



DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell Økonomi/ Prosjektledelse	Vårsemesteret 2013 Konfidensiell, 5 år
Forfatter: Dan Andre Berg (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Torstein Nesheim Veileder(e): Svein Håvard Jacobsen	
Tittel på masteroppgaven: <i>Analyse av en mellomlederrolle i en prosjektbasert organisasjon.</i> Engelsk tittel: <i>Analysis of a middle management role in a project-based organization.</i>	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Prosjektledelse Prosjektbaserte organisasjoner Rollebeskrivelse Intervju Analyse	Sidetall: 65 + vedlegg/annet: 11 Stavanger, 12.06.2013

Forord

Det unike og det tidsbegrensede er to vanlige karakteristikkene som gjør det mulig å betegne en arbeidsoppgave som et prosjekt. Prosjektbegrepet benyttes ofte om en leveranse av en tjeneste fra en organisasjon til en annen. For organisasjoner som arbeider i prosjekt er det viktig å få alle deltakerne til å spille på lag mot en felles målsetning. I denne avhandlingen er det gjort en drøfting rundt viktigheten av presise definisjoner på den enkeltes plass og tilhørighet i en slik organisasjon. Betydningen av kontroll og styring med enkeltindividene er særlig sentralt for store og høyteknologiske organisasjoner. Det er benyttet et eksempel på en slik organisasjon og en slik rolle fra industrien som grunnlag for en analyse som kan bidra til å påpeke fokusområder for optimalisering av samspillet mellom individer i *prosjektbaserte organisasjoner*.

Gjennomføringen av denne avhandlingen kan betegnes som et prosjekt i seg selv. Den har en unik problemstilling og er ikke lik noe av det arbeidet forfatteren (meg selv) utfører til daglig. *Prosjektet* utføres innenfor en bestemt tidsramme med start og slutt og det skal levere et produkt til en sluttmottaker. - Eller rettere sagt flere mottakere. Både sensor, veileder, universitetet, forfatteren selv og bedriften det samarbeides med skal ha en leveranse fra prosjektet. For de akademiske instansene betegnes en suksessfull leveranse av en reflektert og strukturert oppgave med høyt akademisk nivå. Forfatteren selv ønsker å oppnå et høyt læringsutbytte innen prosjektledelse og organisasjonsteori samt å bygge et sterkt industrielt nettverk til videre karriere. Bedriften som samarbeides med i konteksten av oppgaven er Aker Solutions ASA, og for denne bedriften beskrives suksess gjennom svært mange faktorer. Blant annet ønsker bedriften at det tas et oppgjør med integrerte metoder for prosjektgjennomføring og at det gjøres både en objektiv og subjektiv, ekstern vurdering av temaer som bedriften ofte ikke har mulighet til å se nærmere på selv, i en travel hverdag.

Jeg ønsker å takke Svein Håvard Jacobsen ved Aker Solutions ASA for god hjelp og nyttige innspill gjennom hele prosessen. Torstein Nesheim som veileder ved universitetet fortjener også en takk for hjelp med det akademiske aspektet. Til sist retter jeg en takk til alle deltakerne i prosjektorganisasjonen rundt Snorre V&M for deres behjelpelighet i datainnsamling og intervjuprosesser.

Sammendrag

Målet med denne oppgaven har vært å undersøke om det er samsvar mellom hvordan en mellomlederrolle utøves i praksis og hva organisasjonen rundt forventer av rolle innehaveren. Bakgrunnen for oppgaven var et ønske fra petroleumsselskapet Aker Solutions ASA om å ta et oppgjør med integrerte metoder for prosjektgjennomføring og rolletildelinger i deres prosjektorganisasjoner. Rollen som ble satt i fokus var oppdragslederrollen, som er en sentral mellomlederrolle og benyttes i flere av Akers prosjekter. Det er viktig å ha et samsvar mellom forventninger og praksis hos alle de involverte deltakerne for at organisasjonen skal kunne utnytte ressursene og gjennomføre prosjektene mest mulig effektivt. Oppdragslederen har en kompleks rolle hvor mange utfordringer møtes når det kommer til å definere rollen og dens innpass i organisasjonsmatrisen og det er derfor spesielt interessant å utforske problemstillingen nettopp her.

Det teoretiske aspektet som er belyst i denne oppgaven retter seg mot prosjektledelse- og organisasjonsteori. Her er det drøftet rundt eksisterende teorier om prosjektbaserte organisasjoner, med fokus på matriseorganisasjoner og gjennomføringssystemer, som har klare likhetstrekk med hvordan Aker Solutions selv organiserer og utfører sine prosjekter. Det er også påpekt noen typiske formål organisasjoner har med å delegere ansvar og oppgaver til enkeltindivider og definere deres innpass og interaksjon med resten av organisasjonen. Det er tydeliggjort at en presis definisjon av roller og forventninger er viktig både for organisasjonen og for enkeltindividene.

En nåværende prosjektorganisasjon ble benyttet for å få en dagsaktuell situasjon å knytte analysen opp mot. Prosjektet heter Snorre V&M og innebærer vedlikehold og modifikasjoner av Statoils Snorre-plattformer i Nordsjøen. For å utforske forventningene som stilles til oppdragslederrollen er det utført intervjuer med oppdragsledernes nærmeste ledere i prosjektorganisasjonen, nemlig modifikasjonslederne. Det er også utført en analyse av den formelle rollebeskrivelsen som tilhører oppdragslederrollen i den aktuelle prosjektorganisasjonen. For å danne et bilde av hvordan rollen utøves i praksis er det foretatt intervjuer med oppdragslederne selv. Arbeidet med intervjuer og analyse ble utført med mål om å kunne trekke linjer mellom de ulike innfallsvinklene og avdekke samsvar og avvik til drøfting og konklusjon.

Konklusjonen ble at det hovedsakelig er et stort samsvar mellom forventning og praksis når det kommer til utførelsen av rollen som var satt i fokus. Alle uklarheter og tvetydigheter er ting organisasjonen er klar over og det jobbes aktivt med å optimalisere verktøy som rollebeskrivelser. Sånn sett er resultatet en kartlegging av fokusområder som kan benyttes av organisasjonen eller andre studenter i ettertid for å justere og optimalisere Aker Solutions organisering av prosjekter.

INNHold

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
FIGURLISTE	VI
1. INNLEDNING	1
1.1. BAKGRUNN	1
1.2. PROBLEMSTILLING	2
1.3. OPPGAVENS STRUKTUR.....	4
1.4. BEGRENSNINGER	5
2. TEORI	7
2.1. PROSJEKTER, ORGANISASJONER OG LEDELSE	7
2.2. PROSJEKTBASERTE ORGANISASJONER	8
2.3. PROSJEKTLEDERENS ROLLE I PBO	12
3. KONTEKST	16
3.1. BRANSJEN, SELSKAPET OG KONTRAKTEN	16
3.2. ORGANISERINGEN AV PROSJEKTER.....	18
3.3. OPPDRAGSLEDEREN	21
4. METODE	24
4.1. TILNÆRMING TIL PROBLEMSTILLINGEN	24
4.2. INTERVJUMETODIKK	26
4.3. OPPDRAGSLEDERNES INTERVJUER	28
4.4. MODIFIKASJONSLEDERNES INTERVJUER	31
4.5. TOLKNINGSMETODIKK.....	33
5. OBSERVASJONER	34
5.1. ROLLEBESKRIVELSEN	35
5.2. OPPDRAGSLEDERNES INTERVJUBESVARELSER	38
5.2.1. Ansvarsområder og arbeidsoppgaver	38
5.2.2. Utdfordringer knyttet til rollen.....	40
5.2.3. Relasjoner og bruk av rollebeskrivelsen	41
5.2.4. Tidsbruk og prioriteringer	42
5.3. MODIFIKASJONSLEDERNES INTERVJUBESVARELSER	45
5.3.1. Ansvarsområder og arbeidsoppgaver	46
5.3.2. Utdfordringer knyttet til rollen.....	47
5.3.3. Relasjoner og bruk av rollebeskrivelsen	48
5.3.4. Tidsbruk og prioriteringer	49
6. DRØFTING	51
6.1. ROLLEN I PRAKSIS.....	51
6.2. PRAKSIS VS. FORVENTNINGER.....	52
6.3. PRAKSIS VS. ROLLEBESKRIVELSE.....	54
7. KONKLUSJON	56
7.1. FORSLAG TIL VIDERE ARBEID	57
VEDLEGGSLISTE	59

Figurliste

<i>Figur 1: Forholdet mellom basisorganisasjonen, prosjektorganisasjonen og kunden</i>	8
<i>Figur 2: Typisk grunnstruktur i en matriseorganisasjon</i>	9
<i>Figur 3: Coopers Stage-Gate modell i forenklet versjon</i>	10
<i>Figur 4: Rammekontrakten mellom AKSO og Statoil</i>	17
<i>Figur 5: Typisk prosjektorganisering på V&M-prosjekter i AKSO</i>	19
<i>Figur 6: PEM modellen tilpasses de enkelte prosjekter, men beholder rammeverket</i>	20
<i>Figur 7: «The stages in the Project Execution Model»</i>	20
<i>Figur 8: Prosjektorganisasjonen i Snorre V&M. Oppdragsleder-nivået er markert</i>	21
<i>Figur 9: Belyste aspekter rundt oppdragslederrollen</i>	25
<i>Figur 10: Utklipp av rollebeskrivelsen for OL</i>	35
<i>Figur 11: Oppdragsledernes tidsbruk fordelt på ulike arbeidsoppgaver</i>	42
<i>Figur 12: Oppdragsledernes tidsbruk, modifikasjonsledernes forventning</i>	49
<i>Figur 13: Oppdragsledernes tidsbruk, modifikasjonsledernes ønske</i>	50

Tabelliste

<i>Tabell A: Problem-stillingens struktur</i>	2
<i>Tabell B: Ulike formål med rollebeskrivelser i en organisasjon</i>	13
<i>Tabell C: Intervjuskjema til første del av intervjuet med OL</i>	29
<i>Tabell D: Skjema til bruk i andre del av intervjuet med OL</i>	30
<i>Tabell E: Intervjuskjema til første del av intervjuet med ML</i>	31
<i>Tabell F: Skjema til bruk i andre del av intervjuet med ML</i>	32

1. INNLEDNING

I denne masteroppgaven utføres en analyse av en mellomlederrolle. Rollen er en prosjektlederrolle, på et mellomleder-nivå som benyttes i prosjektorganisasjoner hos petroleumsserviceselskapet Aker Solutions ASA. Analysen skal utføres med bakgrunn i relevant teori fra prosjektledelses- og organisasjonsfag. Informasjon skal hentes inn, blant annet gjennom intervjuer, for å avdekke hvordan rollen utspiller seg i praksis og hva som er selskapets egne forventninger til hvordan rollen utøves av de ansatte.

1.1. Bakgrunn

Forfatteren kontaktet selskapet høsten 2012 for å finne et tema til avgangsuppgaven innen Industriell Økonomi. Det var aktuelt å finne et tema innen prosjektledelse og ønskelig at motivasjonen bak oppgaven skulle være å ta tak i en utfordring som var dagsaktuell for selskapet. Etter diskusjoner og drøfting med Svein Håvard Jacobsen (manager) kom det frem at det ville være interessant å se nærmere på en mellomlederstilling som ofte forekommer i organiseringen av de ansatte involvert i et prosjekt, nemlig oppdragslederen.

AKSO (Aker Solutions) har i overgangen 2012-2013 gjort en rekke omorganiseringer av sine prosjekter og dette har brakt frem et behov for å ta et oppgjør med rollebeskrivelser og å se på om organiseringen per dags dato er gjort på en hensiktsmessig måte når det kommer til ønsket om en god og effektiv prosjektgjennomføring. For å kunne utforske problemstillingen på best mulig måte, innenfor det begrensede tidsrommet, er det her valgt å utføre analysen i forbindelse med et konkret og dagsaktuelt prosjekt, nemlig et fireårig prosjekt som går på vedlikehold og modifikasjon av Statoils Snorre-plattformer i Nordsjøen.

Det er tydelig at denne problemstillingen er veldig aktuell innenfor forfatterens utdanningsretning da den tar opp sentrale temaer innen prosjektledelse og organisasjonsteori. Motivasjonen i akademisk forstand er å lære mer om disse fagområdene med spesielt fokus på organisering av personell med formål å gjennomføre større prosjekter. Det er også interessant å se på betydningen av enkeltindivider når det kommer til store organisasjoner og hvordan en forsøker å få disse til å spille på lag mot en felles målsetning.

1.2. Problemstilling

Denne oppgavens tittel er «Analyse av en mellomlederrolle i en prosjektbasert organisasjon». Prosjektlederrollen som skal analyseres er oppdragslederrollen og organisasjonen som analysen utføres på vegne av er Aker Solutions ASA. Analysen vil gjøres med stor grad av kvalitativ tolkning av organisasjonens styringsmodeller og intervjuer med noen av de mest sentrale aktørene i rolleinnhaverens omgivelser. Spørsmålene som adresseres i analysen er strukturert i Tabell A.

Tabell A: Problemstillingens struktur

Teoretisk	
Hovedspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken betydning har mellomlederroller i prosjektbaserte organisasjoner?
Delspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan og hvorfor tildeles mellomledere spesifikke roller i en prosjektbasert organisasjon?
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hva er viktigheten av veldefinerte roller i en organisasjon?
Kontekstuelt	
Hovedspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Samsvarer en mellomlederrolle i et prosjekt med organisasjonens forventninger til rollen?
Delspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan utspiller rollen seg i praksis?
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan forventer organisasjonen at rollen utspiller seg i praksis?

Den teoretiske problemstillingen og underspørsmålene her vil drøftes i lys av eksisterende teorier på området. Den teoretiske drøftingen vil ikke lede til noen konklusjon men vil være med på å bygge opp et grunnlag og en bedre forståelse for leseren når det kommer til den kontekstuelle situasjonen som skal analyseres i oppgaven. Kontekstuelt vil det utføres en analyse av oppdragslederrollen i et pågående prosjekt hos Aker Solutions ASA. Delspørsmålene her vil bidra til å besvare hovedspørsmålet og lede til en konklusjon på om det er samsvar mellom forventning og praksis i utførelsen av denne rollen.

For å besvare den kontekstuelle problemstillingen kan det benyttes et utall tilnæringsmetoder som alle kan gi ulike konklusjoner. I likhet med generelle prosjektlederroller, finnes det ingen nøyaktig definisjon som beskriver en slik rolle til punkt og prikke. Det finnes dermed heller intet nøyaktig svar når det gjelder spørsmålet om denne rollen samsvarer i praksis med hva organisasjonen forventer. Rollen kan være i tråd med hva organisasjonen legger i den, på noen områder, mens det på andre områder kan være motstridelser. Alt dette i varierende grad, noe som må tas forbehold om i drøftingen.

Den situasjonsspesifikke problemstillingen som skal utforskes er altså; «Samsvarer oppdragslederrollen i et prosjekt, med Aker Solutions forventninger til rollen?» Det finnes også flere tolkninger av problemstillingen i seg selv, ettersom både *organisasjonen* og dens *forventninger* er vide begrep.

I begrepet *organisasjonen* kan en velge å inkludere både basisorganisasjonen som er Aker Solutions ASA og prosjektorganisasjonen som i dette tilfellet er organisasjonen rundt prosjektet Snorre V&M. En kan også velge å inkludere ledelsen i prosjektet, kunden, underleverandører, kolleger eller andre deltakende i prosjektet som har en eller annen tilknytning og avhengighet til oppdragslederne og deres arbeid.

I begrepet *forventninger* kan en velge å inkludere det som står i selskapets fastsatte rollebeskrivelser, som er en del av organisasjonens styringssystemer. En kan også velge å se på forventningene som det som står i de arbeidsinstruksene tilpasset til de enkelte prosjektene. Forventninger kan være krav til det konkrete arbeidet som utføres av den ansatte, krav til selve leveransen fra rollen, krav til hvilket ansvar som skal ligge på individet, eller andre ting aktørene i organisasjonen måtte være avhengig av å få ut av personen som innehar rollen.

Denne oppgaven tar for seg noen sentrale aktører og verktøy som er med på å beskrive rollen og som er med på å stille forventninger til rollen og de ansattes leveranse. På grunn av allsidigheten rundt problemstillingen vil resultatet her innebære en stor grad av løse tråder med en drøfting av hvorvidt det kan være interessant å ta tak i disse i videre utforskning enten gjennom andre studentoppgaver eller interne undersøkelser. Sett i dette perspektivet vil resultatet være en overfladisk analyse av et svært omfattende tema. Det tas derfor sikte på å kartlegge mulige fokusområder til videre utforskning, i tillegg til å besvare problemstillingen.

1.3. Oppgavens struktur

I innledende fase av denne oppgaven er så langt problemstilling og vinkling definert i et overordnet perspektiv. I dette delkapitlet presenteres den strukturelle tilnærmingen til problemet.

Det neste kapitlet er kalt TEORI og gir først en kort introduksjon til begreper som *prosjekt*, *organisasjon* og *ledelse*. Deretter introduseres en organisasjonsform kalt *prosjektbasert organisasjon* (PBO). Her belyses behovet for organisering av menneskelige ressurser når en jobber i prosjekt. Dette er et behov som øker med prosjektets omfang og graden av kompleksitet. Kapitlet går så inn på individnivå og prosessen med å tildele spesifikke roller til individene i en PBO. Her trekkes prosjektlederrollen på et mellomledernivå fram som en rolle som møter mange organisatoriske utfordringer når det kommer til å definere rollens innhold og plassering i en PBO.

I kapitlet KONTEKST presenteres organisasjonen som er benyttet for å utforske problemstillingen. Det ses på bransjen selskapet konkurrerer i og hvilke organisatoriske utfordringer som kan oppstå. Oljeserviceselskapet Aker Solutions brukt som et representativt eksempel på en høyteknologisk bedrift, med mange organisatoriske faktorer som påvirker den daglige virksomheten. Oppgaven tar for seg et pågående prosjekt kalt Snorre V&M, som Aker Solutions gjennomfører for den Norske oljeoperatøren Statoil. I denne delen gis det en introduksjon til prosjektets innhold, omfang og hvordan Aker Solutions har valgt å organisere sin PBO for å gjennomføre prosjektet i tråd med kundens behov. Her vil det fokuseres på mellomlederrollen kalt oppdragsleder, hvordan denne er plassert i prosjektets organisasjonskart og hvordan rollen er beskrevet.

METODE gir en introduksjon til hvordan problemstillingen er angrepet, hvordan innsamlingen og drøftingen av data er utført og hvordan analysen er gjennomført. Kapitlet går først inn på de ulike innfallsvinklene som er valgt for å danne et bilde av rollen sett i praksis og sett i lys av organisasjonens forventninger. Deretter presenteres intervjuenes utforming, med bakgrunn i rollens beskrivelse og dens plassering i prosjektets organisasjonskart samt teori om utformingen av kvalitative intervjuer. Det er først gjennomført intervjuer med oppdragslederne selv og deretter med deres nærmeste ledere i prosjektorganisasjonen. Til sist gjennomgås de metodene som er valgt for tolkning og drøfting av intervjubesvarelsene.

I OBSERVASJONER kommer en tolkning av rollebeskrivelsen med dens innhold og omfang. Resultatet av intervjuene presenteres i et oppsummert format samtidig som besvarelsene tolkes ut i fra betydning og relevans for problemstillingen. Kapitlet går nøye inn på meningstolkningen av besvarelsene som er gitt for å kunne drøfte sammenhenger og trekke slutninger senere.

DRØFTING tar for seg resultatene slik de er tolket og oppsummert. Det trekkes linjer først mellom oppdragsledernes intervjubesvarelses internt. Disse besvarelsene benyttes som et bilde på hvordan rollen utspiller seg i praksis. Rollen i praksis sammenlignes så med forventningene som er ytret fra ledelsen og deretter med den formelle rollebeskrivelsen. Drøftingen trekker fram alle observasjoner som er direkte relevant for å lede fram til en konklusjon og veier alle for- og motargumenter til problemstillingen.

KONKLUSJON forsøker å besvare problemstillingene introdusert innledningsvis i oppgaven, ut i fra observasjoner og drøfting som er gjort. Konklusjonen forsøker å belyse betydningen av alle observasjonene som er gjort sett i et større perspektiv, påpeke resultatets implikasjoner for selskapet, og til slutt komme med forslag til videre arbeid som kan gjøres relatert til temaet og problemstillingen.

Vedlagt til oppgaven ligger en liste med referanser til litteratur og andre kilder som er benyttet til å bygge opp det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Det følger også med en intervjuguide som er benyttet i intervjugjennomføringen. To dataark viser en oppsummering av intervjubesvarelsene fra del 1 med oppdragslederne samt resultater fra spørreskjema om tidsbruk gjennomført med alle intervjuobjektene. Til sist ligger vedlagt rollebeskrivelsen, som er et formelt dokument sentralt for å beskrive rollen som analyseres i denne oppgaven.

1.4. Begrensninger

- *Ad hoc*

Situasjonen som er valgt for å utføre analysen av en prosjektlederrolle i denne oppgaven er ganske spesifikk. Analysen tar for seg en bestemt organisasjon som jobber på et med et spesifikt prosjekt, innrammet av en spesifikk kontrakt. Måten organisasjonen er utformet og rollene beskrevet avhenger mye av organisasjonens egne behov, prosjektets innhold og kontraktens krav og spesifikasjoner til hvordan arbeidet skal utføres. Dette kan gjøre det vanskelig å forutse hvordan en lignende analyse ville utspilt seg og hva konklusjonen ville blitt i en helt annen organisasjon. Det samme gjelder dersom en skulle tatt for seg et helt annet prosjekt eller et prosjekt innen en annen kontrakt i den samme organisasjonen. Det er allikevel et ønske om at resultatet av analysen er overførbart til andre situasjoner og at eksemplene kan ses i et større perspektiv som kan gjelde for hele industrien dersom noen modifikasjoner gjøres og noen forbehold tas i forhold til konteksten.

- *Gyldighet*

Det er benyttet dybdeintervjuer for datainnsamling, som utgjør hoveddelen av drøftingsgrunnlaget. Utvelgelsen av intervjuobjekter er gjort gjennom fattede beslutninger basert på teori. Allikevel vil det her, som alltid, være betydelig rom for usikkerheter enten det er i gyldighet av intervjuene som representativt for hele organisasjonen eller i at tolkningen av intervjuobjektenes svar ikke er presis og uttrykte meninger dermed ikke gjenspeiler den fullstendige virkeligheten. Et intervjuobjekt som svarer på spørsmål rundt utfordringer i sin stilling kan for eksempel være preget av en hendelse som nettopp har skjedd og som ligger fremst i minnet. Dette kan prege svaret i stor grad og være lite representativt for å beskrive generelle utfordringer i rollen over lengre tid.

