



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell økonomi/prosjektledelse	Vårsemesteret, 2014 Åpen
Forfatter: Einar Bjertness (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Atle Øglend Veileder: Atle Øglend	
Tittel på masteroppgaven: Kommunikasjon i investeringsprosjekter på norsk sokkel Engelsk tittel: Communication in Investment Projects on the Norwegian Continental Shelf	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Prosjektledelse Kommunikasjon Kulturforskjeller Olje og gass	Sidetall: 101 + vedlegg/annet: 3 Stavanger, 13.06.2014

"If I had to name a single all-purpose instrument of leadership, it would be communication"

- John William Gardener

Forord

Studiet industriell økonomi ved Universitetet i Stavanger har gitt meg dyp innsikt i prosjektledelse og -styring. Studiet, sammen med sommer- og deltidsjobber har også gjort meg mer nysgjerrig på temaet. Jeg ønsker derfor å fordype meg i, og forske på et tema innen prosjektledelse. Kommunikasjon er viktig alle faser av prosjekter, og desto større og mer komplekse prosjektene er, desto viktigere er god kommunikasjon og informasjonsflyt. Velfungerende kommunikasjon blir ofte tatt for gitt, men figurerer samtidig høyt oppe på lister og forskningsresultater som omhandler grunner til at prosjekter mislykkes i å møte krav til tidsbegrensninger, kostnadsbegrensninger, kvalitet eller omfang. Derfor valgte jeg å fordype meg i kommunikasjon i investeringsprosjekter på norsk sokkel.

Generell ledelseslitteratur fokuserer veldig mye på "myke" ferdigheter, herunder mellommenneskelige faktorer som kommunikasjon. Prosjektledelseslitteraturen derimot, har relativt lite fokus på denne viktige delen av ledelse. Jeg synes det er rart, og ønsker å sette mer fokus på dette i forbindelse med prosjektledelse og prosjektstyring.

Jeg vil takke alle intervjuobjektene som velvillig har ryddet sin travle timeplan for å ta seg tid til å svare på mine spørsmål. Alle har vært imøtekommende og fleksible, og svart samvittighetsfullt på alle spørsmål. Svarene fra intervjuobjektene representerer all primærdata som er hentet inn, og var derfor helt avgjørende for oppgaven.

Jeg vil også takke min veileder, Atle Øglend, som stilte opp og kom med mange gode innspill hver gang jeg hadde behov for det. Hjelpen fra Atle har tilført en ekstra dimensjon i oppgaven.

Sammenheng

Denne rapporten oppsummerer forfatterens arbeid i det avsluttende semesteret av det femårige mastergradstudiet industriell økonomi ved Universitetet i Stavanger.

I utarbeidelsen av rapporten har ni personer med prosjektledererfaring og ledende stillinger i prosjektbaserte bedrifter blitt intervjuet. Oppgavens tema er kommunikasjon i investeringsprosjekter på norsk sokkel. Intervjuobjektene kommer fra ulike bedrifter i norsk olje- og gassbransje.

Rapporten konkluderer med at aktørene i norsk olje- og gassbransje er gode på å kommunisere, men at ytterligere forbedring av kommunikasjonsprosessene vil sørge for bedre kontroll over kostnader. Kommunikasjon krever konstant fokus, og forbedringspotensial er identifisert i de fleste områder av investeringsprosjekter på norsk sokkel, både internt i prosjektteamene og eksternt. De viktigste områdene for forbedring er den eksterne kommunikasjonen i de mange grensesnittene mellom ulike leverandører, underleverandører og partnere i leveringskjeden.

For å effektivisere kommunikasjonen, bør aktørene i bransjen sette seg noe bedre inn i ulike teorier, både om kommunikasjon generelt og flerkulturell kommunikasjon spesielt. Tilnærmingen bør være praktisk, med fokus på hvordan kunnskap fra teoriene kan brukes til å effektivisere kommunikasjonen. På sikt vil dette øke sannsynligheten for at prosjektene gjennomføres med suksess, og møter krav til kostnadsbegrensninger, tidsbegrensninger, omfang, kvalitet og HMS.

Særlig anbefales det å sette seg inn i, samt praktisk trening i å takle barriereskjermer (personlighetskjermer og persepsjonsskjermer) i kommunikasjonen. Videre vil aktørene i norsk olje- og gassbransje være tjent med økt bevissthet i forhold til Hofstedes teori om kulturforskjeller og "ansikt" i kulturell kontekst.

For å kutte unødvendige kostnader og øke lønnsomheten i den norske olje- og gassbransjen, bør oppdragsgiverne og aktørene i leveringskjeden utvide kommunikasjonen, også utenfor de spesifikke prosjektene. Denne dialogen bør ha som mål å definere hvilke komponenter, prosesser og elementer av dokumentasjon som kan forenkles eller fjernes helt, uten at det går på bekostning av kvalitet eller drift av sluttproduktet.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN	1
1.2	PROBLEMSTILLING	1
1.3	RAPPORTENS OPPBYGNING OG INNHOLD	2
1.4	AVGRENSNINGER	2
2	TEORI	4
2.1	PROSJEKT - DEFINISJONER	4
2.1.1	DEFINISJON AV PROSJEKT	4
2.1.2	INVESTERINGSPROSJEKT	4
2.1.3	SUKSESSFULLT GJENNOMFØRTE PROSJEKTER	5
2.1.4	FREMRAGENDE PROSJEKTLEDELSE	6
2.1.5	PROSJEKTLEDERANSVAR	6
2.2	PROSJEKTINTERESSENER	7
2.2.1	INTERNE OG EKSTERNE PROSJEKTINTERESSENER	7
2.2.2	HÅNDBLÅS AV PROSJEKTINTERESSENER	9
2.3	MISLYKKEDE PROSJEKTER	10
2.3.1	OVERSKRIDELSE AV TIDSFRISTER	11
2.3.2	BUDSJETTOVERSKRIDELSER	11
2.3.3	FORRETNINGSFORMÅL BLIR IKKE MØTT	12
2.3.4	GRUNNER TIL AT PROSJEKTER MISLYKKE	12
2.4	KOMMUNIKASJON	12
2.4.1	KOMMUNIKASJONSPROSESSEN	14
2.4.2	KOMMUNIKASJONSKANALER	15
2.4.3	KOMMUNIKASJONSPLANLEGGING OG -STRATEGI	18
2.4.4	KOMMUNIKASJON INTERNT I PROSJEKTER	20
2.4.5	EKSTERN KOMMUNIKASJON	21
2.5	KULTURFORSKJELLER	22
2.5.1	HOFSTEDES KULTURDIMENSJONER	22
2.5.2	"ANSIKT"	32
3	METODE	35
3.1	UNDERSØKELSESDSIGN	35
3.1.1	INTENSIVT (DYPT) VS EKSTENSIVT (BRETT) UNDERSØKELSESOPLLEGG	35
3.1.2	BESKRIVENDE VS FORKLARENDE UNDERSØKELSER	37
3.1.3	KVALITATIV VS KVANTITATIV METODE	39
3.1.4	GRAD AV ÅPENHET	41
3.2	UTVELGELSE AV ENHETER	43
3.3	METODEVALG - KONKLUSJON	44
3.4	ETIKK	47
3.5	GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSE	47
3.6	GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET I UNDERSØKELSEN	48
4	EMPIRI	50
4.1	BAKGRUNNSINFORMASJON	50
4.2	PROSJEKTER GENERELT	52
4.3	KOMMUNIKASJON	63

5	DRØFTING	80
5.1	MØNSTRE I SVARENE FRA UNDERSØKELSEN	80
5.1.1	SUKSESSFaktorER, KOSTNADSØKNINGER OG FEILSLÅTTE PROSJEKTER	80
5.1.2	KOMMUNIKASJON	83
5.1.3	KULTURFORSKJELLER OG BETYDNINGEN AV HOFSTEDES TEORI	85
5.2	VIDERE FORSKNING	86
6	KONKLUSJON	88
7	REFERANSER	I
7.1	BØKER	I
7.2	NETTSIDER	II
7.3	ARTIKLER	III
8	VEDLEGG	IV

Figuroversikt

Figur 2-1: Prosjektinteressenter (Kilde: Gardiner, 2005, s. 107)	8
Figur 2-2: Interessenthåndtering som en syklisk prosess	10
Figur 2-3: Kommunikasjonsprosessen (Kilde: Kerzner, 2006, s. 231)	14
Figur 2-4: Ulike kommunikasjonskanalers evne til å formidle rik informasjon (Kilde: Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 286)	16
Figur 2-5: Maktdistanse (Kilde: Lunheim, 2010, s. 51)	24
Figur 2-6: Individualisme (Kilde: Lunheim, 2010, s. 55)	26
Figur 2-7: Maskulinitet (Kilde: Lunheim, 2010, s. 59)	28
Figur 2-8: Usikkerhetsunngåelse (Kilde: Lunheim, 2010, s. 62)	30
Figur 2-9: Langsiktighetsorientering (Kilde: Lunheim, 2010, s. 64)	32
Figur 3-1: Ulike undersøkelsesopplegg klassifisert etter bredde (antall enheter) og dybde (antall variabler)	36
Figur 3-2: Kvalitativ og Kvantitativ metode som ytterpunkter på en skala	39
Figur 3-3: Grader av åpenhet i et intervju	41
Figur 3-4: Valg av undersøkelsesdesign med hensyn ekstensivt/intensivt opplegg	45
Figur 3-5: Plassering av undersøkelsesdesign på skalaen kvalitativ – kvantitativ	46
Figur 3-6: Valg av strukturingsgrad	46

Tabelloversikt

Tabell 2-1: Viktigheten av prosjektinteressenter (Kilde: Karlsen, 2002, s. 20-21)	9
Tabell 2-2: Ulike kommunikasjonskanaler langs fem dimensjoner.....	17
Tabell 2-3: Generisk dokumentplan for prosjekter	20

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Store deler av verdiskapningen som foregår i Norge er direkte resultater av store prosjekter, særlig innen olje- og gassbransjen. Norsk velstand er derfor i stor grad avhengig av at denne type prosjekter planlegges og gjennomføres med suksess. De store oljeselskapene har i den siste tiden uttrykt sterk bekymring for økte kostnader, forsinkelser og budsjettoverskridelser i forbindelse med store utbygginger og oppgraderinger av olje- og gassfelt på norsk sokkel. Lønnsomheten i bransjen er under press, og kostnadene smitter også over på annen industri.

Mange har forsøkt å løse disse utfordringene ved å sette ut kontrakter til asiatiske leverandører som tilbyr å gjøre jobbene mye billigere enn sine norske konkurrenter. Erfaringer har vist at en del prosjekter har store problemer med språk- og kulturbarrierer, som igjen har ført til kostnadsoverskridelser og forsinkelser (http://www.offshore.no/sak/37715_-_fullt_mulig_for_norske_verft_aa_vinne_kontrakter).

Kommunikasjon er alltid en viktig del av store og komplekse prosjekter; jo større prosjekt, desto flere grensesnitt mellom ulike aktører. Jo flere grensesnitt, desto viktigere er informasjonsflyten og kommunikasjonen. Prosjektdeltakere oppgir ofte kommunikasjon som et av de viktigste områdene for forbedring når de blir spurt om lærdommer fra ferdig utførte prosjekter (Shauchenka, 2013, s. 31). I tillegg bruker prosjektledere ofte 90% eller mer av tiden sin på ulike former for kommunikasjon, og det ser ut til å være en direkte korrelasjon mellom prosjektlederens evne til å mestre kommunikasjonsprosessene og prosjektets resultater (Kerzner, 2006, s. 233-234).

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hva de store aktørene i norsk olje- og gassbransje er gode på når det gjelder kommunikasjon i prosjekter, og hva de kan bli bedre på. Kjennskap til teori om kommunikasjon og kulturforståelse søkes kartlagt, det undersøkes i hvilken grad dette blir benyttet i praksis, og hvordan problemer med kulturforskjeller løses av bransjen. Det undersøkes også hvilken rolle kommunikasjon spiller i forbindelse med kostnadsøkninger i prosjekter på norsk sokkel. Videre er målet å presentere konkrete forslag til forbedringer innen de nevnte temaene.

1.2 Problemstilling

Det har vært forsket mye på både prosjektledelse, språk, kultur og kommunikasjon. Det finnes også et bredt spekter av velkjente teorier for effektiv prosjektledelse, håndtering av kulturforskjeller og kommunikasjon.

Kombinasjonen av disse, med fokus på investeringsprosjekter på norsk kontinentalsokkel finnes det derimot svært lite forskningsmateriale om. Derfor kombinerer denne rapporten disse temaene, og knytter dem opp mot kostnadsøkninger generelt og grunner til at prosjekter feiler spesielt. Problemstillingen er som følger:

- *Kan forbedring av kommunikasjonsprosesser redusere kostnader i store investeringsprosjekter på norsk sokkel?*

For å svare på problemstillingen, brytes den ned til følgende delproblemstillinger:

- Spiller kommunikasjon en rolle i kostnadsøkninger på norsk sokkel?
- Har aktørene i investeringsprosjekter på norsk sokkel kjennskap til kommunikasjonsteorier, og benyttes disse i praksis?
- Er ressursene til kommunikasjonsplanlegging og kommunikasjonsstrategi tilstrekkelig i investeringsprosjekter på norsk sokkel?
- Har aktørene i investeringsprosjekter på norsk sokkel kjennskap til teori om kulturforskjeller, og hvordan takler de ulike kulturer i praksis?
- Tilpasses kommunikasjonsmetodene i investeringsprosjekter på norsk sokkel ulike kulturer når det er relevant?

1.3 Rapportens oppbygning og innhold

Sammendraget kan leses uavhengig av resten av rapporten, og oppsummerer de viktigste funnene i kortversjon. Etter innholdsfortegnelsen kommer denne innledningen, som gir bakgrunnsinformasjon om oppgaven, og presenterer problemstillingen og delproblemstillingene. Deretter følger teorikapittelet, som representerer dokumentgjennomgangen som er utført. Det begynner med generell teori om prosjekter og prosjektledelse. Deretter spisses teorien, og tar for seg prosjektinteressenter, prosjekter som feiler, og deretter de spesifikke temaene kommunikasjon og kultur, som problemstillingene er knyttet til. Kapittel 3 beskriver ulike metoder og begrunner valg av metoden som er benyttet for datainnhenting, og kapittel 4 er en gjennomgang av primærdataene som ble hentet inn. I kapittel 5 blir dataene drøftet, og knyttet til teorien for analyse og tolkning, og delproblemstillingene besvart. Kapittel 6 konkluderer og svarer på problemstillingen som ble presentert i seksjon 1.2.

1.4 Avgrensninger

Rapporten fokuserer på planlegging, gjennomføring og ledelse av prosjekter. Den er derfor vinklet fra prosjektledelsens ståsted. Dette gjenspeiles i litteraturen og teorigrunnet som er gjennomgått. Dataene er også hentet inn fra et prosjektlederperspektiv; samtlige intervjuobjekter har ulike roller

som omfatter ledelse i sine respektive, prosjektbaserte bedrifter. Rapporten tar ikke for seg verken synspunkter eller innfallsvinkler fra andre prosjektdeltakere, spesialister, eller andre som på ulike måter er involvert i prosjektene.

Teorien som er benyttet, er kun den delen av prosjektledelsesfaget som anses som relevant for oppgaven. Prosjektledelsesfaget omhandler også mange andre temaer, som ikke er drøftet i denne rapporten.

Oppgavens fokus er den norske olje- og gassbransjen, og prosjekter der sluttproduktet skal leveres til norsk sokkel. Kultur, særnorske regler og reguleringer, samt kaldt klima gjør at den norske industrien skiller seg fra andre geografiske deler av bransjen. Innholdet i oppgaven er derfor ikke nødvendigvis relevant for andre land enn Norge.

2 Teori

Dette kapitlet tar først for seg generell teori om prosjekter og prosjektledelse. Deretter går kapitlet i dybden, og diskuterer teorier om kommunikasjon og kulturforskjeller.

2.1 Prosjekt - definisjoner

2.1.1 Definisjon av prosjekt

Gardiner understreker vanskeligheten ved å komme opp med en eksakt definisjon av prosjekter, på grunn av den vide variasjonen i størrelse og omfang. Alt fra å skrive et brev til en full utbygging av et oljefelt kan beskrives som et prosjekt. Den første krever minimal planlegging, og de fleste klarer å skrive et brev uten andre ressurser enn penn og papir. Utbyggingen av et oljefelt derimot, involverer gjerne til sammen flere tusen personer, dyktige på hvert sitt fagfelt, organisert i mange ulike bedrifter, samt myndighetsaktører. Alle skal levere hver sin del av produktet, og det totale resultatet er at oljeproduksjon kan settes i gang. Det krever enormt mye ressurser, og alt skal koordineres og følges opp for å oppnå suksess. Til tross for de store variasjonene mellom ulike prosjekter, finnes det ulike definisjoner (Gardiner, 2005, s. 1-2):

- En midlertidig bestrebelse som utføres for å skape et unikt produkt eller tjeneste
- Et unikt sett med koordinerte aktiviteter, med et bestemt start- og sluttpunkt, utført av en person eller organisasjon for å oppnå spesifikke mål innenfor definerte tids- kostnads- og resultatparametere
- Et prosjekt er en oppgave med en begynnelse, en midtdel og en slutt som lederen må fullføre

Professor Harold Kerzner bruker en definisjon som ser ut til å kombinere de to første (Kerzner, 1998, s. 6):

- Et prosjekt er en aktivitet som har definerbart mål, konsumerer ressurser, og opererer under tids-, kostnads- og kvalitetskrav/begrensninger. I tillegg er prosjekter generelt regnet som aktiviteter som er unike for selskapet.

2.1.2 Investeringsprosjekt

Et investeringsprosjekt defineres som "langsiktig tildeling av midler (med eller uten å ty til prosjektets sponsor) til å gjennomføre en investeringsidé fram til stabile inntekter genereres (fra driften). Et levedyktig investeringsprosjekt tar

sikte på å oppnå en lønnsom avkastning som sikrer (<http://www.businessdictionary.com/definition/investment-project.html>):

- Betaling av renter og avdrag til avtalt tid
- Attraktiv avkastning på investert kapital
- Positive og konsistente kontantstrømmer

Bredesen skiller mellom tre typer investeringer: Finansinvesteringer, immaterielle investeringer og realinvesteringer. Realinvesteringer, som denne oppgaven fokuserer på, kan deles inn i tre ulike kategorier (Bredesen, 2011, s. 29-30):

- Erstatningsprosjekt: Dersom produksjonsutstyret blir slitt eller utdatert, må det skiftes ut. Det er ikke uvanlig at denne typen prosjekter fører til en økning i produksjonen eller effektiviteten, men det er ikke målet i seg selv.
- Utvidelsesprosjekt: Når målet er å øke produksjonskapasiteten, utvides eksisterende produksjonsanlegg, eller et nytt produksjonsanlegg blir anskaffet.
- Rasjonaliseringsinvesteringer: Når en bedrift ønsker å øke sin konkurranseevne, ved å øke effektiviteten eller senke kostnadene, utføres et rasjonaliseringsprosjekt. Det kan handle om energieffektivisering eller økt automatisering for å senke lønnskostnader.

Disse tre typene kjennetegner de store prosjektene på norsk sokkel. Særlig utvidelsesprosjekter er utbredt, gjennom nye felt som bygges ut eller gamle felt som utvides med nye moduler, plattformer eller flytende installasjoner.

2.1.3 Suksessfullt gjennomførte prosjekter

Suksess i prosjekter defineres vanligvis som prosjekter som leverer:

- Innen den avtalte tidsfristen
- Innen budsjetttrammene
- Med ønsket nivå av omfang og kvalitet
- I tillegg er det mye fokus på Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) i den norske oljebransjen. Statoil, den desidert største aktøren på norsk sokkel, har inkludert minimalt antall uønskede hendelser som en del av sine suksesskriterier (<http://www.statoil.com/no/environmentsociety/security/pages/safety.aspx>).

Kerzner argumenterer for at et suksessfullt prosjektet i tillegg må (Kerzner, 1998, s. 24-25):

- Aksepteres av kunden
- Resultere i at kunden lar kontraktøren/leverandøren bruke kunden som referanse

I norsk olje- og gassbransje blir de to siste vanligvis regulert av kontraktuelle forhold som er avtalt på forhånd. Denne oppgaven fokuserer derfor på de fire første, som også er de vanligste punktene i definisjoner av suksess i prosjekter.

2.1.4 Fremragende prosjektledelse

Kerzner beskriver ikke bare suksess i prosjekter, han definerer også "fremragende prosjektledelse" (Kerzner, 1998, s. 37-38):

Definisjonen av fremragende prosjektledelse må strekke seg lengre enn erfaring og suksess. Organisasjoner med fremragende prosjektledelse skaper et miljø med en kontinuerlig flyt av suksessfullt ledede prosjekter, der suksess er målt ut fra ytelse som er i beste interesse for både selskapet som helhet og i det spesifikke prosjektet.

Kontinuerlig flyt av suksessfulle prosjekter betyr ikke at alle prosjektene ender opp som suksesser, men at de ble suksessfullt ledet. Selskaper med fremragende prosjektledelse har likevel prosjekter som ikke er suksessfulle. Dersom 100 % av prosjektene i en bedrift er suksessfulle, har de ikke tatt nok forretningsmessig risiko. Fremragende selskaper tar risiko; de vet hvilke risikoer som er verdt å ta og hvilke som ikke er verdt det.

Den andre delen av definisjonen innebærer at avgjørelser i individuelle prosjekter må tas i både det individuelle prosjektets og bedriftens interesse. En prosjektleder i et prosjekt med lav prioritet, bør ikke sloss for å skaffe mange av de beste ressursene til sitt prosjekt, når vedkommende vet at det går på bekostning av et høyt prioritert prosjekt eller bedriften som helhet.

2.1.5 Prosjektlederansvar

I forbindelse med utarbeidelsen av denne rapporten har ulike personer blitt intervjuet. Felles for dem alle er at de har erfaring med prosjektlederansvar. I de ulike bedriftene finnes det mange forskjellige stillinger og stillingstitler. Selv om to personer har samme tittel, kan arbeidsoppgavene og ansvarsnivået være vidt forskjellig. Tilsvarende kan to personer med ulike titler ha mer eller mindre samme stillingsbeskrivelse. Derfor er det behov for å definere hva prosjektlederansvar vil si. I denne rapporten brukes følgende definisjon:

En person som jobber i et prosjekt der vedkommende er ansvarlig for andre personers prestasjoner, og andre personer rapporterer til personen med prosjektlederansvar.

Denne definisjonen er laget av forfatteren selv, og er ikke vitenskapelig utformet. Den fungerer kun som et redskap for utvelgelse og sammenligning av intervjuobjekter.

Definisjonen åpner for at for eksempel linjeledere eller delprosjektledere inngår, mens personer som har tittel "prosjektleder", men som jobber alene på prosjektet, ikke faller inn under definisjonen. Det er fordi det her forskes på kommunikasjon, både internt og eksternt i prosjekter. Hvis prosjektlederen er eneste prosjektdeltaker, er det ingen kommunikasjon i prosjektteamet, kun mot interessenter, som ledelse, leverandører, kunder, sluttbrukere etc.

2.2 Prosjektinteressenter

Prosjektinteressenter er personer, grupper og organisasjoner som er aktivt involvert i prosjektet, eller har interesser som kan bli positivt eller negativt påvirket som resultat av prosjektet. Interessenter kan være interne i prosjektet eller eksterne (Gardiner, 2005, s. 106).

Interessentene må håndteres på en profesjonell måte, og kommunikasjon spiller en nøkkelrolle når det gjelder interessenthåndtering. Kerzner argumenterer for at beslutningstagere må ta hensyn til evne til å håndtere interessentene ved valg av prosjektleder, noe som understreker viktigheten av dette. Prosjektinteressentene kan ha motstridende interesser, og disse må derfor balanseres på en god måte uten å skape en interessekonflikt (Kerzner, 2006, s. 6).

2.2.1 Interne og eksterne prosjektinteressenter

Prosjektinteressentene deles inn i interne og eksterne interessenter. Figur 2-1 viser typiske prosjektinteressenter, og skiller mellom interne og eksterne.

De interne prosjektinteressentene er de som tilhører/er ansatt i selskapet som utfører det aktuelle prosjektet. De eksterne interessentene er de som ikke er en del av basisorganisasjonen som gjennomfører prosjektet, men likevel er involvert i, eller blir påvirket av prosjektet.



Figur 2-1: Prosjektinteressenter (Kilde: Gardiner, 2005, s. 107)

Jan Terje Karlsen har forsket på viktigheten av de ulike typene prosjektinteressenter. 78 prosjektledere i Norge ble bedt om å vurdere viktigheten av de ulike typene interessenter, på en skala fra 1-5, der 5 er veldig viktig og 1 er uviktig. De spurte ledet prosjekter som i gjennomsnitt hadde budsjett på 50 millioner dollar. Tabell 2-1 viser resultatene fra undersøkelsen. Kunde og sluttbruker skiller seg ut som de klart viktigste. Karlsen finner det overraskende at konsulenter/rådgivere er omtrent like viktig som kontraktører/leverandører, som er tredje viktigste type interessent. Den interne prosjektorganisasjonen (basisorganisasjonen) vurderes omtrent like viktig og er rangert som nummer fem (Karlsen, 2002, s. 20-21).

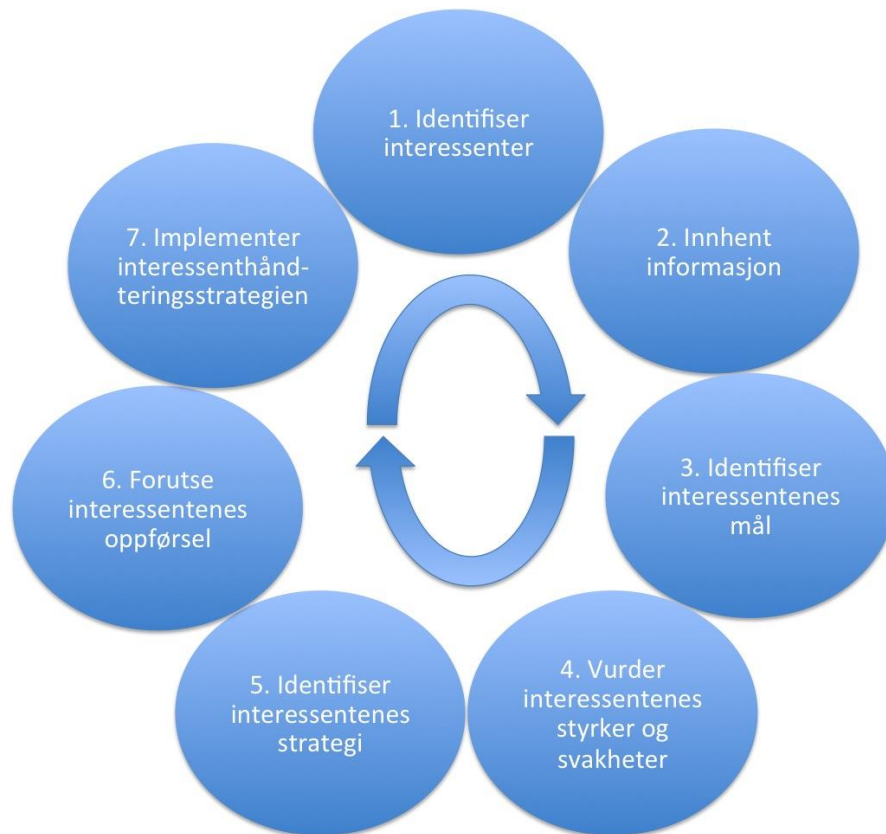
Rang.	Interessent	Gjennomsnittsverdi
1	Kunde	4,53
2	Sluttbruker	4,36
3	Kontraktører/Leverandører	3,82
4	Konsulenter/Rådgivere	3,81
5	Basisorganisasjon	3,77
6	Offentlige Myndigheter	3,40
7	Media	2,74
8	Tredjeparter (nabogrunder, miljøorganisasjoner etc.)	2,69
9	Kontrollerende organisasjoner	2,53
10	Konkurrenter	2,46
11	Fagforeninger	2,15
12	Finansielle institusjoner/forsikringsselskaper	1,68

Tabell 2-1: Viktigheten av prosjektinteressenter (Kilde: Karlsen, 2002, s. 20-21)

I investeringsprosjekter i olje- og gassbransjen er det vanligvis mange interessenter, både interne og eksterne. Spesielt for bransjen er regulatoriske myndigheter, miljøvernorganisasjoner, klassifiseringsselskaper og, ikke minst, politikere viktige og innflytelsesrike interessenter. Det siste illustreres godt ved de fire store utbyggingsprosjektene på Utsira-høyden som i skrivende stund er i tidlig fase: Johan Sverdrup, Edvard Grieg, Gina Krog og Ivar Aasen. Det pågår en heftig debatt om samtlige av disse feltene skal elektrifiseres ved hjelp av strøm fra land, eller delvis drives av gassturbiner på plattformene. Vindkraft fra fastlandet ført i kabel på sjøbunnen vil spare store klimautslipp, men koster også betydelig mer enn gassturbinløsningen (<http://www.tu.no/petroleum/2014/04/11/dette-er-statoils-oppblaste-utsira-tall> og http://www.tu.no/petroleum/2014/05/13/norges-storste-industriprosjekt-kan-bli-utsatt-av-stortinget#cxrecs_s).

