i dag?

Burde systemet anvendes slik?

Har tilbakemeldingene du har fått vært positive i henhold til din personlige utvikling? (lønn, karriere)

Har du vært grundig i dine tilbakemeldinger til andre og har du selv fått grundige tilbakemeldinger? Hvorfor/hvorfor ikke?

Om åpenhet

Opplever du at du kan gi ærlige og reelle tilbakemeldinger til de du jobber sammen med?

Hva med kritikk? Kan du gjøre dette gjennom P@S? Opplevs det som illojalitet?

Hvilke forhold er det som tilsier at du ikke kan gi reell tilbakemelding direkte? Eller gjennom P@S?

Tallevaluering (tallfestet tilbakemelding)

Hva synes du om at det gis tallevaluering som en del av atferdsevalueringen?

Hvis negativt, er det noe som kan bidra til at det å få tallevaluering oppleves som positivt?

Har du fått tallevaluering uten særlig beskrivelse? Hva gjør det?

Om åpenhet

Har du noen gang satt en annen tallevaluering enn du egentlig ville for å være grei?

Tør folk å sette lave tallevalueringer når de ikke synes noen fortjener mer? Oppfattes det som illojalt å gjøre det?

Har du opplevd at de tilbakemeldingene og tallevalueringen du har fått har gitt konsekvenser for deg og din jobb? Eller hørt om andre som hvor det har gitt konsekvenser for? Beskriv.

Fjernledelse (relevant for de som har nærmeste leder på annen lokasjon, eller kan være todelt med linjeleder og oppgaveansvarlig)

Opplever du at din nærmeste leder lever opp til verdien tett på? ? Har det noen betydning for deg om din leder ikke er tett på deg i din arbeidshverdag?

Har det noen betydning for deg om din leder ikke er tett på deg i din arbeidshverdag?

Hvilke tanker har du om det å få tilbakemeldinger og tallevalueringer på din atferd fra din leder når denne ikke er på samme lokasjon?

Om åpenhet

Er det andre forhold å tenke på og ta hensyn til knyttet til P@S når din nærmeste leder ikke er på samme lokasjon som deg?

Overordnede vurderinger

Er P@S et velegnet verktøy for atferdsevaluering?

Synes du P@S er et velegnet verktøy når man tenker på læring og utvikling for de ansatte?

Opplever du at P@S-prosessen er påvirkbar?

Påvirker P@S hvordan folk arbeider og samarbeider?

Om åpenhet generelt i Statoil

Hva legger du i begrepet "åpenhetskultur"?

Hvor åpen føler du at du kan være overfor dine kollegaer?

Hva tenker du om P@S som system og det å skape en kultur for læring og åpenhet?

Unnlater du å si fra om noe fordi du vet at du skal vurderes gjennom P@S?

Tenker du på P@S i ditt daglige arbeid? Hvorfor/hvorfor ikke?

English version	Norsk formulering
<p>Dear colleague,</p> <p>We would like to invite you to a survey about your experiences with our People@Statoil process in Statoil.</p> <p>Objectives</p> <p>This survey is part of an initiative in the HSE Culture and Learning program, focusing on taking measures after the incident at Gullfaks C in 2010. The research aims to address to what extent our current employee development system, People@Statoil influences a culture of openness in our company, and how this system works in relation to remote leadership. Please also see update on Entry (see 3).</p> <p>About the survey</p> <p>The survey is voluntary and supported by our union representatives. All respondents are randomly selected. Your participation is completely anonymous, even for involved parties in the research. No feedback will be traced back to individual respondents. We ask you to please set aside 15-20 minutes to respond to this questionnaire.</p> <p>Final response date is March 22th 2013.</p> <p>Click here to start the survey</p> <p>For more information or questions, please contact:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jens Røyrvik, Senior Researcher, NTNU Samfunnsforskning AS, Mobile: +47 94310996/ e-mail: jens.olgard.dalseth.royrvik@samfunn.ntnu.no 	<p>Kjære kollega,</p> <p>Vi ønsker med dette å invitere deg til en spørreundersøkelse om dine erfaringer med People@Statoil-prosessen i Statoil.</p> <p>Formål med undersøkelsen</p> <p>Undersøkelsen inngår som et delinitiativ i programmet HSE Culture and Learning, som et av flere tilbake etter hendelsen på Gullfaks C i 2010. Innenfor dette området, ønskes det spesifikt å se nærmere på i hvilken grad Statoils eksisterende medarbeiderutviklingssystem, People@Statoil (P@S), påvirker åpenhetskulturen i selskapet, og hvordan dette systemet fungerer i forhold til fjernledelse/daglig oppfølging. Se også oppdatering på Entry (se tiltak 3).</p> <p>Om undersøkelsen</p> <p>Undersøkelsen er frivillig, og støttes av de ansattes foreninger. Alle respondenter er tilfeldig utvalgt. Din deltagelse er anonymisert også overfor involverte i prosjektet. Tilbakemeldingene vil ikke kunne spores tilbake til enkeltrespondenter. Vi ber deg sette av 15-20 minutter for gjennomføring.</p> <p>Svarfrist er 22.mars 2013.</p> <p>Klikk her for å starte undersøkelsen</p> <p>For mer informasjon eller spørsmål, vennligst ta kontakt med:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jens Røyrvik, Seniorforsker, NTNU Samfunnsforskning AS, Tlf. 94310996/ e-post: jens.olgard.dalseth.royrvik@samfunn.ntnu.no

• Anniken Solem, Researcher, NTNU
Samfunnsforskning AS, Mobile
+4798462063 /
e-mail: anniken.solem@ntnu.no

Statoil contact person: Bård Hafseng
Børresen, Mobile: +4791300943 /
e-mail: bhbo@statoil.com

On behalf of Statoil/Kind regards,
The Norwegian University of Science and
Technology (NTNU) – Organizational
research unit


• Anniken Solem, forsker, NTNU
Samfunnsforskning AS, Tlf.98462063 /
e-post: anniken.solem@ntnu.no

Kontaktperson Statoil: Bård Hafseng
Børresen, Tlf: +4791300943/
e-post: bhbo@statoil.com

På vegne av Statoil/
Med vennlig hilsen
NTNU Samfunnsforskning AS

Vedlegg 3. Spørreskjemaet

Spørreskjemaet ble distribuert elektronisk til respondentene og form/design vil derfor avvike fra oppsettet i dette vedlegget. Routing, hvor respondenter får, eller ikke får spørsmål basert på tidligere svar er ikke beskrevet. Skrivefeil og feil formulering av utsagn i det opprinnelige skjemaet er ikke korrigert.

English version	Norsk formulering
<p>Welcome to the People@Statoil survey</p>  <p>In this survey we will ask you to evaluate different aspects of the People@Statoil process (P@S), focusing on how the process affects a culture of openness in the organization.</p> <p>The survey is completely anonymous and cannot be traced back to individual respondents.</p> <p>The survey contains both statements and open ended questions. All items are voluntary. Please complete as many as possible. If you are uncertain or do not want to answer, please choose "Not applicable/uncertain".</p> <p>If you log off before completing the survey, you can continue later where you left off. Upon completion of the survey, you will see a 'Submit' button. Only use the 'Submit' button once you are satisfied with your responses.</p>	<p>I denne undersøkelsen ber vi deg evaluere ulike aspekter ved People@Statoil - prosessen, med hovedvekt på i hvilken grad Statoils eksisterende medarbeiderutviklingssystem, People@Statoil (P@S), påvirker åpenhetskulturen i selskapet, og hvordan dette systemet fungerer i forhold til fjernledelse.</p> <p>Alle svar vil være helt anonyme og kan ikke spores tilbake til enkeltrespondenter.</p> <p>Undersøkelsen består både av utsagn og av åpne spørsmål. Alle utsagn er frivillige. Vennligst svar på så mange som mulig. Er du usikker eller ikke ønsker å svare, vennligst velg «Vet ikke/ikke relevant».</p> <p>Før du klikker på Send inn-knappen, vennligst sikre at du har besvart alle spørsmål som du ønsker å besvare. Etter at du har klikket Send inn-knappen, vil undersøkelsen lukkes og du kan da ikke endre dine svar.</p>
<p>Q3 Gender</p> <p><input type="radio"/> Male <input type="radio"/> Female</p> <p>Q68 Age</p> <p><input type="radio"/> 24 years and younger <input type="radio"/> 25-35 years <input type="radio"/> 36-45 years <input type="radio"/> 46-57 years <input type="radio"/> 58 years and above</p>	<p>Kjønn</p> <p>Mann Kvinne</p> <p>Alder</p> <p>24 år eller yngre 25-35 år 36-45 år 46-57 år 58 år og over</p>