To av de ni mulige intervjuobjektene blant oppdragslederne ble ikke intervjuet og dette kunne ha gjort et utslag på resultatet. I tillegg ble de to aktuelle modifikasjonslederne intervjuet i samme omgang, noe som kan ha begrenset resultatet her dersom disse har ulike meninger om temaet. Så lenge alt dette samt de ovennevnte utfordringene tas i betraktning gjennom konklusjonen vil det allikevel være et vel anvendelig grunnlag for drøfting og for å trekke slutninger.

- *Teoretisk grunnlag*

En analyse slik den er gjennomført i denne oppgaven skal ideelt sett akkompagneres av relevant teori som skal bygge en forventning til resultatet og som kan utfordres og eventuelt bekreftes eller bestrides av resultatet. Som nevnt er denne analysen foretatt i en situasjonsspesifikk kontekst som kan gjøre det utfordrende å knytte resultater opp mot eksisterende teorier på området. Hva som for eksempel er sammenlignbart med tidligere, lignende undersøkelser som er utført på roller og tilhørende rollebeskrivelser, er bestemt av hvilke deler av analysen som er overførbare til en generell situasjon. Derfor er i hovedsak de teorier, som er beskrevet og benyttet i denne oppgaven, noe overordnet selve hovedtemaet og beveger seg ikke så mye ned på detaljnivå når det kommer til å bygge forventninger til analysen.

2. TEORI

2.1. Prosjekter, organisasjoner og ledelse

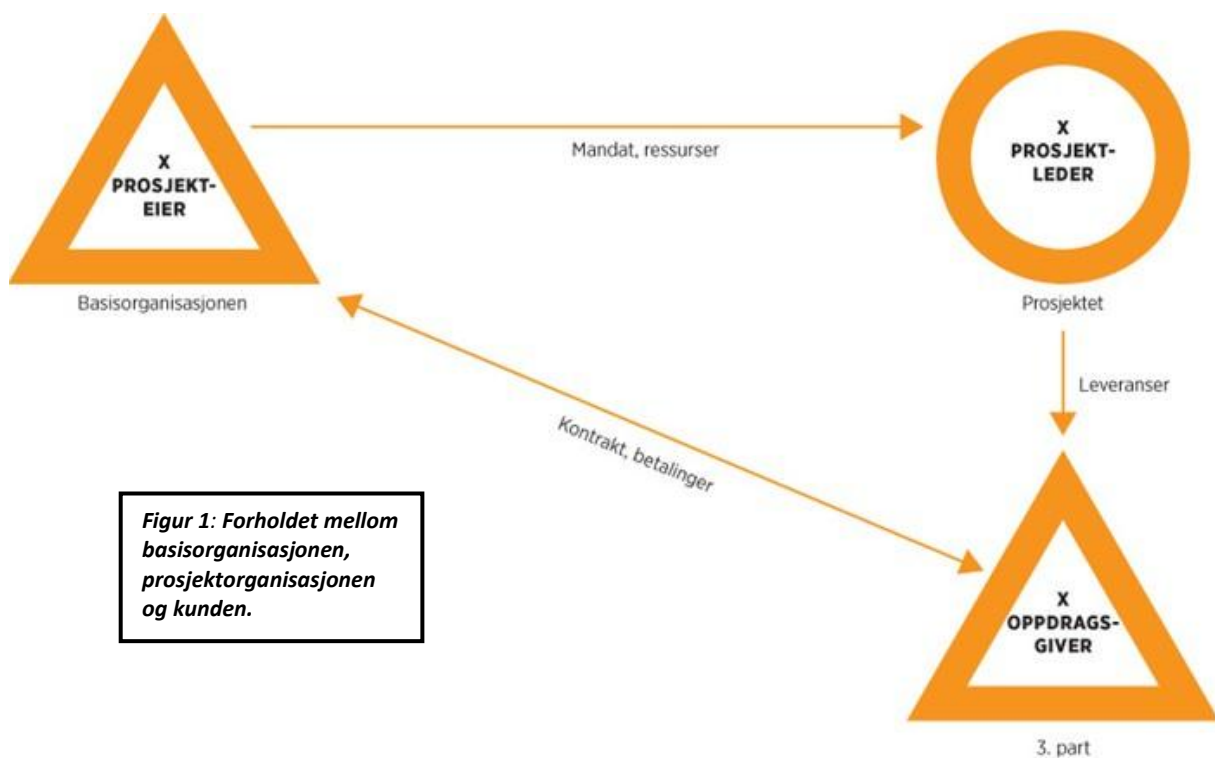
Hva er et *prosjekt*? En generell beskrivelse av et prosjekt er forsøkt gjort på utallige måter. En ny definisjon dukker opp i nesten alle fagbøker som anbefales gjennom på biblioteksøk på for eksempel «prosjekt» og «prosjektledelse». Det som går igjen i de fleste av definisjonene er at et prosjekt er noe som er *midlertidig* og *unik* ([Brun, 2012](#)). Midlertidig vil si at et prosjekt som regel har et konkret tidspunkt for start- og slutt. Unikt vil si at innenfor rammene av selskapets normale drift så er prosjektet ikke identisk med noe annet som gjøres til daglig.

Hva er en organisasjon? En *organisasjon* er en formelt opprettet virksomhet som består av mer enn ett menneske, slik at det er nødvendig med en eller annen form for organisasjonsstruktur, ansvarstildeling og arbeidsfordeling ([Andersen, 2005](#)). Delingen av ansvar og arbeid er et verktøy for å fremme effektivitet i organisasjonen. Det fastsetter relativt klare linjer for hvem som skal utføre eller sørge for at et stykke arbeid blir utført, uten at noe blir gjort flere ganger eller på ulike måter som virker mot organisasjonens intensjoner. I store, komplekse prosjekter er behovet for styring og kontroll sentralt i utformingen av organisasjonen. Personer definert som prosjektledere forekommer i mange ledd i systemet. I analysen som gjennomføres i denne oppgaven vil det ses på en bestemt prosjektlederrolle som befinner seg på et mellomnivå. Hvordan organisasjonen definerer denne rollen og hva som forventes av disse *mellomlederne* vil drøftes i lys av hvordan rollen utspiller seg i praksis.

Sentralt i denne oppgaven er verktøyene for styring av prosjekter. En prosjektleder er en person som benytter disse verktøyene sammen med styrings-/gjennomføringssystemer og prosesser for å lede prosjektet i tråd med prosjektorganisasjonens beste interesser ([Wysocki, 2012](#)). Prosjektlederens arbeid kalles *prosjektledelse* og kan ses på som et verktøy i seg selv, selv om det finnes utallige varianter av dette verktøyet. Styringssystemer for gjennomføring er som nevnt et sentralt verktøy og vil belyses en del i denne oppgaven. Prosjektledelse som verktøy for prosjektgjennomføring skiller seg fra det å utvikle egne systemer for slik gjennomføring. Gjennomføringssystemer forsøker å identifisere *hva* som må gjøres for å møte prosjektets forventninger til leveranse og også *relasjonen* mellom de ulike deloppgavene. Prosjektledelsesmetodologi vektlegger viktigheten av mennesker og *adresserer hvem som har ansvar og hvem som skal bry seg om at ting blir gjort eller ikke gjort* ([Burnett, 1998:9](#))

2.2. Prosjektbaserte organisasjoner

Et prosjekt har blitt beskrevet som en midlertidig organisasjon, opprettet av en annen organisasjon for å utføre oppdrag på dennes vegne. Dette er definisjonen sett ut i fra et organisasjonsperspektiv (Andersen, 2010). Denne oppgaven tar for seg et omfattende prosjekt som utføres av en tjenesteleverandør for en kunde. Det er da ofte snakk om et tre parts organisatorisk samspill, som utgjøres av basisorganisasjonen, prosjektorganisasjonen og oppdragsgiveren. Basisorganisasjonen kan ses på som eieren av prosjektet og er en permanent organisasjon som tar imot oppdrag fra ulike kunder, gjerne i form av prosjekter som kunden ønsker å få utført. Basisorganisasjonen oppretter så en temporær organisasjon kalt prosjektorganisasjonen som har som formål å gjennomføre prosjektet. Denne *prosjektbaserte organisasjonen* har ofte stor grad av selvstendighet i sitt arbeid og styrer prosjektet på handlingsnivå.



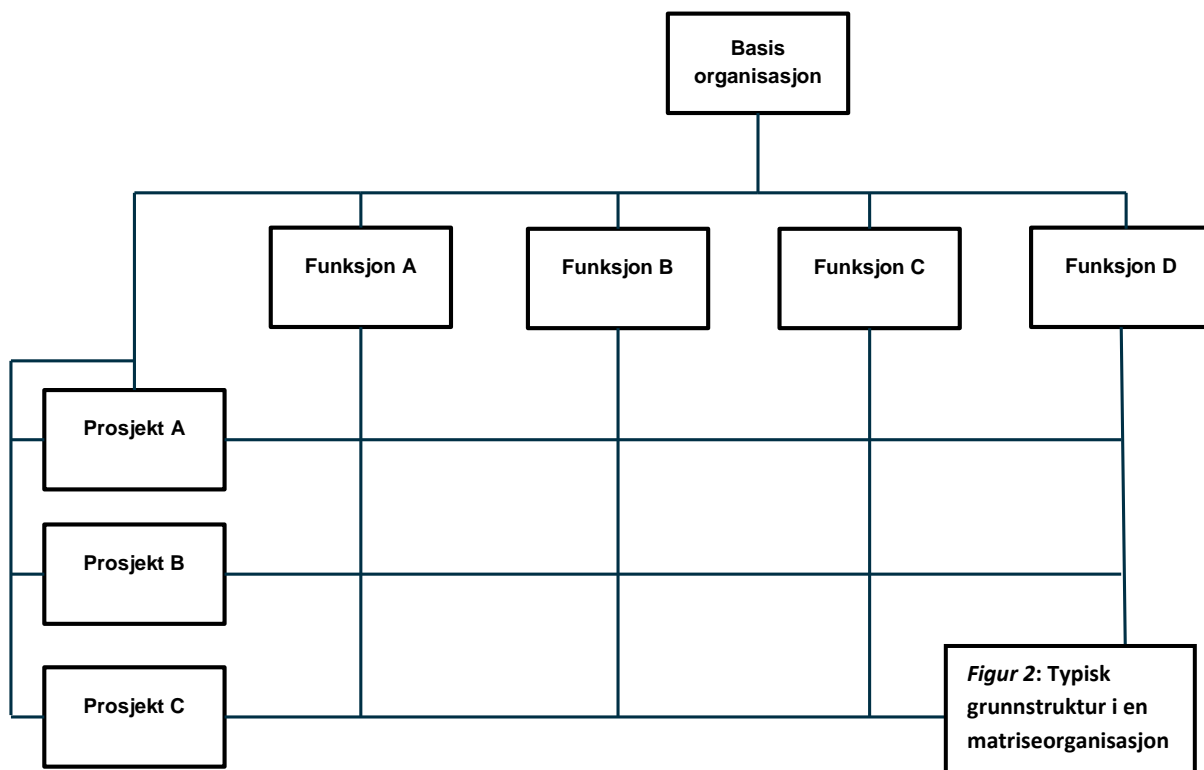
Figur 1: Forholdet mellom basisorganisasjonen, prosjektorganisasjonen og kunden.

(Andersen, 2010)

Figur 1 viser de tre partene involvert i det organisatoriske samspillet rundt et typisk prosjekt. Prosjekteier og oppdragsgiver er de permanente organisasjonene som er bundet via kontrakt om leveransen av og kompensasjonen for en tjeneste. Basisorganisasjonen instruerer prosjektorganisasjonen og tildeler nødvendige ressurser. Prosjektorganisasjonen allokterer og utnytter sine ressurser med hensikt å bringe verdi til prosjektet og slik sett en leveranse til kunden.

Ved struktureringen av en prosjektorganisasjon bør målet, delmålene og de konkrete arbeidsoppgavene som leder fram til disse målene være blant utgangspunktene for oppbygningen av en *organisasjonsmatrise* (Child, 1977). Deloppgavene er de konkrete byggesteinene for å bygge opp under organisasjonens felles mål, enten målet er gjennomføringen av et prosjekt eller andre typer formål. Organisering kan ses på som et verktøy for å systematisere oppgavene med hensyn på det som er kritisk for interaksjonen mellom individene i organisasjonen.

En organisasjonsmatrise er en vanlig måte å strukturere en stor organisasjon som arbeider med komplekse prosjekter, slik som organisasjonen i konteksten av denne oppgaven. En slik matrise utgjøres typisk av to hoved akser, en funksjonell akse og en prosjektspesifikk akse (Larson et al., 1987). Funksjonene har sin permanente plass i basisorganisasjonen og tildeles temporære plasser i prosjektorganisasjonene etter deres behov og basert på tilgjengelige ressurser, i tråd med Figur 1. Figur 2 viser det grunnleggende skjelettet i en slik organisering. Prosjektene som utføres på vegne av basisorganisasjonen har behov for de samme ressursene (funksjonene) og disse ressursene har igjen en fordel av å være lokalisert langs samme akse, for å fremme effektivitet. Funksjonene kan beholde sin gruppering slik at deres tilhørende individer og ressursene kan fokusere sin innsats og sitt samspill innad på området der de har sin ekspertise.

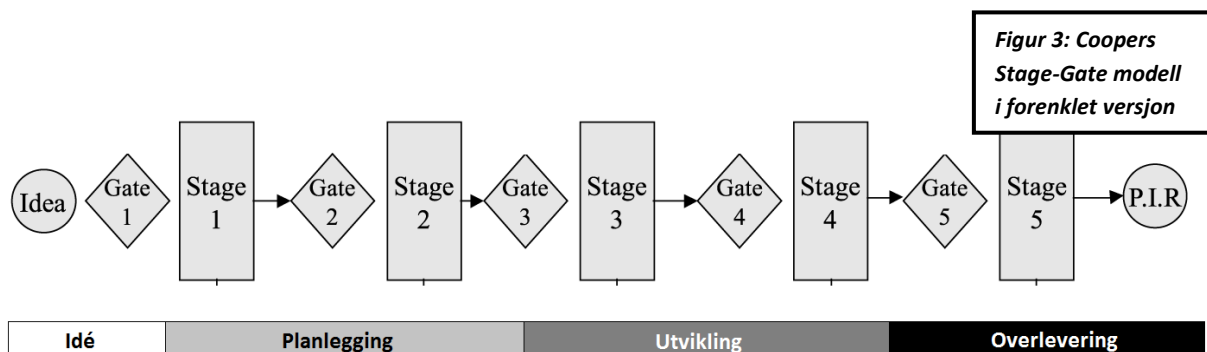


En utfordring som vil belyses i analysen i denne oppgaven er arbeidet som foregår på prosjektleder nivå, der ulike funksjoner skal koordineres inn i ett og samme prosjekt på tvers av denne matrisen.

Store, komplekse organisasjoner er noe som er stadig mer vanlig å se i offshoreindustrien, som blir introdusert i neste hovedkapittel. Dette har sin naturlige årsak i at prosjektene som gjennomføres i denne bransjen også er store og komplekse. Her oppstår et behov for effektiv organisering som vist ovenfor. Samtidig er det et behov for at organiseringen åpner for utfoldelse, rasjonalitet og kreativitet hos sine deltakere. Dette kan gjøres ved å legge noen normer til grunn for hvordan organisasjonen gjennomfører sitt arbeid, for eksempel ved hjelp av prosjektstyringssystemer som nevnt innledningsvis i dette kapitlet.

Et eksempel på et slikt system er Robert G. Coopers Stage-Gate modell som opprinnelig ble utformet som et system for ledelse av produktutviklingsprosjekter. Systemet fremmer fokuset på innovasjon som en prosess og setter kreativitet og utvikling i et system for å effektivisere veien til målet, som gjerne er å fylle et teknologisk behov. Systemet har mange analogier og gjennomføringsverktøyet til selskapet som trekkes frem i denne oppgaven kan ses på som en av dem. I den sammenhengen vil *produktet være utførelsen av en tjeneste og utviklingen av produktet vil være fremdriften i prosjektet*. Cooper beskriver selv en god analogi som klargjør hensikten med systemet:

«A good analogy (to the Stage-Gate system) is the production process to manufacture a physical product. The way to improve the quality of output from the process, of course, is to focus on the process itself – to remove variances in the process. A process is subdivided into a number of stages or work stations. Between each work station, or stage, there is a quality control checkpoint or gate. A set of deliverables is specified for each gate, as is a set of quality criteria that the product must pass before moving to the next work station. The stages are where the work is done; the gates ensure that the quality is sufficient.» (Cooper, 1990)



(Cooper, 1990)

Figur 3 viser hvordan Cooper beskrev gjennomføringen av et prosjekt fra idéfasen og til ferdigstillelse i et format som gjør ideologien overførbart til mange ulike typer prosjekter. Gatene fungerer som milepæler som sikrer et bestemt kvalitetsnivå på leveransen. I prosjektgjennomføring kan dette punktet også ses på som et kontrollpunkt for om det som er planlagt å utføres fram til tidspunktet faktisk er utført.

En prosjektleders oppgave i komplekse prosjekter består vanligvis i å ha det overordnede ansvaret for at organisasjonen og dets individer følger det bestemte systemet for gjennomføring. *Systemet* er her et vidt begrep, men kan for eksempel ha form av modellen som er eksemplifisert ovenfor. Prosjektlederen blir således en koordinator av de mange ressursene som bidrar til gjennomføringen.

Vi har sett hvordan det overordnede rammeverket og styringssettet som legges til grunn i en prosjektbasert organisasjon, fordelaktig kan utformes til å nå prosjektmålene. Neste delkapittel ser nærmere på prosjektlederne i PBOer og viser til eksisterende teorier rundt samspillet mellom en organisasjons individer. Det poengteres at behovene for strukturering øker med organisasjonens størrelse og prosjektenes kompleksitet.

2.3. Prosjektlederens rolle i PBO

Prosjektbaserte organisasjoner (PBO) er utformet med det formål å bidra til en effektiv gjennomføring av prosjekter både i basisorganisasjonen og oppdragsgiverens beste interesse. Det som vanligvis er opp til prosjektorganisasjonen selv, er å avgjøre hvordan deres tildelte oppgaver skal gjennomføres, hvordan ansvaret skal utøves og hvordan ressursene skal allokeres. Som også nevnt tidligere, bringer prosjektorganiseringen fram behovet for et stort antall prosjektlederroller på ulike nivåer for å kunne koordinere arbeidsoppgaver og ressurser og ikke minst møte kundens krav og ønsker i forbindelse med leveransen. I store PBOer vil en finne slike *mellomledere* på flere nivåer.

På individnivå er noe av det viktigste i organisatorisk utforming, det å ivareta de nødvendige relasjonene mellom rollene som inngår i matrisestrukturen. Det er nødvendig med effektive relasjoner mellom personer som er avhengige av å utveksle informasjon med hverandre.

Organisasjonenes oppbygning er nemlig også styrt av et grunnleggende behov for informasjonsdeling, blant annet for å redusere usikkerheter ([Daft et al., 1984](#)).

Organisasjonsstrukturer tilstreber å definere skiller mellom deltakernes roller når det kommer til ansvars- og arbeidsfordeling, og tegner et organisasjonskart med linjer som avgrenser og instruerer de ulike rollene. Å definere disse linjene er muligens en utfordring i store, komplekse organisasjoner der betydelig myndighet og beslutningsrett må ligge på flere nivåer for å gjøre organisasjonen dynamisk og begrense byråkratiet. Det kan være uklart nettopp hvor dette mandatet ligger, særlig når det eksisterer mange ledd hvor det utøves en form for ledelse. Dette er blant utfordringene som adresseres i denne avhandlingen. Analysen som er utført tar for seg *rollebeskrivelsen* tilhørende en sentral prosjektlederrolle på et mellomledernivå i en prosjektorganisasjon og undersøker om organisasjonens forventninger til den bestemte rollen gjenspeiles i realiteten.

Hva er en rollebeskrivelse? En rollebeskrivelse er et formelt dokument som beskriver stillingens tittel, formålet med stillingen, spesifikke ansvarsområder og arbeidsoppgaver samt en indikasjon på *rapporteringslinjene* som er aktuelle for stillingen. Rapporteringslinjer vil si ledelinjer som illustrerer hvem som er avhengige av informasjon og leveranser fra individet i rollen samt hvem som skal gi informasjon og leveranser til dette individet. Rollebeskrivelsen skal sørge for at individets innpass i organisasjonen er i tråd med styringssystemet som ligger til grunn.

Med rollebeskrivelsen følger vanligvis en kompetansebeskrivelse som beskriver utdanning, kursing og erfaring som kreves for stillingen. I tillegg kan det medfølge krav til spesielle styrker eller karaktertrekk som er ønsket hos den ansatte og fysiske forutsetninger for å utfylle posisjonen.

Det kan være flere formål med en detaljert og presis rollebeskrivelse, i tillegg til de personlige, psykologiske faktorene nevnt innledningsvis. I Tabell B listes noen typiske formål med rollebeskrivelser i en organisasjon ([Grace, 2013](#)).

Tabell B: Ulike formål med rollebeskrivelser i en organisasjon

Planlegging	Rollebeskrivelser gir mulighet for ressursplanlegging når det kommer til hva organisasjonen har behov for og hva den ønsker ut av den ansatte basert på sammensetningen av team, imøtekommelse av organisatoriske verdier og oppnåelse av strategiske mål.
Rekruttering og ansettelser	Rollebeskrivelser bidrar til å kunne spesifisere rollens innhold og krav til eventuelle kandidater ved stillingsutlysninger, nyansettelser og interne omorganiseringer. En tydelig stillingsspesifikasjon kan gjøre tilpasningsprosessen mer effektiv når en ny person skal tiltre stillingen. Dette forutsetter selvsagt at spesifikasjonen stemmer med rollen i praksis.
Kompensasjon	I prosessen med å utarbeide kompensasjonsgrunnlaget for en stilling har rollebeskrivelsen en stor innflytelse. Innholdet og omfanget av rollen samt kompetansekravene som stilles utgjør malen for verdien av arbeidet og kompetansen til en ansatt som oppfyller disse kravene. Uten en fattet beslutning bak en lønnsrate for en stilling står man i fare for å overkompensere den ansatte eller eventuelt miste denne personen dersom lønnen ikke er konkurransedyktig på arbeidsmarkedet.
Resultatstyring og målbarhet	Arbeidsbeskrivelser er et verktøy som gir klare linjer for hvem som skal utføre en oppgave og kan virke forebyggende mot konflikter på arbeidsplassen. I tillegg er de essensielle i måling av resultater og personlig måloppnåelse hos den ansatte og kan dermed benyttes i stillingsrevidering, lønnsforhandlinger, målsetting og planlegging av personlig utvikling.
Karriereplanlegging	Definisjon av roller i organisasjonen bidrar til å danne et organisasjonskart med synlige muligheter for de ansatte til å stige i gradene og sikte mot konkrete karrieremål. Dette motiverer og engasjerer individene til å yte ekstra og få en oversikt over hva som kreves av dem for at de skal nå sine mål. Det gir også en mulighet for den ansattes overordnede til å oppmuntre til utvikling og progresjon.
Kollegialt samhold	Rollebeskrivelser er viktig for å definere ansvarlinjene innad i teamene men gir også et tydelig bilde på hvordan enkeltindividene spiller på lag og i harmoni med sine kolleger og kan fremme samarbeid og bedre arbeidsmiljøet.