2.2.2 Håndtering av prosjektinteressenter

Det er prosjektlederens oppgave å utnytte interne prosjektinteressenters støtte for prosjektet i prosjektstrategien. Prosjektlederen har naturligvis en viss autoritet overfor disse. De eksterne interessentene derimot, har prosjektlederen verken kontroll eller myndighet over. Derfor må prosjektlederen ha ekstra sterk fokus på hvordan disse håndteres (Cleland og King, 1988, s. 281).



Figur 2-2: Interessenthåndtering som en syklisk prosess

Proessen med å håndtere interessenter er kontinuerlig, og syklisk; Nye interessenter kan dukke opp når som helst i prosjektet, og krever at de samme prosedyrene starter på det aktuelle tidspunktet. Figur 2-2 viser prosessen ved håndtering av interessenter. Den er kontinuerlig, fleksibel og tilpasningsdyktig overfor trusler og behov fra nye interessenter. Den kan også brukes til å endre strategi for aktuelle interessenter ved behov. Modellen fungerer som et rammeverk som sørger for en grundig interessenthåndtering, men må tilpasses hver interessent. Interessentene krever også ulikt nivå av oppmerksomhet, og må behandles individuelt (Cleland og King, 1988, s. 281-282).

2.3 Mislykkede prosjekter

Denne seksjonen er basert på Shauchenkas bok "why projects fail". Dersom ikke annet er oppgitt, er denne boka kilde til innholdet (Shauchenka, 2013, s. 16-27).

Langt fra alle prosjekter ender med suksess. Ifølge en undersøkelse utført av den franske datamaskinprodusenten og systemintegratoren Bull, er de vanligste kriteriene prosjektene feiler på:

- Overskridelse av tidsfrister, 75%
- Budsjettoverskridelser, 55%

- Prosjektets forretningsformål blir ikke møtt, 37%

Undersøkelsen ble utført blant 203 prosjektledere fra bransjene finans, IT, kraft, produksjon, administrasjonstjenester og telekommunikasjon.

Totalt overgår kriteriene 100%, noe som indikerer at det ikke er uvanlig at prosjekter feiler på flere kriterier samtidig.

2.3.1 Overskridelse av tidsfrister

Prosjektplaner definerer tidsfrister for hva som skal være oppnådd/utført innen gitte datoer (milepæler). Når ikke alt er oppnådd/utført innen fristen, slik det er definert i prosjektplanen, er tidsfristen overskredet.

Tidsfrister blir ofte overskredet av samme grunn som budsjetter. Overskridelse av tidsfrister er direkte relatert til kostnadsoverskridelser; Når et prosjekt blir forsinket, vil kostnader vanligvis øke.

Når ledelsen setter urealistiske tidsfrister fra begynnelsen, blir de ofte overskredet, uansett hvor hardt prosjektteamet jobber.

Endringer i omfang spiller en stor rolle i både kostnadsoverskridelser og forsinkelser. Et godt eksempel er når nye funksjoner/egenskaper blir lagt til allerede godkjent produktdesign uten korresponderende revisjoner i fremdriftsplaner, budsjetter og andre ressurser.

2.3.2 Budsjettoverskridelser

Budsjettoverskridelser defineres ved at faktiske kostnader er høyere enn budsjetterte kostnader.

Kostnadsoverskridelse blir vanligvis kalkulert med en av to mulige metoder. Enten som prosent av budsjettert kostnad, eller som en ratio som kalkuleres ved at faktisk kostnad divideres på budsjettert kostnad. Dersom et prosjekt var budsjettert til \$100 millioner, og faktisk kostnad var \$150 millioner, kan kostnadsoverskridelsen uttrykkes som 50% eller ratioen 1,5.

Kostnadsoverskridelser kan forklares ved å dele dem inn i tre kategorier: Teknisk, psykologisk og politisk-økonomisk.

Tekniske forklaringer står for kostnadsoverskridelser i form av mangelfulle prognoseringsteknikker, mangelfulle/utilstrekkelige data og så videre.

Psykologiske forklaringer står for overskridelser i form av for optimistiske prognosemakere.

Politisk-økonomiske forklaringer ser på kostnadsoverskridelser som resultat av strategiske feiltolkninger av omfang og/eller budsjett

2.3.3 Forretningsformål blir ikke møtt

Forretningsformål består av fordelene en organisasjon forventer å oppnå som resultat av tid og innsats med å gjennomføre et prosjekt. Forretningsformålene er de egentlige grunnene til å iverksette prosjektet, og må ikke forveksles med produktene prosjektet leverer, det vil si leveransene.

Grunner til at forretningsformålet ikke nås er:

- Forretningsformålet er ikke justert i henhold til en eller flere leveranser
- Prosjektleveransene tilfredsstiller ikke forretningsformålet, så forretningsformålet kan ikke oppnås
- Innskrenkning av omfang fører til at leveransene ikke ender opp med å være i tråd med forretningsformålet

2.3.4 Grunner til at prosjekter mislykkes

Det kan være mange grunner til at prosjekter mislykkes. Projectinsight har listet opp de fire vanligste (<http://www.projectinsight.net/white-papers/four-common-reasons-why-projects-fail>):

- Mangel på synlighet (for interessenter, ledelse, sponsor etc)
- Uklare målsetninger i prosjektet
- Mangel på synlighet i ressursenes arbeidsmengde
- Kommunikasjonsproblemer

Shauchenka refererer til to ulike undersøkelser, utført av Coverdale Organization Research og the Bull Survey. Disse lister opp følgende grunner til at prosjekter mislykkes:

- Dårlig/mangelfull planlegging
- Uklare målsetninger som endres gjennom prosjektet
- Mangel på støtte fra ledelsen
- Kommunikasjonsproblemer
- Dårlig koordinering av ressurser
- Mangelfull kvalitetskontroll

2.4 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik lister opp ulike definisjoner av kommunikasjon:

Den første er en bred definisjon som kommer fra Gary Kreps. Den knytter kommunikasjon til alle aktiviteter som skjer i organisasjoner, og mellom organisasjonene og deres omgivelser: "Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt."

De refererer også til Alexander Clarence Spence, som begrenser fokus til selve kommunikasjonen, og overføring av informasjon. Han definerer kommunikasjon som "den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon."

De argumenterer likevel for at Sutton og Porter står for den mest treffende definisjonen: "kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføringer av idéer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen". En viktig del av kommunikasjon er ikke-verbal, hvor mottakeren må tolke både kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke-verbale signaler for å bestemme hva som egentlig menes med det som blir kommunisert. Når mennesker kommuniserer med hverandre, spiller både informasjon, assosiasjoner og idéer samt holdninger og følelser inn og påvirker hvordan det hele blir oppfattet av dem som kommuniserer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 280).

Kolltveit og Reve refererer til Westhagen, som langt på vei er enig med Spence/Jacobsen og Thorsvik, og definerer kommunikasjon som overføringer av budskap, holdninger og følelser (Kolltveit og Reve, 2002, s. 201).

Kommunikasjon har flere kritiske funksjoner internt i organisasjoner og i relasjon til omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 278):

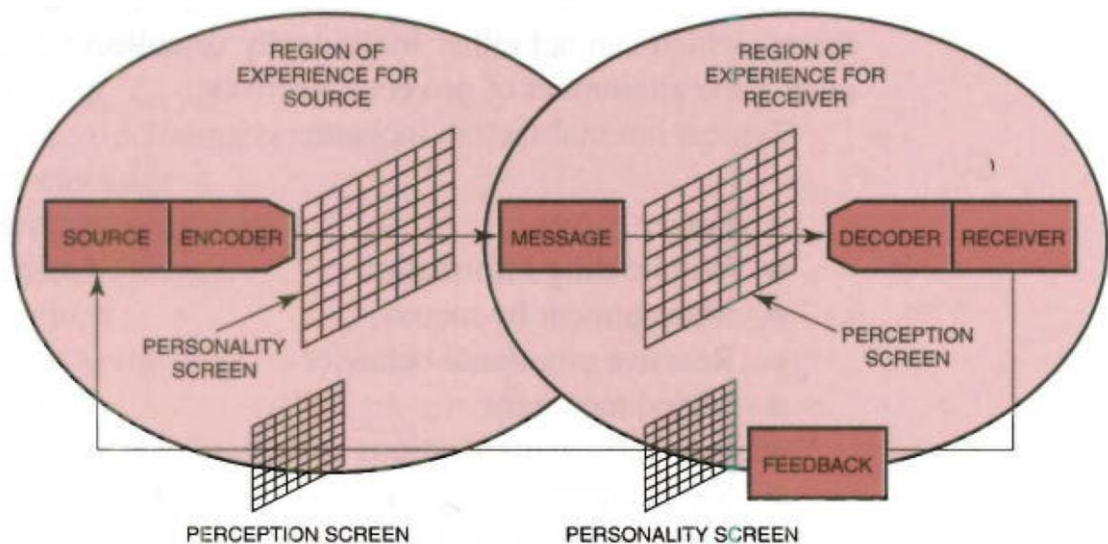
- 1) Kommunikasjon formidler informasjon
- 2) Den legger grunnlaget for planlegging
- 3) Formulering av mål
- 4) Utvikling av strategi
- 5) Den styrer atferd
- 6) Den koordinerer atferd
- 7) Den bygger relasjoner
- 8) Den utvikler kultur
- 9) Den kobler organisasjoner sammen i nettverk
- 10) Den presenterer organisasjonen for omgivelsene

Etter hvert som kunnskapsbehovet øker, skjer stadig mer av arbeidet i team. Ettersom behovet for koordinering øker, stilles særlige krav til kommunikasjon.

Det er dessuten et sentralt trekk at når utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi har gjort det mulig å kommunisere effektivt uten å møtes fysisk, er det en økende tendens til geografisk spredning av teamene, som også stiller særlige krav til koordinering og kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 278).

Blundel beskriver kommunikasjon i forretningsøyemed som annerledes enn i mer personlige og sosiale sammenhenger. Bedrifter og organisasjoner er mer komplekse og formelle, og krever andre typer kommunikasjon. Personer som i utgangspunktet er gode til å kommunisere privat, kan derfor ha problemer med kommunikasjon i profesjonell sammenheng. Likevel kan hvem som helst bli gode til å kommunisere. Ofte er de beste kommunikatorene de introverte, som ikke liker å ta ordet, fordi de er gode til å lytte (Blundel, 1998, s. 10-11).

2.4.1 Kommunikasjonsprosessen



Figur 2-3: Kommunikasjonsprosessen (Kilde: Kerzner, 2006, s. 231)

Figur 2-3 viser en generell modell av kommunikasjonsprosessen som foregår, når to personer kommuniserer. Modellen kan også utvides til å gjelde flere personer. Den viser sfærene til hver person, og hva som foregår i kommunikasjonsprosessen. Barriereskjermene (personlighetskjermen persepsjonsskjermen) kommer fra personens persepsjon, personlighet, følelser og fordommer (Kerzner, 2006, s. 230):

- Persepsjonsbarrierer oppstår fordi ulike personer kan se på den samme meldingen på forskjellige måter. Utdanningsnivå og erfaring påvirker persepsjonsbarrierer. Problemer knyttet til persepsjon kan minimeres ved å bruke ord med presis mening.
- Personlighet og interesser, for eksempel om en person liker en annen eller ikke, påvirker kommunikasjon. Folk har en tendens til å høre nøye

etter når temaet interesserer dem, men ikke bry seg om det som er kjedelig eller de ikke har kjennskap til.

- Holdninger, følelser og fordommer påvirker interpretasjon av budskapet. Personer som er fulle av frykt, forelsket, eller hater følelser vil beskytte seg selv ved å forvrengte kommunikasjonsprosessen. Sterke følelser fratru personene deres evne til å oppfatte.

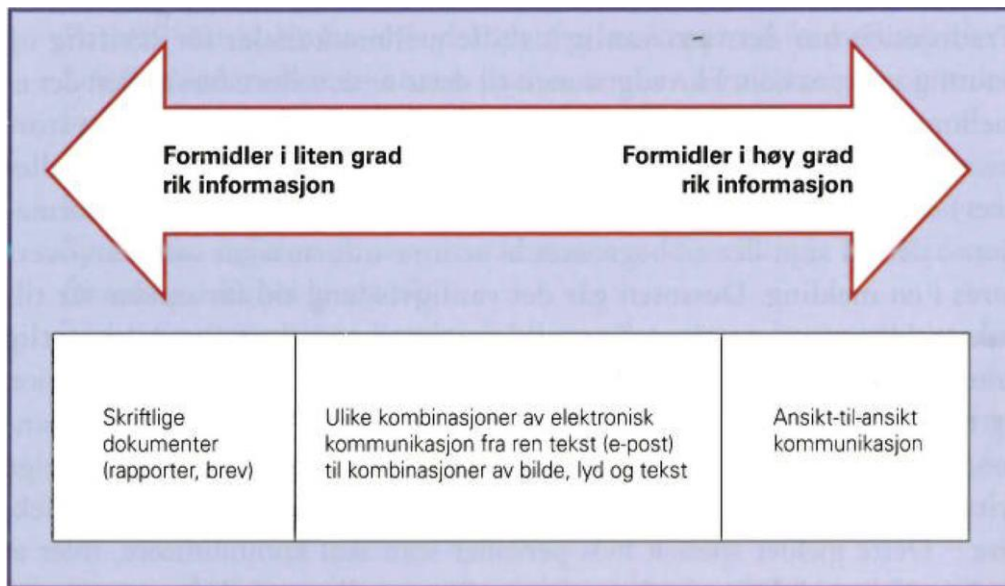
Tverrfaglige og diversifiserte prosjektteam er viktig for å gjennomføre omfattende og komplekse prosjekter, særlig i olje- og gassbransjen, som har en global leveringskjede. Det er imidlertid viktig å være klar over utfordringene dette gir i kommunikasjonsprosessen, som Kerzner beskriver ved hjelp av denne modellen. Barriereskjermene er vidt forskjellige på tvers av alder, kjønn, kultur, bakgrunn, utdanning og holdninger. Derfor er det viktig å etablere god kjemi mellom aktørene i prosjektet, som igjen bidrar til at budskapene blir oppfattet etter intensjonene til senderen.

2.4.2 Kommunikasjonskanaler

Kommunikasjonskanalenes evne til å formidle rik informasjon er sentrale egenskaper. En kanal kan formidle rik informasjon når den (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 284-285):

- Kan overføre mange ulike signaler samtidig
- Gir mulighet for rask tilbakemelding
- Gir mulighet for å benytte "naturlig" (muntlig) språk
- Gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre

Tradisjonelt har det vært vanlig å skille mellom skriftlig og muntlig informasjon, fordi det er stor forskjell mellom evnen til å formidle rik informasjon mellom de to. Som Figur 2-4 viser, har skriftlig kommunikasjon begrenset evne til å formidle rik informasjon. Skriftlig kommunikasjon utgjør ytterkanten som formidler minst rikhet i informasjonen, mens ansikt-til-ansikt (muntlig) utgjør den andre ytterkanten, og formidler mest rikhet i informasjonen. Ny teknologi har gitt nye kommunikasjonsmuligheter, og nye kanaler som ligger i grenselandet mellom muntlig og skriftlig kommunikasjon har oppstått. E-post og i enda sterkere grad chat er eksempler på skriftlig kommunikasjon, men som ofte er muntlige i formen og tillater rask tilbakemelding.



Figur 2-4: Ulike kommunikasjonskanalers evne til å formidle rik informasjon (Kilde: Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 286)

Effektiv kommunikasjon krever rett valg av kommunikasjonskanal, tilpasset budskapet som formidles. Ulike kanaler egner seg til ulike typer budskap. Generelt viser forskning at jo mer usikkerhet det er knyttet til budskapet – desto rikere kommunikasjonskanal bør man benytte. Det er imidlertid ikke bare informasjonsrikhet som teller når kommunikasjonskanal skal velges. Også andre forhold bør tas med (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 285-286):

- Behov for rask tilbakemelding (tidspress)
- Behov for personlig kontakt (budskap med stort innslag av følelsesmessig innhold)
- Behov for konfidensialitet (at ikke informasjon skal lekke ut til uvedkommende)
- Etterprøvbarehet (at informasjon kan hentes frem igjen i tilfelle noen skal holdes ansvarlig)

IKT har gitt nye kommunikasjonskanaler, som e-post, chat, felles databaser, nettmøter, video- og telefonkonferanser. som vist i Figur 2-4 viser, ligger disse mellom ansikt-til-ansikt og skriftlig kommunikasjon hva angår rikhet. Like interessant er det at disse i større eller mindre grad opphever kommunikasjonens avhengighet av tid og rom, det vil si at de som kommuniserer verken trenger å være på samme sted eller jobbe samtidig. Det er disse egenskapene som danner grunnlaget for begrepet "virtuelle organisasjoner". En virtuell organisasjon er en reell organisasjon der reelle mennesker jobber sammen for å løse en oppgave. Det nye er at menneskene kan samarbeide uten å være til stede samtidig på samme fysiske sted, for eksempel på et kontor (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.287).

Arbeidsplasser organisert som virtuelle organisasjoner har kommet for å bli. Arbeidet er i ferd med å flytte seg fra stasjonære datamaskiner til bærbare enheter, og videre til håndholdte enheter, som nettbrett og smarttelefoner. Denne trenden er muliggjort av fremveksten av skybaserte servere og konstant internetttilgang overalt hvor de ansatte befinner seg (Seel, 2012, s. 257).

Prosjekter i olje- og gassbransjen er ofte organisert i større eller mindre grad som virtuelle organisasjoner, der kontorer på ulike lokasjoner samarbeider om å løse oppgaver. I tillegg er ofte kunder, leverandører og underleverandører fysisk lokalisert i forskjellige land, verdensdeler og tidssoner. Jacobsen og Thorsvik mener dette krever at analysen av kommunikasjonskanalenes rikhet må utvides, til å innbefatte til sammen fem dimensjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 285-286):

- Hurtighet, hvor rask tilbakemelding mottaker kan gi sender
- Rikhet, i hvilken grad kanalen kan formidle ulike typer informasjon (ord, kroppsspråk og lignende)
- Parallellitet, i hvor stor grad kanalen tillater at man har flere samtaler samtidig
- Forberedelse, det vil si i hvor stor grad sender har tid til å tenke gjennom meldingen før den sendes
- Lagring, i hvor stor grad kanalen tillater at informasjonen som sendes og mottas, lagres og kan hentes frem igjen

	Hurtighet	Rikhet	Parallellitet	Forberedelse	Lagring
Ansikt-til-ansikt	Høy	Høy	Lav	Lav	Lav
Web-møte/chat	Høy	Lav	Høy	Høy	Høy
E-post	Lav	Lav	Høy	Høy	Høy

Tabell 2-2: Ulike kommunikasjonskanaler langs fem dimensjoner

Tabell 2-2 er en analyse av tre vanlige kommunikasjonskanaler langs de fem dimensjonene. Disse bør tas hensyn til ved valg av kanal (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 285-286).

2.4.2.1 Verbal kommunikasjon

Verbal kommunikasjon kan foregå ansikt-til-ansikt, på telefon eller ved hjelp av ulike former for elektronisk kommunikasjon, som videokonferanse eller telefonkonferanse. Gido og Clements understreker viktigheten av kroppsspråk i verbal kommunikasjon: Selv telefonsamtaler lar lytteren høre tone, hastighet, volum og følelse i stemmen. Kroppsspråk og tone er viktige elementer som beriker verbal kommunikasjon. Ansikt-til-ansiktsituasjoner gir en enda større mulighet for rik kommunikasjon enn telefonsamtaler. Også den som lytter kan bruke kroppsspråk, som tilbakemelding til den som snakker. Positivt kroppsspråk kan inkludere direkte øyekontakt, smil, håndgestikulering, å lene seg framover, samt å nikke anerkjennende. Negativt kroppsspråk kan være å

rynke på nesen, kryssede armer, fikling, å stirre ut i luften/se bort eller gjesping. I personlig kommunikasjon må man være sensitive til kroppsspråk, også ut fra kulturelle forskjeller blant deltagerne, enten de er medlemmer av teamet, eller representerer kunden (Gido og Clements, 2012, s. 398-399).

2.4.2.2 Skriftlig kommunikasjon

Skriftlig korrespondanse skjer vanligvis med e-post som kanal, eller det kan bli sendt som papirpost. Formelle prosjektdokumenter som kontrakter og endringer, som krever signaturer, sendes vanligvis med papirpost. E-post er en måte å kommunisere effektivt med en gruppe mennesker når det er upraktisk å ha møte eller informasjonen må overføres på en betimelig måte. Skriftlig kommunikasjon bør kun brukes når det er nødvendig. Prosjektdeltakere er vanligvis opptatte og har ikke tid til å lese irrelevante meldinger eller dokumenter med informasjon som kunne vært presentert muntlig på neste prosjektmøte. Skriftlig kommunikasjon bør for det meste brukes til å informere, bekrefte og forespørre det som er nødvendig. Den bør være klar og konsis, og ikke inneholde lange avhandlinger eller store overflødige vedlegg. Prosjektdeltagere vil oppleve å bli oversvømt med e-post eller elektroniske meldinger som er mer til hinder enn hjelp (Gido og Clements, 2012, s. 400).

2.4.3 Kommunikasjonsplanlegging og -strategi

En kommunikasjonsplan inneholder kommunikasjonsbehov og -forventninger i prosjektet. Planen inkluderer spesifikke kommunikasjonssteknologier som skal brukes, som interne chat/meldingssystemer, ukentlige e-postoppdateringer, telefonkonferanser og så videre. Planen inkluderer også prosjektdeltakernes ansvar for hvert format innen kommunikasjon (Gido og Clements, 2012, s. 416-417).

Prosjektlederen ansvarlig for å skape den nødvendige kommunikasjonsstrukturen i prosjektet. En kommunikasjonsstrategi legger et godt grunnlag. En gjennomtenkt kommunikasjonsstrategi kan være et uvurderlig hjelpemiddel. Det gir effektiv markedsføring av prosjektet til interessenter, mer nøyaktig rapportering av framgang, oppfordrer til samarbeid, god kontroll og sporbarhet til prosjektevalueringen. Planer, rapporter, møtereferater og andre prosjektdokumenter kan utgjøre deler av en kommunikasjonsstrategi. Hvert element av en kommunikasjonsstrategi bør ta hensyn til følgende punkter (Gardiner, 2005, s. 224):

- Formålet med kommunikasjonen – sørge for de ulike behovene for informasjon til deltakere og interessenter.
- Påkrevd format/kanal – må tilpasses formålet (for eksempel brev, e-post, telefon, møte etc.).
- Påkrevd frekvens – tilpasses hvor ofte det er behov (daglig, ukentlig, månedlig, ved en gitt situasjon).

- Tilgjengelig teknologi – ulike dataverktøy for kommunikasjon, planlegging og budsjettering.

Campbell beskriver innholdet i en kommunikasjonsplan som kritisk for alle prosjekter, og lister opp følgende elementer som finnes i en typisk kommunikasjonsplan (Campbell, 2009, s. 117-125):

- Interessentanalyse: Beskrevet i kapittel 2.2.
- Sensitivitetsanalyse: De ulike interessentene har ulike behov og bekymringer. Dette må kartlegges, og kommunikasjonsplanen må tilpasses utfra resultatet.
- Informasjonsbehov: Alle kan ikke motta all informasjon i et prosjekt. Informasjonsbehovet er diversifisert både med tanke på innhold og grad av detaljering, og må kartlegges nøye.
- Kanalvalg: Valg av kanal bør gjøres slik at det er stor sannsynlighet for suksess, og at mottakerne faktisk får med seg informasjonen. Se 2.4.2.
- Overleveringsansvarlig og maktbaser: Det er viktig å planlegge hva slags budskap som overleveres av hvem. Troverdigheten øker ved at mektige personer, for eksempel en leder eller en ekspert på området overleverer budskapet enn at en prosjektassistent gjør det.
- Krav til tidspunkt for kommunikasjonen: For tidlig kommunikasjon kan føre til spørsmål om detaljer som ikke er klare enda. For sen kommunikasjon kan føre til at mottakerne føler beslutninger blir tatt uten dem. Riktig timing sørger for at mottakerne føler seg involvert i beslutningene og vil støtte prosjektet.
- Felles definisjoner: For at et team skal samarbeide godt, og fungere sammen er det viktig at alle snakker samme språk, og har samme forståelse av faguttrykk. En måte å sikre dette på, er å lage en intern "ordbok" som forklarer aktuelle ord og uttrykk.
- Tilbakemeldingsloop: Den eneste måten å sikre at kommunikasjonen har blitt forstått korrekt, er å ha en tilbakemeldingsloop. Det kan gjøres ved å ha rutiner på å spørre de viktigste interessentene hvordan de har oppfattet budskapet etter at viktig informasjon har blitt kommunisert.
- Makro- og mikrobarrierer: Makrobarrierer er store, åpenbare barrierer som hindrer kommunikasjon, som geografi og språkbarrierer. Mikrobarrierer er mer subtile, som innstilling, holdninger og moral.
- Sjargong og forkortelser: I kommunikasjon med de ulike interessentene bør sjargongen og benyttelse av forkortelser tilpasses de ulike aktørene. Det er viktig å være oppmerksom på at eksterne interessenter ikke nødvendigvis er kjent med intern sjargong og bruk av forkortelser som er helt vanlig i prosjektorganisasjonen.

Ikke alle prosjektinteressenter eller –deltagere ønsker eller trenger alle prosjektdokumenter. En dokumentplan for prosjektet definerer generering og distribusjon av prosjektdokumenter blant interessenter gjennom hele prosjektet. Planen identifiserer de ulike dokumentene, hvem som er ansvarlig for å produsere hvert dokument, når eller hvor ofte dokumentet skal distribueres, til hvem dokumentet skal distribueres, og hva hver mottaker skal gjøre med dokumentet. Prosjektcharteret eller kontrakten inkluderer vanligvis sponsorens eller kundens krav til spesielle dokumenter, inkludert frekvens, behov for kundens godkjenning, og hvem i kundens organisasjon som skal motta kopier av hvilke dokumenter. For eksterne ressurser, som underleverandører, konsulenter eller leverandører, vil prosjektorganisasjonen definere krav angående dokumentasjon, krav til godkjenninger og distribusjon. Disse kravene vil inkluderes i kontrakter eller kjøpsordre (Gido og Clements, 2012, s. 416-417).

Dokument	Forfatter	Frist eller frekvens	Mottakere	Påkrevd tiltak (I, K eller G)	Kommentarer
I: Kun for Informasjon; K: For gjennomgang og kommentarer; G: For gjennomgang og godkjenning					

Tabell 2-3: Generisk dokumentplan for prosjekter

Tabell 2-3 viser en generisk mal for dokumentdistribusjon i prosjekter. Hver rad i matrisen inneholder informasjon om et spesifikt dokument. Planen må oppdateres når interessenter eller deres informasjon må endres, eller hvis nye personer eller nye dokumenter identifiseres (Gido og Clements, 2012, s. 416-418).

2.4.4 Kommunikasjon internt i prosjekter

Hjertø har gjennomgått forskning om sammenhenger mellom intern kommunikasjon og effektivitet, og konkluderer med at optimal kommunikasjon er balansert med tanke på mengde; det må være et visst nivå av kommunikasjon og koordinering, mens for mye kommunikasjon fungerer som en tidstyv. Videre har de mest effektive teamene en optimal balanse mellom formell og uformell kommunikasjon (Hjertø, 2013, s. 166-167).

En viktig del av den interne kommunikasjonen er rapportering av prosjektets ytelse. Ytelsesrapportering handler om innsamling og distribusjon av

statusrapporter, fremgangsmålinger, fremtidige utsikter (forecast) og ytelsesinformasjon. Faktiske data sammenlignes med prosjektets planer. Formatet kan variere fra en enkel rapport, til å være svært omfattende og avansert, og kan utarbeides regelmessig eller på enkeltstående basis. En utfyllende rapport bør inneholde (PMI, 2013, s. 301):

- Analyse av tidligere ytelse
- Analyse av framtidsutsikter (inkludert tid og kostnad)
- Status angående risiko og problemer
- Ferdigstilt arbeid i aktuell periode
- Arbeid som skal ferdigstilles i kommende periode
- Oppsummering av endringer som er godkjent i aktuell periode
- Annen relevant informasjon som er gjennomgått og diskutert

I et typisk prosjektmiljø bruker prosjektlederen ofte 90% eller mer av tiden sin til kommunikasjon. Derfor kan prosjektlederen gjerne ha ansvaret for prosessen med kommunikasjonsledelse. Kommunikasjonsledelse handler om å føre tilsyn med utveksling av informasjon oppover, nedover, lateralt eller diagonalt. Det ser ut til å være en direkte korrelasjon mellom prosjektlederens evne til å mestre kommunikasjonsprosessene og prosjektets resultater. Kommunikasjonsprosessen er mer enn å bare formidle en melding; Den er også en kilde til kontroll. Riktig kommunikasjon inkluderer de ansatte, fordi de trenger å vite og forstå. Kommunikasjon må formidle både informasjon og motivasjon (Kerzner, 2006, s. 233-235).