<p>Q6 - Employment</p> <p>How long have you been employed by Statoil, including Hydro Oil and Gas?</p> <p> <input type="radio"/> Less than 3 years <input type="radio"/> 3-10 years <input type="radio"/> More than 10 years </p> <p>Q1 - Leadership level</p> <p> <input type="radio"/> Leader <input type="radio"/> Manager <input type="radio"/> VP <input type="radio"/> SVP <input type="radio"/> ESVP <input type="radio"/> CEO </p> <p>Q4 - Years of work experience outside Statoil</p> <p> <input type="radio"/> Less than 3 years <input type="radio"/> 3-10 years <input type="radio"/> More than 10 years </p>	<p>Ansettelse</p> <p>Hvor lenge har du vært ansatt i Statoil, inklusiv Hydro Oil and Gas?</p> <p> under 3 år 3-10 år mer enn 10 år </p> <p>Ledernivå, hvis leder</p> <p> Manager VP SVP ESVP CEO </p> <p>Antall års erfaring utenfor Statoil</p> <p> under 3 år 3-10 år mer enn 10 år </p>																																			
<p>Q70 - I work at a different location than my leader</p> <p> <input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No </p> <p>Q69 - I work full time on a project which means that I do not meet my line manager on a daily basis.</p> <p> <input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No </p> <p>Q72 - Past evaluation. What evaluation did you receive</p> <table border="0"> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>behaviour</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>on</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>performance</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	N/A	on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	behaviour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<p>Min leder og jeg jobber på forskjellig lokasjon</p> <p> Ja Nei </p> <p>Jeg jobber full tid på et prosjekt som gjør at jeg til daglig ikke møter min nærmeste linjeleder</p> <p> Ja Nei </p> <p>Hvilken tallevurdering fikk du</p> <p> På atferd På prestasjoner </p>
	1	2	3	4	5	N/A																														
on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																														
behaviour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																														
on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																														
performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																														
<p>Q52 - In which country do you work?</p> <p> <input type="radio"/> Algeria <input type="radio"/> Angola <input type="radio"/> Azerbaijan <input type="radio"/> Bahamas <input type="radio"/> Belgium <input type="radio"/> Brazil <input type="radio"/> Canada <input type="radio"/> China <input type="radio"/> Cuba <input type="radio"/> Denmark <input type="radio"/> Egypt <input type="radio"/> Estonia <input type="radio"/> Faroes </p>	<p>I hvilket land jobber du?</p> <p> Algerie Angola Aserbajdsjan Bahamas Belgia Brasil Canada Kina Cuba Danmark Egypt Estland Færøyene </p>																																			

<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Germany <input type="radio"/> Ghana <input type="radio"/> Greenland <input type="radio"/> India <input type="radio"/> Indonesia <input type="radio"/> Iran <input type="radio"/> Ireland <input type="radio"/> Kazakhstan <input type="radio"/> Latvia <input type="radio"/> Libya <input type="radio"/> Lithuania <input type="radio"/> Mexico <input type="radio"/> Mozambique <input type="radio"/> Netherlands <input type="radio"/> Nigeria <input type="radio"/> Norway <input type="radio"/> Poland <input type="radio"/> Russia <input type="radio"/> Singapore <input type="radio"/> Suriname <input type="radio"/> Switzerland <input type="radio"/> Sweden <input type="radio"/> Tanzania <input type="radio"/> Turkey <input type="radio"/> Turkmenistan <input type="radio"/> United Arab Emirates <input type="radio"/> United Kingdom <input type="radio"/> USA <input type="radio"/> Venezuela <input type="radio"/> Elsewhere in Africa <input type="radio"/> Elsewhere in Asia <input type="radio"/> Elsewhere in Europe <input type="radio"/> Elsewhere in Middle East <input type="radio"/> Elsewhere in South America 	<ul style="list-style-type: none"> Tyskland Ghana Greenland India Indonesia Iran Ireland Kazakhstan Latvia Libya Litauen Mexico Mosambik Netherlands Nigeria Norge Polen Russland Singapore Suriname Sveits Sverige Tanzania Tyrkia Turkmenistan De forente arabiske emirater Storbritannia USA Venezuela Andre land i Afrika Andre land i Asia Andre land i Europa Andre land i Midtøsten Andre land i Sør-Amerika
<p>Q7 - Working place Do you work onshore or offshore?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Onshore <input type="radio"/> Norwegian continental shelf <input type="radio"/> Offshore outside Norway 	<p>Arbeidsplass Arbeider du på land eller sokkel?</p> <ul style="list-style-type: none"> Land Norsk sokkel Offshore utenfor Norge
<p>Q65 - Norway Installation. What installation do you work on?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Brage <input type="radio"/> Draupner <input type="radio"/> Grane <input type="radio"/> Gullfaks A <input type="radio"/> Gullfaks B <input type="radio"/> Gullfaks C <input type="radio"/> Heidrun <input type="radio"/> Heimdal <input type="radio"/> Huldra/Veslefrikk <input type="radio"/> Kristin <input type="radio"/> Kvitebjørn <input type="radio"/> Njord <input type="radio"/> Norne <input type="radio"/> Oseberg C <input type="radio"/> Oseberg Feltsenter <input type="radio"/> Oseberg Sør <input type="radio"/> Oseberg Øst <input type="radio"/> Sleipner <input type="radio"/> Snorre A <input type="radio"/> Snorre B <input type="radio"/> Statfjord A <input type="radio"/> Statfjord B <input type="radio"/> Statfjord C <input type="radio"/> Troll A <input type="radio"/> Troll B <input type="radio"/> Troll C <input type="radio"/> Visund <input type="radio"/> Åsgard A <input type="radio"/> Åsgard B <input type="radio"/> Other _____ 	<p>Norway Installation. Hvilken installasjon jobber du på?</p> <ul style="list-style-type: none"> Brage Draupner Grane Gullfaks A Gullfaks B Gullfaks C Heidrun Heimdal Huldra/Veslefrikk Kristin Kvitebjørn Njord Norne Oseberg C Oseberg Feltsenter Oseberg Sør Oseberg Øst Sleipner Snorre A Snorre B Statfjord A Statfjord B Statfjord C Troll A Troll B Troll C Visund Åsgard A Åsgard B Annet
<p>Q10 - Norway Workplace. Workplace in Norway</p>	<p>Arbeidssted i Norge</p>