I all hovedsak er formålet å definere ansvarsområder og relasjoner mellom kolleger og avdelinger innad i organisasjonen. Definisjonen bør derfor indikere hvilke andre roller i organisasjonen som det skal rapporteres til eller mottas rapportering fra, med andre ord hvem som er «over» og hvem som er «under» i organisasjonsstrukturen. Over- og under-orienteringen er ikke nødvendigvis ment i en hierarkisk kontekst der høyere nivå betyr mer makt i organisasjonen, men benyttes derimot i kontekst av hvem som har behov for hvilken informasjon for å kunne utføre sin rolle på sitt ansvarsnivå.

Det finnes også mer individspesifikke grunner til at en organisasjon definerer roller i detalj. Å vite hva som er forventet av deg som ansatt og deltaker i organisasjonen er viktig for din motivasjon så vel som for vurderingen av din innsats. Det å ha en formell, konsis rollebeskrivelse vil også forebygge problemet med uklare forventninger, og spesielt problemet som kan oppstå ved at ulike deltakere i organisasjonen forventer ulike ting slik at det oppstår tvetydighet. Teorier rundt forventninger til individets rolle og dets innpass i organisasjonen sier:

“When the behaviors expected of an individual are inconsistent he will experience stress, become dissatisfied, and perform less effectively than if the expectations imposed on him did not conflict” [\(Rizzo et al.,1970:151\)](#)

Det er altså viktige psykologiske grunner til behovet for entydige forventninger som ikke er i konflikt med hverandre. Det er dermed også viktig at alle former for *forventningsavklaringer* er konsise rundt hver rolle i en organisasjon. Med forventningsavklaringer menes ulike metoder som brukes for å beskrive hva organisasjonen og dens medlemmer forventer av det respektive individet.

Forventninger til individet, som definert i delkapittel 1.2, kan uttrykkes i flere former. Det kan være gjennom en formell rollebeskrivelse, medarbeidersamtaler, forventningsavklaringsmøter, kurs eller rett og slett uformell dialog med personer over, under eller på linje med individet i et organisatorisk hierarki.

Dette kapitlet har belyst noen relevante teorier som er berørt i denne avhandlingen. Teoriene som er mest sentrale for problemstillingen er oppsummert her:

❖ *Prosjektbaserte organisasjoner (Andersen);*

Teorien har relevans i forhold til hvordan ulike deltakere, spesielt prosjektlederne, i PBOer må forholde seg til kunde og basisorganisasjon i prosjektgjennomføringer. Det kan også trekkes svært mange paralleller til organiseringen som benyttes i konteksten.

❖ *Matriseorganisasjoner (Child, Larson et al.);*

Relevans når det kommer til hvordan mellomledere må koordinere ressurser tildelt fra basisorganisasjonen og inn i prosjektorganisasjonen. Matrisesystemet skaper mange kommunikasjonslinjer som må opprettholdes for effektiv prosjektgjennomføring.

❖ *Coopers Stage-Gate modell (Cooper);*

Modellen har mange likheter med modellen for prosjektgjennomføring som introduseres i konteksten og er en grunnleggende mal som knytter ansvar og forventninger til mellomlederne i en PBO.

❖ *Kommunikasjon og informasjonsutveksling som forutsetning for organisasjonsstrukturer (Daft et al.). Formålene med rollebeskrivelser (Grace). Forventninger til individer i en organisasjon (Rizzo et al.).*

Teoriene er relevante i forbindelse med å forstå hvordan rollene i en PBO er utformet og hvordan det stilles forventninger til individene, spesielt på et mellomledernivå.

❖ *Systemfokus vs. menneskefokus i prosjektstyring (Wysocki, Burnett).*

Dette er to grunnleggende fokusområder for en mellomleders arbeid og det vil være interessant å se om det forekommer ulike praksiser i realiteten, gjennom analysen av en mellomlederrolle som er gjort i denne oppgaven.

3. KONTEKST

Dette kapitlet gir en introduksjon til oljeserviceselskapet Aker Solutions, som er benyttet i konteksten av oppgaven for å utforske problemstillingen. Det gis også en introduksjon til offshorebransjen, hvor selskapet opererer, og hva som gjør prosjektene i denne bransjen unike. Det fokuseres på forholdet mellom kontraktspartene, typisk organisering av prosjektene, gjennomføringsmodellene som benyttes og til sist hvordan prosjektledernes roller utspiller seg i organisasjonsmatrisen. Prosjektene i denne bransjen har en kompleksitet og allsidighet som gjør det interessant å utforske problemstillingen i nettopp denne industrien. De fleste av de mulige utfordringene knyttet til temaet dukker opp her. Dette gjelder utfordringer knyttet til blant annet prosjektbasert organisering og behovet for struktur og instruks av deltakerne i prosjektorganisasjonen.

3.1. Bransjen, selskapet og kontrakten

Sentralt i prosjekter som foregår i offshorebransjen er forholdet mellom *operatørene* og *serviceselskapene*. Operatørene på Norsk sokkel eier oljelisenser som gir de rett til å utvinne olje på bestemte felt i Nordsjøen. Serviceselskapene leverer de nødvendige tjenester og utstyr som gjør det mulig å gjennomføre denne jobben. Det er sånn sett en arbeidsdeling mellom partene som opptrer i bransjen og det er mange ulike interesser i spill.

Serviceselskapene konkurrerer om å tilby de beste varene eller tjenestene til operatørene og dermed bli utvalgt som leverandør. Det kan her være snakk om beste tilbud i forhold til pris, kvalitet, teknologiske egenskaper, effektivitet, risiko og andre faktorer som prioriteres av kunden. Denne konkurransen fører til større fortjenestemargin for kunden og mindre margin for tilbyderen. Når leverandøren er valgt vil kunden fortsette å presse disse marginene og drive leverandøren til å velge de beste løsningene med tanke på kundens behov og samtidig presse sitt kompetansenivå til det ytterste for å prestere. Fordelen med en slik presset situasjon er at alt i alt vil leverandørens kvaliteter og det teknologiske nivået generelt bli presset til nye høyder for å overkomme forventningene fra kundene. Nye teknologiske løsninger bringer fram nye muligheter for hele bransjen.

Mer omfattende teknologi og økt prestasjonsevne fra leverandørene fører til mer komplekse og omfattende oppdrag. *Totalleverandører* er leverandører som tilbyr alle de tjenester som måtte kreves for å gjennomføre et komplekst oppdrag ([Osmundsen, 2012](#)). Det kan for eksempel være et oppdrag som innebærer produksjon og installasjon av en ny borerigg i Nordsjøen. En generell

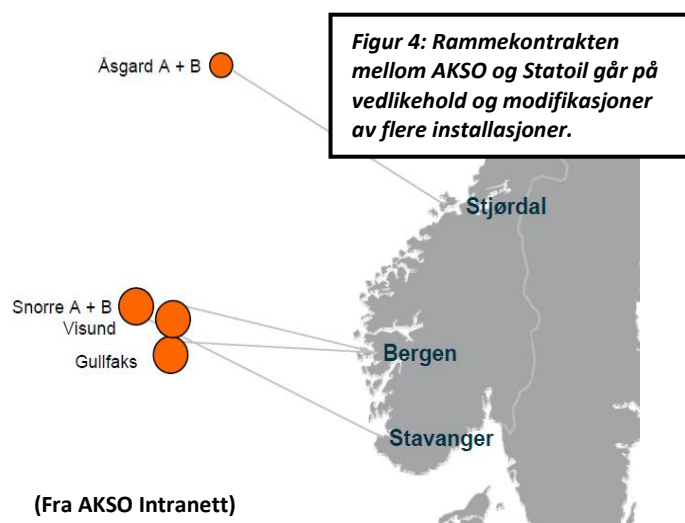
beskrivelse av arbeidsomfanget i en slik totalleveranse er EPCIC; Engineering, Procurement, Construction, Instalation, Completion. I en EPCIC kontrakt vil leverandøren overordnet sett gjennomføre; design av konstruksjoner og andre planer, innkjøp av nødvendige materialer, prefabrikasjon, transport, installasjon og komplettering av leveransen slik at den er klar til bruk av kunden.

Denne oppgaven analyserer aspekter av den interne strukturen i en stor bedrift som gjennomfører omfattende, høyteknologiske prosjekter innen olje- og gassindustrien. Bedriften som er satt i fokus er Aker Solutions, heretter forkortet AKSO. Internt i selskapet fokuseres det her på en avdeling kalt MMO. MMO står for Maintenance, Modifications and Operations og er i hovedsak en altomfattende beskrivelse på det arbeidet som må til for å holde en offshoreinstallasjon operativ over lengre tid. I tillegg til MMO-oppgaver utfører AKSO blant annet nybygg av offshore installasjoner slik som oljeplattformer, undervannsutstyr til oljeutvinning, endringer og modifikasjoner av eksisterende installasjoner og konstruksjon og drift av prosesseringsanlegg i forbindelse med ulike naturforekomster.

Selskapets arbeid går i stor grad ut på å administrere sine underleverandører til å gjennomføre det konkrete arbeidet som foregår for eksempel på plattformer offshore eller på verftene på land. AKSO utfører også mye av arbeidet selv, men driver i hovedsak prosjektene ved å planlegge, organisere og administrere alle arbeidsoppgavene som inngår i komplekse prosjekter. Dette krever en stor del ingeniører og kunnskapsrike mennesker med evne til å kontrollere og lede personell og finne praktiske og tekniske løsninger på komplekse problemer.

AKSO har i mange år hatt et nært forhold til Statoil, som er den største operatøren og lisenseieren på norsk sokkel. De to bedriftene har flere rammeavtaler, og samarbeider om å føre fortjenestedyktig drift på mange av de Statoil-eide feltene i Nordsjøen. I denne oppgaven er det fokusert på prosjektet «Statoil V&M-Snorre». Dette prosjektet er en del av en større rammekontrakt kalt Statoil V&M,

som innebærer vedlikehold og modifikasjoner på flere av Statoils installasjoner i Nordsjøen som vist i Figur 4. Kontrakten strekker seg over en tidsperiode på opptil 8 år, med oppstart i 2010.



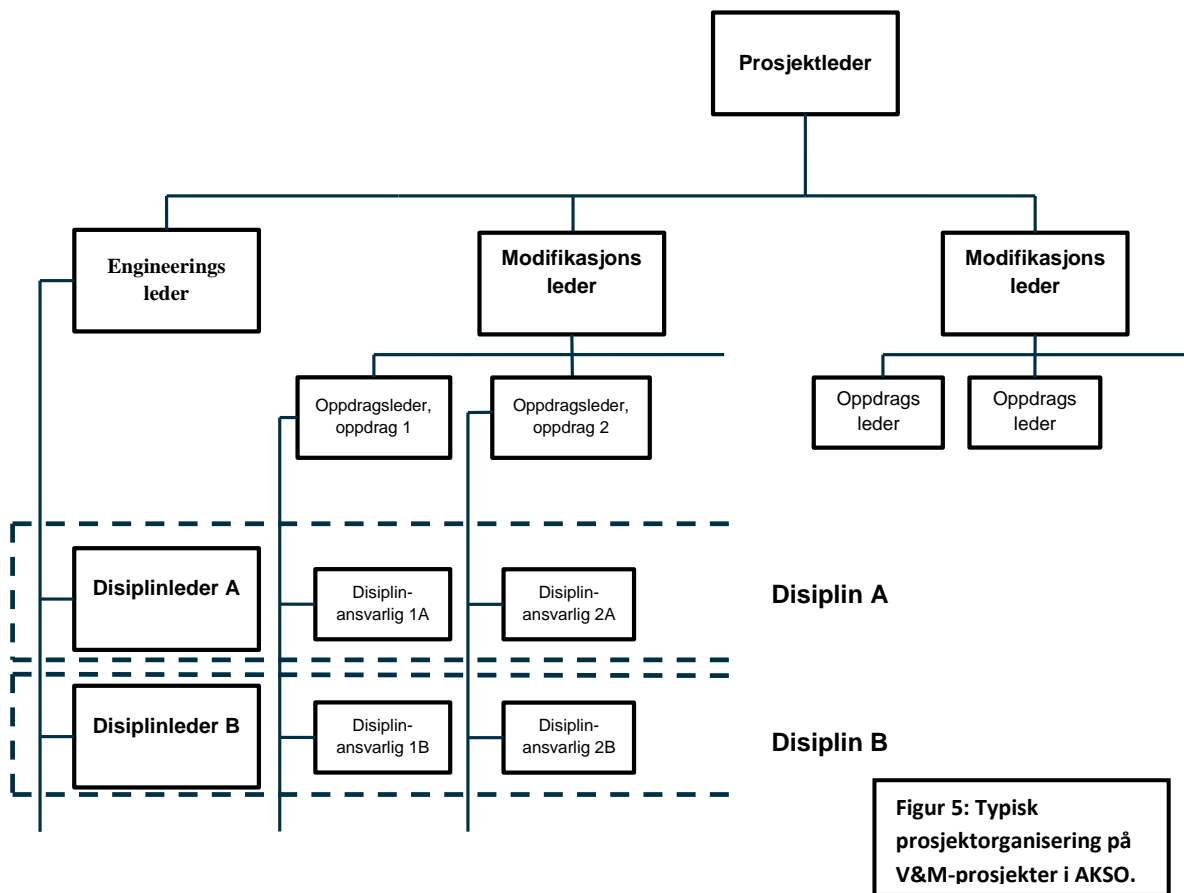
Statoil V&M-Snorre er en kontrakt som dekker alt det arbeid som måtte kreves for å holde oljeplattformene Snorre A og B i drift. Dette kan være utskiftning av gammelt utstyr, endring og oppgradering av utstyr underveis ettersom driftsforholdene endrer seg, vedlikehold av slitedeler og sikkerhetsfremmende tiltak på plattformene.

3.2. Organiseringen av prosjekter

AKSO organiserer det meste av sitt arbeid i prosjekter. Selskapet blir da *basisorganisasjonen* og ressursene som allokteres til prosjektet blir til *prosjektorganisasjonen* som forklart i TEORI. Prosjektet står for leveransen av tjenesten som kunden ønsker å ha utført. Kunden har ofte behov som ikke kan presiseres i detalj når det kommer til store og komplekse prosjekter og det kreves et tett samspill mellom kunden og prosjektorganisasjonen. Mye av prosjektets detaljer avklares underveis og prosjektlederne spiller en svært viktig rolle både i å avdekke de faktiske behov hos kunden og i å sørge for at prosjektorganisasjonen koordineres i retning av å møte disse behovene.

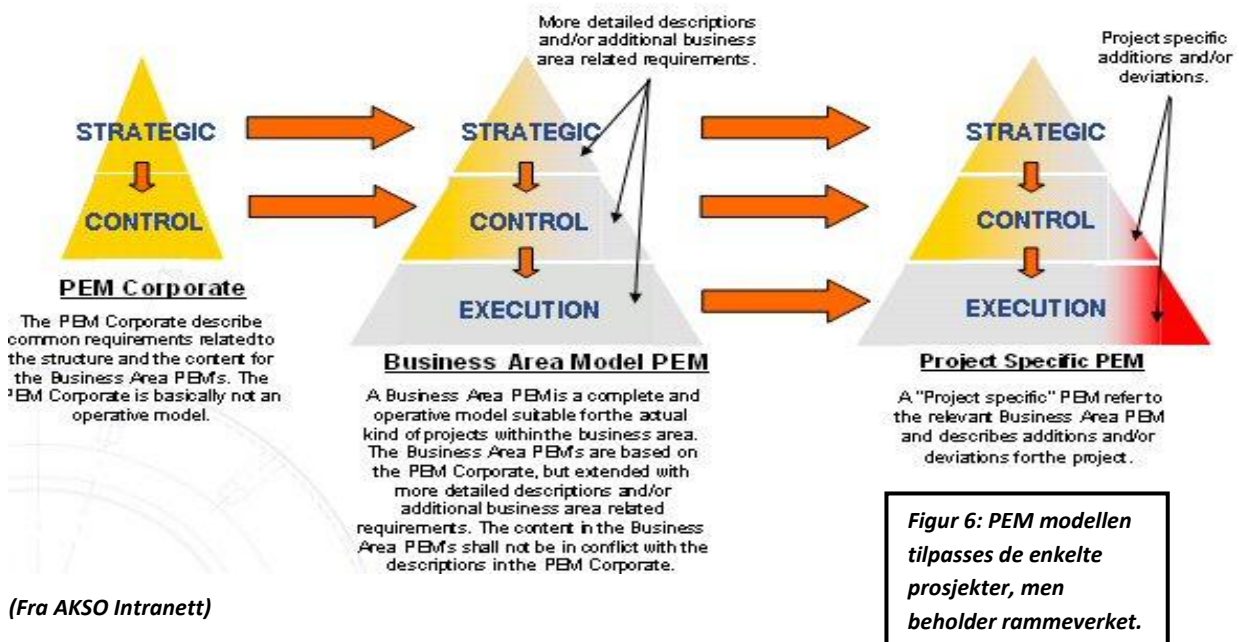
Et stort og omfattende prosjekt som Snorre V&M deles vanligvis inn i deloppgaver for å systematisere og forenkle strukturen i det arbeidet som skal gjennomføres. Disse deloppgaver kalles *oppdrag* og er på mange måter egne prosjekter i seg selv. Et oppdrag er gjerne definert innenfor grensene av en type arbeid. Dette kan være for eksempel elektro, IT, brønn, struktur, HVAC og lignende. Oppdraget er avhengig av arbeid og ressurser fra ulike *disipliner*, eller fagfelt. AKSO har organisert prosjektet slik de finner det hensiktsmessig med de ressursene som hvert oppdrag krever, samtidig som disiplinene beholder sin tilhørighet, kompetanse og ekspertise på tvers av prosjektene.

Figur 5 viser en illustrasjon av en typisk prosjektorganisasjon som benyttes i AKSOs prosjekter og er inspirert av organiseringen som er gjort på Snorre V&M prosjektet. Matrisen illustrerer forholdet mellom prosjektledelsen som er det instruerende leddet og fagarbeiderne som holder til på disiplinnivå og er det operative leddet. Prosjektlederen er egentlig en kontraktseier som sitter på det overordnede ansvaret for hele kontraktsavtalen. Modifikasjonslederne har hver sin portefølje av oppdragsledere som de leder og instruerer. Oppdragslederne har igjen hver sin portefølje av oppdrag, eller delprosjekter, hvor de fungerer som prosjektledere for disse. Engineeringslederen har et overordnet ansvar for det operative arbeidet som foregår i prosjektet og leder og instruerer lederne for hver disiplin. Til hvert oppdrag tildeles en disiplinansvarlig som er bindeleddet mellom disiplinen og det aktuelle oppdraget. Disiplinansvarlig instrueres av oppdragslederen samtidig som den ledes av sin disiplinleder og har sin tilhørighet i sin disiplinorganisasjon slik figuren indikerer.



Det kan trekkes flere paralleller mellom AKSOs prosjektorganisering og teoriene innen matriseorganisering, som er presentert i forrige kapittel. Her vil oppdragene ses på som enkeltstående prosjekter og disiplinene er funksjonene som sitter på kompetansen og ressursene innen hvert fagfelt. Disiplinene er organisert i basisorganisasjonen. Deler av en disiplins fokus og ressurser blir temporært allokert til ulike oppdrag innen ulike prosjekter. Denne matriseinndelingen forenkler ressursallokeringen og bidrar også til mer effektiv koordinering av de utallige deljobbene som skal utføres og alltid står i fare for å kolliderer med hverandre. Det er blant annet her behovet for koordinatorene og prosjektledere kommer inn. Ved siden av menneskene som leder oppdragene, er gjennomføringsmodellen PEM det viktigste verktøyet hos AKSO for å systematisere og sikre at oppdragene blir utført på en hensiktsmessig måte.

PEM er en forkortelse for Project Execution Model. PEM er et verktøy som fungerer som en mal for hvordan AKSO gjennomfører sine prosjekter, basert på kunnskap og erfaring i selskapet og hos de ansatte. Formålet med PEM er å bidra til effektiv og kvalitetsbevisst prosjektgjennomføring med mål om profitt fra alle utførte prosjekter. Verktøyet skal sørge for en mest mulig uniform prosjektgjennomføring i alle selskapets oppdrag uavhengig av hvor i verden det foregår, hvor omfattende prosjektet er eller hvor kompleks leveransen som skal utføres er. PEM-modellen tilpasses til det enkelte prosjekt men det overordnede rammeverket består alltid som en sikkerhet på at leveranser gjennomføres etter selskapets og kundens beste interesser. Rammeverket og hvordan modellen tilpasses til de enkelte prosjekt er illustrert i Figur 6.



PEM inneholder detaljerte beskrivelser av fasene i prosjektgjennomføringen og Figur 7 viser hvordan prosjekter, eller oppdrag, brytes ned i deloppgaver med hver sin milepæl. Arbeidet som står beskrevet fram til en milepæl må være tilstrekkelig utført før en kan gå videre. PEM systemet har mange likhetstrekk med Coopers Stage Gate modell som ble introdusert i Prosjektbaserte organisasjoner.