2.4.5 Ekstern kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik argumenterer for at ekstern kommunikasjon er viktig, fordi det er fra omgivelsene organisasjoner tilegner seg resurser og legitimitet. Jo mer avhengige organisasjoner er av omgivelsene, desto viktigere er det å kommunisere godt med omgivelsene. Hvis organisasjonen ønsker å bli oppfattet på en spesiell måte, må det bevisst skapes et bilde utad, det som ofte kalles omdømme. Et godt omdømme kan for eksempel være at organisasjonen har et godt arbeidsmiljø og gode utviklingsmuligheter for den enkelte. Dette kan være viktig for å tiltrekke seg gode søkere til stillinger. Et omdømme om at organisasjonen er til å stole på og behandler sine aksjonærer godt, vil kunne gi lettere tilgang til investorer og kapital.

For en prosjektorganisasjon eller en bedrift som baserer majoriteten av arbeidet på prosjekter, er ekstern kommunikasjon og omdømme viktig, særlig i forholdet til de eksterne prosjektinteressentene (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 299):

- Ekstern kommunikasjon kan være avgjørende for fremgangen (myndigheter, naboer, fagforeninger etc)
- Ekstern kommunikasjon kan være avgjørende for om kontrakter vinnes eller ikke (leverandører/entreprenører/tjenestetilbydere etc)
- Ekstern kommunikasjon kan være avgjørende for om bedriften får myndighetskonsesjoner (letelisenser på sokkelen etc)

2.5 Kulturforskjeller

Mange kontrakter for bygging av plattformer og skip til norsk sokkel blir gitt til asiatiske verft. Thailand, Singapore, Kina og særlig Sør-Korea har blitt viktige land for norsk olje –og gassbransje. (<http://www.tu.no/petroleum/2013/09/04/sor-korea-venter-storinnrykk-av-norske-ingeniorer>) Det er store kulturforskjeller mellom disse landene og Norge, som påvirker kommunikasjonen på tvers av disse kulturene. Derfor er det helt nødvendig å ha kunnskap om de asiatiske kulturene for å gjennomføre denne typen prosjekter med suksess.

2.5.1 Hofstedes kulturdimensjoner

Denne underseksjonen er basert på teori hentet i Lunheims bok "Kulturforskjeller i næringslivet". Dersom ikke annet er oppgitt, er denne brukt som kilde (Lunheim, 2010, s. 48-64).

Den nederlandske professoren Geert Hofstede definerer en rekke ulike kulturdimensjoner der han i sin forskning tallfester den kulturelle virkelighetsoppfatningen hos befolkningen i ulike land. Tallene er hentet ved å fremsette en rekke påstander for innbyggerne i de ulike landene, hvorpå respondentene oppgir et tall fra en til fem som beskriver hvor enig eller uenig de er i hver av påstandene. Ved å bruke faktoranalyse, var Hofstede i stand til å skille ut fem klynger av svar i datagrunnlaget. Hver klynge ble gitt et navn som ga uttrykk for den kulturelle dimensjonen som ble antatt å ligge til grunn for samvariasjonen i svarene.

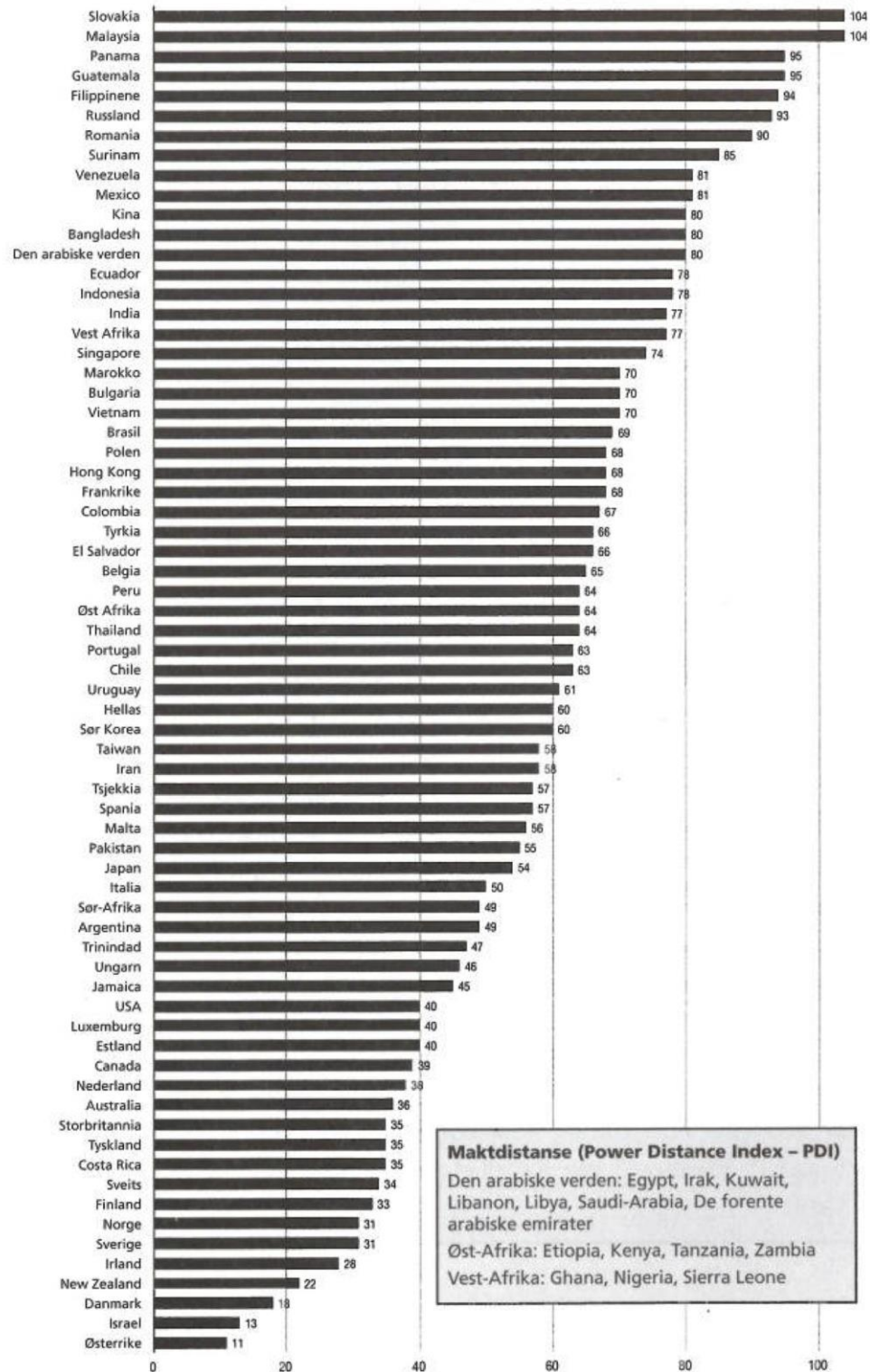
2.5.1.1 Maktdistanse:

Selv om mange bedrifter har tatt betydelige skritt i retning av en "flat organisasjon" med utstrakt delegering av beslutningsmyndighet, er denne typen organisasjoner hierarkiske strukturer. Forståelse av ulike holdninger til makt er derfor viktig for god tverrkulturell ledelse. Maktdistanseindeksen måler i hvor stor grad medlemmer av et samfunn aksepterer at andre har mer makt enn dem selv. Indeksen representerer et "nedenfra-opp-perspektiv" – ikke de mektiges tendens til å rettferdiggjøre sin egen makt og posisjon.

Som det fremgår av Figur 2-5, er Norge et land der en er vant med relativt flate strukturer, og lav maktdistanse. Dette gjør seg også gjeldende i

prosjektorganisasjoner, der medarbeidere ikke bare har mulighet til å ta opp hva det måtte være med prosjektledelsen, men ofte også oppfordres til nettopp det av prosjektlederne. Asiatiske land ligger langt høyere på listen, det vil si at det ikke er like lett for medarbeiderne å få innflytelse på avgjørelsene, og at avgjørelsene generelt tas lenger opp i hierarkiet enn det nordmenn er vant til.

I samfunn med stor maktdistanse får hierarkiet på arbeidsplassen ofte en viktig betydning, også ellers i livet. Titler og andre statussymboler er ofte viktigere enn hensiktsmessighet og resultater. I disse samfunnene er det avgjørende at hele ens livsstil er i samsvar med plasseringen i en organisasjons hierarki. For europeiske ledere som stasjoneres i Asia eller andre regioner kjennetegnet ved høy maktdistanse, kan det derfor være hensiktsmessig å omgi seg med statussymboler en normalt ikke ville brukt i hjemlandet. Det kan synes unødvendig prangende for dem der hjemme, men kan være nødvendig for at en leder skal bli tatt alvorlig i et samfunn med andre holdninger til makt og ulikhet.



Figur 2-5: Maktdistanse (Kilde: Lunheim, 2010, s. 51)

2.5.1.2 Individualisme:

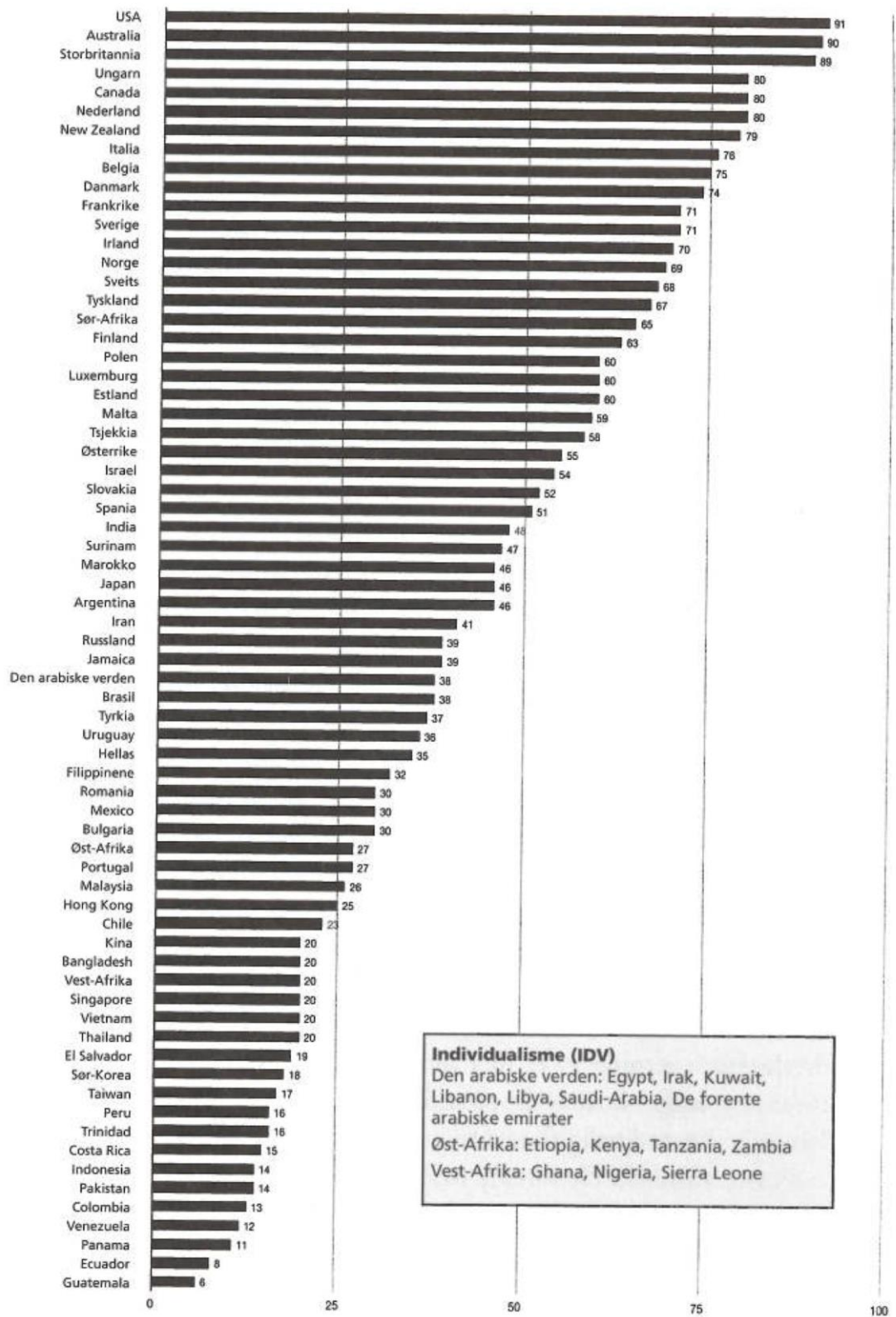
Det individualistiske perspektivet vektlegger uavhengighet og enkeltmenneskets ansvar for egen skjebne. Sett fra dette perspektivet bør fellesskap og samfunn i så liten grad som mulig begrense enkeltmenneskets

rett til å leve på den måten de selv velger. I kollektivistiske kulturer prioriteres gruppens mål og velferd fremfor enkeltmenneskets behov. Alle plikter å tjene fellesskap og samfunn, og individets identitet defineres først og fremst ut fra gruppetilhørighet. Selv om individualisme og kollektivism er motsatte kvaliteter, kan de sameksistere i et samfunn. Individualismedimensjonen til Hofstede måler tyngdepunktet på denne skalaen.

Ulike kulturer med selv små forskjeller på individualismedimensjonen kan forårsake betydelige gnisninger i forretningsmessig sammenheng. Den mer kollektivistisk innstilte parten oppfatter lett en individualistisk tilnærming som uansvarlig "egoisme", mens medlemmer av individualistiske kulturer er tilbøyelige med å betrakte mennesker med en mer kollektivistisk orientering som "slappe", med manglende initiativ, ambisjoner og driv. Slike stereotyper kan lett undergrave samarbeid og produktivitet, selv om det hele kan virke ganske uskyldig ved første øyekast.

Sør-Korea og de andre Asiatiske landene ligger langt ned på listen over de mest individualistiske landene, se Figur 2-6. De fleste Asiatiske landene har en indeks på 20 eller lavere, mens Norge scorer 69 på individualismedimensjonen. Dette betyr svært store kulturelle forskjeller. Nordmenn er vant med mye individuelt ansvar, kombinert med en flat struktur. Det manifesterer seg ved at beslutningene ofte tas på et lavt nivå i organisasjonen, av en eller et fåtall personer, i motsetning til asiater, som er vant til at de fleste beslutninger tas høyt oppe, i ledelsen og/eller av mange personer der man finner en slags konsensus.

I kollektivistiske kulturer har mellommenneskelige forhold forrang fremfor oppgaver, og betydningen av tillit og langsiktige relasjoner kan vanskelig overvurderes. Kollektivistiske kulturer fremhever gjerne sosial harmoni, slik at en "åpen", direkte tilnærming kan være mindre konstruktiv enn i for eksempel USA eller Europa.



Figur 2-6: Individualisme (Kilde: Lunheim, 2010, s. 55)

2.5.1.3 Maskulinitet

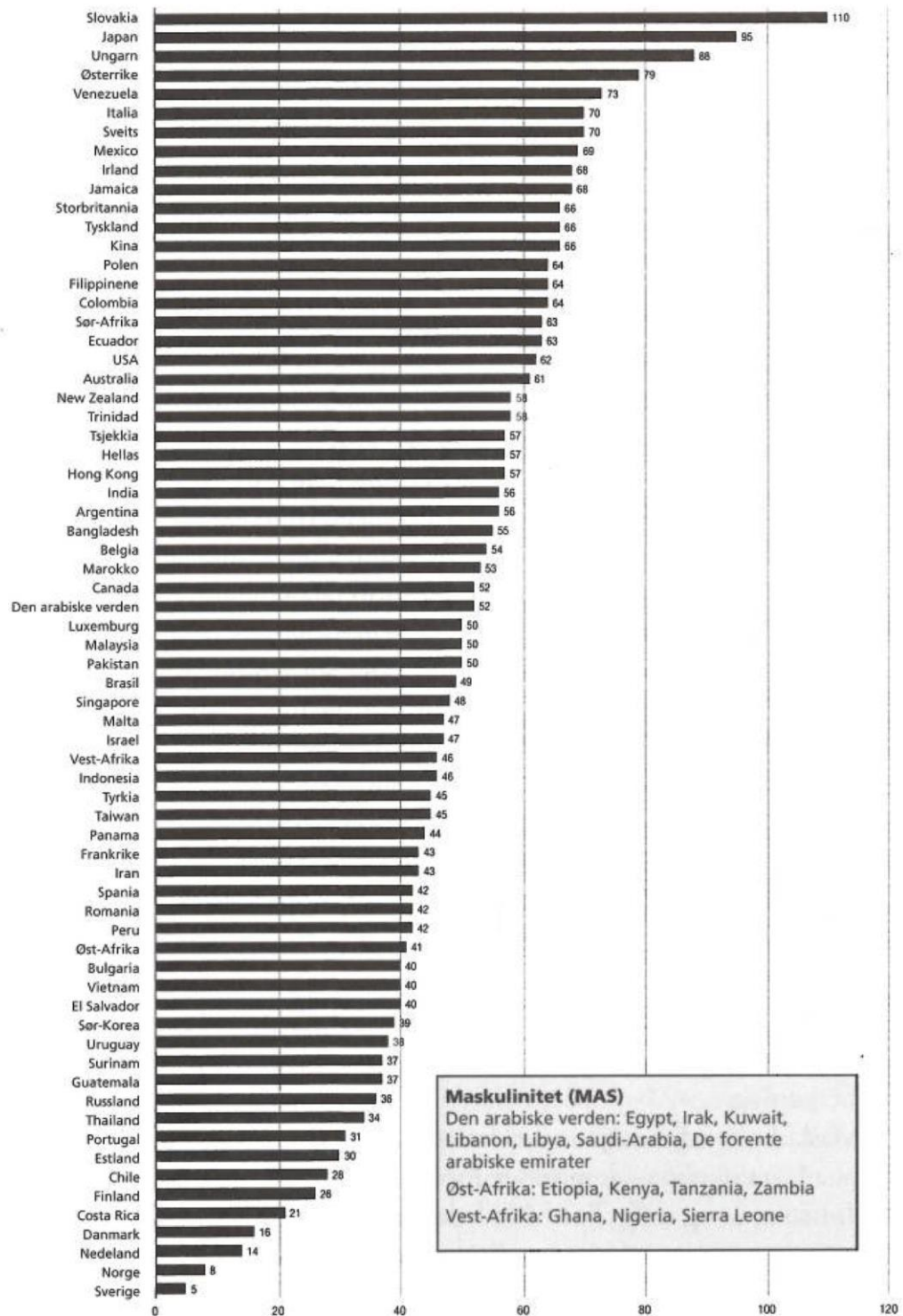
Maskulinitetsindeksen er ikke et mål for "mannlighet", men handler om differensiering mellom kjønnsroller i en kultur. I kulturer med lav maskulinitet er kvinners og menns verdiorientering og kjønnsroller forholdsvis like. Slike kulturer kan beskrives som "feminine" – og det er slik de oppleves av "maskuline" kulturer i den andre enden av skalaen. Kvinner og menn forventes å etterleve ulike atferdsnormer og verdier i "maskuline" kulturer.

Maskulinitetsdimensjonen har nær sammenheng med viktige verdier i arbeidslivssammenheng. "Feminine" kulturer betrakter arbeid som et middel til andre mål, snarere enn som målet i seg selv. Det uttalte mottoet er "arbeid for å leve", ikke "leve for å arbeide", som kjennetegner "maskuline" samfunn. Den skandinaviske tendensen til å bli ferdig på jobben så raskt som mulig, for så å skynde seg hjem (der det egentlige livet finner sted), kan være forvirrende for ledere og kollegaer fra maskuline kulturer. Der tillegges arbeidet en større eksistensiell betydning. Maskulinitetsdimensjonen er formende for den fremherskende lederstilen. I "maskuline" omgivelser forventes ledere å være selvhevdende, besluttsomme og tøffe. Det er viktig å fremtre som svært ambisiøs og alltid være beredt til å sloss for egne interesser dersom konflikter oppstår. "Feminine" kulturer, derimot, legger vekt på en mer behersket og avslappet lederstil. Dette lederskapet innebærer omsorg, tilstrebing av kompromisser og veiledning av ansatte til bedre jobbtilfredshet og ytelse.

Som Figur 2-7 viser, ligger Norge helt på bunnen av maskulinitetsskalaen, sammen med Sverige. Det interessante med denne skalaen, er at det ikke er like tydelig skille mellom vestlig orienterte land og resten av verden som på de andre dimensjonene. Det er heller ikke noe sammenheng mellom rike og fattige land. Lunheim argumenterer for at denne dimensjonen bygger på gamle tradisjoner, helt tilbake til vikingtiden og Romerriket. I tillegg spiller oppdragelse og oppvekst en viktig rolle for folks syn på kjønnsroller. Disse går gjerne i arv, og endrer seg derfor lite med tiden og utviklingen ellers i samfunnet, som økonomi og globalisering.

Denne dimensjonen er viktig å være oppmerksom på for nordmenn som har med utenlandske partnere/kunder/leverandører å gjøre. Norske selskaper som har kvinner i ledende stillinger bør være ekstra oppmerksomme overfor leverandører som ikke er vant med dette. Ledelsen i selskapet bør være krystallklar på at leverandørene skal møte forventningene, uansett hvilke personer de har med å gjøre, og hvilket kjønn disse har. Hvis ikke, kan konsekvensen være dårligere service og oppfølging samt dårligere behandling uten noen begrunnelse.

Norske Anders Nordahl bor og jobber i Hong Kong, som scorer 57 på maskulinitetsindeksen, mot Norge, som scorer 8. Han uttaler at det er helt uaktuelt å dra hjem tidligere enn sjefen, og å hente barn er ingen unnskyldning. "Alle" har Au Pair som vasker og lager mat i hjemmet (ABC nyheter: Hadde aldri godtatt norsk arbeidsmoral her i Hong Kong). Dette er klare uttrykk for maskulinitet i samfunnet og arbeidslivet.

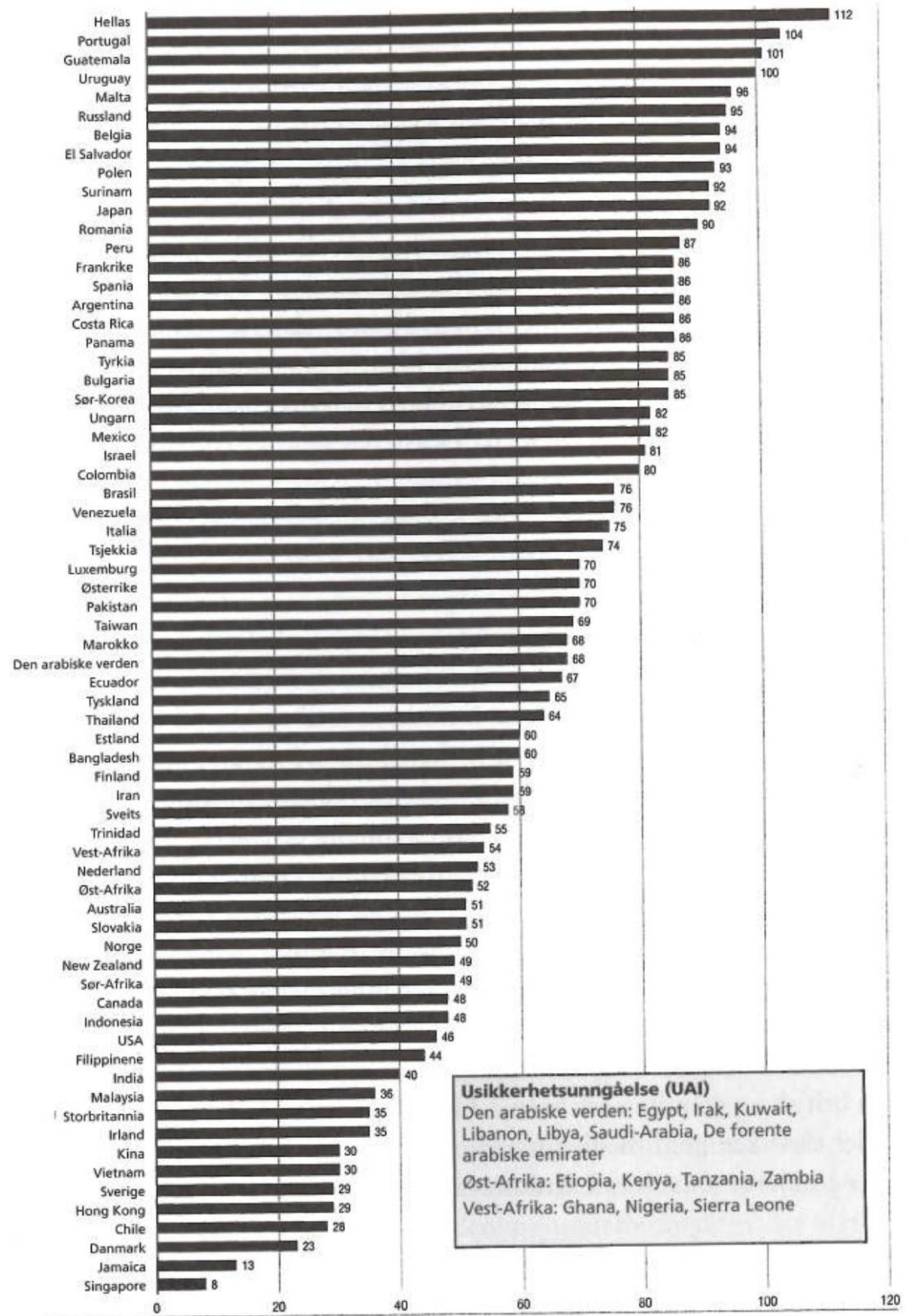


Figur 2-7: Maskulinitet (Kilde: Lundheim, 2010, s. 59)

2.5.1.4 Usikkerhetsunngåelse

Usikkerhet og uforutsigbarhet er sider ved livet som alle opplever før eller siden. Ingen kan vite med sikkerhet hva fremtiden vil bringe. Derfor må strategier for usikkerhetshåndtering utvikles. Usikkerhetsunngåelsesindeksen måler i hvilken grad medlemmer av et samfunn føler seg truet av usikkerhet og ukjente situasjoner. Kulturer med høy usikkerhetsunngåelse representeres ved en forholdsvis høy grad av kollektiv "angst", mens kulturer i den lavere enden av skalaen har høyere toleranse for usikkerhet. Usikkerhet må ikke forveksles med motvilje mot risiko. Usikkerhetstolerante Danmark har for eksempel strenge fartsgrenser, mens nabolandet Tyskland som scorer langt høyere på denne dimensjonen har fri fart på motorveiene. Tyskerne anser effektiv kommunikasjon som å redusere usikkerhet og håndterer risikoen ved fri fart med et strømlinjeformet og usedvanlig velordnet motorveisystem. Usikkerhetsunngåelse er en sammensatt dimensjon, og det kan ofte være vanskelig å finne gode forklaringer på de ulike landenes rangering. Hovedpoenget er at kultur påvirker hvordan medlemmer av samfunnene forholder seg til usikkerhet og flertydighet i dagliglivet. I prosjektarbeid har usikkerhetsunngåelse betydning for hva slags arbeidsmiljø og ledestil prosjektdeltakerne føler seg fortrolige med. Detaljerte jobbeskrivelser, presise prosedyrer og hyppige tilbakemeldinger vil normalt bli verdsatt i miljøer der usikkerhetsunngåelsen er høy. Matriseorganisasjoner kan derimot forårsake problemer som følge av usikkerheten det innebærer å forholde seg til flere beslutningstakere.

Som det fremgår av Figur 2-8, ligger Norge relativt lavt på usikkerhetsunngåelseskalaen, med 50 poeng. Sør-Korea ligger langt høyere med sine 85 poeng, mens Kina og Singapore ligger langt under Norge, og er dermed langt mer komfortable med usikkerhet enn nordmenn. Det er altså store forskjeller mellom de ulike landene som norsk oljebransje må forholde seg til, det nytter ikke å "skjære alle over en kam". Der koreanerne jobber best med klare rammer og prosedyrer, trives singaporer bedre med komplekse problemstillinger, matriser og usikkerheter.