<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Bergen <input type="radio"/> Florø <input type="radio"/> Hammerfest <input type="radio"/> Harstad <input type="radio"/> Kollsnes <input type="radio"/> Kristiansund <input type="radio"/> Kårstø <input type="radio"/> Mongstad <input type="radio"/> Oslo Fornebu <input type="radio"/> Oslo Majorstua <input type="radio"/> Oslo Vækerø <input type="radio"/> Oslo Other <input type="radio"/> Porsgrunn <input type="radio"/> Stavanger <input type="radio"/> Stjørdal <input type="radio"/> Sture <input type="radio"/> Tjeldbergodden <input type="radio"/> Trondheim <input type="radio"/> Ågotnes <input type="radio"/> Other workplace in Norway _____ 	<ul style="list-style-type: none"> Bergen Florø Hammerfest Harstad Kollsnes Kristiansund Kårstø Mongstad Oslo Fornebu Oslo Majorstua Oslo Vækerø Oslo Other Porsgrunn Stavanger Stjørdal Sture Tjeldbergodden Trondheim Ågotnes Annet
<p>Q62 - Workplace in Algeria</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Algiers country office <input type="radio"/> Hassi Messaoud <input type="radio"/> In Amenas operations <input type="radio"/> In Salah Gas operations <input type="radio"/> JV Shared Teams in Hassi Messaoud <input type="radio"/> Other workplaces in Algeria <p>Q12 - Workplace in UK</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Statoil 1 Kingdom Street <input type="radio"/> Other UK locations <p>Q66 - Workplace in Canada</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> St. Johns <input type="radio"/> Calgary <input type="radio"/> Kai Kos Dehseh <p>Q67 - Workplace in USA</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Anchorage <input type="radio"/> Houston <input type="radio"/> South Riding Point <input type="radio"/> Stamford <p>Q15 - Workplace in Russia</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> SDAG <input type="radio"/> Other workplace in Russia <p>Q64 - Workplace in Brazil</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Peregrino A <input type="radio"/> Peregrino B <input type="radio"/> The FPSO <input type="radio"/> Rio de Janeiro <input type="radio"/> Other workplace in Brazil 	<p>Arbeidssted i Algerie</p> <p>Algiers country office Hassi Messaoud In Amenas operations In Salah Gas operations JV Shared Teams in Hassi Messaoud Annet arbeidssteder i Algerie</p> <p>Arbeidssted i UK</p> <p>Statoil 1 Kingdom Street Annet steder i UK</p> <p>Arbeidssted i Canada</p> <p>St. Johns Calgary Kai Kos Dehseh</p> <p>Arbeidssted i USA</p> <p>Anchorage Houston South Riding Point Stamford</p> <p>Arbeidssted i Russland</p> <p>SDAG Annet steder i Russland</p> <p>Arbeidssted i Brazil</p> <p>Peregrino Peregrino B The FPSO Rio de Janeiro Annet steder i Brazil</p>
<p>Q73 - Use of P@S. [Scale from 1 to 5: Strongly disagree – Disagree – Neutral – Agree - Strongly agree - Not applicable / uncertain]</p> <p>The below questions will ask you to give feedback on how you perceive P@S is actually used throughout the organization.</p> <p>The most important use of P@S is set to goals and expectations P@S is a good system for managing goals in my unit The most important use of P@S is for personal learning and development P@S is a good tool for personal learning and development The most important use of P@S is for salary purposes and promotion P@S enables a fair and just salary development It is important to have a professional system for following up employees P@S is a good tool for development at unit level P@S has had a positive influence on my unit's results People@Statoil contributes to an increase in safety</p>	<p>People@Statoil og bruksområder [Skala fra 1 til 5: Helt uenig – Uenig - Hverken/eller – Enig - Helt enig - vet ikke]</p> <p>Spørsmålene under omhandler hvordan du opplever at P@S brukes i vår virksomhet.</p> <p>Den viktigste bruken av P@S er målsettinger og forventningsavklaring P@S er et godt system for målstyring for min enhet Den viktigste bruken av P@S er personlig læring og utvikling P@S er et godt verktøy for personlig læring og utvikling Den viktigste bruken av P@S er lønnsfastsettelse og forfremmelse P@S sørger for en rettferdig lønnsutvikling Det er viktig å ha et profesjonelt medarbeideroppfølgingssystem P@S er et godt verktøy for utvikling på enhetsnivå P@S har hatt positiv påvirkning på min avdelings resultater People@Statoil bidrar til å økt sikkerhet</p>

<p>People@Statoil and feedback - Q74 Feedback through PS. [Scale from 1 to 5: Strongly disagree – Disagree – Neutral – Agree - Strongly agree - Not applicable / uncertain]</p> <p>These questions address aspects of how you perceive feedback provided through P@S</p> <p>Feedback given through P@S is honest Feedback given through People@Statoil is fact based Feedback given through P@S is about behaviour and personal characteristics The comments I receive with the number evaluations are complete enough I try to find people who will give me a high evaluation when I nominate employees for my evaluation</p>	<p>People@Statoil og tilbakemeldinger [Skala fra 1 til 5: Helt uenig – Uenig - Hverken/eller – Enig - Helt enig - vet ikke]</p> <p>Disse spørsmålene omhandler aspekter rundt tilbakemeldinger i P@S-prosessen</p> <p>Tilbakemeldingene som gis gjennom P@S er ærlige Tilbakemeldingene som gis gjennom People@Statoil er faktabaserte Tilbakemeldingene som gis gjennom P@S omhandler atferd og ikke personkarakteristikk Kommentarene jeg får sammen med tallevurderingene er utfyllende nok Jeg forsøker å finne personer som kommer til å vurdere meg høyt når jeg nominerer medarbeidere til min evaluering.</p>
<p>People@Statoil and evaluation scales [Scale from 1 to 5: Strongly disagree – Disagree – Neutral – Agree - Strongly agree - Not applicable / uncertain]</p> <p>Evaluation scales. The below questions address aspects of how you perceive number scales in People@Statoil</p> <p>It makes sense to link salary increases with an evaluation scale in P@S It makes sense to consider each individual's evaluation in relation to the rest of the unit Using evaluation scales leads to frustration among employees in my unit Evaluation scales leads to improved personal performance In my unit evaluation scales is something we talk about To get a low number on the evaluation scale is perceived as punishment</p>	<p>People@Statoil og tallvurderinger</p> <p>I denne delen ber vi om tilbakemeldinger knyttet til din opplevelse av tallvurderinger i People@Statoil-prosessen</p> <p>Å knytte lønnsforhøyelse til tallevurderinger fra P@S er fornuftig. Det er fornuftig å vurdere tallevurderingen til hver enkelt opp mot resten av enheten/avdelingen Tallevaluering forårsaker frustrasjon blant de ansatte på min avdeling. Tallevaluering bidrar til bedre personlige prestasjoner På min avdeling er tallevurderinger noe som diskuteres. Å få lav tallevurdering oppleves om straff</p>
<p>People@Statoil and Even Stronger Values (ESV) [Scale from 1 to 5: Strongly disagree – Disagree – Neutral – Agree - Strongly agree - Not applicable / uncertain]</p> <p>The questions in this part of the survey is specifically related to the ESV component of the People@Statoil process</p> <p>I disagree that it is optional to choose not to have people evaluating you in the ESV Using evaluation scales on behaviour makes problematic areas readily apparent I feel the feedback I receive through ESV once a year, accurately captures my day-to-day work behaviour My impression is that the feedback I received is purely based on the rater's first hand experience It is meaningful to provide feedback on individual behaviors based on Statoil's core values</p>	<p>People@Statoil og Even Stronger Values (ESV) [Skala fra 1 til 5: Helt uenig – Uenig - Hverken/eller – Enig - Helt enig - vet ikke]</p> <p>Spørsmålene i denne delen omhandler gjelder spesifikt ESV-delen av People@Statoil-prosessen</p> <p>Jeg er uenig i at det skal være lov å velge bort folk fra å evaluere deg i ESVen Tallevaluering på atferd synliggjør problemområder tydelig Jeg opplever at de årlige tilbakemeldingene jeg får i ESVen, beskriver min daglig jobbatferd på en god måte Mitt inntrykk er at de tilbakemeldinger jeg får gjennom ESV kun baserer seg på førstehånds-erfaringer Det gir mening å vurdere individuell adferd gjennom Statoils grunnverdier</p>
<p>People@Statoil effects and consequences [Scale from 1 to 5: Strongly disagree – Disagree – Neutral – Agree - Strongly agree - Not applicable / uncertain]</p> <p>Consequences of PS. In this part we ask you to provide feedback on how you perceive the effects of consequences of the People@Statoil process</p> <p>P@S makes me more helpful P@S makes it difficult for me to provide important criticism P@S makes me share more information The reward structure of P@S makes me not to raise</p>	<p>People@Statoil – effekt og konsekvenser [Skala fra 1 til 5: Helt uenig – Uenig - Hverken/eller – Enig - Helt enig - vet ikke]</p> <p>Consequences of PS. I denne delen ber vi om tilbakemelding på hvordan du opplever effektene og konsekvensen av People@Statoil-prosessen</p> <p>P@S gjør at jeg er mer hjelpsom P@S hindrer meg i å fremme viktig kritikk P@S gjør at jeg deler mer informasjon Belønningsstrukturen i P@S gjør at jeg ikke sier fra om</p>