(Fra AKSO Intranett)

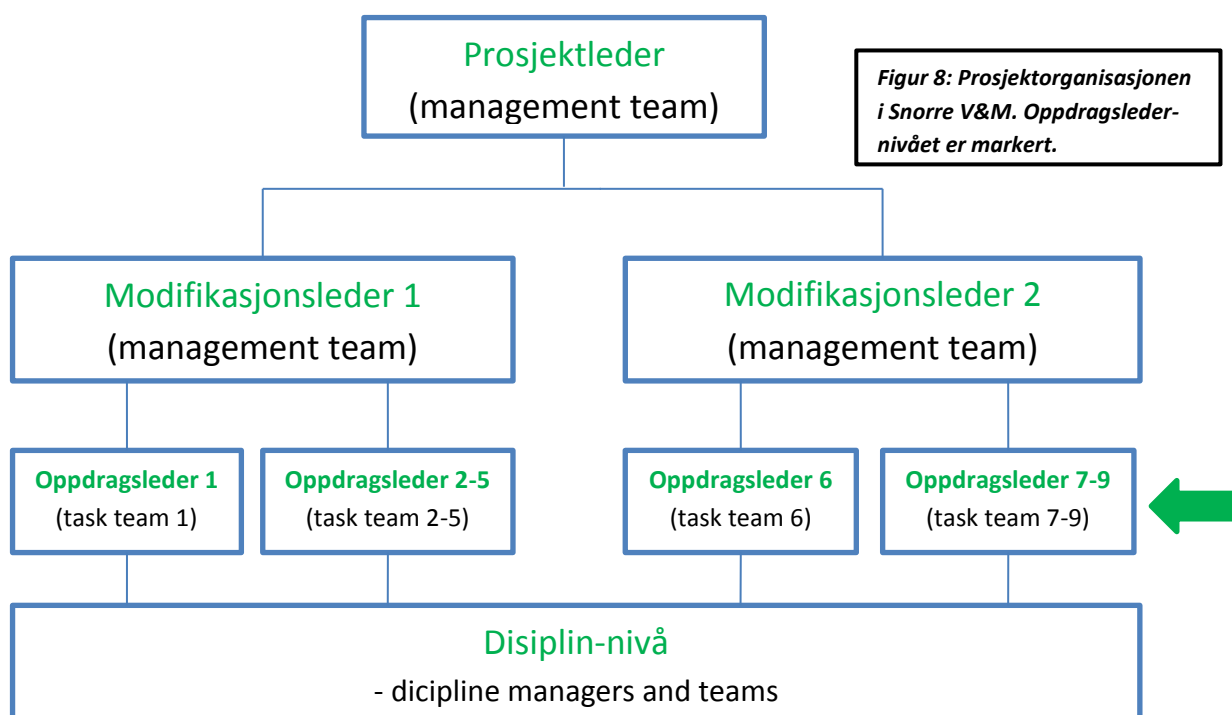
Figur 7: «The stages in the Project Execution Model»

3.3. Oppdragslederen

PEM inneholder blant annet rollebeskrivelser for de enkelte individene i organisasjonen rundt de enkelte prosjektene. Rollebeskrivelsene er en del av det rammeverket som skal følges i arbeidet og er som alt annet basert på lang erfaring fra prosjektgjennomføring og kunnskap om hvordan ressursene mest hensiktsmessig skal allokere for å skape en effektiv organisasjon.

Oppdragslederrollen er en mellomlederrolle i AKSOs prosjektorganisasjoner, slik som forklart i forrige delkapittel. OL har ansvar for gjennomføringen av oppdrag, som også kan kalles egne prosjekter, innenfor den totale kontraktsavtalen med kunden. I prosjektorganisasjonen rundt kontrakten Snorre V&M, er OL en mellomlederstilling som befinner seg under prosjektleder (PL) og modifikasjonsleder (ML), og over de ulike disiplinene og den tildelte disiplinansvarlige. Dette hierarkiske systemet er forenklet illustrert i Figur 8. Som tidligere nevnt er både PL, ML og OL roller i prosjektet som kan ses på som prosjektledelsesroller. Det er allikevel distinkte forskjeller mellom ansvarsområdene relatert til hvilket nivå i hierarkiet en befinner seg på.

Ansvarsområdene som faller på OL gjelder blant annet koordinering av prosjektets oppdrag, distribuering av ressursene tildelt oppdraget, risikostyring, økonomistyring, kvalitetskontroll, kunderelasjoner og andre ledelses- og administrative oppgaver i forbindelse med gjennomføring av delprosjekter. I operativsystemet er oppdragslederne, som andre roller i AKSOs prosjektorganisasjoner, tildelt en spesifikk arbeidsbeskrivelse som er utdypet i analysen.



Arbeidsbeskrivelsen til OL trekker spesielt frem ansvarsområder som ikke har klare rammer, men som omfatter ansvar ut over konkrete retningslinjer. Det gir altså stort spillerom for oppdragslederne til å selv oppfatte hva som er sitt ansvar og hva som bør overlates til andre. Et problem som kan møtes på med en slik rolleinndeling er at personellet i denne rollen ofte har en bakgrunn fra et lavere nivå i ansvars-matrisen. Mange har jobbet som rene ingeniører tidligere og har dermed gått fra å utføre arbeidet selv, på detaljnivå, til nå å skulle administrere det personellet som skal utføre jobben. At OL ikke involverer seg ned i detaljarbeidet på de enkelte oppdragene er viktig, ettersom de må sørge for å benytte sin tid til å koordinere og å holde oppdragsporteføljen i system. Kapittel 2 viser til teoretikerne [Wysocki](#) og [Burnett](#) som skiller mellom to ulike syn innen organisasjonsteori, nemlig prosjektledelse og gjennomføringssystemer. En kan velge å se på den ene som viktigere enn den andre for god gjennomføring av prosjekter, og analysen vil vise hva som vektlegges mest av oppdragslederne selv i det daglige. Det kan altså vise seg om de legger størst fokus på å utøve kommunikasjon og ledelse overfor *aktører i sine omgivelser* og spesielt sitt team eller om de velger først og fremst å benytte de integrerte styringsverktøyene for å holde kontroll med sine oppgaver og sitt ansvarsområde.

Aktører i oppdragsledernes omgivelser, vil si personer, organisasjoner eller systemer som har et avhengighetsforhold til OL i en eller annen form. Aktørene kan for eksempel; være mottaker av en leveranse, være mottaker av instruksjoner, være avsender av en leveranse eller avsender av instruksjoner, stille krav til en viss handling og oppførsel på vegne av seg selv eller organisasjonen. Her er listet noen aktører som står i en eller annen form relaterer seg på denne måten til OL.

- *Kunden*, da spesielt OLs motpart (point of contact) hos kunden. Kunden ytrer sine ønsker i forhold til prosjektets leveranse og gjennomføring. Kunden er også gjenstand for gjensidig kommunikasjon av prosjektets endringer samt status- og fremdriftsrapportering.
- *Teamet*, som mottar instruksjoner og veiledning fra OL og rapporterer sitt arbeid til OL. Teamet er også en kilde for diskusjon og avklaringer i forbindelse med prosjektgjennomføring og er sånn sett en viktig ressurs for OL.
- *Modifikasjonsleder* instruerer OL og mottar rapportering av OLs arbeid.
- *Disiplinansvarlig* mottar instruksjoner fra OL og leverer sitt arbeid ut i fra dette.
- *Operativsystemet* stiller krav til OLs handlinger og oppførsel i organisasjonen i henhold til organisasjonens ønsker og behov.
- *Prosjektleder*.
- *Prosjekt Manager*.

I analysen av problemstillingen vil noen av disse aktørene benyttes for å drøfte omgivelsene rundt oppdragslederrollen. Som poengtert i Prosjektlederens rolle i PBO, er behovet for utveksling av informasjon mellom relasjonelt sammenknyttede roller i en organisasjon sentralt for oppbygningen av hierarkiet. Derfor er det flere aktører som danner seg en oppfatning av hva hver enkelt rolle innebærer og hva som kreves av de enkelte individene, gjennom deres relasjon med hverandre. Dette gjelder spesielt for OL, som kan sies å befinne seg i et organisatorisk knutepunkt når det gjelder mengden rapporteringslinjer og spesielt den nære kontakten med kunde.

4. METODE

4.1. Tilnærming til problemstillingen

Som nevnt tidligere, er det mange måter å angripe problemstillingen i denne oppgaven. Det er her valgt å se på tre organisatoriske faktorer som benyttes som innfallsvinkler til analyse av oppdragslederrollen:

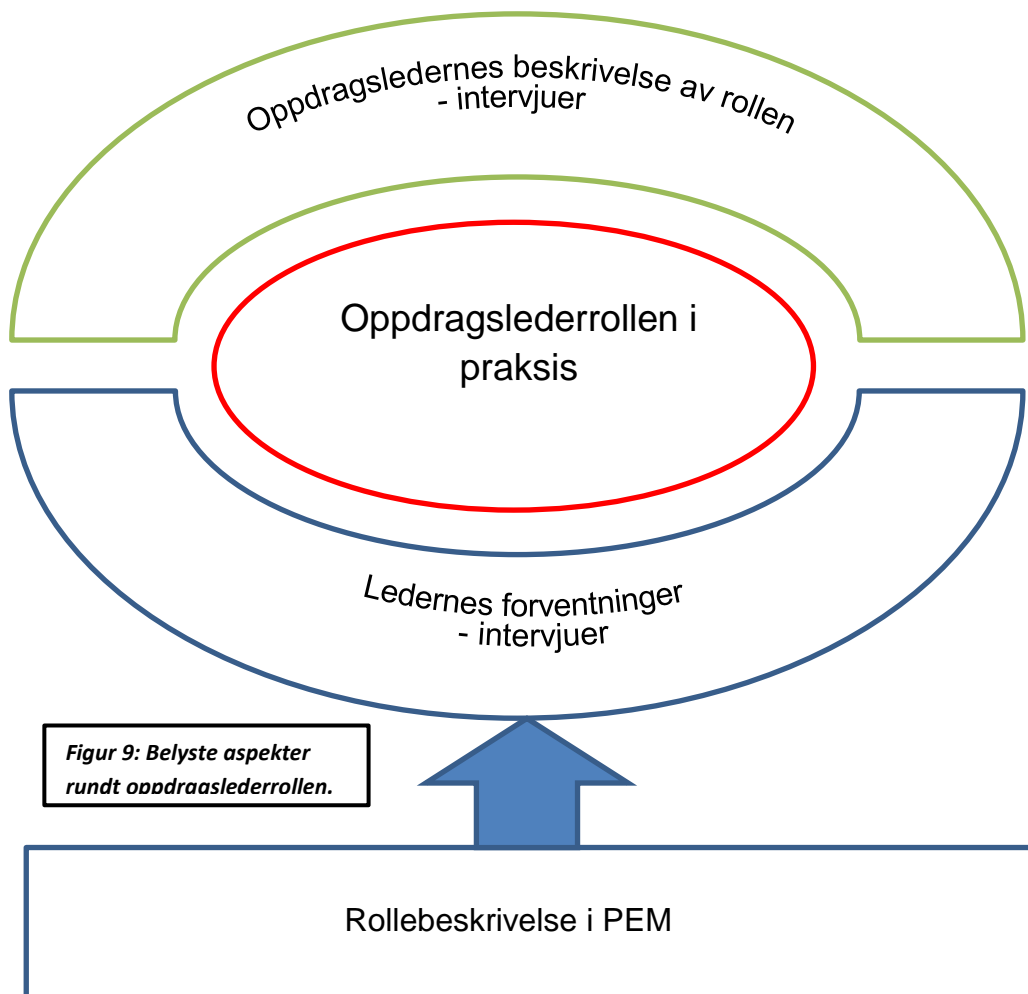
- Rollens innhold, omfang og utfordringer i praksis. (1)
- Ledelsens forventninger til rollens innhold, omfang og utfordringer. (2)
- Den formelle rollebeskrivelsens innhold og omfang. (3)

Hvordan disse innfallsvinklene vil angripes:

- (1) Intervjuer med oppdragslederne: Det vil ikke være mulig å male et perfekt gjengitt bilde av hvordan oppdragslederrollen utspiller seg i praksis, men den beste tilnærmingen vil fås gjennom åpne intervjuer med oppdragslederne selv.
- (2) Intervjuer med modifikasjonslederne: Modifikasjonslederne er intervjuet for å danne et representativt bilde på hva som forventes av prosjektorganisasjonen når det gjelder utøvelsen av oppdragslederrollen. Dette er fordi ML er OLs nærmeste ledere i organisasjonsmatrisen. De har et godt innblikk i OLs daglige arbeid og er med på å stille forventninger til det arbeidet som utføres. ML fungerer som et bindeledd mellom OL, prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen. Deres oppfatning av rollen er derfor sentral i den aktuelle problemstillingen og vil belyses gjennom et åpent intervju.
- (3) Analyse av rollebeskrivelsen: Rollebeskrivelsen er et fundamentalt verktøy i arbeidet med å beskrive oppdragslederrollen. Dokumentet er et rammeverk som beskriver innholdet i rollen med tanke på ansvarsområder, arbeidsoppgaver og rapporteringslinjer. Beskrivelsen vil analyseres for å trekke ut konkrete arbeidsoppgaver i forbindelse med prosjektgjennomføringen som er tilknyttet rollen.

I dette kapitlet forklares fremgangsmåten til innsamlingen av data, som i DRØFTING og KONKLUSJON vil benyttes som grunnlag for å besvare problemstillingen. Intervjuenes oppbygning og metodene for tolkning av kvalitativ data blir presentert her.

Figur 9 viser hvordan oppdragslederrollen (rødt) er analysert gjennom ulike innfallsvinkler; oppdragsledernes egne beskrivelser av rollen gjennom intervjuer (grønt) og organisasjonens forventninger til rollen (blått). Organisasjonens forventninger er igjen reflektert gjennom to faktorer, nemlig den formelle rollebeskrivelsen i PEM og modifikasjonsledernes forventninger til oppdragslederrollen gjennom intervjuer.



4.2. Intervjumetodikk

For å danne et bilde av hvordan rollen utspiller seg i praksis er det gjennomført intervjuer med sentrale individer i et pågående prosjekt hos AKSO. Intervjuene er basert på en *intervjuguide* ([Patton, 2002:349](#)) som følger som vedlegg til denne oppgaven. Dette innebærer at intervjuene er kvalitative, men med en viss form for struktur som gjør resultatene fra intervjuer med flere individer mulig å sammenligne med hverandre mer eller mindre direkte. Fordelen med denne intervjuformen er at store mengder kvalitativ data kan struktureres enkelt og det er mulig å kontrollere besvarelsene til å sentreres innenfor de ønskede rammene. Ulempen med slike intervjuer er at en kan gå glipp av noen viktige tema som kanskje ikke kommer fram under spørsmålsoverskriftene som er valgt. Som nevnt i innledningen er det også noe manglede teori for å bygge opp forventninger til utfallet ettersom temaet er situasjonsspesifikt. Dermed er også intervjuenes utforming noe subjektiv og kan mangle et objektivt aspekt basert på teorier på området. Det kan også bli for stor fleksibilitet gjennom intervjuet slik at mye informasjon kommer fram som ikke er mulig å benytte i analysen og sammenlikningen i ettertid.

Det finnes to ytterpunkter i utformingen av kvalitative intervjuer ([Thagaard, 2009](#)). Det ene er tilnærmet ustrukturerte intervjuer som åpner for fri utfoldelse fra informanten innenfor det temaet den blir ledet inn på innledningsvis. Det andre ytterpunktet er en strukturert form med en planlagt rekkefølge på spørsmål og svar og mindre rom for fri utfoldelse hos informanten. Intervjuene som er gjennomført her er som nevnt i tråd med metodikken for intervjuguide og befinner seg slik sett i et mellomstilt, som et *delvis strukturert* intervju.

Spørsmålene i intervjuene med oppdragslederne er utformet slik at svarene til sammen kan danne en *praktisk* rollebeskrivelse, nærmere forklart i Oppdragsledernes intervjuer. Denne kan igjen sammenlignes direkte med den formelle, eller *teoretiske*, rollebeskrivelsen som er gitt i PEM. Intervjuene gir i tillegg et svar på hvordan oppdragslederne prioriterer sine ansvarsområder og oppgaver, noe som ikke er definert i den formelle rollebeskrivelsen, men allikevel er veldig sentralt i utførelsen av arbeidet. Intervjuets format tar også sikte på at det kan gjøres noen små omjusteringer slik at personer i ledelsen av prosjektet også kan intervjues om rollen, sett fra sitt ståsted, som også forklart i Modifikasjonsledernes intervjuer. Dermed blir det mulig å drøfte samsvaret med ledelsens forventninger til rollen.

På Snorre V&M prosjektet er det, som nevnt tidligere, ni oppdragsledere totalt. Syv av disse ble intervjuet ettersom to ikke hadde mulighet i det tidsrommet intervjuene ble gjennomført. Det ble på

forhånd satt et mål om at minimum fem intervjuobjekter ville gi et tilstrekkelig grunnlag for drøftingen i etterkant. Intervjuene ble gjennomført i én-til-én situasjon i et møterom og hele sesjonen ble spilt inn med båndopptaker. Svarene på intervju spørsmålene ble *fortolket* og *kategorisert* i ettertid etter retningslinjene i 4.5. Tolkningsmetodikk.

I prosjektet er det også to ledere som har det instruerende og koordinerende ansvaret for oppdragslederne, nemlig modifikasjonslederne. Disse ble begge intervjuet sammen, i samme format som tidligere, og svarene ble oppsummert som én besvarelse.

Som vedlegg ligger intervjuguiden som ble benyttet i utforming og gjennomføring av intervjuene. Denne er benyttet som et støtteverktøy for å sørge for at intervjuene ble gjennomført i tråd med intensjonen bestemt på forhånd og innenfor noen kriterier som er valgt for å øke gyldigheten av empirien;

- ❖ Intervjuenes utforming skal ikke modifiseres underveis og spørsmålene skal stilles i samme form og rekkefølge til alle objektene slik at resultatene med rette kan sammenliknes i ettertid.
- ❖ Intervjuobjektene skal informeres grundig og likt om intervjuets formål og målet med oppgaven slik at resultatene kan sammenliknes i ettertid og slik at svarene styres i retning av hva som er relevant i denne sammenhengen og begrenser mengden av irrelevant informasjon.
- ❖ Minimum fem personer i hoved intervjugruppen (oppdragslederne) skal intervjues for å dekke alle typer bakgrunner, erfaringstider i rollen og flest mulig ulike typer oppdrag.

4.3. Oppdragsledernes intervjuer

Intervjuskjemaet i denne intervjurunden består av to deler. Den første delen inneholder spørsmål som kartlegger intervjuobjektets bakgrunn og erfaring, deres egen oppfatning av ansvar og oppgaver som innbefattes av rollen, spesielle utfordringer de har merket i rollen, viktigste rapporteringslinjer, deres forhold til rollebeskrivelsen og til sist eventuelle forslag til forbedringer som de selv måtte ha.

Strukturen i den første delen av intervjuet er her beskrevet med fem hovedkategorier av spørsmål som hver sikter på å initiere en refleksjon fra intervjuobjektet rundt personens oppfatning av temaet:

- *Erfaring og bakgrunn:* Å registrere de enkelte oppdragsledernes bakgrunn og erfaring kan bidra til å avdekke eventuelle sammenhenger mellom svarene og den kompetanse personen innehar fra sin karriere. Dette er ikke en forutsetning for å besvare problemstillingen direkte, men kan være relevant i drøftingen av svarene og ved forslag til senere arbeid rundt temaet.
- *Ansvarsområder og arbeidsoppgaver:* Å avdekke oppdragsledernes egen oppfatning av hva som er deres viktigste ansvar og arbeidsoppgaver vil gi noe som er direkte sammenlignbart med den formelle rollebeskrivelsen og med ledernes forventninger på dette området. Intervjuobjektene blir bedt om å la svarene gjenspeile deres faktiske arbeidshverdag og tenke bort i fra de formelle definisjonene av rollen. Dette er for å lede resultatet av intervjuet i retning av noe som reflekterer det virkelige innholdet i rollen.
- *Utfordringer knyttet til rollen:* Å avdekke utfordringer og spesielle momenter som de ansatte selv ønsker å trekke fram her, er en god måte å få et mer utfyllende bilde av rollen i praksis. Utfordringer som intervjuobjektene ser på som spesielle for nettopp deres posisjon kan også være ting som det går en del tid med til å løse i hverdagen. Dermed blir dette en viktig faktor i det å beskrive rollens innhold i praksis.
- *Relasjoner i prosjektet:* Å klarlegge oppdragslederens syn på sine rapporteringslinjer i organisasjonen kan benyttes til å undersøke om det hierarkiske systemet er uniformt oppfattet av deltakerne i prosjektet. Det kan også gi en indikasjon på om rollebeskrivelsen gjenspeiler faktiske forhold når det kommer til kommunikasjon, rapportering og relasjonene mellom prosjektdeltakerne.

- *Bruk av rollebeskrivelsen:* Avslutningsvis i del 1 av intervjuet blir det stilt noen spørsmål rundt bruken av det formelle arbeidsverktøyet som er rollebeskrivelsen i PEM. Oppdragslederne får også mulighet til å komme med sine forslag til hvordan arbeid og ansvar kunne vært fordelt annerledes og mer fordelaktig i organisasjonen, uten av det forventes at de har noen særskilt innstilling til dette.

Intervjuskjemaet som ble benyttet i første del av intervjuene med OL er vist under i Tabell C.

Tabell C: Intervjuskjema til første del av intervjuet med OL.

Spørsmål	Svar
Navn	
Betegnelsen på din rolle i prosjektet.	
Bakgrunn; utdanning og erfaring i korte trekk.	
Hva er dine viktigste ansvarsområder som oppdragsleder?	
Hvilke arbeidsoppgaver krever mest tid av deg som oppdragsleder?	
Er det noen spesielle utfordringer i akkurat din rolle til daglig?	
Fra hvor i prosjektet genereres det meste av ditt arbeid? <ul style="list-style-type: none"> ■ Ex: PEM, kunde, team, ledere, disiplin, egen erfaring/intuisjon 	
Beskriver «role description» dine ansvarsområder og oppgaver på en tilstrekkelig måte?	
Hvordan forholder du deg til role description i hverdagen?	
Har du forslag til hvordan arbeidet og ansvaret til oppdragslederne kunne vært fordelt annerledes?	

Den andre delen av intervjuene består av et tidsskjema. Dette skjemaet skal bidra til å danne et bilde av hvordan de ulike arbeidsoppgavene prioriteres av oppdragslederne i hverdagen. Skjemaet fylles ut på i dialog med intervjuobjektet på prosjektor. Punktene i skjemaet, som vist i Tabell D, er utarbeidet fra de konkrete arbeidsoppgavene i rollebeskrivelsen. Punktene utgjør kategorier av arbeidsoppgaver som OL møter i sin arbeidshverdag over en tidsperiode på minimum et halvt år. Kategoriene er bearbeidet gjennom diskusjon med veileder og et pilot-intervju med første intervjuobjekt. Arbeidsområdene er relativt overordnede i den forstand at det meste av arbeidet som utføres kan kategoriseres under de totalt ti punktene.

Tabell D: Skjema til bruk i andre del av intervjuet med OL.

<u>Arbeidsoppgaver</u>	<i>Faktisk tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100</i>
Budsjett; Etablere budsjett for oppdrag	x %	x %
Plan; Etablere plan for oppdrag	x %	x %
Design; Etablere design basis for oppdrag	x %	x %
Rapportering; Rapportere fremdrift ihht. kost, tid, risk, kvalitet, Q&W	x %	x %
Kontroll; Kontroll og oppfølging ihht plan, budsjett, risk, kvalitet, Q&W	x %	x %
Endringshåndtering; Identifisere og evaluere endringsforslag. Justere bemanning, budsjett, planer etc, i forbindelse med endringer.	x %	x %
Møte eksternt; Møter med kunde, underleverandør, andre eksterne	x %	x %
Kommunikasjon eksternt; Mail, telefon, uformelle samtaler med kunde, underleverandør eller andre eksterne	x %	x %
Møte internt; Møte i avdeling, team, portefølje, ledelse, andre interne	x %	x %
Kommunikasjon internt; Team, disiplin, kolleger, andre interne	x %	x %
Annet	x %	x %
<u>Totalt</u>	100 %	100 %

Ut i fra tabellen kan det være interessant å se hvordan tiden prioriteres til de ulike oppgavene, noe som også kan sammenlignes med modifikasjonsledernes forventning til dette. Som tidligere nevnt er prioriteringen av de ulike arbeidsoppgavene noe som ikke står eksplisitt beskrevet i rollebeskrivelsen. Resultatet av denne delen vil derfor kun være sammenlignbart med modifikasjonsledernes besvarelser og sammenligning internt mellom oppdragslederne.