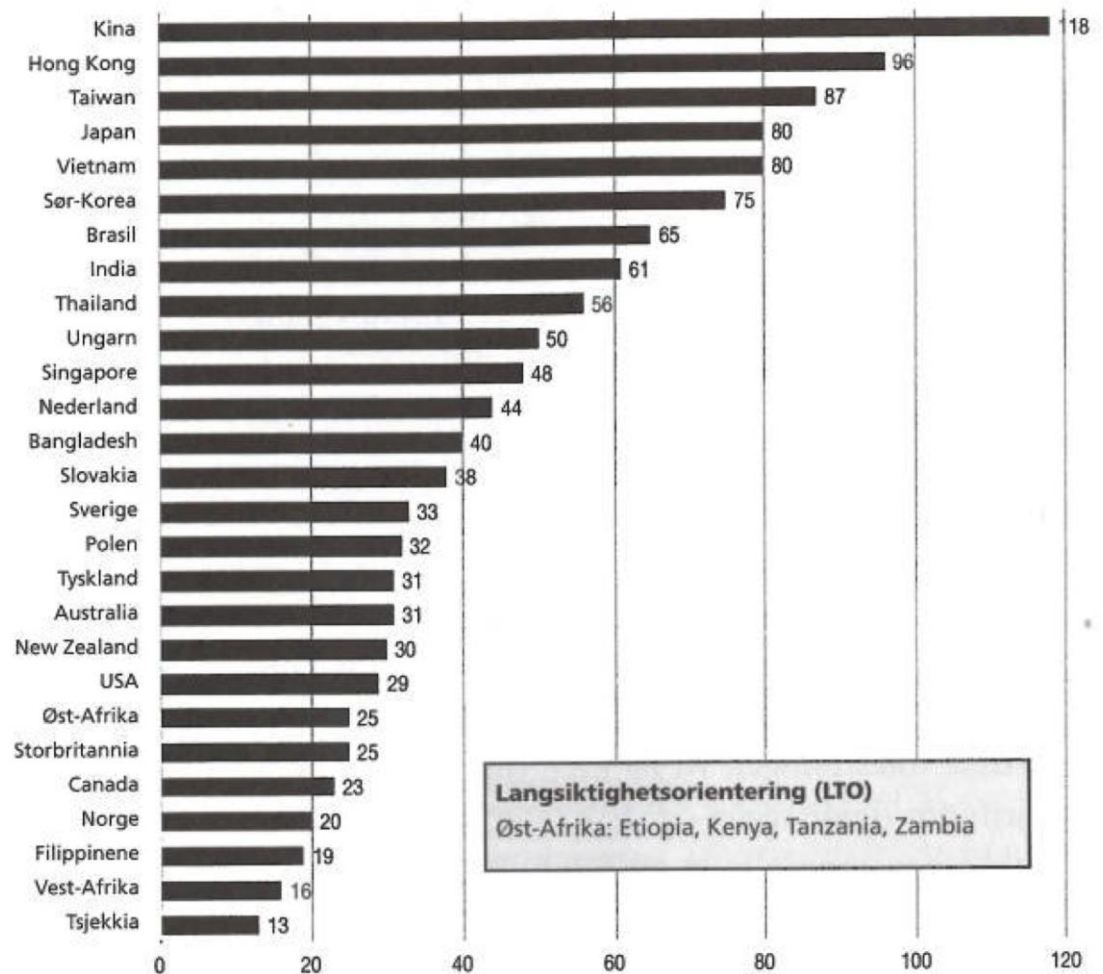


Figur 2-8: Usikkerhetsunngåelse (Kilde: Lunheim, 2010, s. 62)

2.5.1.5 Langsiktighetsorientering:

Hofstede definerer Langsiktighetsorientering som stimulering av dyder orientert mot fremtidige belønninger – særlig bevaring og sparsommelighet. Omvendt, definerer han kortsiktig orientering som stimulering av dyder relatert til fortid og nåtid, respekt for tradisjon og å oppfylle sosiale forpliktelser (Hofstede, 2005, s. 210-212).

Figur 2-9 viser oversikten over ulike land med hensyn til langsiktighetsorientering. Norge og andre land ligger langt nede på lista, mens de asiatiske landene topper. Nordmenn ønsker med andre ord å få belønning for strevet i relativt nær fremtid, i motsetning til asiater, som ofte tenker lang fram i tid, gjerne flere tiår. I det korte bildet kan dette gi seg utslag i forhandlinger, ved at asiatiske motparter i visse tilfeller ikke har noe hastverk med å bli enige om en avtale, men forsøker å dra ut tiden, til sin fordel. Prosjektene som gjennomføres i Asia kan også ses på som en del av et større bilde, der profitt i dag ikke nødvendigvis er målet, men at man bygger opp kompetanse og rykte, slik at man i framtiden tiltrekker seg flere prosjekter og dermed legger grunnlaget for god inntjening mange år fram i tid. Vestlige bedrifter har derimot vanligvis eiere som krever årlig avkastning på investeringene sine allerede de første årene.



Figur 2-9: Langsiktighetsorientering (Kilde: Lunheim, 2010, s. 64)

2.5.2 "Ansikt"

"Ansikt" i kulturell kontekst handler om den "positive sosiale verdien mennesker antar om seg selv, imaget de projiserer i offentligheten" (Guirdham, 1999, s. 139).

Stella Ting-Toomey oppsummerte den generelle forståelsen blant akademikere av konseptet "ansikt" som (Guirdham, 1999, s. 140):

- 1) En følelse av identitet i en interaktiv situasjon – den beskriver personen noen projiserer seg selv som i interaksjoner med andre.
- 2) En ressurs som er meget sårbar: som kan bli hedret, truet eller forhandlet over, og som må opprettholdes. Selv om identiteten noen hevder å ha ikke er ekstravagant eller falsk, må andre akseptere den – de må hedre den, det vil si å "gi ansikt". Hvis de ikke ser ut til å hedre den spontant, kan personen det angår føle seg truet av eksponering, og de må hedre den andres identitet (gi dem ansikt), selv om denne

muligens ikke er like godt begrunnet, for å bli hedret (få ansikt) tilbake. Dette betyr at de må forhandle, og de må møtes flere ganger for å opprettholde identiteten (ansiktet) de gjør hevd på.

- 3) For de fleste er selvrespekten eller selvfølelsen etter en interaksjon med andre mennesker påvirket av om "ansiktet" er hedret og opprettholdt, det vil si om den andre personen "ga dem ansikt".

For å hedre og opprettholde "ansikt", er folk høflige, gir komplimenter og løfter til hverandre. Dette uttrykker behov for assosiasjoner og verdsettelse fra andre mennesker (Guirdham, 1999, s. 140-141).

Ting-Toomeys beskrivelse av ansikt er relativt komplisert og vanskelig å forstå for utenforstående. Den norske Kina-eksperten Henning Kristoffersen forklarer begrepet på en enklere måte, tilpasset nordmenn:

"Vi kan si at det kinesiske ansikt er en statusbeskrivelse av din anseelse, prestisje og ære. Slik blir en persons ansikt nær knyttet til selvfølelse. I ens personlige ansikt inngår også familiens anseelse. For eksempel vil en hel families prestisje og dermed ansikt forbedres dersom datteren eller sønnen skulle klare å komme inn på et godt universitet. Den store forskjellen på hvordan vi snakker om ansikt i norsk og kinesisk kultur, er at mens vi i Norge snakker mest om å tape ansikt, snakker kineserne like mye om å få eller gi ansikt. Det er i det sosiale liv at personers ansikt påvirkes. I Kina er det vanskelig å tenke seg noen form for sosial situasjon der ansikt ikke spiller en rolle. I all samhandling i Kina, enten det er en forretningsforhandling eller kommunikasjon i en annen type forhold, så vil alle parter sørge for å ivareta hverandres ansikt. Slik blir det et ideal i den kinesiske kommunikasjonen og sosialiseringen at partene skal være i harmoni med hverandre. En annen dimensjon som kan være vanskelig å forstå for utlendinger, og kanskje spesielt for nordmenn, som ikke har for vane å slenge rundt seg med komplimenter, er kinesernes fokus på å gi ansikt. En vanlig måte å gjøre dette på er å rose en person i påhør av andre" (Kristoffersen, 2012, s. 34).

Boken handler kun om Kina, men Kina er et av landene hvor ansikt er viktigst, og det er dermed overførbart til andre asiatiske land hvor ansikt også er viktig. Spesielt er ansikt viktig i Sør-Korea og Japan i tillegg til Kina (<http://www.beyondintractability.org/essay/face>).

Ting-Toomey har forsket på temaet, og funnet en korrelasjon mellom dimensjonen individualisme og ansikt. Ting-Toomey argumenterer for at ansikt spiller en rolle i alle kulturer, men forskningen hennes viser at i individualistiske kulturer er det kun ens eget ansikt som betyr noe, mens i kollektivistiske kulturer er man mye mer opptatt av å "gi ansikt" eller i det minste å gi motparten en mulighet til å forhandle eller redde sitt eget ansikt. Dette illustreres ved at amerikanske respondenter redegjorde for uttrykket "å redde ansikt" ved å redde eget ansikt, det vil si stolthet, rykte, kredibilitet og selvrespekt. Men da de ble spurt om hva det vil si å "gi ansikt", kunne ikke amerikanerne gi noe klart svar. Asiatene derimot, hadde ingen problemer med

å svare på dette; de snakket om å gi rom for den andre personen til å gjenopprette ansikt, forhandle og manøvrere slik at begge kan oppnå ansikt til slutt (Guirdham, 1999, s. 142-144).

"Ansikt" er altså et fenomen som korrelerer sterkt med kollektivism, som domineres av asiatiske land, og de vestlige landene ligger i motsatt ende av skalaen. Dette bør tas hensyn til i interaksjoner med asiater i prosjektene. Ansikt er så viktig i enkelte asiatiske kulturer at det kan gi betydelige påvirkninger i forhandlinger og samarbeid. Kristoffersen beskriver hvordan hans egne forretninger ble påvirket av dette i en tidlig handelsreise til Kina, der han skulle importere møbler til sin butikk i Norge. Han hadde kun behov for en liten forsendelse, men fabrikken han besøkte var stor, og han var åpenbart en liten kunde. Han avtalte kvantum, og fikk en overraskende god pris, og det hele gikk veldig fort. Det han ikke forsto den gangen, var at fabrikkeieren ville redde *hans* ansikt. Fabrikkeieren antok at Kristoffersen åpenbart hadde forstått at fabrikken kun leverer til mye større kunder, men for å gi ansikt sa han ikke noe om dette, og latet som om alt var i orden, slik at de kunne gjøre ferdig den pinlige sesjonen så fort som mulig. Da Kristoffersen ringte senere for å spørre hvor det ble av varene, fantes ikke ordren (Kristoffersen, 2012, s. 191-193).

Dette er et klassisk eksempel på at "et ja betyr ikke nødvendigvis ja" i asiatiske kulturer. Asiater kan rett og slett svare ja for å unngå det som for dem fremstår som pinlige situasjoner for andre (redde andres ansikt). De antar da at deres motpart forstår hva som skjer, og ønsker å få ansiktet sitt reddet, slik at begge beholder sin anseelse. De forstår ikke at nordmenn og andre fra den vestlige verden ikke har behov for å få og opprettholde ansikt i samme grad, men tvert imot ønsker en klar og direkte tilbakemelding på sine spørsmål og forespørsler.

3 Metode

Denne rapporten kombinerer dokumentgjennomgang med empiriske undersøkelser til å finne svar på problemstillingen. Sekundærdataene (dokumentgjennomgang), representert ved kapittel 2 gjør rede for eksisterende forskning og teori som anses relevant for denne rapporten. I tillegg er det hentet inn nye data (primærdata), som er fokus i dette kapitlet. Kapitlet er en gjennomgang av ulike måter å designe og velge ut enheter til undersøkelser, og begrunner valgene som ble gjort i forbindelse med den utførte undersøkelsen. Videre drøftes etiske dilemmaer, en kort beskrivelse av gjennomføringen, samt gyldigheten og påliteligheten av undersøkelsen.

Teorien og oppsettet i dette kapitlet er hovedsakelig basert på Jacobsen (2005), mens andre kilder er trukket inn ved behov.

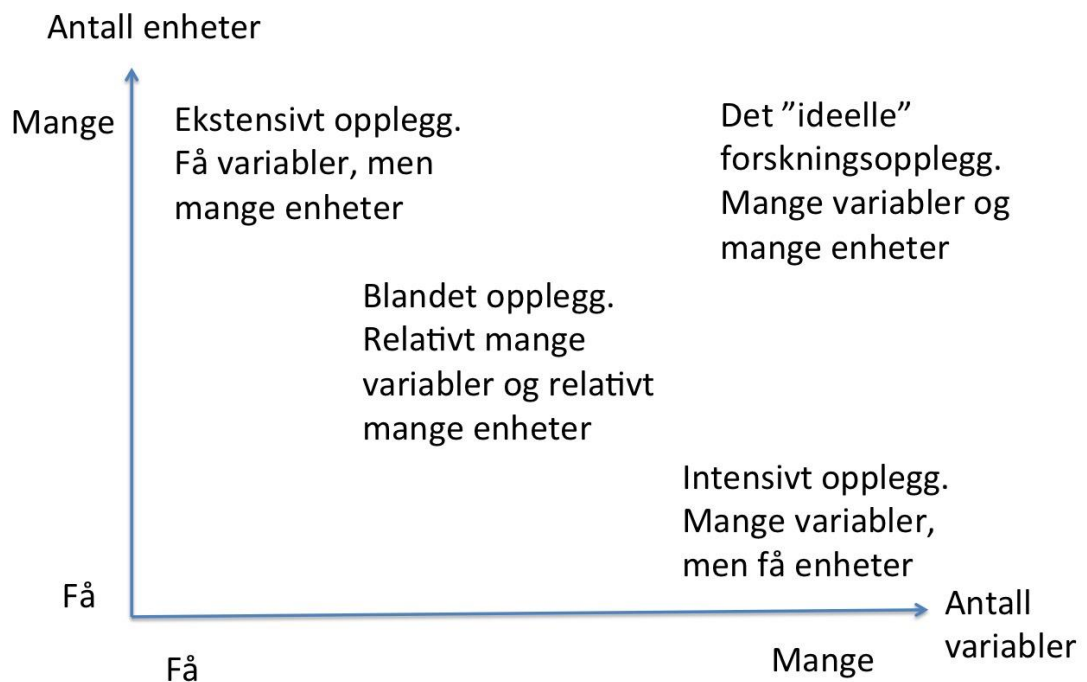
3.1 Undersøkellesdesign

Målet med denne rapporten er å belyse både *hvordan* prosjektlederne styrer og leder prosjektene, og *hva* de gjør for å oppnå best mulig resultater som en funksjon av kommunikasjon. I tillegg til hva slags aktiviteter de ulike aktørene utfører, er det ønskelig å kartlegge hva slags *kunnskap* de besitter, særlig i om kommunikasjonsteori, og hvordan dette benyttes i praksis. For å oppnå det, er det viktig å tilpasse undersøkelsesdesignet til målsetningen. Under drøftes ulike måter å designe undersøkelser på, inkludert styrker og svakheter ved disse.

3.1.1 Intensivt (dypt) vs ekstensivt (bredt) undersøkelsesopplegg

Intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg handler egentlig om to forskjellige forhold. Dybde handler om hvordan forskeren ønsker å nærme seg det som skal undersøkes, mens bredde sier noe om hvor mange enheter som undersøkes. Figur 3-1 illustrerer forskjellene mellom de to dimensjonene ved et diagram, først utarbeidet av Ottar Hellevik. Som det fremgår av diagrammet, er det i teorien ikke noen motsetning mellom de to, tvert imot. Det ideelle forskningsopplegget har både mange variabler og mange enheter. I praksis er det imidlertid problematisk. En undersøkelse som går i dybden, er kostnadskreven av to grunner (Jacobsen, 2005, s. 87-88):

- Det tar lang tid å samle inn data (lange intervjuer)
- Informasjonen som kommer ut av arbeidet er så kompleks at det krever enormt mye arbeid



Figur 3-1: Ulike undersøkelsesopplegg klassifisert etter bredde (antall enheter) og dybde (antall variabler)

3.1.1.1 Intensivt undersøkelsesopplegg

Å gå i dybden av et fenomen handler om to forskjellige momenter som vil være tett sammenvevd (Jacobsen, 2005, s. 89-90):

- Å gå i dybden er et forsøk på å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig.
- Å gå i dybden er et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i.

I mange tilfeller er det interessant å se på samspillet og relasjonene mellom for eksempel et individ og en spesiell kontekst, for eksempel en organisasjon, en spesiell gruppe eller en spesiell situasjon. De to formene for problemstillinger vil gå i hverandre og være vanskelig å skille fra hverandre i praksis.

Det finnes to typer intensivt design: case-studier og små-N-studier. Den første typen egner seg godt når samspillet mellom en spesifikk kontekst og et fenomen skal kartlegges, mens den andre egner seg godt når målet er flest mulig nyanser – å få belyst flest mulig sider av et fenomen (Jacobsen, 2005, s. 90).

Et case handler om kun en enhet, men enheten kan være en kollektiv enhet som kan deles inn i mindre enheter, slik som en bedrift med ulike avdelinger, eller et prosjekt med ulike disipliner, for å nevne noe.

Små-N-studier innebærer at det velges ut kun et fåtall enheter – ofte ikke mer enn fem eller ti. Det gjør det mulig å gå i dybden på hver enkelt enhet. Slike undersøkelser trenger likevel ikke være case-studier. Ofte vil studiene trekke ut enheter fra ulike kontekster. Små-N-studier går ofte på tvers av flere caser for å skape et bredere perspektiv på et gitt fenomen. Det egner seg best når det er ønskelig med en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen. Variasjon av enheter fra ulike kontekster gir en rikere beskrivelse av fenomenet enn hvis kun en enkel case blir beskrevet.

Det er ingen klar grense mellom case- og små-N-studier. I et avgrenset case kan gjerne noen få personer (få enheter) bli undersøkt. Dermed blir grensen mellom de to intensive oppleggene flytende og uklar. Det finnes likevel en tommelfingerregel som kan benyttes: når målet er å beskrive et spesielt sted eller en spesiell situasjon, vil ofte case-studier være best egnet. Hvis målet derimot er en rik beskrivelse av et spesielt fenomen, bør små-N-studier benyttes (Jacobsen, 2005, s. 90-93).

3.1.1.2 Ekstensivt undersøkelsesopplegg

Et ekstensivt opplegg undersøker mange enheter. Formålet med et ekstensivt opplegg kan deles inn i to (Jacobsen, 2005, s. 93-94):

- Å gå i bredden er et forsøk på å få en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster.
- Å gå i bredden øker mulighetene for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon.

Ekstensive utvalgsundersøkelser har klare fellestrekk med små-N-studier, bortsett fra at utvalgsundersøkelser opererer med mange enheter. Interessen ligger i å få frem data om det som er antatt å være mer generelle fenomener. Ekstensive undersøkelser egner seg godt til å få fram forskjeller og likheter mellom flere enheter, og passer dermed godt for å kartlegge sammenhenger mellom ulike forhold. Meningsmålinger for politiske partier er typiske anvendelsesområder (Jacobsen, 2005, s. 94-95).

3.1.2 Beskrivende vs Forklarende undersøkelser

Beskrivende undersøkelser gir mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut, for eksempel hvordan arbeidsmiljøet i en organisasjon er, eller hvordan kunder oppfatter en reklamefilm. Forklarende hensikter derimot, søker å forklare hvorfor et fenomen oppsto, hvorfor noe spesielt skjedde. Det kan for eksempel være å forklare hvorfor så mange mennesker slutter i en organisasjon eller hva som var årsakene til en nedgang i produktiviteten i en bedrift. Slike undersøkelser har til hensikt å si noe om årsak og virkning (Jacobsen, 2005, s. 16).

Forklaring krever noe mer enn bare det å beskrive, selv om beskrivelse er nødvendig for å forklare noe (Jacobsen, 2005, s. 101).

3.1.2.1 Beskrivende (deskriptive) design

Beskrivende undersøkelsesdesign kan deles inn i fire typer (Jacobsen, 2005, s. 101-105):

- En situasjon på et gitt tidspunkt (tverrsnittstudier):

Tverrsnittstudier innebærer å studere en tilstand på et gitt tidspunkt og/eller finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt. Dette er den vanligste formen for undersøkelser, fordi den er relativt lite kostbar.

- Utviklingen i et utvalg over tid (tidsseriestudier):

Dersom målet er å si noe om utviklingen over tid, må undersøkelsesopplegget måle tilstanden på flere tidspunkter, det vil si å få frem tidsseriedata. De samme personene blir ikke nødvendigvis spurt begge gangene. Som regel trekkes det ut et utvalg fra den samme populasjonen på ulike tidspunkter.

- Utviklingen i en spesiell gruppe over tid (kohortstudier)

Denne type design ligner tidsseriestudier, men her blir de nøyaktig samme enhetene undersøkt over tid. Kohortstudier egner seg når problemstillingen ønsker å beskrive endringen over tid i en enkelt gruppe, for eksempel en klasse.

- Utviklingen hos enkeltpersoner over tid (panelstudier)

Panelstudier undersøker ulike enkeltindivider over tid, og analyserer utviklingen til hvert enkelt individ, i motsetning til kohortstudier, som bare analyserer en gruppes utvikling.

3.1.2.2 Forklarende (kausale) design

Det har vist seg at det ikke er så enkelt å påvise lover i sosiale systemer, slik som i naturvitenskapene. I beste fall kan en viss sammenheng mellom ulike fenomener påvises, som kalles årsak og virkning. Flere forskere har hevdet at definisjonen av lovmessighet kan beskrives ved (Jacobsen, 2005, s. 108):

Hvis A, så x % sannsynlighet for at B skal inntreffe

Hvis dette kravet til kausalitet legges til grunn, er det vanlig å operere med tre forhold som en studie må tilfredsstille for å kunne uttale seg om kausalitet (Jacobsen, 2005, s. 108-110):

- Det må være samvariasjon mellom det som antas å være årsaken, og det som antas å være virkningen

- Årsak må komme før virkning i tid, og det må være tidsmessig nærhet mellom årsak og virkning
- Kontroll for alle andre relevante forhold

3.1.3 Kvalitativ vs kvantitativ metode

Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger, i hovedsak formidlet via språk og handlinger.

Jacobsen argumenterer for at kvalitativ og kvantitativ metode ikke bør ses på som to motsetninger. Det er riktiger å tenke seg den rene kvalitative og den rene kvantitative metoden som to ytterpunkter på en skala, som vist i Figur 3-2. I den rene kvantitative metoden kan det benyttes et spørreskjema der alle svar skjer via faste svaralternativer, og den rene kvalitative metoden skjer ved en helt åpen samtale om et tema mellom respondenten og undersøkeren. Spørreskjemaene kan åpnes ved at det benyttes noen åpne spørsmål. På samme måte kan det åpne intervjuet lukkes ved å benytte temaliste (intervjuguide), eller ved at noen spørsmål har faste svaralternativer (Jacobsen, 2005, s. 126-127).



Figur 3-2: Kvalitativ og Kvantitativ metode som ytterpunkter på en skala

3.1.3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode legger få begrensninger på svarene respondentene kan gi. Metoden vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent. Åpenhet er et sentralt stikkord for denne tilnærmingen. I denne sammenheng betyr åpenhet at den som undersøker, i liten grad har bestemt på forhånd hva det letes etter. Det er de situasjonene undersøkernes observerer, eller de menneskene de intervjuer som bestemmer hva slags informasjon de får inn. Dermed vil kvalitative tilnærminger ofte ha høy begrepsgyldighet. De får frem den "riktige" forståelsen av et fenomen eller en situasjon. Det er de som undersøkes som i stor grad bestemmer hva som er den "korrekte" forståelsen. Åpenheten kan også føre til at dataene blir svært nyanserte (Jacobsen, 2005, s. 129).

Den kvalitative metoden er ressurskrevende, da intervjuene ofte tar lang tid. Dersom ressursene er begrenset, slik som i denne rapporten, må antall respondenter ofte begrenses. Antall variabler må ofte prioriteres foran mange enheter, det vil si intensivt design. Dette gir et problem med representativiteten til intervjuobjektene. Kvalitative tilnærminger vil alltid ha problemer med å generalisere, det vil si problemer med den eksterne gyldigheten. En annen ulempe er at informasjonen som blir hentet inn, er vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom. Dataene er ofte svært komplekse. Et mer prinsipielt spørsmål er om undersøkernes i det hele tatt klarer å være helt åpne for alle detaljer og nyanser.

Jacobsen tar også opp nærheten som et problem. I enkelte tilfeller kan rett og slett nærheten bli for tett, og forskerne forsvarer det en gruppe sier og/eller gjør i stedet for å forholde seg kritiske og frie. Kvalitative datainnsamlingsmetoder vil også være problematiske med hensyn til undersøkelseeffekten. Det vil si at det kan være selve undersøkelsen som skaper spesielle resultater. Forskeren kan ende opp med å måle noe han eller hun selv har skapt, heller enn å måle hvordan respondenten opplever et fenomen. I et intervju vil intervjuobjektet måtte forholde seg til en fremmed som kanskje stiller intime spørsmål. Da oppstår en risiko for at de ikke svarer sant. Det siste problemet Jacobsen tar opp i forbindelse med kvalitativ metode, er fleksibiliteten. Mange vil føle at de aldri blir ferdige, og at det stadig dukker opp ny informasjon. Dermed klarer forskeren aldri å bli ferdig med undersøkelsen, og problemstillingen endres så dramatisk at undersøkelsen blir en helt annen enn hva den opprinnelig var tenkt å være (Jacobsen, 2005, s. 129-131).

Kvalitativ metode er best egnet der det er lite kunnskap om temaet det forskes på - problemstillingen er uklar. Uklare problemstillinger medfører et behov for fleksible undersøkelsesopplegg, opplegg som kan endres i løpet av undersøkelsesprosessen. Derfor er det kvalitative opplegget åpent for uventede hendelser. Ofte vil det være en sterk sammenheng mellom intensive undersøkelsesopplegg og kvalitative metoder. Det kommer av at designet er velegnet til å gå i dybden, og at kvalitative tilnærminger er ressurskrevende, både i datainnsamlings- og analysefasen. Dermed vil kvalitative metoder ofte være intensive (Jacobsen, 2005, s. 131-132).

3.1.3.2 Kvantitativ metode

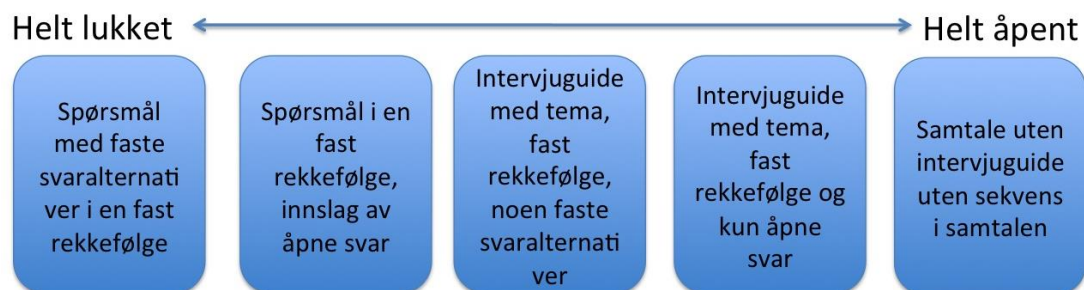
Kvantitativ metode har den åpenbare fordelen at den standardiserer informasjonen og gjør den lett å behandle ved hjelp av datamaskiner. Kostnadene ved en kvantitativ tilnærming blir mindre enn med en kvalitativ tilnærming, noe som gir mulighet til å undersøke flere enheter og få et representativt utvalg. Mulighetene for generalisering øker, og dermed får undersøkelsen høy ekstern gyldighet. I tillegg kjennetegnes kvantitativ tilnærming ved at et gitt forhold kan beskrives relativt presist. Fordeling av svar på et spørsmål kan beskrives eksakt i prosent eller antall, og med en kjent grad av usikkerhet kan funnene generaliseres. Variasjoner i ulike forhold kan også beskrives, det samme gjelder samvariasjon mellom mange forskjellige forhold.

Denne tilnærmingen gjør det kort sagt lettere å strukturere informasjon og trekke frem hovedtrekkene. Jacobsen argumenterer også for at det er en fordel at det er lett å bevare en kritisk avstand til det som undersøkes. Ingen personlige bindinger utvikles. Dermed styrkes fokuset på de mer generelle, ofte upersonlige forholdene, som er de mest interessante i slike undersøkelser (Jacobsen, 2005, s. 132-133).