<p>negative issues in the workplace Being evaluated through P@S makes me share more information Being evaluated through P@S makes me more helpful Being evaluated through P@S makes it difficult for me to raise important concerns I have about safety P@S influences how open I feel I can be I have received positive feedback for raising critical issues that may affect decisions I have received positive feedback for raising issues critical for safety P@S makes it easier to tell about things I disagree about</p>	<p>negative forhold At jeg vurderes gjennom P@S gjør at jeg deler mer informasjon Vurderingen gjennom P@S gjør at jeg er mer hjelpsom Vurderingen gjennom P@S hindrer meg å fremme kritikk som er viktig for sikkerheten P@S påvirker hvor åpen jeg tør å være Jeg har fått gode tilbakemeldinger for å reise kritikk som kan påvirke avgjørelser Jeg har fått gode tilbakemeldinger for å påpeke sikkerhetskritiske spørsmål P@S bidrar til at det lettere å si fra om ting hvis jeg er uenig</p>
<p>People@Statoil and your unit [Scale from 1 to 5: Strongly disagree – Disagree – Neutral – Agree – Strongly agree - Not applicable / uncertain]</p> <p>Unit level. Please give feedback on how you perceive the P@S process in relation to your organizational unit</p> <p>In my unit we work well together In my unit it is ok to offer constructive criticism to others In my unit mistakes are viewed as an opportunity to learn In my unit we share all available information In my unit honest feedback is welcomed by my leader</p>	<p>People@Statoil og enheten du jobber i [Skala fra 1 til 5: Helt uenig – Uenig - Hverken/eller – Enig - Helt enig - vet ikke]</p> <p>Vennligst gi tilbakemelding om hvordan du opplever P@S-prosessen i forhold til den enheten du er formelt tilknyttet i Statoil</p> <p>I min enhet har vi et godt samarbeid I min enhet er det greit å gi konstruktiv kritikk til andre I min enhet oppfattes feil som en mulighet til å lære I min enhet deler vi all tilgjengelig informasjon I min enhet ønsker lederen min ærlige tilbakemeldinger</p>
<p>People@Statoil and use of time [Scale from 0 to 25 hours]</p> <p>Time spend. Please estimate the number of hours used on the P@S process per year</p> <p>How much time do you spend as an employee on People@Statoil during a year? How much time do you spend as a leader on People@Statoil during a year?</p>	<p>People@Statoil og tidsbruk [Skala fra 0 til 25 timer]</p> <p>Time spend. Vennligst vurder cirka antall timer du bruker på P@S-prosessen per år.</p> <p>Hvor mye tid bruker du som ansatt på People@Statoil i løpet av et år? Hvor mye tid bruker du som leder på People@Statoil pr ansatt i løpet av et år?</p>
<p>Open feedback 1 of 3 [Open-ended questions] What is the most positive thing about P@S? Do you see anything negative about P@S?</p> <p>Open feedback 2 of 3</p> <p>Do you have any suggestion of alternative ways to evaluate behavior and performance?</p> <p>Open feedback 3 of 3</p> <p>What challenges do you see with a culture of openness in relation to P@S? What aspects of P@S can promote a culture of openness?</p>	<p>Åpne spørsmål 1 av 3 Hva har du mest utbytte av med P@S? Ser du noe negativt med P@S?</p> <p>Åpne spørsmål 2 av 3</p> <p>Har du forslag til alternative måter å evaluere atferd og prestasjon på?</p> <p>Åpne spørsmål 3 av 3</p> <p>Hvilke utfordringer knyttet til åpenhetskultur ser du i sammenheng med P@S? Hvilke ting som fremmer åpenhetskultur ser du i sammenheng med P@S?</p>
<p>Remote leadership [Scale from 1 to 5: Strongly disagree – Disagree – Neutral – Agree – Strongly agree - Not applicable / uncertain]</p> <p>Remote leadership. We ask you to evaluate different aspects of remote leadership in Statoil. This part is applicable if your nearest leader is situated on another work location, or your daily leader is different than your formal line manager.</p> <p>I have frequent contact with my leader I feel that I have sufficient contact with my leader Using video meetings enables me to have sufficient contact with my leader</p>	<p>Fjernledelse [Skala fra 1 til 5: Helt uenig – Uenig - Hverken/eller – Enig - Helt enig - vet ikke]</p> <p>I denne delen ber vi deg gi tilbakemeldinger knyttet til fjernledelse i Statoil. Denne delen er relevant for deg som har nærmeste leder på annen lokasjon, eller hvis daglig leder er en annen enn din formelle linjeleder</p> <p>Jeg har ofte kontakt med min leder Jeg har god nok kontakt med min leder Bruk av videomøter gjør at jeg har god nok kontakt med min leder</p>

<p>I see no problems with using P@S even though I have a remote leader I see no problems with using P@S even though I am a remote leader for others</p> <p>[Open-ended question] Do you have any suggestion of how Statoil may improve remote leadership?</p>	<p>Jeg ser ingen problemer med bruk av P@S selv jeg har fjernleder Jeg ser ingen problemer med bruk av P@S selv om jeg er fjernleder for andre</p> <p>[Åpent spørsmål] Har du noen forslag til hvordan Statoil kan forbedre fjernledelse?</p>
<p>Before clicking the 'Submit' button, please ensure that you have answered all the questions you wish to respond to. After clicking 'Submit' you will close your survey, and you will not be able to change your responses.</p> <p>If you wish to change your responses now, please press the 'Previous Page'-button.</p>	<p>Før du klikker på 'Send inn'-knappen, vennligst sikre at du har besvart alle spørsmål som du ønsker å besvare. Etter at du har klikket 'Send inn'-knappen, vil undersøkelsen lukkes og du kan da ikke endre dine svar.</p> <p>Hvis du ønsker å endre på dine svar nå, vennligst trykk på 'Tilbake' knappen.</p>

Vedlegg 4. Frekvenser for hvert enkelt spørsmål i spørreskjemaet

Q3 Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	536	69,7	70,5	70,5
Valid Female	224	29,1	29,5	100,0
Total	760	98,8	100,0	
MissingNot Answered	9	1,2		
Total	769	100,0		

Q68 Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 24 years and younger	10	1,3	1,3	1,3
Valid 25-35 years	140	18,2	18,3	19,6
Valid 36-45 years	261	33,9	34,0	53,6
Valid 46-57 years	271	35,2	35,3	88,9
Valid 58 years and above	85	11,1	11,1	100,0
Total	767	99,7	100,0	
MissingNot Answered	2	,3		
Total	769	100,0		

**Q6 Employment
How long have you been employed by Statoil, including Hydro Oil and Gas?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 3 years	157	20,4	20,4	20,4
Valid 3-10 years	245	31,9	31,9	52,3
Valid More than 10 years	367	47,7	47,7	100,0
Total	769	100,0	100,0	

Q1 Leadership level

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Leader	172	22,4	69,6	69,6
Valid Manager	55	7,2	22,3	91,9
Valid VP	13	1,7	5,3	97,2
Valid SVP	6	,8	2,4	99,6
Valid ESVP	1	,1	,4	100,0
Total	247	32,1	100,0	
MissingNot Answered	522	67,9		
Total	769	100,0		

Q4 Years of work experience outside Statoil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 3 years	183	23,8	24,0	24,0
Valid 3-10 years	260	33,8	34,1	58,1
Valid More than 10 years	320	41,6	41,9	100,0
Total	763	99,2	100,0	
MissingNot Answered	6	,8		
Total	769	100,0		

Q70 I work at a different location than my leader

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	217	28,2	28,3	28,3
Valid No	550	71,5	71,7	100,0
Total	767	99,7	100,0	
MissingNot Answered	2	,3		
Total	769	100,0		

Q69 I work full time on a project which means that I do not meet my line manager on a daily basis.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Yes	204	26,5	27,0	27,0
Valid	No	552	71,8	73,0	100,0
	Total	756	98,3	100,0	
Missing	Not Answered	13	1,7		
Total		769	100,0		