4.4. Modifikasjonsledernes intervjuer

Modifikasjonslederne utgjør oppdragsledernes nærmeste overordnede rolle i organisasjonen. Det er valgt å intervju ML for å danne et representativt inntrykk av hva organisasjonen forventer av OL. De ble stilt omtrent de samme spørsmålene som oppdragslederne ble stilt i deres intervjuer. Her er spørsmålene derimot vinklet i retning av hva modifikasjonslederne forventer er de viktigste ansvarsområdene, de høyest prioriterte oppgavene og de største utfordringene i rollen.

Intervjuskjemaet som er brukt i første del av intervjuet er vist i Tabell E.

Tabell E: Intervjuskjema til første del av intervjuet med ML.

<i>Formalia</i>	<i>Svar</i>
Hva ser dere på som de viktigste ansvarsområder til oppdragslederne?	
Hva ser dere på som de viktigste arbeidsoppgaver til oppdragslederne?	
Hva antar dere er de største utfordringene i oppdragslederrollen?	
Hvor forventer dere at de fleste av arbeidsoppgavene til oppdragslederne kommer fra? Ex: PEM, kunde, team, ledere, disiplin, egen erfaring/intuisjon	
I hvilken grad forventer dere at oppdragslederne benytter rollebeskrivelsen aktivt?	
Tror dere oppdragslederne noen gang går utenfor sitt definerte ansvarsområde?	

Andre del av intervjuet med modifikasjonslederne er det samme tidsskjemaet som hos oppdragslederne, men med en annen formulering der besvarelsen skal reflektere hvilke prioriteringer som forventes at OL benytter i dag og hvilke prioriteringer som er ønskelig i en ideell situasjon. Det tilpassede skjemaet er vist i Tabell F.

Tabell F: Skjema til bruk i andre del av intervjuet med ML.

<u>Arbeidsoppgaver</u>	Forventet tidsbruk i prosent av 100	Ønsket tidsbruk i prosent av 100
Budsjett; Etablere budsjett for oppdrag	x %	x %
Plan; Etablere plan for oppdrag	x %	x %
Design; Etablere design basis for oppdrag	x %	x %
Rapportering; Rapportere fremdrift ihht. kost, tid, risk, kvalitet, Q&W	x %	x %
Kontroll; Kontroll og oppfølging ihht. plan, budsjett, risk, kvalitet, Q&W	x %	x %
Endringshåndtering; Identifisere og evaluere endringsforslag. Justere bemanning, budsjett, planer etc., i forbindelse med endringer.	x %	x %
Møte eksternt; Møter med kunde, underleverandør, andre eksterne	x %	x %
Kommunikasjon eksternt; Mail, telefon, uformelle samtaler med kunde, underleverandør eller andre eksterne	x %	x %
Møte internt; Møte i avdeling, team, portefølje, ledelse, andre interne	x %	x %
Kommunikasjon internt; Team, disiplin, kolleger, andre interne	x %	x %
Annet	x %	x %
<u>Totalt</u>	100 %	100 %

4.5. Tolkingsmetodikk

Intervjubesvarelsene er hoveddelen av datagrunnlaget som benyttes for analyse i denne oppgaven. Intervjuopptakene ble transkribert fra båndopptaker og notert i tilknytning til det spørsmålet som ledet til de enkelte uttalelsene og svarene.

Det åpne formatet på spørsmålene ledet naturlig nok til åpne besvarelser og mange refleksjoner rundt temaet. Dermed sitter man igjen mye data og personlige uttalelser om ulike temaer og det kreves et grundig arbeid for at dette skal være anvendelig i en drøftingsmonolog.

Å analysere slik informasjonsrik data bør gjøres med to hensikter ([Johannesen et al., 2004](#));

- Tematisk organisering av data: redusere, systematisere og ordne datamaterialet slik at det blir analyserbart uten at man mister viktig informasjon
- Analyse og tolkning: analysere og utvikle tolkninger av, og perspektiver på, den informasjonen som ligger i datamaterialet.

Datamaterialet som er samlet inn er derfor først redusert for å muliggjøre systematisering og kategorisering av intervjubesvarelsene. Dette er gjort med forfatterens egen tolkning av meningsinnholdet, sett i relasjon til andre besvarelser for å få frem den kontekstuelle betydningen av en ytring eller mening som også kan gjenspeiles hos andre. Tolkningen av slike besvarelser er svært betinget på personen som foretar tolkningen. Konteksten den enkelte besvarelsen ble gitt i sammenheng med vil være den beste ledetråden for å foreta en fattet tolkning av hva informanten faktisk mener. Det at intervjuene er utformet etter en intervjuguide, der de åpne spørsmålene er sentrert inn på bestemte tema, gjør systematiseringen enklere og vil samtidig sikre at alle ønskelige temaer kommer fram i intervjuene.

Etter tolkning og drøfting av besvarelsene blir eventuelle samsvar og trender identifisert og belyst. Dette er gjort i DRØFTING. Her oppsummeres disse samsvarene og trendene og leder over i konklusjon på de områdene der forfatteren selv syner rimelig grunnlag for å gjøre dette.

5. OBSERVASJONER

Her oppsummeres de observasjonene som er gjort underveis i arbeidet med problemstillingen. Det vil forekomme tolkninger fortløpende i oppsummeringen for å få fram den informasjonen som er relevant for å belyse oppdragslederrollen fra flest mulig sider. Som forklart i forrige METODE, er informasjonen som benyttes som underlag for å besvare problemstillingen hentet inn ved tolkning av rollebeskrivelsen og intervjuer med oppdragslederne og modifikasjonslederne på Snorre V&M.

Første delkapittel om rollebeskrivelsen tar for seg dette dokumentet slik det foreligger i operativsystemet til AKSO og slik det er tilpasset til oppdragslederne på prosjektet Snorre V&M. Kapittel 5.2 oppsummerer og drøfter resultatene av intervjuene med oppdragslederne. I siste delkapittel oppsummeres og drøftes intervjuet med modifikasjonslederne.

Underveis i oppsummeringen av observasjonene blir noen av de viktigste poengene trukket fram ut i fra i hvor stor grad de kan bidra til å besvare problemstillingen. Oppsummeringen sikter også på å gjenspeile hvilke meninger som går igjen hos flertallet av informantene og dermed kan være med å danne et helhetlig bilde av rollen og forventningene til rollen.

- *De viktigste observasjonene fra intervjuene er markert som dette og deretter omtalt.*

Oppsummeringen og tolkningen av observasjonene her innebærer noe drøfting i seg selv. Samlet sett vil dette kapitlet allikevel danne et grunnlag for den virkelige drøftingen, opp mot den konkrete problemstillingen, som følger i kapittel 6.

5.1. Rollebeskrivelsen

Role description: Task Lead Page 1 of 2

TASK LEAD

AREA OF RESPONSIBILITY

The role holder is responsible for:

- The overall execution of the Task covering:
 - o Engineering
 - o Procurement
 - o Construction
 - o Installation
 - o Completion

MAIN TASKS (General)

The role holder shall on own initiative:

PROJECT EXECUTION MODEL:

- Ensure required personal PEM knowledge and participate in PEM introduction/training as required.

ORGANISATION:

- Demonstrate HSE leadership by emphasising his/her personal commitment to HSE and by promoting Aker Solutions' HSE principals, HSE mindset and Just Care.
- Establish and maintain an effective Task organisation:
 - o with clear responsibilities, authorities and command/reporting lines
 - o compatible with the overall project organisation responsibilities

Figur 10: Utklipp av rollebeskrivelsen for OL.

Rollebeskrivelser i prosjektbaserte organisasjoner er utformet med et eller flere formål. Noen av disse formålene er belyst i Tabell B. Det er selvfølgelig at organisasjoner som benytter rollebeskrivelser vil forsøke å få disse til å samsvare med rollen i den grad det er hensiktsmessig for å bidra til en velfungerende prosjektorganisasjon. Aker Solutions' operativsystem inneholder instruksjoner for alle rollene som inngår i organisasjonskartet rundt et spesifikt prosjekt. Oppdragslederrollen er beskrevet med et to-siders dokument som dekker det generelle ansvarsområdet for personen i rollen, de konkrete arbeidsoppgavene som skal betjenes, noen indikasjoner på hva som kreves av kunnskap i rollen og hvem det skal rapporteres til i organisasjonen. Et utklipp av rollebeskrivelsesdokumentet er vist i Figur 10.

Rollebeskrivelsen til oppdragslederne er et dokument som gir overordnet beskrivelse og definerer et rammeverk rundt hva oppdragsledernes rolle skal innebære. Det mest essensielle aspektet som defineres i rollebeskrivelsen er at oppdragslederne skal ha det generelle ansvaret for at sine oppdrag utføres i henhold til de retningslinjene som fremkommer av gjennomføringsmodellen PEM, som er beskrevet i KONTEKST og illustrert i Figur 6 og Figur 7. Organisasjonsmessig utgjør dette ansvaret en

viktig tilknytning mellom prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen. Oppdragslederne skal altså sørge for å styre oppdragene i tråd med selskapets fastsatte retningslinjer.

Styring i henhold til PEM er blant annet er viktig når det gjelder koordineringen av ressurser fra funksjonene, eller disiplinene, som tilhører basisorganisasjonen. Rollebeskrivelsen trekker fram at OL skal «sørge for å bidra til en effektiv prosjektorganisasjon med god inter-disiplin koordinering». Disiplinene knyttes opp mot prosjektorganisasjonen temporært, basert på prosjektplanen for hvert oppdrag, som også er en del av oppdragsledernes jobb å utforme. Disse planene må koordineres både i henhold til de tilgjengelige ressurser på basisnivå og i henhold til arbeid og ressursbruk i prosjektorganisasjonens pågående oppdrag.

Oppdragsledernes utførelse av rollen skal også bidra til å gjenspeile basisorganisasjonens verdier i prosjektorganisasjonen. Dette gjelder for eksempel ved å ytre et HMS fokus (Helse, Miljø og Sikkerhet) ved å «demonstrere HMS engasjement, gjenspeile selskapets HMS prinsipper og HMS tankegang» i sitt arbeid og dermed påvirke prosjektorganisasjonen rundt seg.

Til den enkelte kontrakt lages en tilpasset rollebeskrivelse som er en noe modifisert versjon av den standardiserte beskrivelsen. Avhengig av prosjektets (kontraktens) spesielle egenskaper i form av omfang, kundebehov, prosjektorganiseringen og andre særtrekk, må rollebeskrivelsen ekskludere noen irrelevante punkter og legge ekstra fokus på ting som er sentralt og kritisk for det spesifikke prosjektets gjennomføring.

Ansvarsområdene, arbeidsoppgavene og rapporteringslinjene som kommer frem av rollebeskrivelsen er tolket og forenklet slik at de blir sammenlignbare med hvordan OL og ML beskriver rollen i et praktisk perspektiv. Ansvarsområdene som fremkommer som spesifikt for OL er som følger:

- Overordnet ansvar for gjennomføring av oppdraget i henhold til PEM.
- Lede og instruere teamet som er tilknyttet OL og de enkelte oppdragene.
- Sørge for at oppdraget styres i henhold til tidsplan og kostnadsbudsjett.
- Sørge for at risikohensyn, kvalitetssikring og god endringshåndtering er ivaretatt gjennom hele oppdraget og hos alle de involverte.
- Sørge for at alle krav til dokumentering, rapportering og godkjenning i forbindelse med oppdraget er oppfylt i henhold til kravene i operativsystemet.
- Sørge for at nødvendige relasjoner og kommunikasjon med kunden og underleverandører er opprettholdt gjennom utførelsen av oppdraget.

Når det gjelder konkrete arbeidsoppgaver, som tilknyttes oppdragslederne gjennom formelle beskrivelser, er det også mulig å tolke noen av disse direkte ut av rollebeskrivelsen. Under er disse listet opp med noen små omformuleringer:

- Gjennomføre tilstrekkelig opplæring av seg selv og teamet i PEM og kontraktens innhold.
- Bidra til å utarbeide tidsplan, kostnadsbudsjett og design basis for hvert oppdrag.
- Identifisering og evaluering av endringsforslag.
- Endringsstyring (justere bemanning, budsjett og tidsplaner etter endring)
- Overvåke og rapportere fremdrift og avvik i prosjektet til ledelse og kunde.
- Kommunikasjon med kunde og underleverandører.
- Arrangere og gjennomføre nødvendige møter med;
 - Kunde
 - Oppdragsteamet
 - Disiplinene og oppdragsingeniørene.

Et viktig fundament i utformingen av rollebeskrivelsene er, som tidligere nevnt, at det er en bestemt rolle med et bestemt rammeverk for utøvelsen av rollen. Beskrivelsen inneholder allikevel et stort rom for å bestemme sin egen arbeidshverdag og gjøre sine egne prioriteringer. Uformell prat med en av PEM koordinatorene i basisorganisasjonen til AKSO, gav følgende sitat:

«Noe av det viktigste i arbeidet med å utarbeide rollebeskrivelser for PM (Project Management) personell er at rollebeskrivelsene ikke skal være begrensende for arbeidet de gjør.»

- Randveig Marie Johansen, PEM koordinator.

Dette vil si at behovet for en presis rollebeskrivelse veies opp mot behovet for å gi individer i mellomledelses posisjoner frie tøyler og ta egne vurderinger.

Det er et ønske fra organisasjonen at alle de ansatte bidrar til like gode leveranser inn til prosjektet når det kommer til punktlighet og kvalitet. AKSO er en leverandør av tjenester til sine kunder og selskapets største interesse er at leveransene står til kundens forventninger slik at denne blir tilfredsstilt i høyest mulig grad. Hvordan jobben gjennomføres kan ha mye å si for sluttresultatet og derfor er det interessant å se på hva som avgjør hvordan jobben blir utført av det enkelte individ. Dette vil være mulig å drøfte ut i fra resultatet av intervjuene som blir presentert her i kapittel 5.2 og 5.3.

5.2. Oppdragsledernes intervjubesvarelser

Oppdragslederne ble intervjuet hver for seg etter metodikken forklart i Intervjumetodikk. Totalt ble seks av de ni personene intervjuet, ettersom tre ikke hadde mulighet til å være med. Resultatet av intervjuene ble i ettertid sammenfattet i et excel-skjema som er vedlagt oppgaven. I dette delkapitlet oppsummeres og tolkes observasjonene som ble gjort.

Besvarelsene er forenklet for å gjøre de sammenlignbare med hverandre. Mange av svarene var veldig omfattende og intervjuobjektene trakk fram det de følte var relevant rundt temaet i hvert enkelt spørsmål selv om dette ikke nødvendigvis var intensjonen med spørsmålet. Derfor er det gjort en del forenklinger etter metodikkene som er beskrevet i Tolkningsmetodikk.

5.2.1. Ansvarsområder og arbeidsoppgaver

Spørsmål	Svar
Hva er dine viktigste ansvarsområder som oppdragsleder?	
Hvilke arbeidsoppgaver krever mest tid av deg som oppdragsleder?	

Oppdragslederne ble bedt om å trekke fram sine viktigste ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Svarene skulle være basert på deres hverdag og hva de prioriterer det meste av sin tid til. Det kom frem mange generelle, overordnede kategorier av ansvar og oppgaver, noe som ikke var uventet. Her trekkes fram det som er mest relevant for den gjeldende problemstillingen, hvor ansvarsområder og arbeidsoppgaver er de mest essensielle tingene å få klarhet i.

- *Administratoransvar vs. lederansvar.*

På spørsmål om hva personen ser på som sine viktigste ansvarsområder svarte mange at det å ha styring og oversikt over sitt oppdrag og kontroll med alle faktorer som er med på å fullføre oppdraget er det viktigste. Noen valgte her isteden å trekke fram kommunikasjon og personaledelse som det viktigste ansvaret som ligger i rollen. Det tenderer til at det foreligger to ulike måter å angripe det ansvaret som ligger i rollen. Å være fokusert på oppgavene som er innebefattet i oppdraget skiller seg noe fra det å være fokusert på teamet som skal sørge for at oppgavene blir utført. Et større fokus på teamet innebærer en større tillit til at disse har kontroll med sine deloppgaver som alle utgjør hvert sitt fragment av det totale arbeidet som skal utføres. De som svarte at styring og kontroll med

alle deler av prosjektet er det viktigste ansvaret, trakk også fram kostnadskontroll og planstyring som de konkrete arbeidsoppgavene det går mest tid til.

- *Møtevirksomhet innebærer et stort tidsbruk.*

På spørsmål om konkrete arbeidsoppgaver i rollen nevnte alle intervjuobjektene møtevirksomhet som en stor post for tidsbruk. De fleste møtene foregår internt med oppdragsteamet eller andre interne aktører tilknyttet prosjektet. Det er også en del møtevirksomhet med kunder og underleverandører når det trengs avklaringer og oppdateringer av prosjektets status. Enkelte møter krever også en del forberedelser og behandling i etterkant. Nyttigheten av møtene er varierende, men alle mente at de fleste møtene som regel er nødvendige i en eller annen sammenheng. Noen trakk seg imidlertid litt på svaret og valgte å dele møtevirksomhet i formell og uformell kommunikasjon, der den uformelle også kan inkludere spontane samtaler på tomannshånd ved kontorplassen eller i et stillerom. Disse samtaler har sjelden en kritisk agenda, men det ble nevnt at disse kan allikevel være blant de viktigste møtene ettersom de fremmer relasjoner og åpenhet og kan i visse tilfeller få fram problemer som er usynlige fra overflaten. Den mindre formelle kommunikasjonen som foregår utenom avtalte møter inkluderer også telefonmøter og mailutvekslinger med leverandører, kunde og kolleger og krever mye tid i hverdagen.

Andre ting som ble trukket fram rundt ansvar og oppgaver var litt sporadisk spredt ut over de ulike intervjuobjektene svar. Endringshåndtering, risikostyring og kvalitetssikring er alle overordnede begreper som ble nevnt, men allikevel er de svært sentrale i rollebeskrivelsen som jo også bærer preg av generelle begreper.

5.2.2. utfordringer knyttet til rollen

Spørsmål	Svar
Er det noen spesielle utfordringer i akkurat din rolle til daglig?	

På dette spørsmålet kom det fram svært mange ulike synspunkter. Noen besvarelser bar preg av personens oppfatning av hva som er den generelle oppdragsleders største utfordringer, mens andre bar preg av personlig påtrufne utfordringer som ikke nødvendigvis gjelder for noen andre enn personen selv. Dette er lagt vekt på i drøftingen.

- *Ulike metoder for utførelse av rollen.*

Utfordringen som ble trukket frem i de fleste tilfellene var at rollen i seg selv utføres på ulike måter. Oppdragslederne har med andre ord selv observert at deres kolleger i samme rolle har ulike metoder for gjennomføring av oppdragene og fokuserer på ulike verktøy for å utføre sitt arbeid. Grunnen til at dette ses på som en utfordring er at en risikerer at andre aktører i prosjektet, slik som kunden og disiplinlederne, får folk med ulike metoder å forholde seg til når de kommuniserer og samarbeider med OL-nivået i organisasjonen.

- *OL-rollen er et knutepunkt for henvendelser.*

Andre utfordringer som ble nevnt i forbindelse med OL-rollen var at den er en knutepunkts rolle i prosjektgjennomføring og dermed kan alle endringer, forespørsler, kritikk og problemer knyttes til OL på en eller annen måte.

- *Koordinering av begrensede ressurser.*

Videre ble det nevnt utfordringer knyttet til koordinering av begrensede ressurser til oppdragene. Kjennskap til bruken av menneskelige ressurser er en uskreven forutsetning. Koordinering og prioritering av sin egen arbeidskapasitet, som ofte også er en begrenset ressurs, er utfordrende.

- *Uklarheter i beslutningsretten.*

Intervjuobjektene ble også spurt om eventuelle irritasjonsmomenter knyttet til rollen. Tre av de syv svarte at det eksisterer uklarheter i ansvarslinjene og hvor yttergrensene for OLs mandat, eller beslutningsrett ligger. Det er mange avgjørelser som må tas fortløpende og det er ikke alltid lett å vite hvor mye man har rett til å godkjenne i sin rolle.

5.2.3. Relasjoner og bruk av rollebeskrivelsen

Spørsmål	Svar
Fra hvor i prosjektet genereres det meste av ditt arbeid? Ledende: F.eks. PEM, kunde, team, ledere, disiplin, egen erfaring/intuisjon?	
Beskriver «role description» dine ansvarsområder og oppgaver på en tilstrekkelig måte?	
Hvordan forholder du deg til role description i hverdagen?	

Det ble stilt et spørsmål til hvor i prosjektet det meste av OLs arbeid genereres. Spørsmålet ble forklart slik at personen skulle trekke fram hvilke kommunikasjons og samarbeidslinjer i omgivelsene som er de mest aktive og hvilke verktøy som brukes i størst grad for å drive arbeidet fremover.

- *Endringsbehovet er styrende for samarbeidslinjene.*

De fleste trakk fram kunden som det initierende punktet for nye arbeidsoppgaver. Henvendelser fra kunden skaper den største delen av arbeidet og dette øker i henhold til hvor komplekst prosjektet er og hvor mye av scopet som er uklart eller har behov for endringer underveis i oppstartsfasen. Et stort behov for endringer vil deretter gjøre at det meste av kommunikasjonen og samarbeidet går mellom OL og teamet etter at endringene er avklart med kunde. Noen trekker også fram PEM som den viktigste kilden til generering av oppgaver og arbeid, spesielt når scopet er klarlagt eller leveransen er av et standard format. Kunden er som regel allikevel den viktigste kilden.