Jacobsen argumenterer også for at det er en del ulemper forbundet med kvantitativ metode: Det største problemet er at den kan gi et overfladisk preg på undersøkelsen. Fordi metoden er innrettet på å nå mange enheter, kan den ikke være for kompleks. Forskeren må nøye seg med å måle ganske enkle forhold, og det er vanskelig å gå i dybden. En annen fare er at undersøkeren på forhånd definerer hva som er relevant å svare på. De eneste svarene som kommer inn fra et spørreskjema, er svar på de spørsmålene som blir stilt. Det er ikke rom for opplysninger om forhold som ikke er med i spørreskjemaet, som kanskje er mer interessante. Derfor har denne metoden ofte problemer med begrepsgyldigheten. Mer sekvensielle faser fører til at kvantitativ tilnærming er mindre fleksibelt enn kvalitativ tilnærming, og endringer underveis kan være kostbare og ødelegge undersøkelsens troverdighet. Også denne metoden er forbundet med undersøkelseeffekter. Det kan være at noen lar være å svare, og hvis hele grupper velger å ikke svare, vil undersøkelsen ikke gi et riktig bilde av virkeligheten. Jacobsen argumenterer også for at den store avstanden mellom undersøker og de undersøkte er et problem. For stor avstand kan føre til lav forståelse for det fenomenet som egentlig undersøkes. Avstanden gjør at undersøkeren mister forståelsen for respondentenes situasjon (Jacobsen, 2005, s. 133-134).

3.1.4 Grad av åpenhet

Jacobsen demonstrerer at undersøkelser kan designes med ulik grad av åpenhet, som vist i Figur 3-3. Skalaen går fra helt lukket, spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge, til helt åpent, samtale uten intervjuguide og uten sekvens.



Figur 3-3: Grader av åpenhet i et intervju

3.1.4.1 Strukturert intervju

I strukturerte intervjuer stiller intervjueren de samme forhåndsdefinerte spørsmålene til alle intervjuobjektene, med et begrenset spekter av svarkategorier. Det er lite rom for variasjoner i respons bortsett fra når det stilles et åpent spørsmål (som er sjeldent). På denne måten vil alle intervjuobjektene motta de samme spørsmålene, i samme rekkefølge. Det er lite fleksibilitet i måten spørsmålene blir stilt eller besvart i strukturerte intervjuer. Instruksjoner til intervjuere inkluderer ofte noen av de følgende retningslinjer (Fontana og Prokos, 2007, s. 19-20):

- Aldri gjennomgå lange forklaringer av studiet; bruk standardforklaringer gitt av veileder/forskningsleder.
- Aldri avvik fra studieintroduksjonen, spørsmålssekvensen eller ordlyden.
- Aldri la en annen person avbryte intervjuet; ikke la en annen person svare for intervjuobjektet eller tilby hans eller hennes mening om spørsmålet.
- Aldri foreslå et svar eller samtykk/vær uenig i et svar. Ikke gi intervjuobjektet noen innblikk i dine personlige meninger og tanker om spørsmålet eller undersøkelsen.
- Aldri tolk meningen i spørsmålet; bare gjenta spørsmålet og gi instruksjoner eller presiseringer gitt i opptrening eller fra forskningslederen.

Forskere håper gjerne på at i et strukturert intervju er det ingenting som er overlatt til tilfeldighetene. Likevel kan responseffekter, eller feil utenom intervjuet som kan knyttes til andre prosesser enn intervjuet oppstå. Disse stammer vanligvis fra tre ulike kilder (Fontana og Prokos, 2007, s. 21):

Den første kilden er intervjuobjektets oppførsel. Intervjuobjektet kan med vilje forsøke å svare på en måte som tilfredsstillter intervjueren, eller forsøke å hindre intervjueren fra å lære noe om ham eller henne. For å få til dette, vil intervjuobjektet utbrodere et svar som er "sosialt ønskelig" eller unngå en viss relevant informasjon. Intervjuobjektet kan også svare feil/mangelfullt på grunn av dårlig minne.

Den andre feilkilden ligger i oppgavens natur, det vil si metoden for gjennomføringen av intervjuet (ansikt-til-ansikt eller telefon) eller sekvensen/ordlyden i spørsmålene.

Den tredje feilkilden er intervjueren, hvis karakteristikk eller spørreteknikk kan hindre korrekt kommunikasjon av spørsmålet. Dette er den viktigste feilkilden.

3.1.4.2 Åpent intervju

Åpent intervju kan gi bedre bredde enn andre typer intervjuer på grunn av sin kvalitative natur (Fontana og Prokos, 2007, s. 39).

Hellevik argumenterer for at åpne spørsmål kan innlede et intervju for å gi en mest mulig spontan og upåvirket reaksjon fra respondenten. Svaret som respondenten selv formulerer, gir forskeren mulighet for å anslå "meningsdybden" hos respondenten. En risikerer ikke at intervjuobjektet velger tilfeldig et oppgitt svaralternativ bare for å slippe å si "vet ikke". Respondenten tvinges heller ikke inn i en bestemt form når vedkommende skal uttrykke meningen, slik tilfellet er ved faste alternativer. De frie svarene gir plass til nyanser i standpunktene (Hellevik, 2002, s. 146).

Et åpent spørsmål kan følges opp med et lignende spørsmål med faste svaralternativer, eller å be respondenten om å plukke ut den/de viktigste fra listen. De ulike spørsmålstypene gir ulik informasjon. Svarene på det åpne spørsmålet forteller hva respondentene selv opplever som viktig. Kanskje kommer ikke respondentene på hva de tenker/hva som er viktig rundt temaet de blir spurt om på stående fot, og svarer vet ikke eller gir korte/ufullstendige svar. Ved å presentere en liste over saker kan en hjelpe respondenten med å gjenkalle ulike emner som har med det åpne spørsmålet å gjøre. Samtidig vil svarene påvirkes av utvalget av saker som "tilbys". En vesentlig ulempe med åpne spørsmål ligger i merarbeidet ved databehandlingen. Svaralternativer som gjøres kjent for respondenten kan dessuten bidra til å klargjøre innholdet i et spørsmål (Hellevik, 2002, s. 146-147).

3.2 Utvelgelse av enheter

Det er ikke mulig å fastslå direkte hvor representativt et utvalg er i ethvert henseende. Men ved å velge utvelgelsesmetoder er det mulig å sikre seg et utvalg der funnene bare i ytterst sjeldne tilfeller avviker med mer enn en liten margin fra det som gjelder for samtlige relevante enheter (Hellevik, 2002, s. 114).

Det finnes to hovedtyper utvelgelsesmetoder: Sannsynlighetsutvelgning og ikke-sannsynlighetsutvelgning. Ved sannsynlighetsutvelgning kan resultatene generaliseres med en nøyaktig spesifisert grad av sikkerhet, fordi det er en form for tilfeldig utvelgelse av enheter involvert. Ved ikke-sannsynlighetsutvelgelse vil generaliseringen basere seg på skjønn, og utvalgsmetoden i seg selv garanterer ikke utvalgets representativitet. Av ulike grunner, som lavere kostnader og tilgjengelighet, foretrekkes likevel ikke-sannsynlighetsutvelgning ofte (Hellevik, 2002, s. 114).

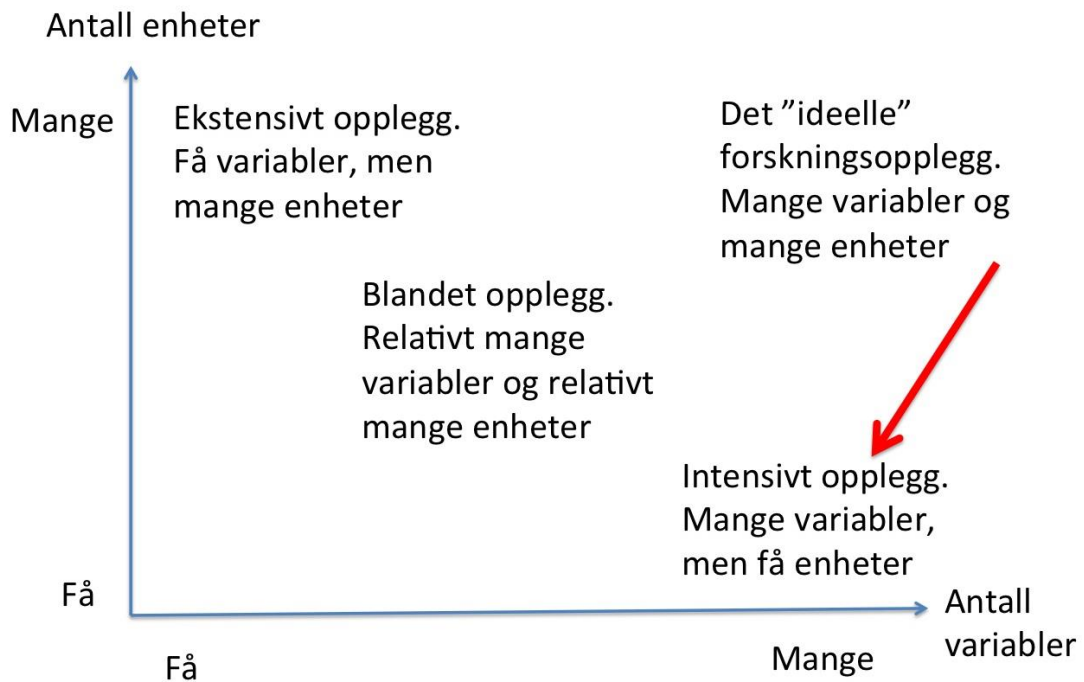
Innen kategorien ikke-sannsynlighetsutvelgning går det et viktig skille mellom utvelgning basert på tilfeldighet, men der sannsynligheten for å bli trukket ut ikke er kjent, og opplegg der utvelgningen ikke skjer tilfeldig. I det første tilfellet kan fortsatt utvalg som er rimelig representative oppnås, men avvikene kan ikke beregnes ved hjelp av sannsynlighetsteori. I det siste tilfellet er faren stor for systematiske skjevheter (Hellevik, 2002, s. 114).

3.3 Metodevalg - Konklusjon

Innen kommunikasjon, prosjektledelse og kulturforskjeller finnes det store mengder data, teorier og forskning, og utfordringen er ikke å finne nok stoff, men tvert imot å skille ut relevant bakgrunnsinformasjon for denne rapporten. Denne dokumentgjennomgangen er oppsummert i kapittel 2.

Rapporten handler om kommunikasjon i store investeringsprosjekter på norsk sokkel, og skiller seg med det fra den mer generelle litteraturen som er tilgjengelig. Derfor var det nødvendig å hente inn primærdata som et supplement til dokumentgjennomgangen. Undersøkelsen ble designet for å få mest mulig pålitelige svar på problemstillingen. Begrensninger i ressurser og intervjuobjektene velvilje til å stille opp måtte også tas hensyn til.

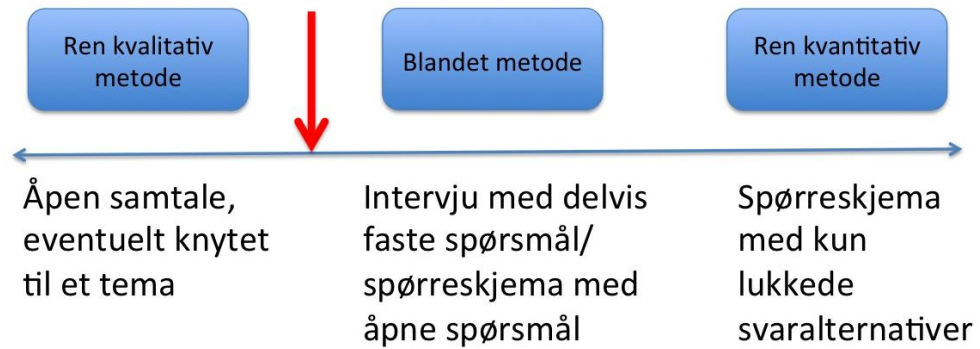
De begrensede ressursene og den begrensede tiden stilt til rådighet i denne oppgaven, tvang fram valget mellom ekstensivt og intensivt undersøkelsesdesign. Selv om problemstillingen og delproblemstillingene i utgangspunktet er ja/nei-spørsmål, er det interessant å kartlegge *hvor mye* respondentene kan om de ulike teoriene. Derfor var det ønskelig å få et dypere innblikk i disse kunnskapene og ferdighetene, ved å få fram nyanser og detaljer i respondentenes hverdag. Det var også ønskelig å *teste* kunnskapene i praksis, gjennom en validering av utsagnene til intervjuobjektene. For å få til det, var det nødvendig å gå i dybden. Et spørreskjema eller faste svaralternativer ville ikke vært dekkende. Derfor fikk undersøkelsen, som den røde pilen i Figur 3-4 viser, et intensivt design. Siden fokuset er investeringsprosjekter i hele oljebransjen i vid forstand, og ikke en enkelt bedrift eller avdeling, ble små-N-studie utført. Samtlige respondenter i denne undersøkelsen har erfaring med prosjektlederansvar, men i forskjellige typer bedrifter og roller (forskjellige kontekster).



Figur 3-4: Valg av undersøkelsesdesign med hensyn ekstensivt/intensivt opplegg

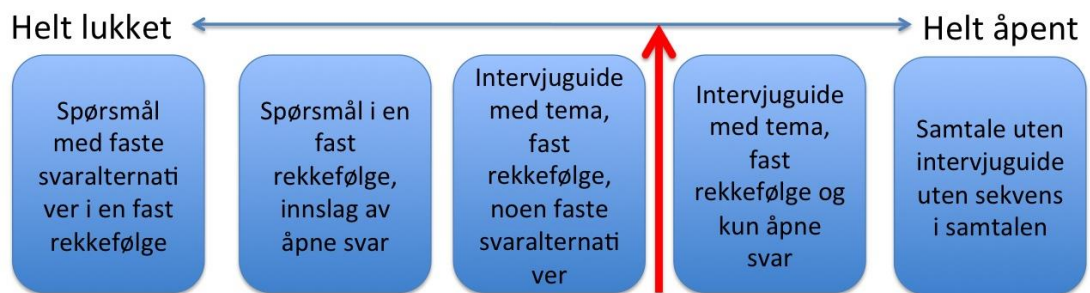
Selv om hovedproblemstillingen i seg selv antyder at det undersøkes om det er kausalitet mellom effektivisering av kommunikasjonsprosesser og kostnadsreduksjoner, er poenget med rapporten å undersøke *hvor gode* respondentene er på kommunikasjonsprosesser. Det sier seg selv at dersom disse prosessene og kunnskapene er svært dårlige, påvirker det prosjektenes leveranser innen både tid, kostnad, omfang og kvalitet. Det er også åpenbart at effektivisering av disse prosessene vil gi forbedring på alle områder. Undersøkelsen har kartlagt *potensialet* for forbedring av kommunikasjon, informasjonsflyt og ferdigheter for å takle kulturforskjeller. Derfor er undersøkelsen designet som beskrivende. Det begrensede tidsrommet for denne oppgaven utelukker å følge respondentene over tid, og det var utfordrende nok i seg selv å finne et tidspunkt for intervju med hver av deltakerne. Situasjonen ble derfor kartlagt på et tidspunkt, det vil si at undersøkelsen er en tverrsnittstudie.

For å få fram nyansene, var det nødvendig med relativt stor grad av åpenhet. Prosjektledere er ofte ekstroverte, engasjerte og pratsomme mennesker, så det var likevel behov for en viss struktur i intervjuene. Derfor ble det utarbeidet en intervjuguide, med mange åpne spørsmål, og lukkede spørsmål med mulighet for å utdype svarene, se vedlegg A. Det var også lagt opp til at respondentene ble bedt om å utdype da de svarte noe som var viktig og relevant for problemstillingen. Som den røde pilen på Figur 3-5 viser, ble undersøkelsen plassert mellom blandet og ren kvalitativ metode på Jacobsens skala. Dette designet ble vurdert til å gi en god ballanse mellom nyanser og fleksibilitet, samt struktur og sammenlignbart datamateriale.



Figur 3-5: Plassering av undersøkelsesdesign på skalaen kvalitativ – kvantitativ

Den røde pilen i Figur 3-6 viser valg av strukturingsgrad for undersøkelsen. Strukturingsgraden sørget for optimal balanse mellom nyanser og håndfast informasjon som kunne sammenlignes, analyseres, identifisere mønstre og svare på problemstillingen.



Figur 3-6: Valg av strukturingsgrad

I spørsmål 6 og 7 ble Helleviks teknikk som beskrevet i 3.1.4.2 brukt. Først ble det stilt et åpent spørsmål (Hva er de viktigste grunnene til at investeringsprosjekter feiler i å levere). Deretter ble det presentert en liste over vanlige grunner til at prosjekter feiler i å levere, og respondentene ble spurt om de kjenner seg igjen i disse. Tanken var å finne ut om de vanlige grunnene oppleves som viktige uten å bli minnet på disse, og eventuelt hva de tenker om de punktene som de ikke har nevnt på eget initiativ.

I utvelgelsen av respondenter til denne undersøkelsen var det ikke mulig å bruke sannsynlighetsutvelgning, av flere grunner: For å få til det, måtte alle aktuelle personer defineres som populasjonen til undersøkelsen. En stor og uoversiktlig bransje, samt glidende overganger mellom hvilke stillinger som faller innenfor kategorien prosjektlederansvar, størrelse på prosjektene, erfaring og så videre gjør denne typen avgrensninger svært ressurskrevende, og i praksis umulig å gjennomføre innenfor tidsrammen. I tillegg er undersøkelsen prisgitt velvilje fra respondentene og til en viss grad deres arbeidsgivere. Ikke alle hadde anledning til å stille opp, og enkelte personer i forfatterens nettverk ble derfor brukt som intervjuobjekter.

3.4 Etikk

All forskning må på en eller annen måte ta hensyn til etikk, også denne oppgaven. Blakie oppsummerer fire viktige punkter som må tas hensyn til i forskning (Blakie, 2009, s. 31):

- Frivillig deltakelse: Deltakere i forskning kan ikke tvinges til å stille opp, og, hvis de takker ja må de vite at de har rett til å trekke seg til enhver tid.
- Informert samtykke: Deltakerne må være informert om forskningens natur og formål, metodene som vil bli brukt, hva som kreves av dem, og hvordan resultatene vil bli brukt.
- Beskyttelse av deltagerens interesser: Deltagerens privatliv må beskyttes ved å forsikre at deres anonymitet er bevart og konfidensialiteten i dataene garanteres.
- Integritet i forskningen: Forskeren må sikre at forskningen er utført i henhold til akseptable standarder, uten svindel, bedrag og uærligheter.

Enhetene som ble undersøkt i denne oppgaven er mennesker som velvillig har stilt opp til intervju. Det er viktig at disse blir behandlet og referert til korrekt, og at det de har blitt lovet blir holdt.

Samtlige intervjuobjekter fikk informasjon om bakgrunnen og formålet med oppgaven i forkant. Før intervjuet ble alle lovet anonymitet, både med tanke på navn og arbeidsgiver. En av grunnene til at intervjuobjektene ble anonymisert, var et håp om at de ville åpne seg mer, og tørre å snakke om ting som de av ulike grunner ikke ønsker å bli sitert på. Selv om ikke alle krevde eller hadde et ønske om anonymitet, er det viktig at dette holdes. Derfor er det ikke mulig å identifisere enkeltpersoner som har blitt intervjuet, eller deres arbeidsgivere.

3.5 Gjennomføring av spørreundersøkelse

Ni personer ble intervjuet i tidsrommet mars-april 2014. Alle intervjuer unntatt ett ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Det ene intervjuet ble av praktiske årsaker gjennomført som en videosamtale. Dette kan ha en viss påvirkning på svarene som ble gjort, men konsekvensene ble begrenset av at lyd- og bildekvaliteten var god, og videosamtalen foregikk uforstyrret. De fleste intervjuene tok ca en time. Et fåtall av intervjuene ble noe forhastet mot slutten, på grunn av tidspress, men samtlige rakk å svare på alle spørsmål. Svarene respondentene ga, er gjengitt i kapittel 4. To av intervjuobjektene var motparter som jobbet på samme prosjekt (En representant for oljeselskapet/kunden, og en representant for en av leverandørene). De var ikke klar over at motparten også ble intervjuet. Av intervjuobjektene representerte tre personer oljeselskap/operatører, og fem personer leverandører. I tillegg ble en ledelseskonsulent (management

consultant) intervjuet. Samtlige intervjuer ble tatt opp ved hjelp av nettbrett/smarttelefon for bearbeidelse i etterkant.

3.6 Gyldighet og pålitelighet i undersøkelsen

Gyldighet vil si at det som måles er i henhold til målet (det undersøkelsen forsøker å måle). Pålitelighet vil si at undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2005, s. 20). I denne seksjonen drøftes noen svakheter i forbindelse med gyldighet og pålitelighet i forbindelse med undersøkelsen i denne rapporten. Det er viktig å ta høyde for disse i konklusjonen.

Rikheten i dataene var svært høy, og det var vanskelig å skille relevante data fra de mer tilfeldige. I noen tilfeller er det klare mønstre i svarene, der en stor andel av respondentenes meninger var den samme, men på ulike måter. I andre tilfeller var det en eller et fåtall av respondentene som ga et svar som stemte med teorien og/eller mønsteret i svarene fra andre respondenter, for eksempel ved at de beskrev andres atferd. Dette problemet er i tråd med svakhetene i kvalitativ metode beskrevet i 3.1.3.1.

Intervjuobjektene svarte i stor grad basert på prosjektet de jobbet på i tiden de ble spurt, selv om de ble bedt om å svare basert på erfaring. Dette kan ha gitt tilfeldige utslag, da det kan være spesielle ting som opptar intervjuobjektene på det aktuelle tidspunktet. Fokuset i svarene kan derfor ha blitt noe farget av dette. Denne effekten blir likevel begrenset, da mønstrene som drøftes i seksjon 5.1 er trukket fram av flere personer, uavhengig av hverandre.

Utvelgelse av intervjuobjekter er foretatt ved ikke-sannsynlighetsutvelging. Generelle forespørslers ble sendt til en rekke aktuelle bedrifter, men mange av dem takket nei til å stille opp, eller svarte ikke i det hele tatt. Da det er svært vanskelig å få personer med lang erfaring i ledende stillinger i prosjekter til å stille opp til intervjuer som varer inntil en time, ble nettverket til forfatteren benyttet. Derfor må det tas høyde for tilfeldige avvik og risiko for systematisk skjevhet i svarene fra undersøkelsen.

Enkelte intervjuobjekter viste tendenser til å forsøke å fremstå som best mulig, både på egne og arbeidsgiverens vegne. Dette kan i enkelte tilfeller ha ført til at ikke alle svar var 100% nøytrale. Dette viste seg blant annet ved at noen respondenter svarte at det interne prosjektteamet kommuniserer bra, for senere å komme inn på problemer i den interne kommunikasjonen. I tillegg mente mange at de er gode på å kommunisere. Fenomenet er i samsvar med Fontana og Prokos' første feilkilde beskrevet i 3.1.4.1, og underbygger at påliteligheten er noe svekket som følge av dette.

Enkelte kan ha misforstått noen spørsmål, eller ha ulike tolkninger av noen begreper. Spesielt viste det seg at det finnes ulike oppfatninger av begrepet *kommunikasjonsplan*. Respondentene oppfattet dette ulikt, og noen visste ikke hva som menes med begrepet. Gyldigheten svekkes noe som følge av dette.

Samtlige intervjuobjekter er menn. Forespørsler ble sendt til ulike kvinner som var aktuelle for intervju, men samtlige takket nei. Dette representerer en svakhet ved undersøkelsen, men da det er få kvinner i ledende stillinger i prosjektorganisasjoner innen olje og gass i Norge, gir det en begrenset effekt.

4 Empiri

Dette kapittelet oppsummerer svarene fra intervjuene. Intervjuene er ikke transkribert ord for ord. Det som anses som relevant for rapporten og problemstillingen er trukket ut og oppsummert. Intervjuobjektene er ikke alltid ordrett gjengitt, da dette ville gitt et veldig muntlig og oppstykket språk. Samtidig er meningen og rikheten i setningene forsøkt beholdt. Språket er derfor noe mer muntlig i dette kapittelet enn resten av rapporten. I tillegg brukte intervjuobjektene ofte engelske ord og uttrykk, da engelsk vanligvis er arbeidsspråket deres. De fleste av disse uttrykkene er oversatt til norsk. Nedenfor følger en detaljert beskrivelse av svarene fra undersøkelsen. Respondentene har fått hvert sitt nummer, Rn der n er et nummer fra 1-9. Det er gjort for å kunne identifisere hva samme person har svart på de ulike spørsmålene. I tillegg er det oppgitt hva slags selskap hver respondent representerer (oljeselskap, leverandørselskap eller konsulent) for å enkelt kunne skille mellom de ulike rollene.

4.1 Bakgrunnsinformasjon

Kan du fortelle litt om deg selv, din bakgrunn, utdanning og erfaring?

- Bachelor/master, hvor og hvilket studie?
 - Hvilke bransjer, bedrifter, stillinger og ansvarsområde?
-
- (R1, oljeselskap): Ingeniørhøyskole → master NTNU elkraft/elektro → ferdig på 1970-tallet → Delprosjektleder oljeselskap
 - (R2, oljeselskap): Skipsingeniør → militæret → skips/maskinlinjen BA 1977 → Klassifisering/risikostyring → oljeselskap → Prosjektleder oljeselskap
 - (R3, oljeselskap): Automasjonsingeniør → 30 års erfaring → delprosjektleder oljeselskap
 - (R4, leverandørselskap): Maskiningeniør (høyskole), siviløkonom → ferdig i 2003 → Avdelingsleder leverandørselskap
 - (R5, leverandørselskap): Byggingeniør (høyskole) → NTNU Marin byggteknikk → Ferdig 1985 → Prosjekteringsleder leverandørselskap
 - (R6, leverandørselskap): Sivilingeniør marin teknikk NTNU → Ferdig i 1996 → klassifisering/risikostyring → Prosjektleder leverandørselskap
 - (R7, leverandørselskap): Befalskole → Sivilingeniør marin teknikk NTNU → leder engineering
 - (R8, leverandørselskap): Elektroingeniør (bachelor) → har jobbet i oljebransjen i 34 år → leverandør-representant

- (R9, konsulent): Krigsskole → til sammen 6 år i forsvaret → siviløkonom → ferdig i 2009 → konsulent innen olje og gass, jobbet mye med operatørene

Når fikk du din første stilling der du ble ansvarlig for andres prestasjoner (andre rapporterte til deg)?

- (R1, oljeselskap): Midt på 80-tallet
- (R2, oljeselskap): 80-tallet
- (R3, oljeselskap): slutten av 70-tallet
- (R4, leverandørselskap): 2003
- (R5, leverandørselskap): midten av 80-tallet
- (R6, leverandørselskap): 2003-04
- (R7, leverandørselskap): 2005
- (R8, leverandørselskap): 1975
- (R9, konsulent): 2000

Kan du raskt oppsummere de prosjektene du har jobbet på med prosjektlederansvar, inkludert det du jobber med nå (hvis ikke allerede besvart i spørsmål 1)?

På dette spørsmålet kommer det fram at samtlige har erfaring med prosjektlederansvar som definert i 2.1.5. De fleste har hatt prosjektlederansvar i en rekke ulike prosjekter, og ulike deler av prosjektene. Noen har kun jobbet med olje og gass, mens andre har erfaring fra flere bransjer.

Hvilke arbeidsoppgaver innebærer stillingen du har i dag?

- (R1, oljeselskap): Følge opp kontrakt, at leverandøren leverer som avtalt.
- (R2, oljeselskap): Leverer prosjekt i henhold til planer, budsjett, kvalitet og HMS som avtalt med kunden/partneren.
- (R3, oljeselskap): Selskapets representant, følge opp leverandøren. Jeg har et internt team som rapporterer til meg for å følge opp ulike deler av kontrakten.
- (R4, leverandørselskap): Å lede en engineering avdeling, som består av ca 50 ansatte.
- (R5, leverandørselskap): Å lede prosjekteringen. Mye administrativt arbeid, møter med kunden, sitter i ledergruppa.
- (R6, leverandørselskap): Å lede prosjektet. Rapporterer til en styringskomité internt og en selskapsrepresentant hos kunden. Ledet alle aktivitetene, rapportering er en bifunksjon. Har engineering manager, commissioning, etc. som rapporterer til meg.

- (R7, leverandørselskap): Veldig mye. Utvikle grunnleggende prosedyrer og systemer for hvordan ingeniørteamet skal jobbe. Utvikle en gruppe ingeniører som er kompetente og har den erfaringen som trengs, skaffe ressurser til prosjektene. Utvikle bedriftens "engineering standards".
- (R8, leverandørselskap): Å påse at vi leverer i henhold til kontrakt. Påse at vi er rett skrudd sammen organisatorisk og bemanningsmessig, systemmessig, effektive gjennomføringsmodeller, kundekontakt er viktig, må forstå hva kunden vil.
- (R9, konsulent): Prosjektleder, men uten personalansvar.

4.2 Prosjekter generelt

Hva er, etter din mening grunnen(e) til at kostnadene ved gjennomføring av investeringsprosjekter på den norske sokkelen har steget de siste årene?