Q72_A_1 [Topic: on behaviour Question: What evaluation did you receive]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	12	1,6	1,8	1,8
	3	317	41,2	47,7	49,5
Valid	4	310	40,3	46,6	96,1
	5	26	3,4	3,9	100,0
	Total	665	86,5	100,0	
	N/A	84	10,9		
Missing	Not Answered	20	2,6		
	Total	104	13,5		
Total		769	100,0		

Q72_A_2 [Topic: on performance Question: What evaluation did you receive]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	4	,5	,6	,6
	3	289	37,6	43,6	44,2
Valid	4	334	43,4	50,4	94,6
	5	36	4,7	5,4	100,0
	Total	663	86,2	100,0	
	N/A	86	11,2		
Missing	Not Answered	20	2,6		
	Total	106	13,8		
Total		769	100,0		

Q52 In which country do you work?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Algeria	2	,3	,3	,3
	Angola	1	,1	,1	,4
	Azerbaijan	1	,1	,1	,5
	Bahamas	1	,1	,1	,7
	Belgium	6	,8	,8	1,4
	Brazil	7	,9	,9	2,3
	Canada	12	1,6	1,6	3,9
	Denmark	19	2,5	2,5	6,4
	Netherlands	1	,1	,1	6,5
Valid	Nigeria	4	,5	,5	7,0
	Norway	654	85,0	85,4	92,4
	Russia	1	,1	,1	92,6
	Singapore	1	,1	,1	92,7
	United Kingdom	18	2,3	2,3	95,0
	USA	34	4,4	4,4	99,5
	Venezuela	1	,1	,1	99,6
	Elsewhere in Asia	2	,3	,3	99,9
	Elsewhere in Middle East	1	,1	,1	100,0
	Total	766	99,6	100,0	
Missing	Not Answered	3	,4		
Total		769	100,0		

**Q7 Working place
Do you work onshore or offshore?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Onshore	647	84,1	84,6	84,6
Norwegian continental shelf	111	14,4	14,5	99,1
Valid Offshore outside Norway	7	,9	,9	100,0
Total	765	99,5	100,0	
Missing	Not Answered	4	,5	
Total	769	100,0		

Q65 What installation do you work on?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Brage	3	,4	2,7	2,7
Grane	4	,5	3,6	6,3
Gullfaks A	6	,8	5,4	11,6
Gullfaks B	4	,5	3,6	15,2
Gullfaks C	8	1,0	7,1	22,3
Heidrun	7	,9	6,3	28,6
Heimdal	3	,4	2,7	31,3
Huldra/Veslefrikk	5	,7	4,5	35,7
Kristin	3	,4	2,7	38,4
Kvitebjørn	5	,7	4,5	42,9
Njord	2	,3	1,8	44,6
Norne	5	,7	4,5	49,1
Oseberg C	3	,4	2,7	51,8
Oseberg Feltcenter	7	,9	6,3	58,0
Valid Oseberg Sør	1	,1	,9	58,9
Oseberg Øst	2	,3	1,8	60,7
Sleipner	2	,3	1,8	62,5
Snorre A	3	,4	2,7	65,2
Snorre B	3	,4	2,7	67,9
Staffjord A	6	,8	5,4	73,2
Staffjord B	6	,8	5,4	78,6
Staffjord C	2	,3	1,8	80,4
Troll B	4	,5	3,6	83,9
Troll C	2	,3	1,8	85,7
Åsgard A	3	,4	2,7	88,4
Åsgard B	5	,7	4,5	92,9
Other	8	1,0	7,1	100,0
Total	112	14,6	100,0	
Not Answered	1	,1		
Missing	System	656	85,3	
Total	657	85,4		
Total	769	100,0		

Q10 Workplace in Norway

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bergen	121	15,7	22,4	22,4
Florø	2	,3	,4	22,8
Hammerfest	10	1,3	1,9	24,6
Harstad	7	,9	1,3	25,9
Kollsnes	8	1,0	1,5	27,4
Kårstø	32	4,2	5,9	33,3
Mongstad	27	3,5	5,0	38,3
Oslo Fornebu	65	8,5	12,0	50,4
Oslo Vækerø	1	,1	,2	50,6
Valid Oslo Other	1	,1	,2	50,7
Porsgrunn	7	,9	1,3	52,0
Stavanger	198	25,7	36,7	88,7
Stjørdal	24	3,1	4,4	93,1
Sture	2	,3	,4	93,5
Tjeldbergodden	5	,7	,9	94,4
Trondheim	25	3,3	4,6	99,1
Ågotnes	1	,1	,2	99,3
Other workplace in Norway	4	,5	,7	100,0
Total	540	70,2	100,0	

Not Answered	1	,1
MissingSystem	228	29,6
Total	229	29,8
Total	769	100,0

Q62 Workplace in Algeria

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hassi Messaoud	1	,1	50,0	50,0
	In Salah Gas operations	1	,1	50,0	100,0
	Total	2	,3	100,0	
Missing	System	767	99,7		
Total		769	100,0		

Q12 Workplace in UK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Statoil 1 Kingdom Street	13	1,7	72,2	72,2
	Other UK locations	5	,7	27,8	100,0
	Total	18	2,3	100,0	
Missing	System	751	97,7		
Total		769	100,0		

Q66 Workplace in Canada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	St. Johns	2	,3	16,7	16,7
	Calgary	9	1,2	75,0	91,7
	Kai Kos Dehseh	1	,1	8,3	100,0
	Total	12	1,6	100,0	
Missing	System	757	98,4		
Total		769	100,0		

Q67 Workplace in USA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Houston	24	3,1	82,8	82,8
	Stamford	5	,7	17,2	100,0
	Total	29	3,8	100,0	
Missing	Not Answered	4	,5		
	System	736	95,7		
	Total	740	96,2		
Total		769	100,0		

Q15 Workplace in Russia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Other workplace in Russia	1	,1	100,0	100,0
Missing	System	768	99,9		
Total		769	100,0		

Q64 Workplace in Brazil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Peregrino A	1	,1	14,3	14,3
	Rio de Janeiro	6	,8	85,7	100,0
	Total	7	,9	100,0	
Missing	System	762	99,1		
Total		769	100,0		

Q73_A_1 [Topic: The most important use of P@S is set to goals and expectations]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	11	1,4	1,5
	Disagree	47	6,1	7,8
	Neutral	146	19,0	27,3
	Agree	384	49,9	78,7
	Strongly agree	159	20,7	100,0
	Total	747	97,1	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	15	2,0	
	Not Answered	7	,9	
	Total	22	2,9	
Total	769	100,0		

Q73_A_2 [Topic: P@S is a good system for managing goals in my unit]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	36	4,7	4,8
	Disagree	143	18,6	19,2
	Neutral	236	30,7	31,7
	Agree	274	35,6	92,5
	Strongly agree	56	7,3	100,0
	Total	745	96,9	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	22	2,9	
	Not Answered	2	,3	
	Total	24	3,1	
Total	769	100,0		

Q73_A_3 [Topic: The most important use of P@S is for personal learning and development]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	33	4,3	4,4
	Disagree	125	16,3	16,6
	Neutral	243	31,6	32,3
	Agree	279	36,3	90,3
	Strongly agree	73	9,5	100,0
	Total	753	97,9	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	12	1,6	
	Not Answered	4	,5	
	Total	16	2,1	
Total	769	100,0		

Q73_A_4 [Topic: P@S is a good tool for personal learning and development]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	46	6,0	6,1
	Disagree	152	19,8	20,1
	Neutral	226	29,4	29,8
	Agree	282	36,7	93,1
	Strongly agree	52	6,8	100,0
	Total	758	98,6	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	6	,8	
	Not Answered	5	,7	
	Total	11	1,4	
Total	769	100,0		

Q73_A_5 [Topic: The most important use of P@S is for salary purposes and promotion]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	68	8,8	9,3
	Disagree	191	24,8	35,4
	Neutral	249	32,4	69,4
	Agree	174	22,6	93,2
	Strongly agree	50	6,5	100,0
	Total	732	95,2	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	36	4,7	
	Not Answered	1	,1	
	Total	37	4,8	
Total		769	100,0	