- *Rollebeskrivelsen benyttes ikke aktivt.*

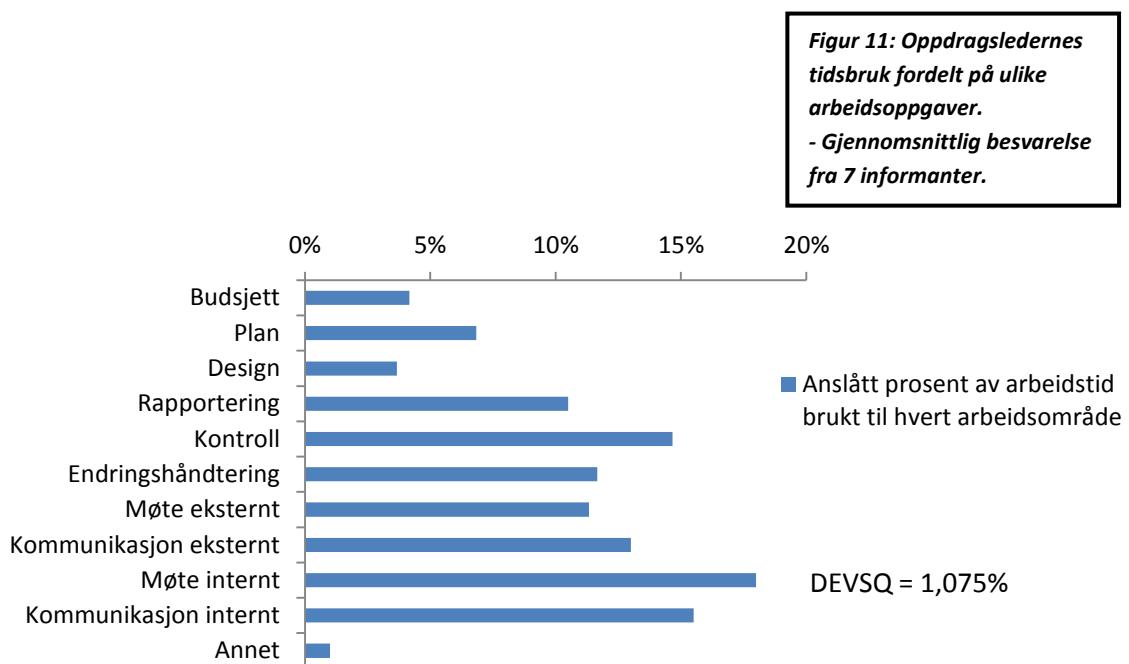
Intervjuobjektene svarer alle at rollebeskrivelsen ikke er et verktøy som benyttes aktivt. Beskrivelsen benyttes i en oppstartsfase når man er ny i rollen eller ved større omorganiseringer. Alle har nylig hatt en gjennomgang av rollebeskrivelsen i forbindelse med omorganisering som har skjedd på Snorre V&M. Det nevnes at rollebeskrivelsen er en generell beskrivelse og det gjøres svært sjelden arbeid som ikke kan sies å være dekket av denne. Alle er trygge på at de har intuitiv kjennskap til innhold og omfang av sin rolle og dermed benyttes verktøyet i svært liten grad.

5.2.4. Tidsbruk og prioriteringer

Oppdragslederne ble bedt om å fylle inn skjemaet for tidsbruk og prioriteringer, som forklart og vist i [Intervjumetodikk](#). De ble bedt om å se for seg hvordan de distribuerer sin tid sett over et lengre tidsperspektiv. Dette slik at alle faser av oppdragene de er involvert i reflekteres i tidsbruken, med de oppgaver og fokusområder som følger i de ulike fasene av gjennomføringsmodellen.

Det ble valgt å ekskludere den delen av tidsskjemaet som inneholdt ønsket tidsbruk ettersom de fleste intervjuobjektene følte de får distribuert tiden tilnærmet slik de ønsker i hverdagen. Dermed var det ingen interessante observasjoner å hente fra denne informasjonen. Hvordan OL ideelt sett ønsker å distribuere sin tid antas dermed å være tilnærmet lik slik de anslår sin faktiske tidsbruk.

Grafen under viser hvordan tidsbruken til OL gjennomsnittlig fordeler seg på de ulike oppgavene ut i fra besvarelsene fra de seks personene som ble intervjuet.



- *Samsvarende prioriteringer.*

Besvarelsene var tydelig samstemte ettersom gjennomsnittlig kvadrert avvik mellom besvarelsene er omtrent én prosent. Det vil si at det totalt sett var en gjensidig oppfatning av hvordan tiden blir distribuert omtrent slik som i Figur 11. Informantene var altså i høy grad samstemte om hvordan de ønsker å prioritere de ulike arbeidsoppgavene i rollen som OL.

- *Usikkerhet og tvetydighet.*

Et usikkerhetsmoment i denne delen av undersøkelsen ble personenes individuelle oppfatning av hva som innbefattes i de overordnede kategoriene av arbeidsoppgaver som er listet i tabellen. Flere av informantene fant det svært vanskelig å skille mellom de ulike kategoriene ettersom grensene mellom dem er veldig uklare. Dette kan tyde på en svakhet i dette analyseverktøyet. For eksempel går rapportering, kontroll og endringshåndtering i stor grad ut på det samme for eksempel ved at den ene kategorien kan inkluderes i de to andre. Som regel ble kontroll her ilagt en noe større vekt ettersom det er en kategori som vært mye av det usikre arbeidet kan knyttes opp mot, noe som også kommer fram av resultatene. Informantene ble ved usikkerhet bedt om å bruke sin egen intuisjon til å tolke grensene mellom kategoriene og å fokusere på helheten i besvarelsen for å gjenspeile virkeligheten best mulig.

- *Samsvar på tross av usikkerhetene.*

Det er interessant å se samstemtheten i hvordan intervjuobjektene besvarte dette skjemaet tross usikkerhetsmomentet som ligger i deres egen tolkning av kategoriene. Dette kan tyde på to ting. Det ene kan være at kategoriene er mulig å skille fra hverandre selv om de ikke gir inntrykk av det ved første øyekast. I så fall er besvarelsene gyldige og den faktiske tidsbruken er svært samstemt. Det andre kan være at informantene har et gjensidig inntrykk av hvor mye tid de *ønsker* eller *føler de burde* distribuere på de ulike postene og at de har svart ut i fra dette. I så fall reflekterer ikke resultatet den faktiske realiteten men informantene har en gjensidig oppfatning av hva som forventes av sin egen rolle.

- *Kommunikasjon har høyeste prioritet.*

Det som kan tolkes direkte ut av denne undersøkelsen at intern kommunikasjon er det som illegges mest tid i OLs hverdag. Interne møter opptar mye av hverdagen, noe som samsvarer med besvarelsene i første del av intervjuet under spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver som opptar mest tid. I undersøkelsen er kommunikasjon både internt og eksternt inndelt i møtevirksomhet og annen kommunikasjon som foregår utenom møtene. Annen kommunikasjon internt innebærer for eksempel én-til-én samtaler ved arbeidsplassen, e-poster, telefoner og lignende med personer i teamet, prosjektlederne, disiplinledere og andre interne. De to kategoriene på kommunikasjon internt utgjør totalt over en tredjedel av OLs arbeidshverdag.

- *Tidsbruken varierer i ulike faser av PEM.*

Det kom frem gjennom diskusjoner rundt punktene i skjemaet, at budsjett, plan og design er ting som forbindes med oppstarten av en kontrakt eller et nytt oppdrag og kun er en periodevis stor post for OL. Omfanget av disse arbeidsoppgavene er imidlertid ikke så betydelig sett i et langt tidsperspektiv. Ekstern kommunikasjon er også noe som illegges mer tid i oppstartsfasen av et prosjekt eller oppdrag, ettersom dette i høy grad inkluderer kommunikasjon med kunden angående plan, budsjett, design og generelt scope for prosjektet eller oppdraget. Ekstern kommunikasjon utgjør allikevel en stor post i det hele ettersom kunden skal holdes oppdatert gjennom prosjektløpet med fremdrift og endringer og kunden kommer gjerne selv med henvendelser til oppdragsleder gjennom prosjektløpet.

5.3. Modifikasjonsledernes intervjubesvarelser

De to modifikasjonslederne på prosjektet Snorre V&M ble intervjuet sammen i en sesjon som varte cirka en time. Som beskrevet i Modifikasjonsledernes intervjuer, hadde intervjuet samme format som intervjuene med oppdragslederne. Vinklingen på spørsmålene tok derimot sikte på å få frem modifikasjonsledernes oppfatning av hvordan oppdragslederrollen utspiller seg i praksis samt hvordan det forventes at den utspiller seg. Også her kom mange synspunkter fram som ikke nødvendigvis var utfyllende for den aktuelle problemstillingen, men svarene ble tolket med hensyn på relevans og komprimert i et format som gjør de sammenlignbare med de besvarelsene fra intervjurunden med oppdragslederne.

- *Naturlig samsvar med rollebeskrivelsen.*

Totalt sett hadde besvarelsene til ML mange likhetstrekk med de overordnede punktene i den formelle rollebeskrivelsen når det gjelder hvilke ansvarsområder og oppgaver som tilhører oppdragslederne. ML har vært med i prosessen å tilpasse rollebeskrivelsen til OL i denne kontrakten, slik som poengtert i første delkapittel der Rollebeskrivelsen blir analysert. Det er derfor naturlig at rollebeskrivelsen representerer et rammeverk for hva modifikasjonslederne vil forvente.

Det som kan være mest interessant å trekke fram fra dette intervjuet er hva ML velger å fokusere på når de skal beskrive OL-rollen ut i fra hva de observerer til daglig. Det vil også være interessant å belyse MLs forventninger og ønsker til tidsprioriteringene sammenlignet med OLs besvarelser, noe som blir gjort i siste delkapittel.

5.3.1. Ansvarsområder og arbeidsoppgaver

Spørsmål	Svar
Hva ser dere på som de viktigste ansvarsområdene til oppdragslederne?	
Hva ser dere på som de viktigste arbeidsoppgavene til oppdragslederne?	

- *Kontroll med plan fremfor kostnader.*

Modifikasjonslederne trekker fram styring av prosjektet i henhold til tids- og framdriftsplan som det viktigste overordnede ansvaret for OL. Det presiseres at kostnadskontroll ikke er noe som skal være blant OLs fremste prioriteringer ettersom dette opprettholdes av andre aktører i organisasjonen. Planansvarlige er tilknyttet prosjekter og basisorganisasjonen via sine avdelinger, i likhet med disiplinene. Oppdragslederne skal imidlertid være en forvalter av de ressurser som er tildelt sitt oppdrag og sørge for effektiv allokering og bruk av disse.

- *Utøve ledelse.*

ML nevner også ledelse og motivasjon av teamet som et av de viktigste ansvarene som ligger på OL. Å utnytte teamet til det fulle kan frigjøre mer tid til å være en god leder og en kan opptre slik prosjektorganisasjonen har behov for.

- *Å etablere gode planer minsker endringsbehov.*

Når det kommer til konkrete arbeidsoppgaver forventer ML at planstyring og oppnåelse av milepæler gjøres best ved å legge mye arbeid i å etablere en presis og gjennomtenkt plan for hvert oppdrag. En gjennomtenkt plan minsker behovet for endringshåndtering og kan i så måte også frigjøre mer tid til andre ting.

- *Sørge for å ha tid til ikke-kritiske oppgaver.*

ML presiserer at det å ha tid «til overs» betyr at man er på forskudd med sitt arbeid og har mulighet til å påta seg uforutsette hendelser i prosjektet. Kvalitet og risikohensyn skal alltid ivaretas og være en stor del av arbeidsmengden til OL, noe som også vil være enklere dersom en har friere tidsrom i hverdagen. Det nevnes også at kommunikasjon og ivaretagelse av en god kunderelasjon skal tillegges mye tid, både når det gjelder interne kunder og eksterne kunder. Alt dette er ting som ikke er absolutt nødvendige for å få gjennomført et oppdrag, men som allikevel kreves fra både prosjekt og basisorganisasjon.

5.3.2. utfordringer knyttet til rollen

Spørsmål	Svar
Hva antar dere er de største utfordringene i oppdragslederrollen?	

- *Effektiv utnyttelse av teamet*

ML trakk fram effektiv bruk av teamet og tilgjengelige menneskelige ressurser som et område som kan generere mange utfordringer for OL. Det poengteres at det blir observert mange ulike metoder blant OL for tilnærming til det ansvaret de har, enten det er flittig bruk av teamet eller å påta seg mer arbeid selv. ML nevner at de opplever fartstiden OL har i rollen som en faktor som påvirker hvor stor nytte man klarer å dra av folkene rundt seg og delegere arbeid til de andre deltakerne i organisasjonen.

- *Knutepunkt for kritikk.*

En annen utfordring som påpekes er det at alle mangler, problemer og kritikk i forbindelse med gjennomføringen av oppdrag kan knyttes til OL i en eller annen sammenheng. Den største utfordringen i den sammenheng er å kunne distansere seg fra det personlige aspektet av slike henvendelser og se på det hele som en utfordring for selskapet eller prosjektet og ikke for enkeltpersoner.

- *Uklare mandater.*

Det nevnes at det eksisterer noen uklarheter i forhold til hvor langt OLs mandat strekker seg. Uten nærmere presisering nevnes det at OL må være siste ledd i avgjørelsen av mange beslutningsprosesser som angår oppdragene og prosjektorganisasjonen. Disse avgjørelsene kan for eksempel være innenfor et område der det ideelt sett bør trekkes inn annen kompetanse for å gjøre en grundigere vurdering av beslutningen. Et annet eksempel som trekkes fram er at det ofte må tas avgjørelser som innebærer ytterligere kostnader for prosjektet. Disse avgjørelsene kan tas av oppdragsleder opp til en viss størrelsesorden, basert på beløpsgrenser. Disse grensene er lite presisert og lite kjent i prosjektorganisasjonen. Her skal beslutningen teoretisk sett skal tas på et høyere nivå i organisasjonen, men det er liten kontroll med om dette faktisk blir gjort.

5.3.3. Relasjoner og bruk av rollebeskrivelsen

Spørsmål	Svar
Hvor forventer dere at de fleste av arbeidsoppgavene til oppdragslederne kommer fra? Ledende: F.eks. PEM, kunde, team, ledere, disiplin, egen erfaring/intuisjon?	
I hvilken grad forventer dere at oppdragslederne benytter rollebeskrivelsen aktivt?	
Tror dere oppdragslederne noen gang går utenfor sitt definerte ansvarsområde?	

- *Kunden, ledelsen og deretter PEM.*

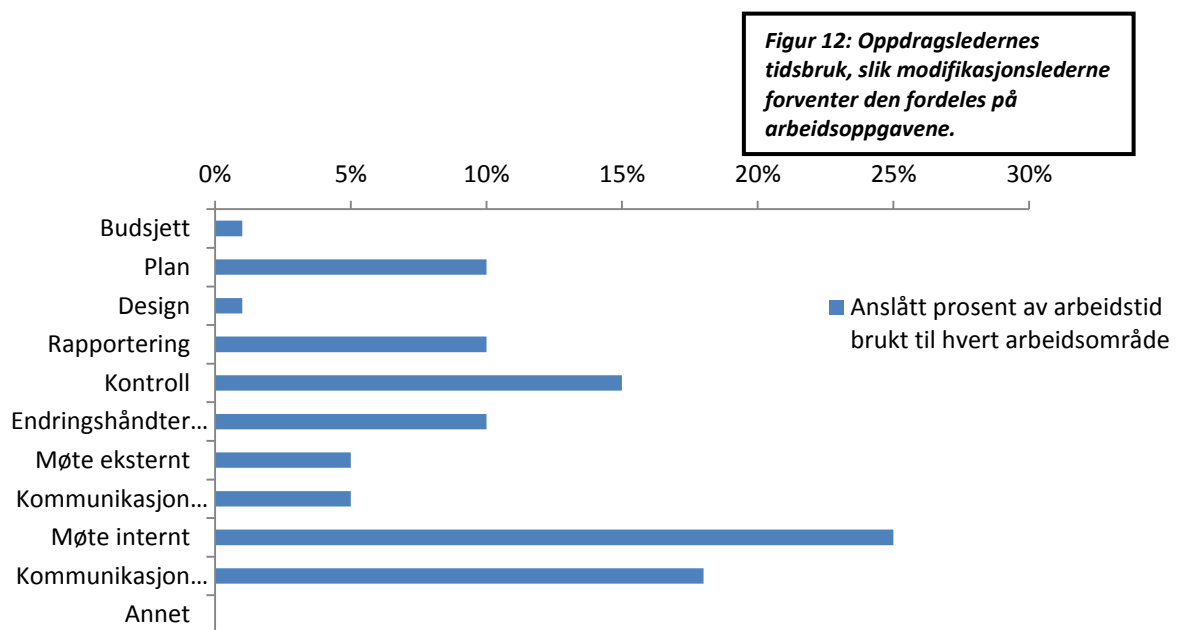
ML forventer at det meste av OLs arbeid genereres fra oppgaver som tildeles via kunden eller ledelsen, herunder ML og PL, spesielt i starten av en kontrakt eller et oppdrag. Etter dette vil modningen av oppdraget naturlig bringe fram arbeidet videre i prosjektet. Det tolkes at det her er OLs egen intuisjon og kunnskap til PEM om hva oppdragene krever i de ulike fasene som er styrende for genereringen av videre arbeid.

- *Rollebeskrivelsen skal ikke benyttes aktivt.*

Det er ikke forventet at OL skal benytte rollebeskrivelsen særlig aktivt. Målet med rollebeskrivelsen er at den skal være altomfattende og det finnes lite rom for å bevege seg ut av sitt tildelte arbeidsområde ettersom beskrivelsen er så generell som den er. Det nevnes også at det ikke er umulig for OL å måtte bevege seg inn i detaljer i oppdragene til tider, selv om dette ikke er en spesifisert del av OLs ansvarsområde.

5.3.4. Tidsbruk og prioriteringer

Modifikasjonslederne ble også bedt om å fylle inn skjemaet for tidsbruk og prioriteringer slik oppdragsleder gjorde i sine intervjuer. Vinklingen her ble fra MLs ståsted, nemlig hvordan de antar at OL distribuerer sin tid i hverdagen og hvordan de forventer at tiden blir distribuert i en ideell situasjon. Utfallet av denne intervjudelen ble to skaler med prosentvis tidsfordeling for OL. Den første grafen i Figur 12 viser hvordan ML antar at OL distribuerer sin tid og den andre grafen i Figur 13 viser hvordan ML ønsker at OL skal distribuere sin tid ideelt sett.

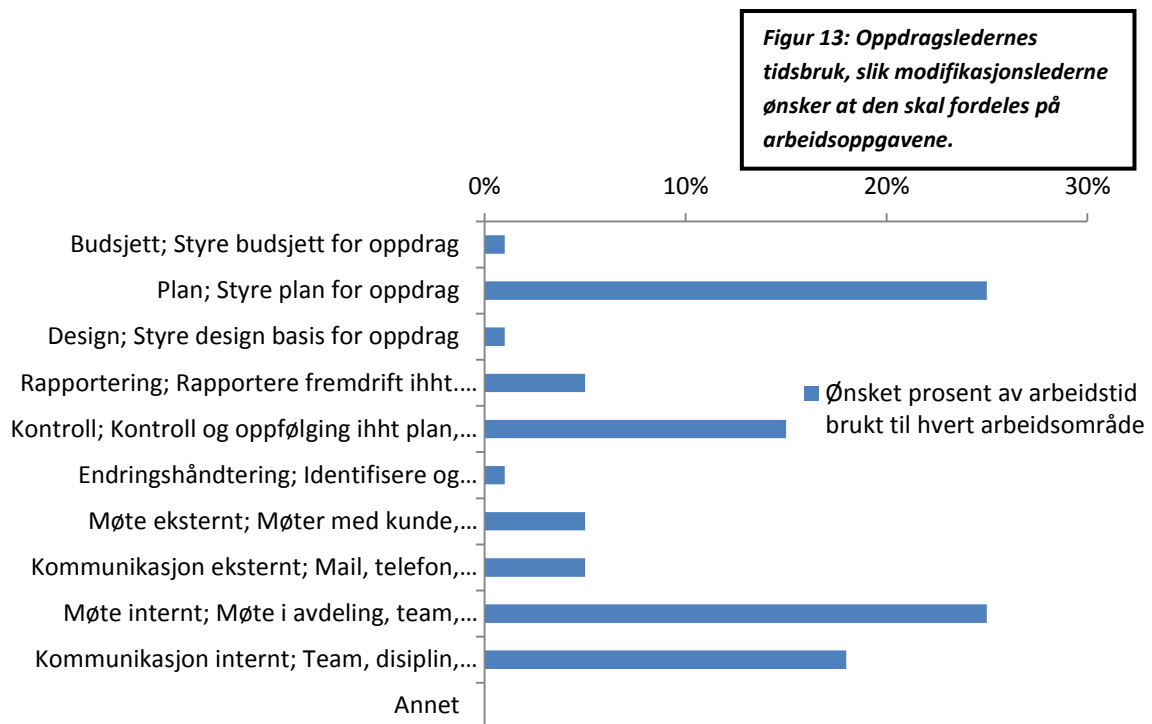


- *Forventer mye intern møtevirksomhet.*

Det er enkelt å observere at ML forventer at mye tid går med til interne møter og intern kommunikasjon i oppdragslederrollen. Disse lederne er selv deltaker i mange av de faste interne møtene i prosjektet og kjenner til betydningen og behovet for disse møtene.

- *Kontroll med plan fremfor budsjett og design.*

ML forventer også at mye tid går med til å holde kontroll med prosjektet. Det legges også mye vekt på planstyring som en viktig post. ML forventer at planstyring er det mest prioriterte ansvarsområdet når det kommer til budsjett, plan og design ettersom dette er ment å falle direkte på OL, mens budsjett og design skal styres av andre aktører i prosjektet.



- *Ønsker fokus på plan og færre endringer.*

Modifikasjonslederne hadde noen innvendinger når det kommer til hvordan de ønsker at tiden blir prioritert i en ideell situasjon. Her ble planstyring gitt et veldig stort fokus. ML forklarte dette med at et stort fokus på en strukturert og presis plan minsker behovet for endringshåndtering i prosjektet underveis, rett og slett fordi det vil forekomme færre endringer i det store og det hele.

- *Begrense eksternt og forbedre intern kommunikasjon.*

God planstyring minsker også behovet for rapportering underveis og kommunikasjon med kunden i forbindelse med endringer og avvik. Samtidig ønsker ML at mye tid skal brukes på intern kommunikasjon i samme måte som det gjøres i dag og at bedre kontroll med plan kan gi rom for ytterligere bedring i intern kommunikasjon.

6. DRØFTING

Det er i arbeidet med denne oppgaven gjort et forsøk på å belyse oppdragslederrollen i Aker Solutions fra flere vinkler for å synliggjøre samsvar og avvik mellom forventning og praksis når det kommer til utøvelsen av rollen. Her vil de viktigste observasjonene drøftes og det vil trekkes linjer mellom observasjoner gjort fra de tre innfallsvinklene som er benyttet i arbeidet, nemlig analyse av rollebeskrivelsen, intervjuer med OL og intervjuer med ML. Det er gjort flere observasjoner som ikke kan benyttes direkte for å besvare problemstillingen, men som allikevel er med på å danne et helhetlig bilde av alle aspektene som er belyst. Disse er alle nevnt i kapitlet **Error! Reference source not found.** og kan være et godt utgangspunkt for ytterlige interne diskusjoner, selv om de ikke trekkes fram her. Målet med denne drøftingen er å lede fram til en konklusjon på problemstillingen.