- (R1, oljeselskap): Mye press i markedet, konkurranse om arbeidskraft, rigger og ressurser. Måten prosjektene er organisert, intern kamp om ressursene. Modner ikke prosjektene nok i tidligfase. Ikke gode nok folk, knapp tid, for mye press på å bli fort ferdig. Rekker ikke å definere prosjektet godt nok før man setter ut kontrakter. Ikke alle leverandørene er like dyktige, de overskrider ingeniørtimene som er planlagt. Ikke nok kompetanse. Kostnadsnivået i Norge har steget, det samme har offshore prosjekter over hele verden.
- (R2, oljeselskap): Bildet er veldig sammensatt. Ikke bare leverandørene. Vi har veldig mye arbeidsprosessorienterte måter å gjøre ting på, tekniske krav nedfelt. Veldig rigorøse systemer, eks livssyklus-informasjon, hvordan man dokumenterer ting overfor drift er antagelig langt over det vi trenger. Det erkjenner selskapet, og vi jobber med å gjøre ting mer effektivt. Vårt bidrag til å bedre dette er hvordan vi legger inn disse kravene i kontraktene med leverandørene. Kontraktorene har mistet mye kompetanse de siste årene. Kompetansen på modifikasjonsprosjekter var bedre rundt år 2000. Fram til 2005 var antall ingeniørtimer per installert time offshore på vei ned. Så gikk det opp igjen. Det har med kompetansegapet å gjøre. Rundt 2001 var det ikke så interessant for ambisiøse folk å utdanne seg innen olje og gass. Bransjen predikerte at det ikke var noe særlig fremtid, for de skulle posisjonere seg skattemessig. Mye kompetanse er gått tapt, men det er på vei opp igjen nå. Hvis du kobler god kompetanse på leverandørsiden mot kontraktuelle krav (tilbake til at NORSOK skal tilfredsstilles, ikke så mye ekstra krav), samt måten kunde og leverandør jobber sammen, med respekt og felles mål, så er mye gjort. Men vi må dra et lass, og gjøre våre krav enklere. Oppsummert: Krav fra kunden må ned, det samme må dokumentasjon, økt kompetanse hos leverandører, og leverandører må slutte å prise seg taktisk, sette reelle priser på tilbudene. Timetallene satt av leverandører stemmer sjeldent, og må dimensjoneres opp, og det er behov for økt ressursbruk i tidligfasen!

- (R3, oljeselskap): Det er litt for stor fokus på hvor mye prosjektet koster, men det må ses i sammenheng med fremtidige vedlikeholdskostnader. Hvis vi velger billige løsninger, vil vedlikeholdskostnadene bli høyere i fremtiden. Men vi burde differensiert på levetiden på plattformene i større grad enn vi gjør i dag. Vi er blitt veldig gode på å spesifisere akkurat hvordan vi vil ha det, og kan derfor sjeldent kjøpe hyllevarer hos leverandørene. Det er for mange krav slik det er i dag. Men kravene slik de er i dag, er basert på beste praksis. Vi må vurdere hva som er viktigst: Byggekostnadene eller driftskostnadene. Hvis du kan spare penger i 50-70 år med å ha et godt produkt, så kan det være en lønnsom investering. Men jeg tror det er gått litt for langt med kravene våre til produktene, særlig de med kort levetid (marginale felt) Der burde vi bli flinkere til å velge enkle løsninger. Veldig få maskiner varer i 50 år. Men vi har tenkt å bruke plattformen vi nå bygger i mange år. Vi har endret litt hele veien. Det er gode betingelser for folk som jobber offshore i Norge, noe som også bidrar til høye kostnader. Det samme gjør HMS. Jeg sier ikke at vi skal ha mindre fokus på HMS, men vi kan tenke annerledes slik at det ikke går ut over effektiviteten. Det går an å jobbe effektivt uten at det går ut over HMS.
- (R4, leverandørselskap): Arbeidskostnadene i Norge har gått opp, lav tilgjengelighet på personell fører til at vi må overby hverandre i lønn (markant endring i markedet nå, det er lettere å få tak i folk, bortsett fra veldig erfarne). Da regelverket ble laget var beregningene mye enklere → høy sikkerhetsfaktor. Nå er alt mye mer nøyaktig, men vi har fortsatt den samme høye sikkerhetsfaktoren. Vi lager ting som er altfor sterkt. Sikkerhet er viktig, og skal ikke nedprioriteres, men vi kan senke sikkerhetsfaktorene noe uten å øke risikoen. Man bruker avanserte programmer i 3D etc. Og fjerner hver minste svakhet, til tross for at både risikoen og konsekvensene er minimal. Automatiseringsgrad har også bidratt. Alt er helautomatisert, og det blir mange kilder til feil, som må rettes opp. Det drar opp kostnadene enormt uten å nødvendigvis øke effektiviteten.
- (R5, leverandørselskap): På slutten av 90-tallet hadde vi NORSOK å forholde oss til, prosjekter ble utført med under 50 ingeniørtimer per tonn produsert. Antall spesifikasjoner fra kundene er mangedoblet siden da. I stedet for å ha NORSOK i bunnen med noen tilleggskrav, er det nå tilleggskravene som gjelder, mens NORSOK er sideordnet. Det er stikk motsatt av hva det var for 15-20 år siden. NORSOK har ikke blitt nevneverdig modifisert, mens kundens ønsker har overtatt som standard. Kunden styrer design, hvilke leverandører vi skal kjøpe fra, og til slutt har vi mistet entreprenørånden helt. Vi er fullstendig styrt av kundene. I tillegg har organiseringen for kostnadseffektiv fabrikasjon gjort at man bruker mye flere timer på prosjekteringen. De fleste jobbene i dag er basert på antall timer. På 90-tallet var det vanlig med fastpriskontrakter, da har du ikke noe valg, du må levere på den prisen du har gitt. Folk ble demobilisert i perioder med lav arbeidsmengde og mobilisert igjen når det tok seg opp i prosjektet syklus. Nå har vi bemanningen hele tiden og tar betalt per time. Nå tar kunden all risiko, og det styrer selvsagt kostnader, noe jeg ikke liker. Kunden har noe de skal ha sagt i alt, helt ned til farger på interiøret. Det er stor

forskjell på kundene. De små oljeselskapene har mye kortere kommunikasjonslinjer, og er mye mer interessert i å ta avgjørelser enn de store.

- (R6, leverandørselskap): Det er mange grunner. Oljeselskapene har sine egne krav på toppen av industristandarden. De vil ha det på sin måte, så det kommer ekstra krav til alt fra materialkvalitet til hvem som skal levere en pumpe. Det er veldig vidt, og gjør at vi ikke har den konkurransen som vi burde hatt. Det blir i mange tilfeller et "overspekket" produkt, "nice to have" i stedet for "need to have". Kundene har en rammeavtale på utstyr som de skal bruke, og krever at vi bruker dem. Jeg er veldig betenkt over disse rammeavtalene. Det gir en monopolsituasjon for underleverandørene med rammeavtale. En annen ting er at prisene generelt har steget i det siste, på grunn av press i markedet. Leverandørene har ordrebøkene fulle, og ser ikke noe behov for å redusere priser. Rammeavtalene bidrar til dette. HMS-regimet er en viktig del av prosjektet, men det er enkelte prosesser som det er gått litt inflasjon i. Det krever stor innsats fra teamet, og ekstern hjelp, fra folk som vet å ta seg betalt. Det blir bare mer og mer. Bare for 10 år siden var det noe helt annet. Prosessene for å kunne dokumentere det har det blitt mye flere av. Det er ikke der du kutter først, det er politisk ukorrekt. Men det er en viktig bidragsyter til kostnadsnivået.
- (R7, leverandørselskap): Tidligere var feltene kjempestore, og det var derfor lett å gjøre dem lønnsomme. Nå er de mindre og vanskeligere å produsere. I tillegg har oljeselskapene blitt veldig omstendelige. De tekniske løsningene er "veldig perfekte". Det tillates veldig få feil, det tillates så å si ikke et glippe i rekkverket, du skal kunne slippe en kule med sånn og sånn størrelse, alt er utrolig nøye overalt. Så leverandører som skal levere noe til norsk sokkel legger på 20-30% for å være sikre på at de ikke går på en smell. Og det finnes ikke standard utstyr, det kjøpes spesialutstyr i stedet for å kjøpe standardutstyr. Etter min mening er dette ofte unødvendig.
- (R8, leverandørselskap): Det er mange grunner til dette. De viktigste, oppsummert: Det har vært mye større etterspørsel enn tilbud, noe som har drevet prisene ekstremt opp. Dette skjer hvert 7. år og er helt normalt. Så får man en struping i markedet, alle går over i tapsmodus, kapasiteten i markedet dropper og så kommer alle oppdragene som skulle vært gjort i denne perioden, og så får vi mismatch i tilbud og etterspørsel, og alle skal ta igjen det de tapte i nedgangen. Så er det krav fra kundene, som kontinuerlig har blitt skrudd opp mer og mer. Den administrative delen av prosjektene nærmer seg 30% av prosjekteringsdelen. Forhåpentligvis er nedgangen vi ser nå så dyp at kundene også må begynne å se på egne krav. De har stort sett aldri blitt senket. Det var nedgang for 7 og 14 år siden, det går syklisk. Kravene har ikke blitt justert ned. Enkeltstående krav innenfor prosjektering utgjør i dag like mye som total prosjektering gjorde for 15 år siden. I tillegg kommer de administrative kravene. Når det kommer krav til kostnadsreduering, har de aller fleste kunder en tendens til å sette flere folk på oppfølging, noe som igjen driver kostnadene enda mer opp. Mange som driver oppfølging er ikke ansatt i operatørselskapet, men innleid. De må bevise at de får gjort ting som igjen krever at leverandøren

må levere et eller annet, som beviser at de får gjort noe konstruktivt. Dette drar kostnadene opp. Det har jeg aldri forstått. Dette er et problem for hele bransjen, ikke bare i ett selskap, men i hele norsk og internasjonal oljebransje. Det er ikke noen store forskjeller mellom kundene.

- (R9, konsulent): Krav er et viktig poeng. Kravsporteføljen er ofte generisk utformet, ikke tilpasset det enkelte prosjekt. Jeg tror også mye handler om å unngå endringer underveis i prosjektet. Man blir "aldri" ferdig med prosjektspesifikasjonene. Prosjekter kan også gjennomføres bedre. Det går på prosjektledelse, kommunikasjon og hvordan man arbeider med prosjektet. Dette er bare tre parametere av mange. I tillegg kommer generell prisvekst og at ting tar lengre tid. Man har ikke vært tydelig nok på hva som skal leveres, det har vært viktigere å få i gang produksjonen, antall fat olje produsert, enn selve kostnadene det medfører. Det kan hende at det lave fokuset på kostnader er en grunn i seg selv.

Kan du, basert på din erfaring, trekke frem de viktigste suksessfaktorene for investeringsprosjekter (kort oppsummert)?

- (R1, oljeselskap): Tid er viktig i offshoreprosjekter. Mange leverandører skal koordineres og det er avhengighet mellom disse. Særlig med tanke på løfting og sammensetting av moduler, man må treffe værvinduer og tider. Det er kontrahert store kraner og så videre til disse operasjonene. Man har et visst vindu som må treffes, og utsettelse av produksjon er kostbart så tiden er ekstremt viktig. Vedlikeholdskostnadene øker voldsomt. Derfor er det viktig at man har vedlikeholdsvennlige og robuste løsninger, som ikke gir produksjonstap. Kostnadene er også viktig. Det viktigste er tiden, så kvaliteten, og så kostnadene. Hvis vi ikke klarer å holde produksjonen oppe, flyr milliardene fort. For å levere på tid er kontraktstrategien viktig. Den må være optimal. Du må ha gode kontrakter som binder opp leverandørene til å levere på tid. Da må man ha en realistisk plan i utgangspunktet, og benytte kompetente leverandører. Kontraktene må inneholde gulrøtter og straff. Milepæler må inneholde bonus og straff, slik at leverandørene har tilstrekkelige insentiver til å levere på tid. Oppfølging underveis, risikostyring, kontroll av kvalitet og krav er også viktig.
- (R2, oljeselskap): God samhandling med leverandørene er viktig. Det er ikke så verdiskapende å sitte på vårt kontor og diskutere en utfordring hos leverandøren, det er mer verdiskapende å sitte sammen med leverandøren og diskutere dette. Vi har kompetanse som ikke de har, og de har kompetanse som ikke vi har. Vi må ha en gjensidig respekt, og alle må være løsningsorienterte. Det er viktig å bygge et team med solid og komplementær kompetanse, så man får meningsutvekslinger og brytninger. Det er viktig at medarbeiderne føler resultatoppgåelse og føler seg betydningsfull i forhold til resultatoppgåelse, at det blir lagt merke til. Med andre ord feedbackkulturen. Det krever realistiske planer for en leder, og det krever oppmerksomhet og en god feedbackkultur. Vi har en plakat hvor det står "prosjektets fem bud". De budene er veldig sentrert rundt dette. Kobler man dette med sosial intelligens i

forhold til å kunne snakke med folk i teamet om alt annet enn jobben, interesser og så videre gir et godt arbeidsmiljø. Det gjør at teamet vårt fungerer bra. Det gjenspeiles i medarbeiderundersøkelsene våre.

- (R3, oljeselskap): Å etablere et godt samarbeid med leverandøren er det viktigste. Det høres lett ut, men det er det ikke. Et godt samarbeid må være tuktet på gjensidig respekt og forståelse. På dette prosjektet har vi vanvittig godt samarbeid med leverandørene, noe som har gitt suksess. Filosofien er at vi er et lag, med de samme målene, som samarbeider for å oppnå suksess. Bakteppet for dette samarbeidet er en god kontrakt. Det er litt å hente på å lage gode kontrakter. Kontraktene må definere og avklare hvem som er ansvarlig for hva, og inneholde insentivsystemer som virker. Det er også viktig med en forretningsforståelse. Våre penger skal vi tjene på de produktene som leverandørene leverer, ikke på å løpe etter leverandører. Det ligger mye i å ha et godt samarbeid med leverandørene.
- (R4, leverandørselskap): En god plan for hvordan prosjektet skal gjennomføres, er viktig. I tillegg må man sikre at man har ressurser som forstår oppgaven.
- (R5, leverandørselskap): Intern organisering er viktig. Å sette sammen et team som fungerer organisatorisk og menneskelig sammen er de viktigste faktorene for suksess. Man kan dra fram så mye lærebøker man vil, men det er mennesker som jobber sammen, og det kan skjære seg eller det kan være suksess ut fra noe man ikke trodde var en suksess. Den menneskelige faktoren er mye større enn lærebøkene legger vekt på. Det er min erfaring. Har man mulighet til å sette sammen team som har fungert sammen tidligere, så er det en fordel, men jeg har vært med å sette sammen team som aldri har jobbet sammen tidligere, og det er snakk om å lære hverandre å kjenne. Spesielt i ledergruppa, som ofte er folk som ikke har jobbet sammen tidligere, de kommer fra ulike steder i landet osv. Man må bruke mye tid på å bli kjent med hverandre for å få ting til å fungere. Man har mange prosesser og prosedyrer å jobbe etter, ja vel, men det er ikke de som bestemmer om det blir suksess eller ikke.
- (R6, leverandørselskap): Kostnad er det prosjektene som regel blir målt på. Det finnes en del prosjekter som har levert produktet innenfor budsjett, men ikke på kvalitet, så sliter driftsorganisasjonen i lang tid framover med å rydde opp. Det viktigste er å ha kontrollen, at du ikke kjører i blinde. Det vanlige er å følge opp kostnadene etter hvert som det kommer, og se hvordan du ligger an, uten å ha overblikket over hva som kommer i framtiden. Det er viktig å ha en aktiv "forecast", så du vet at du kan fange opp muligheter for økte kostnader, slik at du kan ta høyde for det i forecastet. På den måten kan man se hvor det går hen, man ser framover i stedet for bakover. Det er det viktigste både for kostnad og tidsbruk. Det høres flott ut, men er ikke så lett å få til. Det er en forsinkelse i regnskapssystemene før kostnadsoverskridelser dukker opp der, gjerne på to måneder, og det er ikke godt nok. Derfor kjører vi doble systemer, så vi kan se framover også. Forecast er bare et verktøy, ikke en fasit, men kan brukes til å se hvilken retning det går i.

- (R7, leverandørselskap): Jeg har vært med på all verdens type utbygginger med forskjellige kunder som har hatt forskjellige tilegninger, men det virker ikke som om det er noen ensidig trend. Vi har prøvd å analysere det, men det er ikke noe fasitsvar. Men det handler om å ha klare mål og prioriteringer, og å ha riktige ressurser. Har du ikke riktige folk, så kan du sette opp hvilke prosesser du vil, det funker ikke. Jeg jobbet på et prosjekt der kunden hadde ca 100 personer i et såkalt site-team, for å følge opp prosjektet. De klarer ikke å holde seg unna, det er ingeniører som er interessert. Site-teamet bør ikke være for stort. De som er eksperter på sine områder bør få være i fred. Når kunden kommer med krav til endringer, så motsier de ekspertene. Ekspertene går fra prosjekt til prosjekt, og gjør dette hvert år, mens de som følger opp for kunden gjør det kanskje hvert 10. År. Oljeselskapene bør holde seg litt mer på avstand, og prosjekteringsselskapene bør holde seg litt mer på avstand til sine leverandører. Det vil gi bedre resultater. Det betyr ikke at man ikke skal følge med. Man må holde riktig avstand.
- (R8, leverandørselskap): Å vite hva du skal ha når du begynner. Man trenger en studie som er komplett, så man vet hva man skal gjøre, og slipper masse endringer. Det får man til ved at leverandør og kunde jobber så tett at man forstår hva kunden vil ha, og at kunden har forstått hva leverandøren skal levere. Sene endringer skaper store ekstrakostnader. Det brukes altfor lite ressurser i tidligfasen. I tillegg er det en del særnorske krav som krever mer tilpasning, både på grunn av regler og klima. Dette må ikke undervurderes. Underleverandører står vanligvis for 60-70% av produktet. Da er det viktig at vi beskriver hva vi ønsker til våre underleverandører. Jo mer detaljerte beskrivelser, jo lavere risiko. I tillegg er det generelle kostnadsnivået for arbeidskraft i Norge veldig høyt, og effektiviteten er høy, men ikke så mye høyere. Det er en kostnadsdriver for prosjekter.
- (R9, konsulent): God prosjektgjennomføring krever flinke folk. Skal du ha viktige prosjekter, bør du ha de beste folkene på disse prosjektene også. Jeg tror kompetansen er veldig variabel, man er ikke alltid like flinke til å sikre at man har flinke folk som kan jobben sin. Det er også viktig å sette disse sammen i gode team. Mange selskaper har store porteføljer, noe som fører til at kompetansen blir spredd utover. En annen løsning kan være at man samler alle de beste i et superviktig prosjekt, og de andre prosjektene blir skadelidende. Vi har et kompetanseproblem, med mangel på erfaring. Vi har en aldrende portefølje med folk, de erfarne går mot pensjonsalderen. Det var en periode med fokus på at det er slutt på oljen, og "ingen" utdannet seg til bransjen, det får vi svi for nå. Så kompetanse er viktig. Prosjektledelse og gjennomføring er også viktig. Det er også viktig å få på plass spesifikasjonene tidlig, å avklare hva som skal bygges/gjøres så tidlig som mulig. Selskapene burde bruke funksjonskrav fremfor detaljkrav. Ofte drar man opp spesifikasjonene fra et gammelt prosjekt, og så følger det med mange krav som egentlig ikke er relevant for dette prosjektet, men som henger igjen fra et annet prosjekt. Det er unødvendig og kostnadsdrivende. I tillegg er det viktig å ha en balanse mellom "så lite som mulig" og hva som er viktig for framtiden. Det er også

viktig å følge en prosess der designet og konseptet er bestemt, at man er helt tydelig på hva som skal leveres. Beslutningsprosessene må også være oppdaterte og tydelige, slik at man unngår misforståelser og forsinkelser.

Kan du, basert på din erfaring, trekke frem de viktigste grunnene til at investeringsprosjekter feiler i å levere på tid/kostnad/omfang/kvalitet?

- (R1, oljeselskap): Mangel på kompetanse, både hos leverandører og oss selv. Det er ikke alltid man får det A-laget man burde hatt. Hvis vi ikke følger opp leverandørene godt nok, eller leverandørene ikke følger opp underleverandørene sine, blir det problemer. Underleveranser som ikke er i tråd med våre krav, som må bygges om, forsinker leveransen. Vi har ikke mulighet til å følge opp alle underleverandørene, da det er så mange av dem, men vi forutsetter at våre leverandører tar seg av dette. Vi har groteske eksempler på at det ikke skjer i vårt prosjekt. Underleverandørene får ikke tilgang på våre spesifikasjoner, og lager standardutstyr, som ikke holder mål i det hele tatt. Resultatet er at store pakker må bygges om 2-3 ganger. De kjører i gang med sine egne spesifikasjoner som ikke oppfyller våre krav, verken til materialer, prosedyrer, sporbarhet eller noe som helst. Det skjer også mange uforutsette hendelser som fører til forsinkelser og kostnadsoverskridelser. Vi har til og med opplevd å støte på ammunisjon fra krigen på havbunnen, som ingen visste om. Utstyr blir også ødelagt i fabrikken eller under transport. En lastebil krasjet, og en komponent falt av og ble ødelagt, i en tunnel. Vi legger in noe slakk, men kan ikke ta høyde for alvorlige uforutsette hendelser.
- (R2, oljeselskap): i dette prosjektteamet hadde vi en leder på en av de mest sentrale områdene som var dysfunksjonell. Å være dysfunksjonell vil si en som sitter i en ledergruppe, men ikke tar ansvar for prosjektets totalitet. Kun interessert i sitt eget område for eksempel, og ikke bryr seg om prosjektet i sin helhet. I tillegg en som ikke kommuniserer godt, verken nedover eller oppover. En som melder seg ut og ikke blir med å tar ansvar. I de verste tilfellene går det over i å sabotere, nærmest ved ordrenekt. De gjør motsatt av hva vi ble enige om. Da går det dårlig! Det er viktig å ha et homogent team som leverer godt og kommuniserer godt. Vi har brukt mye tid på å bygge opp dette teamet. Men rent statistisk, dokumenterbart gjennom IPA for eksempel, så finner de at i de prosjektene som gjør det dårlig, er utfordringene godt kjent blant medarbeiderne, men de er ikke kjent i ledelsen. Det er ganske forståelig, når man ikke har en kultur i prosjektet for å bringe utfordringer opp for å få ledelsens oppmerksomhet. Det er ikke sånn at jeg som prosjektleder kan forvente at ting kommer opp av seg selv. Jeg går rundt i prosjektet, både her og der og snakker med folk. Da får man mer info enn hvis man bare venter på at det skal komme opp til prosjektledelsen av seg selv. Du er nødt til å bygge en kultur i et prosjekt, med tillit blant alle medarbeiderne i forhold til å ta opp ting, det er god takhøyde og godt arbeidsmiljø. Det er ikke farlig å ta opp ting. Og vi er interessert i en god dialog. Det er ingen som gir deg negativ feedback hvis du ikke klarer jobben din, fordi du sliter over forventning med noe som burde vært greit. Da tar du det opp, ikke holder det for deg selv. Det må være en

kultur hvor det er forventet og satt pris på at man tar opp ting når det ikke går som det skal. Vi følger opp folk og passer på at de ikke jobber for mye også.

- (R3, oljeselskap): Veldig mange ganger går det på undervurdering av kompleksitet. Når du undervurderer kompleksiteten, får du et for lavt estimat på budsjettet. Da vil du aldri greie å få til et godt samarbeid. Vi ønsker å få mest mulig for minst mulig, men det går ikke an. Da vil man bare overstige budsjettet. Da vil også samarbeidet med leverandørene gå dårlig. Vi ønsker nye leverandører velkommen. Da vet vi at vi tar en risiko, og må sette inn flere tiltak enn vi ellers ville gjort. Dette er viktige vurderinger.
- (R4, leverandørselskap): Mangel på en plan som er realistisk og oppfølging av den er en viktig faktor. Da klarer man ikke dra teamet med seg. Hvis du har en plan som sier i detalj hva som skal gjøres i hvilken periode, og så kan hver avdelingsleder lage lokale planer for hvordan de skal gjennomføre det, og se hvordan de ligger an i forhold til planen. Planene er ikke alltid like gode, men de veileder teamene, i forhold til hvor langt de har kommet. Mangler man en plan, vet man ikke hvor man er, og får ikke opp varselampene tidlig nok til å gjøre noe med det. Det tror jeg er en veldig viktig faktor. En annen viktig faktor er at mange prosjekter blir nå mer og mer Asia-basert. Der er det en helt annen kultur, helt andre forhold til hvordan man skal levere. Det er nok en stor grunn til at ting ikke går som planlagt.
- (R5, leverandørselskap): Den største årsaken er dårlig underlag fra studier og tilbud. Den utgjør mer enn to tredjedeler av grunner til at det går dårlig. Kundene undervurderer det å gjøre forberedende arbeid. Kunden kan sitte å vurdere om de skal plassere ut en studie til et selskap i lengre tid enn planlagt, da spiser de av tiden til de som skal gjøre studien, uten å kompensere for dette i planene. Så tror de at de gjør et godt arbeid med å vurdere dette, men resultatet er kortere tid til å studere, som man får igjen i 10- eller kanskje 50-gangern etterpå, fordi de bruker for lang tid til å plassere kontrakter hos selskapene. Så fort de drar beina etter seg, spiser de av kvaliteten, spør du meg. Raske avgjørelser og å følge planene hele veien er det viktigste. Tid er kvalitet, jo mer tid du gir den som skal gjøre jobben, desto bedre kvalitet blir det. Vi har mottatt feed-studier (front end engineering design) som er helt ubrukelige, og har måttet stoppe prosjekter på grunn av det.
- (R6, leverandørselskap): Jeg tror det er meget viktig å ha kontroll på ansvar i prosjektet. Det er ikke heldig å ha et prosjektteam/site-team som har sin leveranse, og så er de ute. De blir kanskje målt på at de leverer på akkurat det området, enten det er et delprosjekt eller totalprosjektet, og så har de ikke noe ansvar videre for å sikre at dette går videre i operasjon. De tar sin bit, ser kun på den, og så er de ute. For å lykkes må du ha de samme personene som er ansvarlig, helt fra tilbudsfasen, og at de er med i gjennomføringen og overføring til drift. Prosjektet er ikke ferdig før leveransen er operativ. Det gjelder både prosjektledelsen og alle deltagerne. En annen utfordring er når man ikke har kontroll på regelverket og de kravene som stilles til det prosjektet

man har. Det er spesielt viktig i olje- og gassprosjekter, hvor det er et strengt regime, særlig på norsk sokkel.

- (R7, leverandørselskap): En klassisk feil er at man har for lite ressurser på ingeniørdelen. Går man inn i prosjektet med for lite ingeniørressurser for å spare penger, ender det med at det blir masse arbeid mot slutten, og regningen blir høyere enn nødvendig. Alle de viktige selskapene i bransjen har som mål nå å gå mye tyngre inn på såkalt front loading. Å få definert så mye detaljer som mulig før man setter i gang. Vi følger de samme prinsippene. Kommer det mye endringer sent i prosjektet, vil ingeniørene finne på nye, kreative ting, som vi ikke vil at de skal gjøre. En god ide som kommer sent, er en dårlig ide.
- (R8, leverandørselskap): Når det gjelder tid, kan det komme av en urealistisk plan levert i anbud. Den vanligste grunnen er at det kommer endringer som er så store at de påvirker leveransedato. Det kan være at leverandører i Østen som ikke har forstått oppgaven godt nok. Viktige leverandører har kanskje ikke leveringsevne. Når det gjelder kostnad, så er det mye av det samme. En har enten gjort en feil i tilbudet på et stort prosjekt, eller at en i studien ikke har gått nok inn i dybden og definert alle områder, hva som egentlig skal gjøres. Delt ansvar er også en kilde til forsinkelser. Hvis operatørselskapet er ansvarlig for et boligkvarter, og boligkvarteret ikke kommer, så løper kostnadene så til de grader for de som skal sette alt sammen. Kvalitet og omfang går tilbake til "front end loading", der feiles det mye. At en ikke har satt seg godt nok inn i kravet og bruker tid på å forstå kravet. Det er mange som ser kravet, men de forstår ikke implikasjonene av det, hva det egentlig betyr. Og så er det selvfølgelig i en slik periode vi er inne i nå, med press på ressursene, at man ikke har gjennomføringskapasitet. Man må sette ting ut eller "ta utlandet inn" som mange har gjort, det er mange jeg jobber tett med som har flere polakker og rumenere enn nordmenn. Det er ikke noe galt med kvaliteten på dem, tvert imot, mange er fantastisk dyktige, men det betinger at man legger ned nok tid til opplæring for å jobbe i det norske systemet, med norske krav. Der har vi sett mye rart. Man tror at det bare er å ta inn 100 mann.
- (R9, konsulent): Min erfaring er at hvis man ikke er tydelige nok på å ha et godt konseptvalg, og ikke har gjort de nødvendige studiene som skal gjøres før man velger, så kommer det overraskelser. Hvis man tar avgjørelser uten å ha den nødvendige informasjonen på plass, så kommer det sene endringer, og det blir ofte dyrt og skaper forsinkelser. Det gjelder arbeidsoppgaver, business case etc. Det hender at man er litt for optimistisk i starten, og så viser det seg at ikke alt var så bra som man hadde trodd/håpet. Jeg tror også at det handler om prosjektledelse: Å kunne samle trådene, og kommunisere. Man må se hvor utfordringene ligger. Det har med størrelsen på prosjektene og hvor mye informasjon man klarer å få. Mitt inntrykk er at man konkurrerer internt i selskapene om prosjektene. Da blåser man ting litt opp i starten for å gjøre prosjektet attraktivt. Så begynner man å jobbe med det, og da kan det hende at kostnadene stiger litt, og inntektene synker. Når man da setter i gang, ser man at det har ikke blitt modnet på den riktige måten. Jeg tror det er viktig å

ha riktig modenhet til riktig tid, og at prosjektlederen styrer det på en god måte, at det er riktige krav til den prosessen.