Q73_A_6 [Topic: P@S enables a fair and just salary development]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	133	17,3	18,8
	Disagree	210	27,3	48,6
	Neutral	226	29,4	80,6
	Agree	121	15,7	97,7
	Strongly agree	16	2,1	100,0
	Total	706	91,8	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	58	7,5	
	Not Answered	5	,7	
	Total	63	8,2	
Total		769	100,0	

Q73_A_7 [Topic: It is important to have a professional system for following up employees]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	7	,9	,9
	Disagree	6	,8	1,7
	Neutral	70	9,1	10,9
	Agree	334	43,4	54,7
	Strongly agree	345	44,9	100,0
	Total	762	99,1	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	6	,8	
	Not Answered	1	,1	
	Total	7	,9	
Total		769	100,0	

Q73_A_8 [Topic: P@S is a good tool for development at unit level]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	34	4,4	4,7
	Disagree	140	18,2	24,3
	Neutral	240	31,2	57,7
	Agree	255	33,2	93,3
	Strongly agree	48	6,2	100,0
	Total	717	93,2	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	49	6,4	
	Not Answered	3	,4	
	Total	52	6,8	
Total		769	100,0	

Q73_A_9 [Topic: P@S has had a positive influence on my unit's results]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	53	6,9	8,0	8,0
	Disagree	153	19,9	23,1	31,2
	Neutral	270	35,1	40,8	72,0
	Agree	160	20,8	24,2	96,2
	Strongly agree	25	3,3	3,8	100,0
	Total	661	86,0	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	106	13,8		
	Not Answered	2	,3		
Total	Total	108	14,0		
Total	Total	769	100,0		

Q73_A_10 [Topic: Peple@Statoil contributes to an increase in safety]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	66	8,6	9,7	9,7
	Disagree	159	20,7	23,4	33,1
	Neutral	288	37,5	42,4	75,6
	Agree	144	18,7	21,2	96,8
	Strongly agree	22	2,9	3,2	100,0
	Total	679	88,3	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	90	11,7		
Total	Total	769	100,0		

Q74_A_1 [Topic: Feedback given through P@S is honest]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	13	1,7	1,7	1,7
	Disagree	72	9,4	9,6	11,4
	Neutral	166	21,6	22,2	33,6
	Agree	394	51,2	52,7	86,3
	Strongly agree	102	13,3	13,7	100,0
	Total	747	97,1	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	19	2,5		
	Not Answered	3	,4		
Total	Total	22	2,9		
Total	Total	769	100,0		

Q74_A_2 [Topic: Feedback given trough People@Statoil is fact based]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	18	2,3	2,4	2,4
	Disagree	97	12,6	13,1	15,5
	Neutral	227	29,5	30,6	46,1
	Agree	342	44,5	46,1	92,2
	Strongly agree	58	7,5	7,8	100,0
	Total	742	96,5	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	26	3,4		
	Not Answered	1	,1		
Total	Total	27	3,5		
Total	Total	769	100,0		

Q74_A_3 [Topic: Feedback given through P@S is about behaviour and personal characteristics]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	16	2,1	2,2	2,2
	Disagree	93	12,1	12,7	14,9
	Neutral	218	28,3	29,7	44,6
	Agree	351	45,6	47,9	92,5
	Strongly agree	55	7,2	7,5	100,0
	Total	733	95,3	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	35	4,6		

	Not Answered	1	,1
	Total	36	4,7
Total		769	100,0

Q74_A_4 [Topic: The comments I receive with the number evaluations are complete enough]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Strongly disagree	28	3,6	3,8	3,8
	Disagree	112	14,6	15,3	19,2
	Neutral	224	29,1	30,6	49,8
Valid	Agree	308	40,1	42,1	91,9
	Strongly agree	59	7,7	8,1	100,0
	Total	731	95,1	100,0	
	Not applicable / uncertain	35	4,6		
Missing	Not Answered	3	,4		
	Total	38	4,9		
Total		769	100,0		

Q74_A_5 [Topic: I try to find people who will give me a high evaluation when I nominate employees for my evaluation]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Strongly disagree	96	12,5	14,2	14,2
	Disagree	243	31,6	36,1	50,3
	Neutral	232	30,2	34,4	84,7
Valid	Agree	70	9,1	10,4	95,1
	Strongly agree	33	4,3	4,9	100,0
	Total	674	87,6	100,0	
	Not applicable / uncertain	93	12,1		
Missing	Not Answered	2	,3		
	Total	95	12,4		
Total		769	100,0		

Q75_A_1 [Topic: It makes sense to link salary increases with an evaluation scale in P@S]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Strongly disagree	103	13,4	14,0	14,0
	Disagree	180	23,4	24,5	38,6
	Neutral	173	22,5	23,6	62,1
Valid	Agree	228	29,6	31,1	93,2
	Strongly agree	50	6,5	6,8	100,0
	Total	734	95,4	100,0	
	Not applicable / uncertain	31	4,0		
Missing	Not Answered	4	,5		
	Total	35	4,6		
Total		769	100,0		

Q75_A_2 [Topic: It makes sense to consider each individual's evaluation in relation to the rest of the unit]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Strongly disagree	69	9,0	9,5	9,5
	Disagree	144	18,7	19,8	29,3
	Neutral	200	26,0	27,5	56,9
Valid	Agree	254	33,0	35,0	91,9
	Strongly agree	59	7,7	8,1	100,0
	Total	726	94,4	100,0	
	Not applicable / uncertain	38	4,9		
Missing	Not Answered	5	,7		
	Total	43	5,6		
Total		769	100,0		

Q75_A_3 [Topic: Using evaluation scales leads to frustration among employees in my unit]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Strongly disagree	20	2,6	3,1	3,1
	Disagree	129	16,8	19,7	22,8
	Neutral	212	27,6	32,4	55,2
	Agree	181	23,5	27,7	82,9
	Strongly agree	112	14,6	17,1	100,0
	Total	654	85,0	100,0	
	Not applicable / uncertain	112	14,6		
Missing	Not Answered	3	,4		
	Total	115	15,0		
Total		769	100,0		

Q75_A_4 [Topic: Evaluation scales leads to improved personal performance]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Strongly disagree	86	11,2	11,8	11,8
	Disagree	201	26,1	27,7	39,5
	Neutral	248	32,2	34,2	73,7
	Agree	167	21,7	23,0	96,7
	Strongly agree	24	3,1	3,3	100,0
	Total	726	94,4	100,0	
	Not applicable / uncertain	38	4,9		
Missing	Not Answered	5	,7		
	Total	43	5,6		
Total		769	100,0		

Q75_A_5 [Topic: In my unit evaluation scales is something we talk about]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Strongly disagree	98	12,7	13,7	13,7
	Disagree	216	28,1	30,3	44,0
	Neutral	168	21,8	23,5	67,5
	Agree	176	22,9	24,6	92,2
	Strongly agree	56	7,3	7,8	100,0
	Total	714	92,8	100,0	
	Not applicable / uncertain	50	6,5		
Missing	Not Answered	5	,7		
	Total	55	7,2		
Total		769	100,0		

Q75_A_6 [Topic: To get a low number on the evaluation scale is perceived as punishment]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Strongly disagree	9	1,2	1,3	1,3
	Disagree	112	14,6	16,2	17,5
	Neutral	203	26,4	29,3	46,8
	Agree	216	28,1	31,2	77,9
	Strongly agree	153	19,9	22,1	100,0
	Total	693	90,1	100,0	
	Not applicable / uncertain	68	8,8		
Missing	Not Answered	8	1,0		
	Total	76	9,9		
Total		769	100,0		

Q2_A_1 [Topic: I disagree that it is optional to choose not to have people evaluating you in the ESV]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Strongly disagree	37	4,8	5,7
	Disagree	112	14,6	22,9
	Neutral	243	31,6	60,2
Valid	Agree	204	26,5	91,6
	Strongly agree	55	7,2	100,0
	Total	651	84,7	100,0
	Not applicable / uncertain	115	15,0	
Missing	Not Answered	3	,4	
	Total	118	15,3	
Total		769	100,0	