6.1. Rollen i praksis

Den viktigste observasjonen som er gjort gjennom intervjuene med oppdragslederne er at rollen blir utøvet på ulike måter i praksis av de enkelte rolleinnhaverne. Dette er observert blant annet ved at det er ulike hovedfokus i deres besvarelser når det kommer til hva de ser på som sine viktigste arbeids- og ansvarsområder. Det er et kjent fenomen at det finnes varierende metoder for utøvelse av rollen og det er påpekt i mange av intervjuene. Variasjon blir av OL selv beskrevet som en av de største utfordringene med rollen.

Det kan være mulig å antyde en sammenheng mellom OLs erfaringsbakgrunn og hvordan rollen utøves i praksis. Et eksempel er evnen og ønsket om å utnytte organisasjonen og teamet i utførelsen av oppdrag. Denne evnen kan synes å øke med hvor lang fartstid man har hatt i rollen og i lignende roller samt hva slags erfaring man besitter fra tidligere arbeidserfaring og utdanning.

Intervjuer med ulike aktører i prosjektet har påvist en oppfatning i prosjektorganisasjonen om at denne rollen utføres på svært ulike måter, spesielt med tanke på hvordan tiden distribueres av prosjektlederne. Derfor er det interessant å observere at det allikevel er et stort samsvar i hvordan informantene velger å prioritere sin tid på ulike deler av arbeidet som inngår i rollen. Samsvaret tyder på at det i det store og det hele faktisk er en gjensidig oppfatning blant OL om hva som er mest kritisk for en effektiv gjennomføring av oppdragene. Kanskje ligger ulikhetene som påpekes på et veldig internt og detaljert nivå, som ikke er synlig for aktører utenfor prosjektorganisasjonen.

6.2. Praksis vs. forventninger

I intervjuene med ML ble det nevnt at OLs evne til å utnytte teamet og organisasjonen rundt seg, antas å øke med hvor lenge en person har vært i rollen og hva slags erfaringsbakgrunn den besitter. Dette samsvarer med hva som er observert i intervjuene med OL og kan antas å ha en sammenheng. Det påpekes også at variasjonen i fartstid, utdanning og erfaring er noe som er tiltenkt fra organisasjonen i arbeidet med å sette sammen oppdragslederteamet. Dette kan være et grunnlag for videre undersøkelser for å se om det oppstår synergieffekter av at OL besitter ulike egenskaper som kan gagne prosjektorganisasjonen. Det kan ikke konkluderes at det her er motstridelser mellom praksis og forventning til oppdragsledernes måte å utøve rollen. Heller tvert i mot, i og med at denne variasjonen påstås å være tiltenkt for å skape variasjon i prosjektorganisasjonen. En variasjon som totalt sett kan virke utfyllende for det kompetansenivået som er ønsket.

Nok et eksempel på at det forekommer ulike metoder for utøvelse av rollen finner man i fokuset som ligger på styring og kontroll i gjennomføring av oppdrag. Flere av oppdragslederne poengterte styring og kontroll som et av de viktigste ansvarsområdene, i motsetning til noen som heller trakk fram det å utøve ledelse. Det kan trekkes paralleller til teoriene som er nevnt, av [Wysocki](#) og [Burnett](#), der *styring og ledelse* påpekes som to hovedfokus innen prosjektledelse. Styring og kontroll ble i intervjuene formulert som at OL til en hver tid skal ha overordnet kontroll med at sitt oppdrag ligger i henhold til tidsplan og kostnadsbudsjett. Modifikasjonslederne antyder derimot at kostnadsstyring ideelt sett ikke skal ilegges så mye tid fra OL. Det er fordi kostnadskontroll utøves kontinuerlig av andre aktører i organisasjonen og bør derfor ikke være blant OLs fremste ansvarsfokus og tidsprioritering. Det er en indikasjon på at forventning ikke samsvarer med praksis, men det er allikevel noe ledelsen er svært klar over og forsøker å motvirke. Dette velges isteden å ses på som en mulighet for organisasjonen til å vurdere optimalisering av samspillet mellom prosjektorganisasjonen og funksjonene i basisorganisasjonen.

Oppdragsleder er svært avhengig av kommunikasjon med de omkringliggende aktørene i prosjektet. Dette samsvarer med teorier, blant annet av [Daft](#), som knytter kommunikasjonsbehovet direkte sammen med bakgrunnen for utformingen av et organisasjonskart. Intervjuer med OL har vist at møtevirkosomhet er en stor post for tidsbruk. Det går mye tid til forberedelser, gjennomføring og etterarbeid i forbindelse med dette. Møter foregår med både interne og eksterne aktører og mange av møtene er faste og rutinebestemte. Det er tydelig enighet mellom ML og OL om at all kommunikasjon er en nødvendighet og et ønske fra organisasjonen for å sørge for en god

gjennomføring av prosjekter med transparente prosesser der de som har behov for informasjon og innsikt får tilgang til dette. Her er det altså samsvar mellom forventning og praksis.

ML påpeker derimot at det ideelt sett ikke skal være behov for den graden av ekstern kommunikasjon som forekommer i dag, slik intervjuene med OL tilsier. De påpeker at et uklart forarbeid med scope og plan øker behovet for avklaringer av usikkerheter med eksterne aktører. I utfyllingen av skjemaet for tidsbruk og prioriteringer kommer det fram at en mulig løsning kan være å legge større fokus på presis planlegging før igangsetting av oppdrag. Derfor ønsker ML at planlegging av oppdragene illegges en større prioritet enn det som gjøres i dag. Allikevel er ML fullt klar over hvor disse utfordringene ligger og det hele kan ikke sies å antyde motstridelser mellom forventning og praksis i utøvelsen av rollen.

Oppdragslederne møter mange organisatoriske utfordringer i sin rolle. Dette er blant annet fordi rollen befinner seg i et organisasjonsmessig knutepunkt. Her skiller denne prosjektorganisasjonen seg noe fra den generelle modellen beskrevet av [Andersen](#), som plasserer prosjektorganisasjoner som et leveranseledd med hovedsakelig enveis interaksjon med kunden. I prosjektet Snorre V&M synes det å være behov og ønske om mye kommunikasjon mellom prosjektorganisasjonen og eksterne aktører. Oppdragslederen er her på mange måter organisasjonens ansikt utad. Internt vil matriseorganiseringen ([Child, Larson et al.](#)) av prosjektet, basis og ressursene naturligvis skape et stort behov for interaksjon med mellomledelsesnivået, som koordinatorene, og resten av organisasjonen. Dermed vil svært mange aktører, både eksternt og internt, naturlig vil forholde seg til oppdragsleder for avklaringer, problemer, kritikk og andre typer henvendelser. Dette er imidlertid noe som ledelsen og organisasjonen forventer vil forekomme i denne rollen. Det forventes også at oppdragslederen forholder seg som en representant for organisasjonen utad, og takler kommunikasjon på en profesjonell måte. Dette kan være tyngende for enkeltpersoner dersom de ikke er mentalt forberedt på dette, men det er altså ikke noen indikasjon på manglende samsvar mellom forventning og praksis.

En uklarhet i rollen som ble påpekt av flere av oppdragslederne er hva de har rett til å godkjenne når det kommer til å være endelig beslutningstaker i avgjørelser som er knyttet til prosjektgjennomføringen. Dette kan for eksempel være bruk av personell eller utstyr som vil påføre prosjektet ytterligere kostnader å få fullført. Her finnes det øvre beløpsrelaterte grenser for hvor langt deres beslutningsrett strekker seg. Dette er modifikasjonslederne klar over og det antydes at beslutningsrett ikke er godt nok spesifisert hverken fra ledelse eller i rollebeskrivelser. Dette er en utfordring som er kjent, men tyder altså ikke på motstridelser mellom praksis og forventning.

6.3. Praksis vs. rollebeskrivelse

Rollebeskrivelsen er et enkelt dokument som skal beskrive rammeverket rundt hvordan oppdragslederrollen skal utspille seg i prosjektorganisasjonen. Beskrivelsen er lik for alle, men som det er observert, utføres rollen allikevel ulikt på flere områder. Rammeverket som tegnes av rollebeskrivelsen er stort og altomfattende. Det er også på den måten deltakerne i prosjektorganisasjonen oppfatter dette verktøyet og det er slik de forholder seg til det i det daglige. Derfor kan det ikke sies at OL i betydelig grad handler utenfor rammeverket av sin rolle på noen måte. Beskrivelsen gir et rom for å handle på ulike måter og allikevel utfylle den samme rollen i prosjektorganisasjonen. Det er altså i stor grad opp til individene selv å bestemme hvordan rollen utøves, hvilke verktøy som benyttes og hvordan oppgaver prioriteres.

Det har blitt drøftet ulike teorier rundt bakgrunnen for utarbeidelse av rollebeskrivelser, i del 2.3. [Grace](#) påpeker et viktig behov som slike beskrivelser fyller, nemlig behovet for å kunne rekruttere nye personer inn i rollen på en effektiv måte. Det tyder imidlertid på at oppdragslederrollen, med sin kompleksitet og allsidighet, er vanskelig å beskrive til punkt og prikke og at mange av egenskapene til et individ som trer inn i denne rollen opparbeides over tid. Rollebeskrivelsen møter ikke dette behovet på en optimal måte, men det velges å konkludere at den allikevel beskriver rollen så langt det lar seg gjøre, uten å virke begrensende. Å unngå begrensende arbeidsbeskrivelser er nemlig også viktig, slik som påpekt i kapittel 5.1.

Rollebeskrivelsen har sin etablerte plass i prosjektorganisasjonen. Dokumentets innhold er gjensidig oppfattet av alle de sentrale deltakerne og utgjør på den måten sin ønskede funksjon her. Det kan på den annen side stilles spørsmål ved om dette faktisk er den opprinnelige, tiltenkte funksjonen som basisorganisasjonen forventer at rollebeskrivelser skal ha i prosjektene. Dette spørsmålet står som et forslag til videre undersøkelse, men påvirker ikke resultatet av denne undersøkelsen.

Rollebeskrivelsen har en gjennomgående vektlegging av interaksjon og kommunikasjon med ulike aktører i oppdragsledernes omgivelser. Dette samsvarer med rollen i praksis ettersom det er tydelig fokus på dette fra både OL og ML i intervjubesvarelsene. Kommunikasjon med kunden er derimot noe mindre vektlagt i rollebeskrivelsen enn det blir i det bildet som oppdragslederne selv gir av rollen. Det at OL utøver mer ekstern kommunikasjon enn hva som er beskrevet er, i følge ML, noe som kan komme av uklarheter i plan og scope. Det vil alltid være uklarheter og et behov for avklaringer underveis i et komplekst oppdrag. Om dette er noe som kan forbedres gjennom rutiner og forarbeid er et forslag til videre arbeid med dette temaet. Rollebeskrivelsen sier uansett ingen ting

om hvordan oppgaver og ansvar skal prioriteres og tildeles tid i OLs hverdag og det kan heller ikke her påvises noen motstridelser mellom rollens beskrivelse og hvordan den utøves i praksis.

I TEORI ble det nevnt at prosjektlederrollen handler om personen i rollen mer enn systemet rollen er definert av ([Burnett](#)). Videre trekkes det også frem et behov for å definere roller basert på ulike årsaker ([Grace](#)). Etter analyse av oppdragslederrollen kan det påstås at det, i arbeidet med å definere en rolle, kan være vel så viktig å ikke være for presis. Dette gjelder blant annet i denne mellomlederrollen som er blitt analysert. Risikoen med å definere en slik rolle ned til minste detalj kan være at det medfører begrensninger. Definisjonen av rollen bør ha som formål å finne en hensiktsmessig avveining mellom behovet for ansvarstildeling /-fordeling og behovet for ansvarsfrihet og egne vurderinger hos individene.

7. KONKLUSJON

Innledningsvis ble et spørsmål introdusert: «Samsvarer oppdragslederrollen i et prosjekt, med Aker Solutions forventninger til rollen?» Problemstillingen er utforsket innenfor prosjektet Snorre V&M gjennom analyse av rollen slik den utspiller seg i denne prosjektorganisasjonen. Konklusjonen er at rollen samsvarer med hva organisasjonen forventer, men at noen aspekter av rollen kan drøftes.

Arbeidet med oppgaven og intervjuene gav forfatteren tidlig et inntrykk av at organisasjonen selv forventer flere uavklarte faktorer blant annet i ansvarslinjer, mandater og i det at arbeid blir utført på svært forskjellige måter av oppdragslederne. Alt dette er observert gjennom individenes egen oppfatning av rollen i intervjuer. I tillegg kan det allikevel sies at det er overraskende stort samsvar mellom hva som forventes og hva som skjer i praksis. Dette er spesielt observert i spørreskjemaer som er fylt ut relatert til tidsbruk og prioriteringer av ansvar og arbeidsoppgaver. Det er også observert gode kommunikasjonskanaler internt i prosjektorganisasjonen, spesielt mellom oppdragsledere og modifikasjonsledere. Ingen av de organisatoriske utfordringene som er påpekt i denne oppgaven synes å være ukjent for organisasjonen.

Det konkluderes videre her, at de forskjellene og uklarhetene som oppfattes av enkeltpersonene i organisasjonen er på et så detaljert og internt nivå at det ikke spiller noen betydelig rolle i det store bildet, altså hva utenforstående og da spesielt kundene oppfatter. At kundene får de endelige leveransene de forventer er uten tvil det aller viktigste.

7.1. Implikasjoner for selskapet

For Aker Solutions vil resultatet av arbeidet som er gjort i denne oppgaven stå som en mulighet, ikke til å gjøre omfattende endringer av nåværende organisering, rutiner og systemer, men heller til å optimalisere utnyttelsen av de menneskelige ressursene slik de er organisert i dag. At det er ulike måter å utøve oppdragslederrollen på synes ikke å være noe som hindrer organisasjonens effektivitet eller frembringer store utfordringer her. Dette er imidlertid påpekt som en av de største utfordringene, sett fra oppdragsledernes eget perspektiv. Dersom det opprettes en mentalitet blant de ansatte om at slik variasjon, internt i prosjektorganisasjonen, er en positiv faktor er det mulig at den blir nettopp det. Om det virkelig oppstår positive effekter av dette er imidlertid et forslag for videre undersøkelser.

Det er observert at det eksisterer uklare grenser for oppdragsledernes beslutningsrett, jamført intervubesvarelsene fra OL og ML. Dette er noe som kan skape ineffektive beslutningsprosesser dersom tid går med til å få klarhet i hvor beslutningsretten ligger før en avgjørelse. På den annen side risikerer organisasjonen at beslutninger foretas på feil mandatnivå, noe som kan skade organisasjonen dersom problemer oppstår med leveransen. Dette er noe selskapet bør få klarhet i.

7.2. Forslag til videre arbeid

Resultatet av denne oppgaven er ikke revolusjonerende på noen måte, men en bekreftelse på mange forutsette antakelser. Den er således et første steg i en eventuell undersøkelse av detaljer rundt roller, organiseringer og gjennomføringsmetodikk for prosjekter ettersom noen av usikkerhetene er redusert. Avslutningsvis følger noen forslag til videre arbeid innen temaene som er berørt i analysen og som kan være interessante å se nærmere på.

- *Fordeler med variert kompetanse og egenskaper hos oppdragslederne.*

Det har blitt nevnt i intervju med modifikasjonslederne på Snorre V&M, at de ulike metodene for utøvelse av oppdragslederrollen kommer av de mange ulike bakgrunnene og erfaringen som hvert enkelt individ besitter. ML påpeker at dette kan være en fordel, for eksempel ved at prosjektorganisasjonen drar nytte av synergier som kommer av allsidigheten i kompetansen til de ansatte. Om slike synergier forekommer i praksis har ikke kommet fram i analysen som er gjort, men det kan være et forslag til videre undersøkelse. Et slikt arbeid kan også avdekke om det finnes eller bør finnes et teambasert samarbeid mellom oppdragslederne slik at et eventuelt samspill dem imellom kan utnyttes til det fulle.

- *Benytte andre innfallsvinkler.*

Forventninger til oppdragslederrollen kan også belyses sett fra andre aktører i prosjektorganisasjonen og dens omgivelser. Det kan være disipliner, basisorganisasjonen, kunden, underleverandører og andre. Et videre arbeid med denne problemstillingen kan være å ta for seg en eller flere av disse for å skape et bredere bilde av hva som forventes og kreves fra oppdragslederne i deres arbeid.

- *Undersøke samsvar i bakgrunn og erfaring.*

Analysen i oppgaven har indikert et samsvar mellom utdanning og erfaringsbakgrunn, med hvordan oppdragslederne utfyller sin rolle og hvilke verktøy de benytter seg mest aktivt av i sitt arbeid. Et videre arbeid med temaet kan være å undersøke nærmere, samsvaret mellom utdanning, erfaringsbakgrunn og fartstid med utførelse av rollen. Dette kan blant annet baseres på et sitat fra modifikasjonsleder på Snorre V&M: «De som har vært oppdragsledere lenge evner å bruke organisasjonen og teamet i større grad enn de som har vært kortere tid i rollen.»

- *Påvirkning fra organisasjonsutforming.*

Det kan være et grunnlag for å belyse påvirkningen av deling av prosjektorganisasjonen geografisk, på problemstillingen. Innvirkninger kan komme av delingen av prosjekter på ulike lokasjoner hvor det finnes ulike arbeidsmiljøer og arbeidskultur. Hva er viktigheten av rollebeskrivelser og samsvar med forventning og praksis hos individene når det finnes både arbeids- og kulturforskjeller innad i prosjektorganisasjonen?

- *Sammenheng mellom planlegging, endringshåndtering og kommunikasjonsbehov.*

Det har gjennom intervjuene i denne oppgaven blitt påpekt at en god plan for et oppdrag vil begrense behovet for endringer underveis. Dette virker logisk, men det kan stilles spørsmål ved om det faktisk er så enkelt som for eksempel å ilegge planleggingen mer tid i oppstartsfasen av et oppdrag. Det samme spørsmålet kan stilles ved om kommunikasjonsbehovet går ned med færre endringer i gjennomføringen. Dersom alt dette stemmer, kan det være en god mulighet for organisasjonen til å frigjøre tid hos mellomlederne. Tid som kan utnyttes til større ansvarsutøvelse dersom mindre tid går med til kommunikasjon med for eksempel kunde og underleverandører.

VEDLEGGSLISTE

Vedlegg I – Referanser.

Vedlegg II – Intervjuguide.

Vedlegg III – Intervjuoppsummering, oppdragsledere.

Vedlegg IV – Tidsbrukskjema, resultat.

Vedlegg V – Rollebeskrivelse Task Lead.

REFERANSER

- **Litteratur**

Andersen, Erling S. (2005); "Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv"

Burnett, Ken (1998); "The Project Management Paradigm".

Child, John (1977); "Organization: A guide to problems and practice"

Cooper, Robert G. (1990); "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products".

Daft, Lengel (1984); "Organizational information requirements, media richness and structural design"
– Artikkel i Management Science Vol. 32, 1986.

Ford, Randolph (1992); "Cross Functional Structures: A Reviewed and Integration of Matrix
Organization and Project Management" – Artikkel i Journal of Management Vol. 18, 1992.

Larson, Gabeli (1987); "Matrix Management: Contradictions and Insights" – Artikkel i California
Management Review, Volume XXIX, Number 4, 1987.

Johannesen, Kristoffersen, Tufta (2004); "Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag"

Patton, M.Q. (2002): "Qualitative Research & Evaluation Methodology"

Rizzo, House, Lirtzman (1970); "Role conflict and ambiguity in complex organizations"

Thagaard, Tove (2009); "Systematikk og innlevelse; en innføring I kvalitativ metode"

Wysocki, Robert K. (2012); "Effective Project Management; Traditional, Agile, Extreme"

- **Andre kilder**

AKSO Intranett:

- Figur 4 – *Rammekontrakten med Statoil*. Bilde tilgjengelig på <http://team.eu.enet/sites/SVM/Scope%20of%20Work%20%20Published/Kontraktsgjennomgang%20Statoil%20VM.pdf> (8.5.2013)
- Figur 6 - *Illustrasjon av PEM rammeverk*. Bilde tilgjengelig på: <http://info.enet/Units/Corporate/OperatingSystem/Operations/Delivery/PEM/Pages/PEMLevels.aspx> (8.5.2013)
- Figur 7 - *The stages in the PEM model*. Bilde tilgjengelig på: <http://enet-general-spsno.akerkvaerner.com/sites/PEMD/MOD%20%20Published/PEM-MOD-G-6.doc> (8.5.2013)

Andersen, Erling S. (2010); "Prosjekter som temporær organisasjon". Artikkel tilgjengelig: <http://www.magma.no/prosjektet-som-temporaer-organisasjon> (13.5.2013)

Brun, Eric Christian (2012). Forelesningsmaterieell i faget MIN160 Prosjektledelse 2. Våren 2012 ved universitetet i Stavanger.

Grace, Allison (ukjent); "The Importance of Job Descriptions". Artikkel tilgjengelig: <http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/3395/The-Importance-of-Job-Descriptions.html> (5.4.2013)

Osmundsen, Petter (2012). Forelesningsmaterieell I faget MIN130 Kontraktstrategi. Våren 2012 ved universitetet i Stavanger.

INTERVJUGUIDE

I denne avhandlingen skal det gjøres en analyse av oppdragslederrollen i Snorre-prosjektet. Hoveddelen av analysen vil gjøres ved innsamling og vurdering av intervjuer med sentrale personer i prosjektet. Denne guiden gir en introduksjon til hva som ønskes å få svar på gjennom intervjurundene, hvem som skal intervjues og hvordan intervjuene er konstruert. Informasjonen som skal innhentes gjennom intervjuer er inndelt i 3 *informasjonskategorier* som sammen bygger opp under problemstillingen.

Kategori 1	Oppdragsledernes oppfatning og utførelse av rollen.
	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan beskriver oppdragslederne selv sin rolle i prosjektet?<ul style="list-style-type: none">○ Hva er de viktigste arbeids- og ansvarsområdene til daglig?○ Hvilke er de viktigste relasjonene i prosjektorganisasjonen?○ Hva er de største utfordringene i rollen?
Kategori 2	Oppdragsledernes tidsbruk og prioriteringer.
	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan prioriterer oppdragslederne sine arbeidsoppgaver?<ul style="list-style-type: none">○ Hvor mye av tiden går med tid de ulike arbeidsoppgavene?○ Hvordan ønsker de at tidsbruken ideelt sett skal fordeles på arbeidsoppgavene?
Kategori 3	Samsvar med ledelsens forventninger.
	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan beskriver ledelsen sine forventninger til rollen?<ul style="list-style-type: none">○ Hva mener ledelsen er de viktigste oppgavene og ansvarsområdene til oppdragslederne til daglig?○ Hvordan forventer ledelsen at oppdragslederne fordeler sin tidsbruk på arbeidsoppgavene?