Undersøkelser viser at følgende faktorer er gjengangere i begrunnelser for hvorfor prosjekter feiler i å levere på tid/kostnad/omfang/kvalitet, kjenner du deg igjen i disse faktorene?:

- a. Mangel på synlighet (for interessenter, ledelse, sponsor etc)
 - b. Uklare målsetninger i prosjektet
 - c. Mangel på synlighet i ressursenes arbeidsmengde (jobber på flere prosjekter av gangen, rapporterer til ulike personer etc)
 - d. Kommunikasjonsproblemer
 - e. Dårlig/mangelfull planlegging
 - f. Mangelfull kvalitetskontroll
- (R1, oljeselskap): Absolutt. All forskning viser at kommunikasjon aldri blir bra nok. Store prosjekter som går galt, skyldes ofte mangel på god kommunikasjon mellom partene, som det er mange av i et slikt prosjekt. Det viser seg at svikt i kommunikasjonen er en viktig årsak til at ting går galt.
 - (R2, oljeselskap): De to første er helt klare premisser for et prosjekt, hvis man feiler på de, er det ikke bra. Kommunikasjon er viktig! Dette er et megaprojekt, det er mange interessenter, mange som har rett til å ha meninger, og måten vi kommuniserer på er en stor utfordring som vi må ta virkelig alvorlig. Vi må gjøre en grundig interessentanalyse, og legge opp en kommunikasjonsstrategi deretter. Det er viktig, hele veien. Planlegging er også et viktig område. Du er nødt til å ha gode, detaljerte planer for å klare å sette realistiske mål. Det er statistisk en stor "prosjekt-killer". At oppsatte planer er verken realistisk eller detaljert nok, man har ikke fått med seg alle delelementer som påvirker en plan. Kvalitetskontroll er kjempeproblem. Vi sender mange kompetente personer for å kontrollere og følge opp leverandørene i dette prosjektet, særlig i utlandet. De synes kanskje vi har gått litt for langt, men vi har ikke det. Vi har krevd videoinspeksjon av rør innvendig og en del andre ting for å sikre kvaliteten, det er helt standard.
 - (R3, oljeselskap): Du nevner mange gode punkter. Det meste begynner og slutter med samarbeid. Man må sette sammen et team med ulike meninger der ikke alle tenker likt. Man må ha ulike innfallsvinkler, og man må ha både kvinner og menn. Kvinner og menn har forskjellige måter å tenke på, og da unngår man å sette sammen et ensidig team. Damer har en litt annen måte å tilnærme seg problemer på enn menn. Dette med alder er også viktig. Hvis man bare har gamle gubber, som meg, er det ikke bra. Og hvis man bare har ungdommer, mangler man erfaring. Dette må tas hensyn til hvis man ønsker gode team.
 - (R4, leverandørselskap): Jeg synes det stemmer bra. Klare målsetninger, dit skal vi, det er viktig. Den ledelsen jeg prøver å utøve nå, er veldig basert på det: "Dette er målet ditt, du er ansvarlig for det, og du er ansvarlig for det, og du er ansvarlig for det, og tilsammen utfyller dere meg. Hvis dere klarer å

levere, så klarer jeg å levere.” Hvis man gjør det i et stort prosjekt, og alle disipliner og avdelinger klarer å levere på det, og fokusere framover, hvordan ligger jeg an nå, i forhold til å klare det jeg skal være ferdig med om 9 måneder? Kommer jeg til å klare det eller ikke? Og hvis jeg ikke ligger på planen, hva må endres?

- (R5, leverandørselskap): Punktet om synlighet i ressursenes arbeidsmengde kjenner jeg meg ikke igjen i som et problem, det har vi god kontroll på. Mangelfull kvalitetskontroll er et problem, men langt mindre enn de andre du nevner. Ellers kjenner jeg meg igjen i alle, og du kan legge til forutsigbarhet.
- (R6, leverandørselskap): Ja, disse punktene er absolutt relevante. Det finnes flere også. Kanskje det viktigste er å delegere, hvilke ansvarsområder hver person har. Hvis ansvaret er uklart, så tar ikke folk det ansvaret. Det er viktig å være klar på at hver person har sitt ansvarsområde, som til sammen skal dekke hele prosjektet. Så blir det opp til prosjektlederen å fange opp når noe faller mellom to stoler, og plukke opp det før det faller i gulvet. Men man skal ikke være redd for å gi personer ansvar. Får en person ansvar, så tar vedkommende som regel det ansvaret. Noen mener at prosjektlederen skal ha oversikt over alle detaljene. Men i store prosjekter er det ingen prosjektleder som makter å ha full kontroll på alle detaljer. Hvis noen prøver på det, vil andre se at det er en som prøver å holde kontroll på det, da kan jeg lene meg tilbake. Da får du en situasjon der ting fort faller gjennom. Prosjektlederen skal ha et mer helikopteroverblikk, og kunne ta et dypdykk når det trengs. Beslutningene må dyttes ned i organisasjonen, og tas av de som jobber med det. Samtidig må alle forpliktelser, det vil si når kostnader påløper, eller det har effekt på plan eller kvalitet, gjennom prosjektleder.
- (R7, leverandørselskap): disse faktorene høres veldig kjent ut. Det som har med ressurser er viktig, men også det som har med planlegging er helt essensielt. Vi har ikke vært så gode på planlegging i denne bedriften. Man må se hvordan man ligger an i forhold til plan, og hvis man ligger etter må man enten ta grep for å ta inn det tapte, eller informere kunden om at man ligger bak. Det nytter ikke å si at ”det går nok bra”, så særlig planlegging er svært viktig, og det krever ikke så mye ressurser som folk tror.
- (R8, leverandørselskap): Har du tatt det ut fra en lærebok? Alt sammen stemmer, så svaret er ja. Alt dette er innlysende.
- (R9, konsulent): Ja, vi har vel nesten vært inne på alle sammen allerede. Alle disse er ekstremt viktige. Spesielt det du sier om synlighet for ledelsen, med tanke på forventningsavklaringer, akseptabel risiko og økonomi. Hvis man ikke tar hensyn til dette, kan man jobbe lenge på noe som ikke kommer til å bli akseptert, eller man må gjøre store endringer. Man jobber i en helt annen retning enn det ledelsen/beslutningstagerne ønsker. Det samme gjelder myndigheter og partnere. Det handler rett og slett om en skikkelig forventningsavklaring. Spesielt hvis man skal kjøre prosjekter som skal gå fort, de litt mindre prosjektene. De store ”elefantene” er detaljstyrt, men de litt mindre som går fortere har kanskje ikke de samme prosedyrene.

4.3 Kommunikasjon

Mener du at dine kommunikative ferdigheter er gode/tilstrekkelige?

- (R1, oljeselskap): De kan vel aldri bli gode nok, men jeg tror jeg er rimelig bra på å kommunisere. Det hjelper ikke alltid å kommunisere hvis du ikke har nok innsikt og innsyn, ikke vet helt hva du skal si. Men selve kommunikasjonen er jeg bra på, jeg liker å sitte i møter og snakke med folk.
- (R2, oljeselskap): Jeg mener de er mer enn bra nok i hvert fall, utfra den feedbacken jeg får. Det viktigste for meg er egentlig feedbacken fra de jeg jobber tettest med. Og når det gjelder kommunikasjon, så har feedbacken gått på at jeg prater litt for mye, i stedet for å lytte. Vi har et prosjektcharter som avklarer hvilke type beslutninger som krever at hele ledelsesteamet skal samles for å fatte en beslutning. Det er premissgivende. Det har vært feedback på hvert eneste ukentlige møte, som går på rundgang i forhold til hvem som skal gi feedback. Jeg pleier å dokumentere at jeg lytter ved at jeg gjentar det siste som blir sagt. Som sagt, får jeg god feedback på dette. Vi hadde en liten markering for en person som dessverre måtte slutte pga sykdom, og hun henvendte seg direkte til meg og sa at jeg hadde vært en j***a god leder, åpen, synlig og kommuniserte bra, med en passe slentrende stil, det satt jeg veldig pris på!
- (R3, oljeselskap): Jeg ville vært dum hvis jeg sa nei, men kommunikasjon er nokså vanskelig, og særlig når du kommer ut i nye kulturer, da er det enda mer krevende. Hvis man oppfører seg på en god måte, med respekt og tillit, så spiller det egentlig ikke så stor rolle om man møter andre kulturer. Vi har et veldig godt samarbeid med asiatene i dette prosjektet. Asiatene har en veldig ydmyk måte å tilnærme seg folk på. Bergensere og nordlendinger er motsatt, veldig direkte. Vi har hatt kursing i kulturer for å takle dette. Det er også viktig å respektere fagfolk, det går mye på respekt. Jeg tror jeg har en grei måte å få med meg mine på, og en grei måte å samarbeide med leverandørene på.
- (R4, leverandørselskap): Ja.
- (R5, leverandørselskap): Definitivt.
- (R6, leverandørselskap): Det er vanskelig å si. Jeg tror nok at jeg kommuniserer klart. Jeg tror noen synes jeg burde ha flere meninger, men det er litt tilbake til det vi snakket om, at enkelte ting bør kunne sorteres ned, og avgjøres av andre. Informer meg gjerne etterpå, men jeg skal ikke ha noe mening om dette. Noen vil nok at jeg skal ta avgjørelser på ting som jeg egentlig ikke har noen formening om. Den filosofien har jeg kommunisert til alle.
- (R7, leverandørselskap): Ja, jeg tror de er gode.
- (R8, leverandørselskap): Det er vel et standardsvar for alle ledere, og det er nei. Den lederen som svarer ja på det, er ikke kvalifisert for sin jobb.

- (R9, konsulent): Hehe. Jeg tror de er gode, men kan alltid bli bedre. Det kan man alltid bli bedre på. Men jeg tror de er gode. Jeg ser eksempler selv, på utrolig godt arbeid som man ikke klarer å kommunisere, fordi man ikke tar seg tiden til å forberede kommunikasjonen. Man har kanskje brukt timevis på et prosjekt som er gjort vanvittig bra, men man får det ikke godkjent fordi man ikke klarer å kommunisere det. Det kan være så enkelt som å lage en god PowerPoint, eller den som formidler det, ha tydelig målsetning etc. Man må være tydelig på avklaringer, hva man ønsker avklaringer på, man må klare å kommunisere og presentere for teamet sitt så man får det opp, det er utrolig viktig. Men man blir aldri utlært. Interessentanalyse er viktig, men det er mange som hopper over det. Det er en konsulentjobb, som ofte blir nedprioritert. Jeg har vært med på mange prosjekter der mange tar for gitt at folk vet hva man vil. Kommunikasjon og interessentanalyse er undervurdert, og blir ofte hoppet over, eller begynt for sent.

Mener du at de kommunikative ferdighetene i det interne prosjektteamet du leder/har ledet er gode nok?

- (R1, oljeselskap): De er vel ganske bra, men gode nok er de kanskje ikke. De kan i hvert fall bli bedre. Det er noen sider av kommunikasjonen som fungerer bra, og andre ikke. Vi har slitt litt med kommunikasjonen med vår hovedleverandør. Vi ser også at de har svikt i kommunikasjonen med sine underleverandører, særlig to av de, hvor det er veldig dårlig. Det blir misforståelser.
- (R2, oljeselskap): Det er enkelte områder jeg har vært litt misfornøyd med, og det går på å få ting opp til meg som prosjektleder. Å diskutere mer med meg, og bruke meg mer. Prosjektteam som sitter i gammeldagse kontorer, med enekontorer og lange korridorer, fungerer ikke. Åpent landskap som her, fungerer bra. Jeg får høre om utfordringer av folk som jobber i et team, ikke av lederen i det teamet. Da lurer jeg på, hvorfor har ikke jeg hørt om det? Ledelsen må vite om problemene! Man må ut og snakke med folk, enten de sitter i Oslo, på Vestlandet eller i Asia.
- (R3, oljeselskap): Vi har jo hatt konflikter når det gjelder måten vi kommuniserer på. Men summen av ferdighetene i prosjektet, er god. Konfliktene går på at noen kommuniserer annerledes, som igjen lett lager konflikter.
- (R4, leverandørselskap): Nei. Det jobber vi veldig mye med. Vi skal ha mye bedre kommunikasjon i prosjektene, mye flere målsetninger helt ned til hver enkelt ingeniør, og så linke det oppover. Vi må få ansvaret ordentlig ned i organisasjonen, og få kommunisert hva som er viktig rundt det. Det jobber vi masse med, men jeg er ikke fornøyd med det.
- (R5, leverandørselskap): Nei. Det er mye å hente. Jeg jobber veldig mye med å forbedre det.

- (R6, leverandørselskap): Ja. Det fungerer bra. Utfordringen vår er forskjellige geografiske lokasjoner. Det å ha folk på flere steder, er en utfordring. Men jeg tror vi klarer å håndtere det ganske godt. Men det er viktig å ha oversikt over de ulike grensesnittene i prosjektet. Grensesnittet mot kunde er som regel greit. Det er ikke så komplisert. Men vi har en haug med grensesnitt av ulike komponenter som skal inn i vår leveranse. De må vi ha kontroll på. Det fordrer at man har god kommunikasjon, og klarer å sikre at det er ivaretatt.
- (R7, leverandørselskap): Jeg opplever de som gode. De folka vi har, er gode.
- (R8, leverandørselskap): Jeg har jobbet mye med forbedring, i mange, mange år. Og svaret på det er nei. Det sier jeg fordi man alltid må ta nye steg, og bli bedre. Det er svært få ingeniører som er familiært lojale, de er faglig interessert og vil menge seg med de beste. Så for å få med de beste, må man være best. Og kommunikasjon er selvfølgelig en viktig del av det. Vi bruker samhandlingsløsninger, og har etablert et system der vi kan få innblikk i alle prosjektene vi kjører, alle tallene er helt transparente for ledelsen. Vi har kuttet mange hakk på kommunikasjon og rapportering. Men det kan også bli bedre. Man må plukke ut det som må fokuseres på. Informasjonsdelingen har eksplodert i det siste.
- (R9, konsulent): Nei, jeg mener det kan bli bedre. Akkurat i den biten jeg leder har vi fokusert veldig på kommunikasjon, men vi kan alltid bli bedre. Det er et generelt forbedringspotensial innen kommunikasjon på alle prosjekter. Jeg tror ikke man klarer å se nytten i forhold til kostnadene ved å fokusere på kommunikasjon, for nytten kommer lenger ned i løypa. Det tenker man ikke over, men det er det man bør begynne med. Men ofte blir kommunikasjonsplanene laget på slutten av prosjektet. I store prosjekter er det nok mye fokus på det, men det er også store behov for dette i de litt mindre prosjektene. Jeg tror den biten er ekstremt viktig, og får altfor lite fokus.

Mener du at de kommunikative ferdighetene hos leverandører og underleverandører dere bruker er gode nok?

Er det forskjell på de kommunikative ferdighetene hos norske og utenlandske leverandører?

- (R1, oljeselskap): De er ikke gode nok. Det viser seg i praksis at et par av de sentrale leverandørene har sviktet veldig, hvor kommunikasjon har spilt en sentral rolle. Det er det ikke tvil om. Det er varierende. Det er en del mennesker som liker å jobbe for seg selv, mens andre er veldig utadvendte og kommuniserer hele tiden. Det kan også bli for mye unødvendig kommunikasjon, folk er opptatt av fotball og biler og andre ting som ikke er produktive.
- (R2, oljeselskap): Ja, våre leverandører kommuniserer bra. Vi har kjørt kampanjer for å få dette på plass. Men vi ser at leverandørenes partnere har hatt litt problemer seg imellom. Det er en litt annen kultur i svenske produksjonsbedrifter. Der er vi en av mange, og det er ikke så lett å få prioritet.

- (R3, oljeselskap): Jeg vil i grunn si ja til det. Det fungerer veldig godt. Det står i kontrakten hva leverandøren skal gjøre. Hvis de ikke gjør det, så må man se om det er prioritering eller evne det går på. Hvis det er prioritering, må man være tøffe mot dem. Hvis det derimot er evnen det står på, så har du i prinsippet valgt feil leverandør, men å skifte leverandør kan være enda verre. Da blir du nødt til å assistere leverandøren.
- (R4, leverandørselskap): Nei. Det er masse bra hos leverandørene, men vi har litt for mye "single point of contact", uten at man tar med seg teknisk, og da blir det mye kommunikasjonsproblemer. Det er historisk og sitter litt i tapetet, derfor tar det litt tid å få bort. Men det er mye å gå på. Leverandørene sitter på mye informasjon som vi ikke klarer å utnytte. Vi prøver å finne opp hjulet på nytt, i stedet for å spørre leverandørene som kan dette ut og inn. Økt kommunikasjon og bedre utnyttelse av kunnskapen som sitter hos leverandørene, er et kjempepotensial. Det er litt forskjell på vestlige og asiatiske leverandører. Hvis du kommuniserer med en vestlig, kan du stole på det som blir sagt. Du har en tillit til leveranser. I Asia har man for det første språkproblemer. I tillegg har de en annen kulturell bakgrunn. De har ikke noe problem med å lure deg. De vil ikke være ærlig, de sier ja, og mener nei. Det er et stort problem.
- (R5, leverandørselskap): De er bra, men kan bli bedre. Det er ikke forskjell på norske og utenlandske, selv om man alltid kan dra fram italienske, som er et problemområde uansett hva man gjør.
- (R6, leverandørselskap): Det er veldig forskjellig. Når vi velger leverandør, så er ikke kommunikasjonsferdighet en parameter vi måler dem på, men inntrykket har med det å gjøre i en dialog. Så det kommer indirekte inn. Hvis vi har tre leverandører som alle er kapable, men den ene svarer ikke på forespørsler og spørsmål. Det tar lang tid og når de svarer, er det uklart og rotete. Selvfølgelig har det innvirkning.
- (R7, leverandørselskap): Det er vanskelig å generalisere, siden vi har så mange leverandører. Det som er utfordringen med leverandører, er at vi møter ikke de som skal gjøre jobben. Vi møter et salgsteam. Og de er veldig gode til å kommunisere. Så får man kanskje C- eller D-laget, det vet man ikke når man skal kjøpe produktet av dem. Det er en stor utfordring. Man må følge nøye med på framdrift hos leverandørene. Det er bare en måte å gjøre det på, nemlig å reise og snakke med dem, se på produksjonen og hilse på folkene. Jo lenger du kommer fra Norge, jo mer får du svar som er ment for å tilfredsstille der og da, men ikke på litt lengre sikt. Så relasjoner er mye viktigere jo lengre du kommer fra Nord-Europa. En kontrakt kan ikke regulere noe som helst i Østen egentlig, du må møte dem på ledelsesnivå, i hvert fall hvis du er i problemer. Ting må tas opp, så de får oppmerksomhet.
- (R8, leverandørselskap): Det varierer voldsomt. Alle ønsker seg forutsigbare leverandører. Ingen er like, noen er bedre og noen er dårligere. Det er rom for forbedringer.

- (R9, konsulent): Jeg vet ikke. Der er det vel sånn at man får som man bestiller. Hvis man sender en god bestilling, får man god kommunikasjon tilbake. Hvis de har skjønt oppgaven, så får du bra kommunikasjon tilbake. Hvis det man formidler er dårlig, kan man ikke forvente å få god kommunikasjon tilbake.

Mener du at de kommunikative ferdighetene til kundene og samarbeidspartnerne deres er gode nok?

- (R1, oljeselskap): Vi har partnere, det vil si medeiere. De kommuniserer bra, og de er fornøyde med oss.
- (R2, oljeselskap): Vi hadde en stor endring der en leverandør måtte flytte produksjonen til Asia. Det var vanskelig å kommunisere til vår ledelse at det er den beste løsningen. Vi hadde lit problemer, men det løste seg etter hvert.
- (R3, oljeselskap): Ja, det er et godt miljø for kommunikasjon.
- (R4, leverandørselskap): Det er jo mye å hente der også. Jeg har jobbet i et operatørselskap, i motstillingen til der jeg jobber nå. Jeg vet jo at det er masse vi kunne vært bedre på. Jeg tror at kundene ville vært tjent med å kommunisere bedre med leverandørene. Det er masse som fungerer godt, men masse som ikke fungerer godt også. Så det er potensiale der.
- (R5, leverandørselskap): Noen er veldig bra, andre er helt skandaløst dårlig. Det er forskjell på folkene vi har med å gjøre.
- (R6, leverandørselskap): Kommunikasjonen fungerer greit. I dette prosjektet har vi åpen kommunikasjon, og det fungerer godt. Vi har vært heldig med selskapsrepresentanten, som er en pragmatisk person. Vi får til en god dialog. Fagmiljøene hos kunden har veldig mye makt, du kan få innspill fra sidelinjen i siste time, som går på tvers av det som planen har lagt opp til. Vi har andre erfaringer fra andre prosjekter, det er veldig personavhengig.
- (R7, leverandørselskap): Ja, oljeselskapene har masse bra folk, stort sett veldig flinke. Flinke til å kreve, hehe. Problemet er at når det er beslutninger som tas forsinket fra deres side, som påvirker oss, så krever de fortsatt at vi skal levere innen tiden. Selv om de må ta en beslutning før vi skal kunne levere, så forstår de ikke dette. Det er veldig viktig å fortelle kunden hva som er realistisk og ikke. Vi prøver å jobbe etter ordtaket "underpromise, overdeliver". Ingen er tjent med å gå på trynet, ikke kunden heller.
- (R8, leverandørselskap): Nei, de er ikke gode nok, og de varierer voldsomt. Noen er gode, og noen er ikke gode. Det er veldig stor forskjell. Det kommer an på kulturen hos den enkelte kunde, og det går på det menneskelige aspektet hos den enkelte kunde. Det er ingenting som er likt, selv om alle ønsker å framstå som like.
- (R9, konsulent): Nei, de kan forbedre seg som alle andre.

Kjenner du til Hofstedes kulturdimensjoner (eks. Maktavstand, individualisme/kollektivism, maskulinitet, usikkerhetsavhengighet, langsiktighetsorientering)?

- Hvis ja: Bruker du/dere innsikt fra disse bevisst i interaksjoner med utenlandske leverandører?
 - Hvis ja: Har dette hjulpet for å bedre kommunikasjonen/interaksjonene med utenlandske firmaer?
 - Har dere hatt problemer i kommunikasjon/interaksjoner med utenlandske bedrifter der kulturforskjeller har spilt en rolle?
- (R1, oljeselskap): Nei, det har jeg aldri hørt om. Jeg har vært borti andre tilsvarende systemer, fra lederkurs. Vi har hatt lite problemer med utlendinger der kultur har spilt en rolle. Vi har en stor pakke i Holland, som vi har hatt problemer med, men det skyldes andre ting. Men jeg har absolutt erfart det fra tidligere, der jeg har jobbet sammen med andre, mer fremmede kulturer. Indere, for eksempel, har veldig beslutningsvegring. Alt må opp på et veldig høyt nivå for å ta en avgjørelse. Det kan være veldig frustrerende når de du jobber med ikke er i stand til å ta noen avgjørelser. De var alltid veldig usikre, og det følte jeg var et problem. De vil alltid helgardere seg og ha ryggen fri. De er redde for represalier. Det var en helt annen kultur, og det var litt vanskelig å håndtere. Jeg har også jobbet i Tyskland. Tyskere er ganske like oss, men på noen områder veldig forskjellig. De tar jobben sin veldig alvorlig, det er mye prestisje knyttet til egen innsats, de er redde for å ikke gjøre en god jobb, redde for kritikk. Du skal være veldig forsiktig med hva du sier i møter og så videre, ikke gi kritikk, for det tar de veldig tungt. De er veldig flinke, samvittighetsfulle og ærgjerrige.
- (R2, oljeselskap): Nei, det har jeg aldri hørt om. Vi har en del underleverandører i Europa. Jeg har ikke hatt så mye med de å gjøre, men de har levert det de skal. I Asia har vi utstasjonert folk som forstår seg godt på kulturen. Når vi i prosjektledelsen har vært nedover i Asia, har vi vært ute og spist og snakket mye med dem, og ble godt kjent med dem. Det har fungert bra. Om det er premissgivende vet jeg ikke. De er flinke i faget. Det de ikke er så flinke til, er å jobbe systematisk i forhold til en god og oppsatt systemplan i de rette sekvensene og en logisk måte å jobbe på. De er veldig styrt av framgang. Når det begynner å klasse, så bare fortsetter de. Men det visste vi jo, det forsto vi jo. Jeg tror kulturforskjellen er vanskeligst i Sør-Korea. De lurer deg hvis de kan. Måten å kommunisere må være å gi konstruktiv feedback. "Det du har gjort er kjempebra, MEN..." Den som får feedbacken oppfatter det positivt, det er viktig samme hvem du gir feedback til, men ikke minst der nede. Vi er mer direkte i kommunikasjonen i Norge enn mange andre steder.
- (R3, oljeselskap): Akkurat de begrepene kjenner jeg ikke til, men det er mange andre tilsvarende måter å sette det opp på. Vi har kurs som har med kulturforskjeller å gjøre. Kursene går på hvordan asiatene snakker til hverandre,

og hvordan vi skal snakke med dem. De er veldig ydmyke, men det er et spill for galleriet. De er stolte folkeslag. Hvis vi oppfører oss dårlig der, så gjør de bare ikke det vi sier. Det er kulturforskjeller mellom Bergen og Oslo også! Hvis ingen mobber/fleiper med deg i Bergen, så ringer det en bjelle, da er det noe galt. Det var en gang vi var i Oslo, og en dame derfra sa til bergenserne: "Dere må ikke være så stygge mot hverandre!" En bergenser svarte: "Stygge mot hverandre? Det er jo ren kjærlighet!" Men hvis man ikke tar hensyn til det, i hvert fall når man kommer til fremmede kulturer, så vil man aldri oppnå et godt samarbeid. Men jeg tror ikke det er nødvendig å kurse seg så veldig mye, for det har med ærlighet og respekt å gjøre. Enten det er vaskedama eller ambassadøren, så er det viktig å ha respekten med seg hele veien. Jeg vil ikke overdrive behovet for å lære seg kulturforskjeller. Men jeg tror jo at de aller fleste greier å forholde seg til folk som er ærlig.

- (R4, leverandørselskap): Jeg har hørt om det. Jeg har ikke hatt noe av den typen opplæring i selskapet jeg jobber for nå. Men hos min tidligere arbeidsgiver hadde vi mye kulturell trening med erfarne rådgivingselskap, både for Brasil, og ikke minst Asia, for å lære om denne typen ting. Det gikk nok litt mer på forståelsen, og hvordan mennesker opptrer, og hva vi skal gjøre. Jeg har også gått på forhandlingsteknikk-kurs. Det var for å forhandle, hva skal man gjøre i en forhandling med en Asiat, Amerikaner, generelt, osv. Så jeg har lært en del om det. Ja, vi har hatt problemer med kulturforskjeller med utenlandske bedrifter.
- (R5, leverandørselskap): Det er ukjente navn. Vi har hatt problemer der kulturforskjeller har spilt en rolle. Både med kunder og internt. Det er mange på begge sider som har veldig lite forståelse for hverandre, og som har jobbet veldig lite ute. Selv har jeg jobbet mer ute enn hjemme, så for meg er det en ren treningsak å jobbe med andre kulturer. Men det er helt klart at det er andre som har store problemer med det, begge veier. Både internt og eksternt. Det oppstår direkte misforståelser, som går både på kvalitet og sikkerhet. Man tror man har stilt et spørsmål, uten å kontrollere at vedkommende faktisk har forstått både det du spør om, og det du svarer på. Den som sier noe har alltid ansvaret for at den som hører på forstår hva som blir sagt, ikke motsatt. Det er min mantra. Hvis jeg er usikker, vil jeg sikre at vedkommende gjentar, slik at jeg er sikker på at han har forstått hva jeg sier. Det mangler blant folk som ikke er vant til å kommunisere på tvers av språk og kultur. Vi har hatt kurs for dette, og vi jobber med å utarbeide nye kurs nå. Men det blir gjerne nedprioritert når det er lite penger.
- (R6, leverandørselskap): Det har jeg aldri hørt om. Vi har lang erfaring med utenlandske bedrifter. Vi vet at så lenge du er ydmyk, så går det stort sett greit. Problemet oppstår når du har med en typisk norsk person med sterke meninger og "kunnskap om alt". Da kan det fort bli dårlig stemning i kommunikasjonen. Men så lenge det brukes folkevett og en ydmyk holdning, så går det der veldig greit. Samtidig må man være klar på hva man forventer, men ikke kjøre over dem på en nedlatende måte. Vi er et internasjonalt selskap. Så vi har lang erfaring med det. Vi vet at et ja ikke nødvendigvis er et ja

i Asia. Vi vet at et nei ikke nødvendigvis er et nei i Polen. Sterke meninger er bra, men det handler om måten å tilnærme seg folk fra andre kulturer på. Væremåte og hvordan man ordlegger seg er viktig. Norsk er et direkte språk sammenlignet med veldig mange andre språk. Hvis man oversetter direkte, kan det oppfattes som uhøflig for mange. Vi må være klar over dette. Utlendingene begynner kanskje å bli vant til det nå da, nordmenn på tur, haha.