Q2_A_2 [Topic: Using evaluation scales on behaviour makes problematic areas readily apparent]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Strongly disagree	48	6,2	6,7
	Disagree	186	24,2	26,1
	Neutral	241	31,3	66,6
Valid	Agree	226	29,4	98,3
	Strongly agree	12	1,6	100,0
	Total	713	92,7	100,0
	Not applicable / uncertain	54	7,0	
Missing	Not Answered	2	,3	
	Total	56	7,3	
Total		769	100,0	

Q2_A_3 [Topic: I feel the feedback I receive through ESV once a year, accurately captures my day-to-day work behaviour]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Strongly disagree	61	7,9	8,6
	Disagree	117	15,2	25,1
	Neutral	239	31,1	58,8
Valid	Agree	265	34,5	96,2
	Strongly agree	27	3,5	100,0
	Total	709	92,2	100,0
	Not applicable / uncertain	54	7,0	
Missing	Not Answered	6	,8	
	Total	60	7,8	
Total		769	100,0	

Q2_A_4 [Topic: My impression is that the feedback I received is purely based on the rater's first hand experience]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Strongly disagree	22	2,9	3,2
	Disagree	146	19,0	24,6
	Neutral	239	31,1	59,5
Valid	Agree	237	30,8	94,2
	Strongly agree	40	5,2	100,0
	Total	684	88,9	100,0
	Not applicable / uncertain	79	10,3	
Missing	Not Answered	6	,8	
	Total	85	11,1	
Total		769	100,0	

Q2_A_5 [Topic: It is meaningful to provide feedback on individual behaviors based on Statoil's core values]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	41	5,3	5,6
	Disagree	68	8,8	14,9
	Neutral	189	24,6	40,6
	Agree	351	45,6	88,4
	Strongly agree	85	11,1	100,0
	Total	734	95,4	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	32	4,2	
	Not Answered	3	,4	
	Total	35	4,6	
Total		769	100,0	

Q76_A_1 [Topic: P@S makes me more helpful]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	90	11,7	12,0
	Disagree	218	28,3	40,9
	Neutral	297	38,6	80,3
	Agree	135	17,6	98,3
	Strongly agree	13	1,7	100,0
	Total	753	97,9	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	14	1,8	
	Not Answered	2	,3	
	Total	16	2,1	
Total		769	100,0	

Q76_A_2 [Topic: P@S makes it difficult for me to provide important criticism]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	103	13,4	13,8
	Disagree	321	41,7	56,8
	Neutral	181	23,5	81,0
	Agree	107	13,9	95,3
	Strongly agree	35	4,6	100,0
	Total	747	97,1	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	19	2,5	
	Not Answered	3	,4	
	Total	22	2,9	
Total		769	100,0	

Q76_A_3 [Topic: P@S makes me share more informaton]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	82	10,7	11,0
	Disagree	206	26,8	38,6
	Neutral	295	38,4	78,0
	Agree	147	19,1	97,7
	Strongly agree	17	2,2	100,0
	Total	747	97,1	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	15	2,0	
	Not Answered	7	,9	
	Total	22	2,9	
Total		769	100,0	

Q76_A_4 [Topic: The reward structure of P@S makes me not to raise negative issues in the workplace]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	116	15,1	15,8	15,8
	Disagree	323	42,0	44,0	59,8
	Neutral	169	22,0	23,0	82,8
	Agree	87	11,3	11,9	94,7
	Strongly agree	39	5,1	5,3	100,0
	Total	734	95,4	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	35	4,6		
Total		769	100,0		

Q76_A_5 [Topic: Being evaluated through P@S makes me share more information]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	83	10,8	11,0	11,0
	Disagree	250	32,5	33,2	44,2
	Neutral	288	37,5	38,2	82,5
	Agree	120	15,6	15,9	98,4
	Strongly agree	12	1,6	1,6	100,0
	Total	753	97,9	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	14	1,8		
	Not Answered	2	,3		
Total		769	100,0		

Q76_A_6 [Topic: Being evaluated through P@S makes me more helpful]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	91	11,8	12,1	12,1
	Disagree	260	33,8	34,7	46,9
	Neutral	285	37,1	38,1	84,9
	Agree	104	13,5	13,9	98,8
	Strongly agree	9	1,2	1,2	100,0
	Total	749	97,4	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	17	2,2		
	Not Answered	3	,4		
Total		769	100,0		

Q76_A_7 [Topic: Being evaluated through P@S makes it difficult for me to raise important concerns I have about safety]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	194	25,2	26,1	26,1
	Disagree	356	46,3	48,0	74,1
	Neutral	139	18,1	18,7	92,9
	Agree	36	4,7	4,9	97,7
	Strongly agree	17	2,2	2,3	100,0
	Total	742	96,5	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	26	3,4		
	Not Answered	1	,1		
Total		769	100,0		

Q76_A_8 [Topic: P@S influences how open I feel I can be]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	128	16,6	17,3	17,3
	Disagree	270	35,1	36,5	53,8
	Neutral	181	23,5	24,5	78,2
	Agree	122	15,9	16,5	94,7
	Strongly agree	39	5,1	5,3	100,0
	Total	740	96,2	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	24	3,1		

	Not Answered	5	,7
	Total	29	3,8
Total		769	100,0

Q76_A_9 [Topic: I have received positive feedback for raising critical issues that may affect decisions]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	43	5,6	6,4	6,4
	Disagree	79	10,3	11,8	18,2
	Neutral	294	38,2	43,9	62,2
	Agree	205	26,7	30,6	92,8
	Strongly agree	48	6,2	7,2	100,0
	Total	669	87,0	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	98	12,7		
	Not Answered	2	,3		
	Total	100	13,0		
Total		769	100,0		

Q76_A_10 [Topic: I have received positive feedback for raising issues critical for safety]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	28	3,6	4,4	4,4
	Disagree	66	8,6	10,4	14,8
	Neutral	315	41,0	49,5	64,3
	Agree	188	24,4	29,6	93,9
	Strongly agree	39	5,1	6,1	100,0
	Total	636	82,7	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	129	16,8		
	Not Answered	4	,5		
	Total	133	17,3		
Total		769	100,0		

Q76_A_11 [Topic: P@S makes it easier to tell about things I disagree about]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	106	13,8	14,4	14,4
	Disagree	212	27,6	28,8	43,2
	Neutral	289	37,6	39,3	82,5
	Agree	112	14,6	15,2	97,7
	Strongly agree	17	2,2	2,3	100,0
	Total	736	95,7	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	32	4,2		
	Not Answered	1	,1		
	Total	33	4,3		
Total		769	100,0		

Q77_A_1 [Topic: In my unit we work well together]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	7	,9	,9	,9
	Disagree	39	5,1	5,1	6,0
	Neutral	81	10,5	10,6	16,6
	Agree	437	56,8	57,1	73,7
	Strongly agree	201	26,1	26,3	100,0
	Total	765	99,5	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	3	,4		
	Not Answered	1	,1		
	Total	4	,5		
Total		769	100,0		

Q77_A_2 [Topic: In my unit it is ok to offer constructive criticism to others]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	16	2,1	2,1	2,1
	Disagree	50	6,5	6,7	8,8
	Neutral	134	17,4	18,0	26,8
	Agree	418	54,4	56,0	82,8
	Strongly agree	128	16,6	17,2	100,0
	Total	746	97,0	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	19	2,5		
	Not Answered	4	,5		
	Total	23	3,0		
Total		769	100,0		

Q77_A_3 [Topic: In my unit mistakes are viewed as an opportunity to learn]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	15	2,0	2,0	2,0
	Disagree	51	6,6	6,9	8,9
	Neutral	173	22,5	23,4	32,3
	Agree	403	52,4	54,5	86,8
	Strongly agree	98	12,7	13,2	100,0
	Total	740	96,2	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	24	3,1		
	Not Answered	5	,7		
	Total	29	3,8		
Total		769	100,0		