Kategoriseringen er benyttet som en ledelinje for å sikre at formålet med intervjuene følges gjennom hele intervjuprosessen, slik som opprinnelig planlagt, og dermed øker gyldigheten av intervjuene.

Det vil gjennomføres to intervjuetapper:

1. Intervjuer med minimum fem (av totalt 9) oppdragsledere i prosjektet. Intervjuobjektene vil velges gjennom selektiv analyse der målet er å komme fram til et representativt utvalg av oppdragsledere som inkluderer de fleste ulike bakgrunner, spesialiseringer og erfaringstider i rollen. Intervjuene vil innledes med spørsmål om rolle, bakgrunn og fartstid.
2. Det vil også gjennomføres intervjuer med oppdragsledernes ledere for å få et bredere sammenligningsgrunnlag. De relevante intervjuobjektene her er to modifikasjonsledere.

I denne guiden er intervjuenes utforming beskrevet. Spørsmålene har et åpent format og vil gi et kvalitativt resultat som må transkriberes og fortolkes i ettertid. Noen av spørsmålene har ledende innspill som kan hjelpe informantene i gang med besvarelsen og inn på ønsket spor med riktig tolkning av spørsmålet.

1. Intervjuer med Task Lead

Introduksjon til intervjuet

«På forhånd mange takk for at du ønsker å hjelpe meg i å besvare problemstillingen i min masteroppgave som jeg skriver her hos Aker dette halvåret. Dette intervjuet er et av flere intervjuer som skal gjennomføres med oppdragsledere på Snorre V&M prosjektet. Intervjuet blir en del av drøftingsgrunnlaget i oppgaven min.

Målet med dette intervjuet er å danne et bilde av hvordan oppdragsleder-rollen ser ut i praksis, altså hva dere faktisk gjør fra dag til dag. Deretter vil jeg sammenligne dette med hva som står i rollebeskrivelsene i Operativsystemet og også hvordan mod.lederne og prosjektlederen vil definere rollen. Intervjuet er fullstendig anonymt og det er ikke mulig å spore svarene tilbake til de enkelte personene. Og dersom du føler at det er noe jeg mangler i intervjuet som kan ha betydning for oppgaven så er det satt av litt tid i etterkant hvor du kan komme med egne innspill.

Hvis det er ok for deg så vil jeg benytte lydopptak under intervjuet slik at jeg får med meg alle detaljer.» (starter opptak)

<i>Spørsmål</i>	<i>Svar*</i>
Navn	
Betegnelsen på din rolle i prosjektet.	
Hva er din utdanning og erfaring i korte trekk?	
Hva er dine viktigste ansvarsområder som oppdragsleder? Ledende: De tre viktigste områdene.	
Hva er dine viktigste arbeidsoppgaver som oppdragsleder? Ledende: De tre du bruker mest tid på.	
Er det noen spesielle utfordringer i akkurat din rolle til daglig?	
Fra hvor i prosjektet kommer de fleste av dine arbeidsoppgaver fra? Ledende: F.eks. PEM, kunde, team, ledere, disiplin, egen erfaring/intuisjon.	
Beskriver «role description» dine ansvarsområder og oppgaver på en tilstrekkelig måte? Hvis ikke, hva er det som mangler?	
Hvordan forholder du deg til role description i hverdagen?	
Har du flere innspill som kan være relevant for min problemstilling?	

*** Informasjonskategori 1**

Spørsmål og spørreskjema om tidsbruk

Skjemaet under fylles ut i Excel i samarbeid med intervjuobjekt;

<i>Arbeidsoppgaver</i>	<i>Faktisk tidsbruk i prosent av 100*</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100**</i>
Budsjett; Etablere budsjett for oppdrag	x %	x %
Plan; Etablere plan for oppdrag	x %	x %
Design; Etablere design basis for oppdrag	x %	x %
Rapportering; Rapportere fremdrift ihht. kost, tid, risk, kvalitet, Q&W	x %	x %
Kontroll; Kontroll og oppfølging ihht plan, budsjett, risk, kvalitet, Q&W	x %	x %
Endringshåndtering; Identifisere og evaluere endringsforslag. Justere bemanning, budsjett, planer etc, i forbindelse med endringer.	x %	x %
Møte eksternt; Møter med kunde, underleverandør, andre eksterne	x %	x %
Kommunikasjon eksternt; Mail, telefon, uformelle samtaler med kunde, underleverandør eller andre eksterne	x %	x %
Møte internt; Møte i avdeling, team, portefølje, ledelse, andre interne	x %	x %
Kommunikasjon internt; Team, disiplin, kolleger, andre interne	x %	x %
Annet	x %	x %
Totalt	100 %	100 %

* **Informasjonskategori 2**

** **Informasjonskategori 3**

Den midterste kolonnen er ment for å avdekke hvordan oppdragslederne bruker fordeler sin tid på de ulike arbeidsområdene i praksis.

Kolonnen til høyre er ment for å reflektere hva oppdragslederne tror er forventet av sin rolle med tanke på tidsbruk og prioriteringer. Kan direkte sammenliknes med besvarelsen hos modifikasjonslederne for å se om det er samsvar mellom forventninger.

2. Intervjuer med modifikasjonsledere

Introduksjon til intervjuet:

«På forhånd mange takk for at du ønsker å hjelpe meg i å besvare problemstillingen i min masteroppgave som jeg skriver her hos Aker dette halvåret. Jeg har gjennomført intervjuer med oppdragslederne på Snorre V&M med spørsmål som kan bidra til å kartlegge hva deres tid går med til i hverdagen, hva som er deres største utfordringer med akkurat deres rolle, og hvordan de prioriterer sine ansvars- og arbeidsområder i en travel hverdag.

Jeg ønsker nå å finne ut hva ledelsen forventer av oppdragslederne på disse punktene. Resultatet fra dette intervjuet kan brukes til å trekke linjer til oppdragsledernes egne svar og se om det er samsvar mellom forventning og praksis til rollen.

Intervjuet er fullstendig anonymt og det er ikke mulig å spore svarene tilbake til de enkelte personene. Kom gjerne med ekstra innspill til slutt dersom du har noe du føler kan hjelpe meg i å besvare problemstillingen.

Hvis det er ok for dere så vil jeg benytte lydopptak under intervjuet slik at jeg får med meg alle detaljer.» (starter opptak)

Kategori 1

<i>Formalia</i>	<i>Svar*</i>
Navn	
Hva er deres rolle i prosjektet?	
Hva ser dere på som de viktigste ansvarsområder til oppdragslederne?	
Hva ser dere på som de viktigste arbeidsoppgaver til oppdragslederne?	
Hva antar dere er de største utfordringene i oppdragslederrollen?	
Hvor forventer dere at de fleste av arbeidsoppgavene til oppdragslederne kommer fra? Ledende: F.eks. PEM, kunde, team, ledere, disiplin, egen erfaring/intuisjon	
I hvilken grad forventer dere at oppdragslederne benytter rollebeskrivelsen aktivt?	
Tror dere oppdragslederne noen gang går utenfor sitt definerte ansvarsområde?	
Har dere flere innspill som kan være relevant for min problemstilling?	

*** Informasjonskategori 3**

Spørreskjema om tidsbruk

Skjemaet under fylles ut i Excel i samarbeid med intervjuobjekt;

<i>Arbeidsoppgaver</i>	<i>Forventet tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100</i>
Budsjett; Etablere budsjett for oppdrag	x %	x %
Plan; Etablere plan for oppdrag	x %	x %
Design; Etablere design basis for oppdrag	x %	x %
Rapportering; Rapportere fremdrift ihht. kost, tid, risk, kvalitet, Q&W	x %	x %
Kontroll; Kontroll og oppfølging ihht plan, budsjett, risk, kvalitet, Q&W	x %	x %
Endringshåndtering; Identifisere og evaluere endringsforslag. Justere bemanning, budsjett, planer etc, i forbindelse med endringer.	x %	x %
Møte eksternt; Møter med kunde, underleverandør, andre eksterne	x %	x %
Kommunikasjon eksternt; Mail, telefon, uformelle samtaler med kunde, underleverandør eller andre eksterne	x %	x %
Møte internt; Møte i avdeling, team, portefølje, ledelse, andre interne	x %	x %
Kommunikasjon internt; Team, disiplin, kolleger, andre interne	x %	x %
Annet	x %	x %
Totalt	100 %	100 %

Kolonnen til høyre er ment for å reflektere hva modifikasjonslederne forventer med tanke på tidsbruk og prioriteringer i oppdragslederrollen. Kan direkte sammenliknes med besvarelsen hos oppdragslederne for å se om det er samsvar mellom forventninger.

Intervjuoppsummering, oppdragsleder.					
Navn	ANONYMT				
Rolle					
Utdannelse					
Arbeidserfaring					
Antall år i Aker					
Antall år som Task Lead					
Hva er dine viktigste ansvarsområder som oppdragsleder?	Styring og oversikt	Styring ihht kost og plan	Styring ihht kost og plan	Prioritering og delegering av oppgaver til team	Styring og oversikt
	Kundekontakt	Passe på at disiplinene gjør jobben sin til riktig tid.	Problemløsning	Kommunikasjon og teamkoordinering	Kontroll med prosjektet
	Teamledelse	Kundekontakt	Økonomi og plankontroll	Endringshåndtering	Teamkoordinering
Hva er dine viktigste arbeidsoppgaver som oppdragsleder?	Møtevirksomhet	Endringshåndtering	Møtevirksomhet	Møtevirksomhet	Møtevirksomhet
	Endringsavklaringer	Kommunikasjon	Møteforberedelser	Monitorere fremdrift	Kundekontakt
	Risikohåndtering	Ledelse	Følge opp disiplin	Kundekontakt	Kommunikasjon
	Problemløsning		Tekniske avklaringer	Oppdatere styringsystemer	Monitorere fremdrift
			Oppdatere styringsystemer		
Kommentar til analyse.	Lang fartstid. Har ledelse og kommunikasjon i fokus	Kort fartstid. Har styring i fokus og kommunikasjon som et verktøy.	Kort fartstid. Har styring og systemer i fokus.	Kort fartstid. Har delegering, kontroll og systemer i fokus.	Lang fartstid. Har ledelse og kommunikasjon i fokus.
Er det noen spesielle utfordringer i din rolle til daglig?	Lite tid til metodeinnføring, milepælsutsjekker, oppfølging og integrering av team.	Ulike utførelser og metoder for utøving av rollen.	Ikke noe spesielt.	Skaffe kontraktuell forståelse som samsvarer med kundes ønsker.	Stor variasjon i arbeidsoppgaver som krever kjennskap til alt.
	Rutinepreg på ting som ikke bør være rutinepreget.	Å være et sentralt punkt for problemer og avvik kan være krevende.		Roller krever mye kjennskap til optimal bruk av menneskelige ressurser.	Sentralt punkt for problemer. Variasjon i arbeid. Koordinere begrensede ressurser.
	Ulike metoder for utførelse kan være problem for disiplin/instruerte nivåer.	Roller krever mye kunnskap til organisasjonen og dens systemer før den kan utøves optimalt.		Uklare mandater	Å være et sentralt punkt for problemer og avvik kan være krevende.
Er det noe du irriterer deg over relatert til rollen?	Nei. Da hadde jeg gitt beskjed.	Liten kontroll med organiseringen av ressurser utenfor mitt avgrensede beslutningsområde.	Var misfornøyd med organiseringen av prosjektet slik det var tidligere, men mye bedre nå.	Nei.	At problemer og avklaringer så ofte må gå via oppdragsleder er unødvendig.
Sammendrag		Ikke optimal ressursallokering.			Usikkerhet rundt ansvarslinjer og mandat for OL.
		Organiseringen av ansvar og mandat er uklar og ikke optimal.			Av og til nødt til å påta seg oppgaver uten kompetanse (Les: Hands-in).
Fra hvor i prosjektet kommer de fleste av dine arbeidsoppgaver fra?	Bestemt av hvilken fase i prosjektet man er i. Endringer og avvik i prosjektet kommer fra både kunde og disiplin. Det meste skal i prinsippet komme fra Engineering Task Lead, men det dukker opp mye andre steder også. Eller skal rutiner og erfaring styre.	Først og fremst fra kunde. Oppdrag leveres med eller uten scope. Deretter kommer oppgaver naturlig fra PEM gjennomføringen med endringer fra team (plan, kost, estimering) eller fra disiplin.	Veldig avhengig av oppdragene og hvor man er i oppdragene. Hvor definert scopet er. Lite definerte scope krever mye forarbeid, endring, justeringer, avklaringer mot kunde. Standard definerte oppdrag gir selvfølgelig mest interne oppgaver innen oppfølging og kontroll.	Egen fornuft og erfaring. Kundes krav og ønsker er alltid første prioritet og bringer naturlig nok mest arbeid. Ellers krav til kvalitet og rapportering.	PEM. Litt fra kunde.
	ETL, deretter kunde og disiplin, deretter egen intuisjon.	Kunde, deretter PEM, deretter team og disiplin.	Avhenger av hvor definert scopet er. Lite: Kunde. Mye: Internt	Kunde, deretter egen intuisjon, deretter PEM.	Pem deretter kunde.
Beskriver «role description» dine ansvarsområder og oppgaver på en tilstrekkelig måte?	Den er ok, men kompetansekravsbeskrivelsen er veldig omfattende.	Ja, ettersom den er altomfavnende. Ikke mulig å kunne alt som står, men det fungerer som en guide.	Ja tilstrekkelig. Det er en omfattende rolle som krever en altomfavnende beskrivelse.	Den er ok. Den er en generell guide men det er sunn fornuft som regjerer.	Ja, den er veldig generell og dekkende for rollen.
Hvordan forholder du deg til role description i hverdagen?	Brukes ikke aktivt.	Bruker den litt.	Brukes ikke aktivt	Brukes litt.	Brukes ikke aktivt.
Andre innspill som ikke ble trukket fram i hovedspørsmålene.	Vi er fortsatt i en oppstartsfasen etter omorganiseringen og det har nok ikke gått helt til mtp arbeidsdelingen og ansvarslinjene. Dette kan imidlertid gå seg til etter hvert. Mye tid går til opplæring og instruering, ofte grunnet dårlig intern opplæring på disiplinivå. Mye administrativt arbeid ifm. tekniske avklaringer (jobbes med å forbedre). Lite tid til sosiale, teambyggende aktiviteter	Jeg tror sammensetningen av de ulike bakgrunnene til oppdragslederne er komplementerende for hverandre slik at vi til sammen fyller ut rollebeskrivelsens krav. Jeg tror at dette er tiltenkt i organiseringen. Det hender jeg må nedprioritere metoder fremfor utøvelse av ledelse. Metoder som f.eks. å skrive ned BWP.	Tidligere var det for mange oppdrag innen for ulike kategorier, men nå er organiseringen blitt mye bedre. Kunne hatt behov for mer oppfølging mtp. læring og innføring i systemer (PIMS, Time, MIPS). Det tok mye tid før jeg kom skikkelig inn i systemene og det som kreves av kunnskap der.	Systemene for endrings- rapportering og håndtering er for komplisert og kunne vært mer lettveint og tilgjengelig. Opplæring (personlig og av teamet) er ofte øverst på to-do-listen når det er tid til overs. Omorganiseringen har gitt meg større kontroll med egne ressurser.	

Tidsbruk skjema. som beskrevet av OL og forventet av ML

Informant	OL 1	OL 2	OL 3	OL 4	OL 5	OL 6			ML	
<i>Arbeidsoppgaver</i>	<i>Faktisk tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Faktisk tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Faktisk tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Faktisk tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Faktisk tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Faktisk tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Faktisk tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Avg</i>	<i>Devsq</i>	<i>Forventet tidsbruk i prosent av 100</i>
Budsjett; Styre budsjett for oppdrag	5 %	1 %	1 %	5 %	5 %	8 %	4 %	0,37 %	1 %	
Plan; Styre plan for oppdrag	10 %	3 %	5 %	5 %	10 %	8 %	7 %	0,43 %	10 %	
Design; Styre design basis for oppdrag	5 %	1 %	1 %	5 %	2 %	8 %	4 %	0,39 %	1 %	
Rapportering; Rapportere fremdrift ihht. kost, tid, risk, kvalitet, Q&W	10 %	5 %	15 %	15 %	10 %	8 %	11 %	0,78 %	10 %	
Kontroll; Kontroll og oppfølging ihht plan, budsjett, risk, kvalitet, Q&W	10 %	15 %	15 %	20 %	20 %	8 %	15 %	1,23 %	15 %	
Endringshåndtering; Identifisere og evaluere endringsforslag. Justere bemanning, budsjett, planer etc, i forbindelse med endringer.	20 %	20 %	10 %	10 %	2 %	8 %	12 %	2,51 %	10 %	
Møte eksternt; Møter med kunde, underleverandør, andre eksterne	10 %	10 %	10 %	15 %	10 %	13 %	11 %	0,23 %	5 %	
Kommunikasjon eksternt; Mail, telefon, uformelle samtaler med kunde, underleverandør eller andre eksterne	5 %	15 %	10 %	15 %	20 %	13 %	13 %	1,30 %	5 %	
Møte internt; Møte i avdeling, team, portefølje, ledelse, andre interne	20 %	20 %	30 %	20 %	5 %	13 %	18 %	3,50 %	25 %	
Kommunikasjon internt; Team, disiplin, kolleger, andre interne	20 %	15 %	20 %	15 %	10 %	13 %	16 %	0,78 %	18 %	
Annet	0 %	0 %	0 %	0 %	6 %	0 %	1 %	0,30 %	0 %	
Totalt	115 %	105 %	117 %	125 %	100 %	100 %	110 %	1,075 %	100 %	
<i>Arbeidsoppgaver</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100</i>	<i>Avg*</i>	<i>Devsq</i>	<i>Ønsket tidsbruk i prosent av 100</i>
Budsjett; Styre budsjett for oppdrag	5 %	1 %	1 %	5 %	5 %	5 %	4 %	3,67 %	1 %	
Plan; Styre plan for oppdrag	10 %	3 %	5 %	5 %	10 %	5 %	6 %	6,33 %	25 %	
Design; Styre design basis for oppdrag	5 %	1 %	1 %	5 %	2 %	5 %	3 %	3,17 %	1 %	
Rapportering; Rapportere fremdrift ihht. kost, tid, risk, kvalitet, Q&W	10 %	5 %	15 %	15 %	10 %	11 %	11 %	11,00 %	5 %	
Kontroll; Kontroll og oppfølging ihht plan, budsjett, risk, kvalitet, Q&W	10 %	15 %	15 %	20 %	20 %	11 %	15 %	15,17 %	15 %	
Endringshåndtering; Identifisere og evaluere endringsforslag. Justere bemanning, budsjett, planer etc, i forbindelse med endringer.	5 %	20 %	10 %	10 %	2 %	11 %	10 %	9,67 %	1 %	
Møte eksternt; Møter med kunde, underleverandør, andre eksterne	10 %	10 %	10 %	15 %	10 %	13 %	11 %	11,33 %	5 %	
Kommunikasjon eksternt; Mail, telefon, uformelle samtaler med kunde, underleverandør eller andre eksterne	20 %	15 %	10 %	15 %	20 %	13 %	16 %	15,50 %	5 %	
Møte internt; Møte i avdeling, team, portefølje, ledelse, andre interne	10 %	20 %	30 %	20 %	5 %	13 %	16 %	16,33 %	25 %	
Kommunikasjon internt; Team, disiplin, kolleger, andre interne	20 %	15 %	20 %	15 %	10 %	13 %	16 %	15,50 %	18 %	
Annet	0 %	0 %	0 %	0 %	6 %	0 %	1 %	1,00 %	0 %	
Totalt	105 %	105 %	117 %	125 %	100 %	100 %	109 %	108,67 %	101 %	

* Ønsket tidsbruk ble kun fylt ut av én oppdragsleder og denne delen er ikke benyttet i analysen for oppdragslederne.

TASK LEAD

AREA OF RESPONSIBILITY

The role holder is responsible for:

The overall execution of the Task covering:

- Engineering
- Procurement
- Construction
- Installation
- Completion

MAIN TASKS (General)

The role holder shall on own initiative:

PROJECT EXECUTION MODEL:

Ensure required personal PEM knowledge and participate in PEM introduction/training as required.

ORGANISATION:

Demonstrate HSE leadership by emphasising his/her personal commitment to HSE and by promoting Aker Solutions' HSE principals, HSE mindset and Just Care.

Establish and maintain an effective Task organisation:

- with clear responsibilities, authorities and command/reporting lines.
- compatible with overall project organisation responsibilities, policies and project objectives
- proper and adequate personnel at all times.
- which secure good Interdiscipline co-ordination

Focus on and contribute to a HSE mind set within the Task organisation.

Manage the Task Organisation.

SCOPE OF WORK / CONTRACT:

Obtain knowledge of the mechanism of the contract.

Obtain detailed knowledge of the Task scope of work.

Ensure that a complete design basis is established for the Task in the Task start-up period.

Ensure clear interfaces towards suppliers and subcontractors with respect to Task scope of work.

Make sure that scope of work for the Task is accepted by Modification Manager and approved by Client.

Ensure that all changes in scope of work/plan/budget are approved by Modification Manager, and implemented.

Ensure that the Task scope of work is clear and understood by the Task organisation.

Ensure that the mechanism of the contract are understood by the Task organisation.

PLANS AND BUDGETS:

Define/freeze, in the Task start-up period (in close co-operation with Task Team):

- Procurement package priorities.
- mod.packs.
- milestone dates.

Reviewed and accepted by:

Empl. no.:	Date:	Role holder signature:
Name (block letters)		

Approved by:

Empl. no.:	Date:	Manager signature:
Name (block letters)		

- critical QLS for key deliverables.
- necessary aggregated milestone checks.

Ensure establishment and maintenance of Task activity schedule (Level 4):

- Reflecting the entire Task scope of work.
- In accordance with PEM.
- In accordance with the overall Task Portfolio Schedule.
- With clear ownership to all activities within the Task organisation.

Ensure establishment and maintenance of a document development schedule and a detailed fabrication & installation schedule (Level 5).

Create and get approval from Modification Manager of cost budget for each Task.

Ensure that approved changes are reflected in manning, cost and schedule.

REPORTING:

Ensure Task input to project reporting in accordance with project routines:

- Progress & schedule input.
- Quantity & weight input.
- Cost input.
- Risk & opportunity input.

Report to Modification Manager all matters of importance.

EXECUTION:

Ensure that Task work is performed:

- in accordance with the project execution model.
- in accordance with Task schedule:
 - monitor progress for all activities
 - monitor & follow-up critical activities and overdue activities with focus on activity deliverables
- within Task budget.
- with focus on Quality and HSE.

Ensure clear interfaces in each Task towards suppliers and subcontractors with respect to scope of work, system design and area design.

Handle technical and commercial questions from Client.

Ensure identification of changes and participate in evaluation of change requests.

Implement approved changes

Implement corrective actions as necessary / as agreed.

Arrange meetings, as required, with:

- Client
- Discipline Task Responsible engineers