Q77_A_4 [Topic: In my unit we share all available information]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	15	2,0	2,0	2,0
	Disagree	94	12,2	12,4	14,4
	Neutral	135	17,6	17,8	32,2
	Agree	392	51,0	51,8	84,0
	Strongly agree	121	15,7	16,0	100,0
	Total	757	98,4	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	11	1,4		
	Not Answered	1	,1		
	Total	12	1,6		
Total		769	100,0		

Q77_A_5 [Topic: In my unit honest feedback is welcomed by my leader]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	18	2,3	2,4	2,4
	Disagree	41	5,3	5,5	7,9
	Neutral	79	10,3	10,6	18,4
	Agree	374	48,6	50,0	68,4
	Strongly agree	236	30,7	31,6	100,0
	Total	748	97,3	100,0	
Missing	Not applicable / uncertain	17	2,2		
	Not Answered	4	,5		
	Total	21	2,7		
Total		769	100,0		

Q84_A_1 [Topic: I have frequent contact with my leader]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	17	2,2	3,7
	Disagree	83	10,8	17,6
	Neutral	73	9,5	37,3
	Agree	198	25,7	80,0
	Strongly agree	93	12,1	100,0
	Total	464	60,3	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	113	14,7	
	Not Answered	192	25,0	
	Total	305	39,7	
Total		769	100,0	

Q84_A_2 [Topic: I feel that I have sufficient contact with my leader]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	17	2,2	3,7
	Disagree	44	5,7	13,2
	Neutral	76	9,9	29,6
	Agree	220	28,6	77,1
	Strongly agree	106	13,8	100,0
	Total	463	60,2	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	112	14,6	
	Not Answered	194	25,2	
	Total	306	39,8	
Total		769	100,0	

Q84_A_3 [Topic: Using video meetings enables me to have sufficient contact with my leader]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	27	3,5	8,1
	Disagree	57	7,4	25,3
	Neutral	123	16,0	62,3
	Agree	97	12,6	91,6
	Strongly agree	28	3,6	100,0
	Total	332	43,2	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	230	29,9	
	Not Answered	207	26,9	
	Total	437	56,8	
Total		769	100,0	

Q84_A_4 [Topic: I see no problems with using P@S even though I have a remote leader]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	30	3,9	9,4
	Disagree	46	6,0	23,8
	Neutral	105	13,7	56,7
	Agree	105	13,7	89,7
	Strongly agree	33	4,3	100,0
	Total	319	41,5	100,0
Missing	Not applicable / uncertain	241	31,3	
	Not Answered	209	27,2	
	Total	450	58,5	
Total		769	100,0	

Q84_A_5 [Topic: I see no problems with using P@S even though I am a remote leader for others]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Strongly disagree	14	1,8	7,6
	Disagree	25	3,3	21,1
	Neutral	82	10,7	65,4
Valid	Agree	49	6,4	91,9
	Strongly agree	15	2,0	100,0
	Total	185	24,1	100,0
	Not applicable / uncertain	328	42,7	
Missing	Not Answered	256	33,3	
	Total	584	75,9	
Total		769	100,0	

Vedlegg 5. Konstruerte bakgrunnsvariabler brukt i analysene

Q1_dicho Leder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Not leader	522	67,9	67,9	67,9
Valid	Leader	247	32,1	32,1	100,0
	Total	769	100,0	100,0	

Q70_Q69 Fjernledelse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ikke fjernledelse	475	61,8	61,9	61,9
Valid	Fjernledelse	292	38,0	38,1	100,0
	Total	767	99,7	100,0	
Missing	System	2	,3		
Total		769	100,0		

Q7_dicho Offshoreansatt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Onshore	647	84,1	84,6	84,6
Valid	Offshore NCS and others	118	15,3	15,4	100,0
	Total	765	99,5	100,0	
Missing	System	4	,5		
Total		769	100,0		

Forbedringsforslag

I intervjuene og i spørreundersøkelsen ønsket vi å få tilbakemelding om forbedringsforslag knyttet til People@Statoil-prosessen. Vi har gruppert disse i ulike tema, og underbygger hver av dem med noen eksempler:

Strukturen/prosessen

- Oftere: Ha samtaler to ganger i året i stedet for én
- Ikke la ansatte velge folk selv. Leder bør gjøre det
- God gammeldags fortrolig medarbeidersamtale mellom leder og ansatt
- Prestasjonsevaluering av enheter, ikke individer, gir bedre lagånd
- Slutt med karakterer. Evaluering gjøres som en skriftlig tilbakemelding

Forenkling

- Enkelhet. Gjøre det forståelig basert på ditt områdes virksomhet
- Forenkle systemet betraktelig, lage et system for oss vanlige
- Systemet er for omstendelig. Det må konkretiseres mer hva en egentlig ønsker å vurdere, og kutte ut det som er uvesentlig.

Differensiering

- Det burde være eit system som passer bedre til den plassen man jobber på. Ikke alle jobber på kontor.

Ledelsen

- Leder må være tett på
- Det beste er jo hvis tilbakemeldingen kommer når den trengs og ikke 5 måned senere på en P@S-samtale
- Hvis en leder vurderer at en skal ha ett lønnstillegg under det som er gjennomsnittet, må denne person kunne gi en fornuftig forklaring på hva som mangler og hva en kan gjøre for å heve nivået, konstruktiv tilbakemelding. Når en ikke får dette, så virker P&S mot sin hensikt og blir demotiverende, i stedet for motiverende, når noen får lavere prosent pga. at de i utgangspunktet har høyere lønn. En blir straffet for å ha høyere lønn. Har snakket med andre ledere som sier at de ser på hvor høy lønn en ansatt har, for så å gi mer prosent til de som har lavere, slik at krone summen blir mer lik.
- Må jobbe med motivasjonene til de ansatte

- Ikke gjøre det så avhengig av lederens forståelse av systemet
- Det som går igjen er at det vesentligste er kjemien mellom ansatt og leder. Hyppig lederskifte / omstrukturering 0-stiller ofte prosesser
- I think P@S is a good tool IF it is used correctly. I see too many leaders and managers who are afraid of giving proper feedback if there is anything negative because they don't want to have that difficult conversation, they will give employees a 3-3 to avoid this, and then the next manager might have an issue with something but is not able to do or say anything as the individual has been rated fully satisfactory previously.. I believe a lot of people see the grades as a "threat" and do not respond well to be given a low grade, but my experience is also that a lot of those will have a different attitude if their manager takes the time to explain the grading system properly and also why they have given the grade they did.

Atferds- og prestasjonsevaluering

- Bigger scale, as 1,2&5 are basically unused at the moment. We need to be able to differentiate between more than the current two levels of 3=doing your job, 4=doing your job very well.
- Dette er som å evaluere kvalitet. Du setter ett krav til produktet før en går til innkjøp. Enten er kvaliteten rett eller gal, det er ikke god eller dårlig kvalitet. Adferd og prestasjon er enten rett eller feil.
- Adferd og prestasjoner uten å knytte det til lønn
- In my opinion, continual openness to the recipient of the feedback throughout the cycle year is critical. If open feedback were given during the year, the end-of-year review should merely confirm what both the giver of the feedback and the recipient already know.

Gjør mindre viktig

- Fokuserer mindre på P@S...
- Nei det er vanskelig og måle dette område her.

Vi spurte i tillegg om å få forbedringsforslag knyttet til fjernledelse, og temaene som gikk igjen i disse svarene er gruppert i punktene under:

- Aktiv kontakt og ansikt-til-ansikt-møter er helt vesentlig. Det må være et minimum antall møter. «Minimum» omtales forskjellig, alt fra én gang i uka, én gang i måneden til én gang i året.
- Operativ leder/prosjektleder bør være leder i stedet for en «administrasjonsleder». Eventuelt bør operativ leder/prosjektleder være med på deler av P@S-dialogen.
- Det bør settes et tak på maks antall personer man kan være fjernleder for, slik at det er mulig å følge dem opp ansikt-til-ansikt
- Gi ledere mer avsatt tid til oppfølging og reiser
- Unngå fjernledelse