- (R7, leverandørselskap): Jeg kjenner ikke igjen det navnet, men jeg har vært gjennom en del kurs i kulturell bevissthet. Jeg husker ikke akkurat hvilke systemer vi brukte, men har vel sett et par forskjellige. Vi har en del erfaring med å jobbe med utlendinger. Samtidig ønsker jeg ikke å låse meg helt fast i kulturelle undersøkelser. Det koker ned til, også i Norge at relasjoner er viktig. Kjenner du folk, så får du en bedre service enn hvis du ikke kjenner dem. Det foregår massevis av "vennetjenester" i Norge også. Vi peker på at i Asia handler alt bare om relasjoner og ikke kontrakter. Men en blind tro på at en kontrakt skal redde deg, det må vi også legge litt bort. En slik tro vil bare gi en tap-tap situasjon. Ting må løses med kommunikasjon, relasjoner og langsiktighet. Der er nok ikke kulturene så veldig forskjellige. Selvfølgelig kan du få en helt annen service med langsiktige relasjoner i Østen, og fokuset på kontrakter er marginalt i forhold til det det ville vært i Skandinavia, Tyskland eller Nederland, hvor det er en forkjærlighet for at det skrevne ord skal løse alle problemer. Men i realiteten, så handler det om at mennesker må møtes og snakke sammen. Det var kontraktsaspektet. Hva gjelder grad av styring, individualitet og "machokultur", det kreves mye mer klar ledelse, og å være veldig tydelig på forventningene sine i andre land enn Nord-Europa. Jeg har jobbet med franskmenn også, og de blir veldig frustrert hvis ikke lederen er tydelig på hva han vil. Hvis jeg spør en person "hva synes du?" så ser han bare helt fortaut ut, mens en norsk ingeniør vil forvente å bli spurt, eierskap til prosessen er veldig viktig i Norge. Det er viktig andre steder også, hvis man klarer å skape det. Men hvis de føler at lederen ikke er tydelig, mister de litt troa på deg. Jeg ser at veldig sterke ledere internt hos oss i selskapet, følges veldig godt av sine medarbeidere, spesielt de asiatiske. De synes at det er kjempebra. Men mine norske eller britiske kolleger som får en autoritet presset på seg, og sier "sånn og sånn og sånn skal det være", de rygger bare. De vil ha en prosess. Nordmenn er utrolig prosessorientert. De vil helst være med i prosessen, mene og diskutere. Vi liker den kulturen, er fra den kulturen, og forstår den kulturen, men den har visse utfordringer. Ting tar litt tid. Og hvis et slags demokratisk flertall har blitt enig om en slags konsensus, om at sånn gjør vi det, så er det dessverre en del mennesker som henger rundt og venter på å kunne si "hva sa jeg?" Det er det litt for mye av, og mer enn jeg trodde før jeg kom i den stillingen jeg er i nå. Alle drar ikke i samme retning, selv om vi har blitt enig om det. Det er mye utfordring av autoritet. Det er ikke produktivt. Der har vi litt å jobbe med. Vi har alltid en veldig tydelig kunde, vanligvis en utenlandsk. De er stort sett veldig krevende. Når det gjelder leverandørene, så er de stort sett ydmyke mot oss. Det er ikke noe lik banehalvdel vi møter folk på. Vi prøver å fortelle kunden når de er på viddene, men til slutt så er det makta som rår. Vi har hatt problemer med å takle kulturforskjeller der hvor det

er store forskjeller, sånn som i Asia. Men vi har også kjørt prosjekter i Holland. Der er det helt andre forskjeller, de er veldig gode til å lese kontrakten. Da vi foreslo ting som ikke direkte sto i kontrakten, men som ville gi incentiver til å levere, så trodde leverandøren vi var dumme. De mente at det var helt nødvendig å gjøre det, for det sto ikke i kontrakten. Man skal ikke kimse av kultur, men heller ikke overdrive det.

- (R8, leverandørselskap): Ja, jeg kjenner til det, men det er lenge siden jeg har lest om det. Den modellen er kopiert opp og finnes mange forskjellige steder, med marginale forskjeller. Vi bruker noe som ligner. Vi bruker det først og fremst internt. Vi bruker ikke akkurat den modellen, men vi bruker mye tid på kulturforståelse mellom de landene vi jobber sammen med. Vi har grunnleggende opplæring i det som betyr noe. Det er et must å ha kulturforståelse for å få til kommunikasjonen med utlendinger. Vi har en del med Egypt å gjøre. Å jobbe med eller mot dem uten å ha brukt mye tid på kulturforståelse, er komplett umulig. Du har ikke en sjanse! Jobber med en tung leder der uten å gå hånd i hånd med ham ut til lunch, så har du tapt. Sånn er det ikke her i Norge.
- (R9, konsulent): Jeg tror jeg har hørt om det, men jeg kjenner det ikke i detalj, nei. Vi jobber mye med offshore, og da jobber vi aktivt for å sette opp teamene slik at kommunikasjonen blir bra. Men jeg har ikke innsikt til å si hvordan det fungerer i et investeringsprosjekt. Jeg tenker at det er sikkert en utfordring, men vi hankses med det på ulike måter. Det handler om å ha gode mellomledere som kan kommunisere med teamene. Man sender jo ofte folk ned på de ulike lokasjonene, og det er veldig aktuelt, spesielt hvis man skal drive store prosjekter i Korea eller andre land. Men jeg har ikke nok erfaring å spille på der. Det virker som om det er en veldig tydelig utfordring, så det tas på alvor.

Kjenner du til ulike kommunikasjonsteorier og modeller? For eksempel kommunikasjonsprosesser, teorier om ulike kommunikasjonskanaler mtp rikhet, hurtighet, parallellitet, lagringskapasitet og nivå av forberedelse?

- Har du et bevisst forhold til hvilken kanal som brukes for kommunikasjon i ulike sammenhenger? (e-post, chat, conference call, face-face, telefon etc)
- (R1, oljeselskap): Vi har jo vært inne på det i lederkursene som jeg har deltatt på. Så det har jeg vært gjennom selvfølgelig. Men det er mange former for kommunikasjon. Jeg er veldig for å snakke sammen. Selvfølgelig må man bruke elektroniske media, og vi er jo på mange forskjellige lokasjoner, så vi bruker jo videokonferanser og så videre, men jeg liker å treffe folk ansikt-til-ansikt. Jeg er sånn som går rundt og snakker med folk. Hver morgen tar jeg en runde rundt og snakker med alle jeg jobber sammen med. Det liker jeg, ikke bare å snakke om jobben, men andre ting også. Man må det for å bli kjent, og kjenne hverandre godt. Så jeg er veldig for den direkte kommunikasjonen. Selv om det selvfølgelig blir veldig mye e-post. Når det gjelder kontrakter og formelle ting,

så må vi jo bruke brev. I kontraktuelle temaer må vi bruke brev, og skal ha svar på brev. Men vi tar jo ofte opp de samme tingene i møte likevel. Det må dokumenteres skriftlig, men jeg liker å snakke om det i møter også. Når jeg sender fra meg et brev eller en e-post, så jobber jeg ganske mye med det. Innholdet skal være klart, utvetydig, hensynsfullt og ordentlig. Og i henhold til kontrakten, ikke minst.

- (R2, oljeselskap): Jeg gidder ikke svare på meldinger på Lync (chat). Mitt viktigste arbeidsverktøy, hvis jeg ikke snakker ansikt-til-ansikt, er telefonen. Vi bruker e-post og videokonferanser, selvsagt, men det viktigste er ansikt-til-ansikt og telefon. Jeg sender viktige e-poster hele tiden, og da følger jeg alltid opp med en telefon. Jeg er ganske god på data, til å lage PowerPoint-presentasjoner, og selge poenger, få beslutninger, og spre god kommunikasjon til prosjektmedarbeiderne på samlinger og sånt, men sosiale medier og chat, det bruker jeg ikke tid på. I forhold til ledelsesbiten, så er nok det å være synlig og tilgjengelig viktigere. Microsoft-programmene er gode verktøy til e-post, møteinnkallelser etc. Jeg prøver å kommunisere skriftlig og muntlig, samt å være effektiv i utnyttelse av videokonferanser. Jeg er bevisst på hvilke kanaler som brukes for hvilke budskap. Man sier ikke til en person at vedkommende ikke fungerer og må slutte i prosjektet over telefon. Da reiser man dit, eller kaller inn vedkommende for å fortelle det personlig. Selvsagt må man ikke være uredd for å ta de vanskelige samtalene heller.
- (R3, oljeselskap): Akkurat det har jeg ikke blitt kurset i, men jeg har gått på kurs i forskjellige kommunikasjons/samarbeidsformer. Så svaret er nei. Det blir for mye bruk av e-post. For det første, er det altfor lett å involvere altfor mange. For det andre, er det altfor lett å sende dårlige e-post, noe som man aldri ville ha sagt. Min måte er mer oppsøkende, derfor sitter jeg alltid hos leverandøren, og er tett på hele tiden. Så den beste kommunikasjonen er den direkte. Men man er nødt til å formalisere avtaler man gjør, med brev og e-post osv. Men jeg tror kontorlandskapene også gjør at det kan være vanskelig å ha direkte kontakt, for telefon er ikke det mest fremtredende der. Man må være litt stille. Men jeg tror at direkte kommunikasjon er det desidert beste, så kan man formalisere via en e-post eller formelt brev. Det er altfor mange som ønsker informasjon. I store firmaer er det veldig mange som søker informasjon. Så kan man lure på hva de skal bruke den informasjonen til. Altfor mange søker informasjon som de ikke bruker til noe som helst, det har ikke noe relevans. Det vil også være kostnadskrevende. Det tar 10 sekunder å formidle en e-post til 30 personer. Det burde vært bedre kjøreregler på det. Jeg mener det er en tidstyv. Vi er et stort firma, med mange som ønsker å vite at de vet mye, og vise at de vet mye, men det koster mye penger å holde mange oppdatert, og det stilles også mange spørsmål som skal behandles, uten at det nødvendigvis er verdiskapende for prosjektet. De er utrolig hva slags informasjon som skal leveres ut.
- (R4, leverandørselskap): Jeg skal ikke påberope meg altfor mye av det, men det er litt av det vi har fokusert på. Jeg har absolutt et bevisst forhold til hvilken kanal jeg bruker for ulike budskap. Det er avhengig av graden av viktighet. Mye

går jo på e-post, men når det gjelder viktige saker, vil jeg gjerne ta en telefon eller et møte, gjerne begge deler. Man kan starte med å myke opp med en telefon, og gjerne ha en ansikt-til-ansikt samtale hvis det er mulig. Så avslutter vi kanskje med en formell e-post hvis det er nødvendig.

- (R5, leverandørselskap): Jeg har vært på veldig mye forskjellige samlinger om dette. Det er mange ulike måter å angripe dette på, men noe kortversjon kan jeg ikke gi. Jeg husker heller ikke noe navn på metodene, men jeg har vært borti mange forskjellige. For ikke lenge siden hadde vi tre dager med kursing som handlet om kommunikasjon og motivering med en professor fra BI. Men dette er ikke et område som vi er veldig sterke på. Jeg er veldig oppmerksom på hvilken kanal som brukes. Både personlig, mellom mennesker, og den kontraktuelle delen av det. Jeg leder tross alt så mange folk at jeg må ha styring på hvordan vi kommuniserer. Jeg tar ofte avgjørelsen på hvordan vi kommuniserer med både leverandører og kunder. Jeg bestemmer da hvilke kanaler vi skal bruke, så jeg er veldig bevisst på dette. Da analyserer vi rett og slett temaet som skal diskuteres, og så bestemmer vi oss for hvilken strategi vi skal ha for akkurat det temaet. Om vi setter ned en "task-force", om vi kjører en workshop, videokonferanse, eller skriver brev. Det er en vurdering jeg gjør hele tiden, hver uke.
- (R6, leverandørselskap): Nei. Vi følger ikke noen spesielle teorier om kommunikasjon. Vi har en føring på hvilke kanaler som brukes. Vi har en kommunikasjonsfilosofi. Vi har en føring på når vi bruker et signert brev for eksempel, når vi har en mer uformell e-post, og når vi fører møtereferat. Det er egentlig en mer formalisering av arbeidsprosessene.
- (R7, leverandørselskap): Nei. Jeg har vært på mange ledelseskurs hvor fokus er å lytte til spørsmålene, og passe på at beskjeden er sendt videre, at det er en tydelig kommunikasjon. Informasjon er utrolig viktig. Noen i en ledelse sitter med mye mer informasjon enn lengre ned i systemet. Det er viktig å akseptere at implementering av prosesser tar lang tid. Det er en modning. De tingene er jeg klar over, men spesielle modeller, kan jeg ikke peke på at jeg har vært gjennom. Det er veldig fristende å lage masse modeller og sånn, men det koker ned til å snakke med folk, og høre på dem, samme hvor de kommer fra. Har du litt tid til å snakke med folk, så føler de seg sett. Da tør de også å snakke med deg når de har et problem. Jeg vil si jeg har et bevisst forhold til hvilken kanal som brukes, fordi alle vanskelige beskjeder som må gis, skal man helst ta ansikt-til-ansikt, men det er ikke alltid mulig, og da må man ta det på telefon. Det har jeg gjort noen ganger. Det er ubehagelig, men man må gjøre det. Vi har kontorer mange andre steder i verden, og hvis det er en beskjed jeg må gi samme dagen, kan jeg ikke fly ned for å gjøre det. Så noen ganger er man nødt til å bruke telefon/videokonferanse. E-post må brukes med omhu. Ord er mye hardere når de står skrevet enn når de er sagt. Det er heller ingen mulighet til å klarifisere når man sender e-post. Så det er viktig å være tydelig. Så ja, jeg har et veldig bevisst forhold til hvilken kanal som brukes. I en e-post man selv sendte ut, og det var krystallklart hva man mente, så kan man lese den selv tre dager etterpå og så skjønner man kanskje ikke hva som står der. Så det er

veldig vanskelig å kommunisere tydelig på e-post til enhver tid. Viktige beskjeder må følges opp med en samtale.

- (R8, leverandørselskap): Den viktigste er den det snakkes minst om, nemlig "glavasjiktet", der kommunikasjonen stopper opp. Hvis noe går inn som rødt, og går ut som blått etter to-tre organisatoriske nivåer, det er det desidert største hinderet. Det går nesten ikke an å ha et bevisst forhold til kanaler lengre, for jeg snakker jo "ansikt-til-ansikt" hver dag, men det handler jo om å se inn i datamaskinen. Det er ikke noe policy på hvilken kanal som skal brukes, men man har jo et bevisst forhold til det likevel. Det er nok mer styrt av underbevisstheten.
- (R9, konsulent): Ja. Vi bruker det ganske aktivt, også i forhold til persontyper. I vår bransje (konsulentbransjen) blir man jo trent på det helt fra man begynner. Men en ting er å ha gått kurs, en annen ting er å klare å sette det ut i livet, å bruke de verktøyene man har fått. Det handler om å investere tiden i det. Det er ikke alltid enkelt! Det handler om å ta steget fra det å ha hørt om det til å klare å prioritere, og sette av tid til det. Det er en utfordring å se kost/nytte av dette, noe som gjelder i alle prosjekter. Det er fristende å bare hoppe ut i det og begynne. Men kommunikasjon handler vel så mye om planlegging som det å lage prosjektplan. Mye av planleggingen er kommunikasjon, etter min mening. Jeg har et bevisst forhold til hvilken kanal som brukes. Det som er undervurdert, er å prate sammen. Allfor mye skjer via e-post. Man prøver bare å få ut informasjon, men det å sette seg ned å prate tidlig i prosessen, tror jeg er undervurdert. Det er lett for at det bare går e-poster fram og tilbake. Man sender mer e-post enn man prater. Man får ikke tid til å stille spørsmålene i en e-post tilbake, så man svarer på det man tror man har forstått. Hvis man i stedet tar seg tid til å ta en prat, så kan det vise seg at bildet er litt annerledes enn det man trodde man svarte på. E-post er viktig på mange måter, men det har blitt en massekommunikasjonskanal. Man har ikke tid til å ta opp telefonen, og det er en utfordring. Personlig har jeg alltid følt at man får mye igjen for å ringe. Man bør ikke være redd for det heller. Når man kommer litt ned i prosjektorganisasjonen, de som skal kommunisere med prosjektleder, kan føle at det er en liten byrde. Det er lettere å sende noe avgårde og tro at man blir forstått. Men det er ikke sikkert han som skal ta avgjørelsen er i stand til å skjønne det. Det kan være ting som går tapt på veien.

Finnes det standardiserte kommunikasjonsplaner for investeringsprosjekter i bedriften/avdelingen?

- Hvis ja: Tilpasses kommunikasjonsplanene det enkelte prosjekt?
- (R1, oljeselskap): Ja, vi har det. Vi har planer mot myndigheter, og oppfølgingsstrategier, og kanskje et eget dokument som heter kommunikasjon. Det husker jeg ikke. Men vi har egen strategi for hvordan vi skal kommunisere med interessenter, hvor ofte vi skal treffe dem og så videre. Så vi har jo det, både direkte og indirekte. Disse blir tilpasset hvert prosjekt, og oppdatert gjennom prosjektet.

- (R2, oljeselskap): Ja det gjør det. Vi har kommunikasjonsplaner og –strategier. Mye av det følger av en såkalt interessentanalyse. Hvilke interne og eksterne interessenter har vi? Hvem påvirker oss negativt, er det noe vi driver med som er miljømessig utfordrende så vi kan forvente den form for oppmerksomhet, strategi rundt det. Det går vi nøye gjennom og setter opp. Stort sett handler det om å ha rett forhold, også tidsriktig forhold til når vi kommuniserer med interessentene. Det ligger nedfelt i møttestrukturen vår, som igjen er satt opp utfra kommunikasjonsplanen. I tillegg er det mye intern kommunikasjon. Vi har månedlige infomøter, samlet på diverse lokasjoner. En time, info fra ledelsen. Vi har også et kvartalsvis nyhetsbrev. Det er en viktig kommunikasjonskanal. Det handler om fakta rundt prosjektet, det sosiale etc. Det er mange sider av det, men man må ha med seg alt. Planene tilpasses til hvert prosjekt, det må man gjøre, spesielt i henhold til miljø og miljøorganisasjoner.
- (R3, oljeselskap): Ja det finnes. Det er stort sett likt fra prosjekt til prosjekt.
- (R4, leverandørselskap): Ja. Men det går ikke på hvilke typer kommunikasjon vi skal bruke når. Men vi har kommunikasjonsplaner som sier hvem som skal snakke med hvem. Vi lager en plan for hvert store prosjekt. Men de er nok relativt autentiske, selv om de er prosjektspesifikke.
- (R5, leverandørselskap): Alle kontraktene inneholder beskrivelse av hvordan man skal kommunisere. Det er veldig tydelig på hvordan man skal rapportere, hva man sender, hvordan man sender det og hvor lang tid man har på å svare og alt mulig. Så kontrakten er veldig styrt. Internt i selskapet så er det ikke så veldig styrt. Veldig få føringer i forhold til det. Man forholder seg til den kommunikasjonen man har med kunden i forhold til kontrakt.
- (R6, leverandørselskap): Om det finnes en standard vet jeg ikke. Men vi har vår måte å gjøre det på. Noen har en mer stringent tilnærming på det. Men det som er viktig er at det skal være en sporbarhet. At vi hele tiden kan finne tilbake til det som er sagt, gjort og besluttet. Det går mer på informasjonshåndteringsnivå. Vi håndterer det ved at brev, e-post og møtereferat blir lagret på en server. Det kan finnes igjen senere.
- (R7, leverandørselskap): Nei, det gjør ikke det, men vi jobber med å utvikle det. Men hvor vi oppbevarer informasjon og sånn, det har vi system på. Det finnes ikke noe intern kommunikasjonsstrategi.
- (R8, leverandørselskap): Ja, alle prosjekter. De må tilpasses, for de er kontraktsdefinert. Det er selvfølgelig også kommunikasjonsplaner som går på alvorlige hendelser, kommunikasjon med presse, myndigheter, og så videre.
- (R9, konsulent): Det er tilgang til det, ja. Jeg har faktisk brukt litt av vårt eget, fra konsultentselskapet. Planene tilpasses, men det er ganske personavhengig, hvor mye man legger i det. Jeg tror man får igjen for å legge en del ressurser i kommunikasjonsplanlegging. I et høyt tempo tror jeg man har lett for å legge det til side, og bare ta det på sparket. Jeg tror de fleste har tilgang på de verktøyene de trenger, men mange tar det bare på sparket.

I hvilken grad brukes det ressurser på planlegging av kommunikasjonsprosesser i tidligfasen av prosjekter i bedriften/avdelingen?

- Er ressursene tilstrekkelig etter ditt syn?
 - Blir planene revidert og oppdatert jevnlig gjennom prosjektet?
 - Blir alle involverte parter tilstrekkelig informert om, og gjort oppmerksomme på viktigheten av å følge disse?
 - Blir disse planene fulgt opp i gjennomføringen av prosjektene?
-
- (R1, oljeselskap): Det er ikke så lett å svare på det, men jeg mener det ligger et dokument i manualen som beskriver kommunikasjon. Det kommer i hvert fall inn under andre dokumenter. Det er kanskje ikke tilstrekkelig, kanskje vi burde hatt mer fokus på det. Jeg var nemlig med på et lederkurs der hovedfokus var kommunikasjon. Det ble det lagt fram tall som dokumenterte at kommunikasjon veldig ofte er hovedgrunnen til at prosjekter feiler. Planene blir revidert to ganger i året. Underveis har leverandørene også såkalte live-planer. Så de blir kontinuerlig oppdatert. Involverte parter blir informert om og gjort oppmerksomme på viktigheten av å følge planene. Vi har jevnlig seanser internt og med leverandørene, hvor kommunikasjon alltid er et sentralt tema. Planene blir fulgt opp, det er veldig mye fokus på planer. Det er helt avgjørende.
 - (R2, oljeselskap): Hele prosjektlederteamet er med på planleggingen, f. eks. i en interessentanalyse. Det kan ta flere dager. I funksjonsbeskrivelsen til ulike mellomledere ligger det innbakt hvordan de skal spre informasjon og kommunisere. Ressursene er etter min mening tilstrekkelig. Andre mener nok at det burde bli brukt noe mer. Planene blir oppdatert, blant annet etter feedback fra medarbeidersamtaler etc. Planene blir distribuert, og alle er oppmerksomme på disse.
 - (R3, oljeselskap): Vi bruker en del tid på teambuilding, å bli kjent osv. Det er ikke noe begrensning på ressurser, det går på behov, og forandrer seg fra prosjekt til prosjekt. Vi bruker de ressursene som er nødvendig for å komme dit vi ønsker. Jeg vil ikke si vi er så gode på å oppdatere planene gjennom prosjektet. Vi har "prosjekt-charter" som definerer hva hele prosjektet skal være med å beslutte, og hva hver enkelt skal beslutte.
 - (R4, leverandørselskap): Vi har litt fokus på det. Ressursene er nok ikke tilstrekkelig, vi har hatt store problemer med å få grensesnitt-informasjon, få klarhet i usikkerheter i forbindelse med kontrakten med kundene våre spesielt. Så vi gjør mye, men ikke nok. Jeg tviler på at planene blir oppdatert gjennom prosjektet. Det er ikke sikkert det er behov for det. Det blir oppdatert hvis det er nødvendig, ved at noen personer blir byttet ut, men normalt ikke. De som skal kommunisere med kunden vet hva de har av retningslinjer. Hovedlinjene er helt i orden.
 - (R5, leverandørselskap): Kommunikasjonen går i henhold til den kontrakten man har undertegnet, og det som er regulert der, så det planlegger ikke vi.

Administrativt, internt har vi egne rutiner, men eksternt er alt regulert fra før. Internt er det veldig styrt av størrelsen på prosjektet. På prosjektet jeg jobber nå er alt regulert, helt ned i detaljer som hvordan man sender en forespørsel for godkjenning av reiseregning. Informasjonsoverføring og formidling er veldig regulert i prosessene vi har når det er leveranseorientert informasjon. Når det gjelder hvordan de menneskelig kommuniserer med hverandre, møter osv, så er det opp til lederen til den enkelte, det vil si linjeledere og så videre.

- (R6, leverandørselskap): Det er ikke mye. Det er planer som ligger der fra før, vi ser hvordan det er blitt gjort tidligere, og hva kunden krever. Men det er ikke omfattende. Vi har en kommunikasjonsprosedyre, ferdig med det. Kommunikasjon er noe som kan gå galt, men man skal passe seg for å gjøre det for rigid også. Mellom to parter er det greit å ha et rigid system. Da blir det veldig ryddig og sporbart. Men når man da har en part mot 100 leverandører for eksempel, må man enten ha et apparat som følger opp kommunikasjonen, eller så må man ha en viss grad av fleksibilitet, og ansvarliggjøre hver enkelt til å kunne sikre at det som er besluttet og avtalt, er sporbart og lett å finne tilbake til. Man er nødt til å slippe litt opp, ellers får man et beist som man ikke klarer å håndtere, man må finne riktig nivå. Planene våre blir revidert ved behov. De involverte blir oppdatert på planene som en del av kick off innledningsvis i prosjektene. Hvis det fungerer dårlig, tar vi tak i det, ellers går det av seg selv.
- (R7, leverandørselskap): For lite. Vi er inne i en diskusjon nå for tiden, om hvordan vi skal formidle til de ulike personene at de har blitt allokert til et prosjekt. De har blitt tatt litt på senga av det hittil, ved at de plutselig får en beskjed rett fra prosjektet, som har vært litt uheldig.
- (R8, leverandørselskap): Jo tidligere, jo viktigere er det, og nå snakker jeg om internt i et prosjekt. Det er der det virkelig er behov for planlegging av informasjonsflyt. Alle må forstå sin rolle og sin plass, målet og farten i prosjektet. Det blir aldri bra nok. Planene blir selvsagt revidert gjennom prosjektet. Jeg håper inderlig at alle blir informert og holdt oppdatert, og at planene blir fulgt opp, men det har jeg ingen garanti for. Det som er avtalt i kontrakter blir fulgt opp, ellers vil det vise seg tydelig. Men det er bare en liten del.
- (R9, konsulent): For lite tror jeg. På de store prosjektene, så er de nok gode på det. Men generelt er inntrykket mitt at det bør brukes mer ressurser på dette. Jeg tror det er prosjektavhengig. Min kjepphest er at planleggingen, bare det at man har tenkt gjennom, og laget en plan i seg selv, har en verdi. Også selv om planen blir lagt i skuffen og ikke tatt fram igjen. Det kan også være avhengig av type prosjekt, hvor mye den bør oppdateres, men så lenge man har en god plan, er mye gjort. Så kan den oppdateres etter behov. Min erfaring er at det kan gjøres bedre.

Har du noen tanker som ikke har blitt tatt opp rundt kommunikasjon i store og komplekse investeringsprosjekter?

- (R1, oljeselskap): Det er et stort, interessant og komplekst tema. Alle deltagere i et stort prosjekt føler at de ikke får nok informasjon, at jo nærmere ledelsen man kommer, så foregår det mye møtevirkosomhet og informasjon som ikke tilflyter de lengre ned som de mener de trenger for å gjøre jobben. Det er et stort problem.
- (R2, oljeselskap): Nei.
- (R3, oljeselskap): Kommunikasjon handler for meg om å få etablert et forhold, et samarbeid. Vi har mange avtaler som vi diskuterer med leverandørene våre. Hvis ikke det er tillit, så klarer vi ikke å få tak i ideene deres, de kan være litt engstelige for å komme med dem. Kommunikasjon må bygges på tillit. Tillit og samarbeid er grunnpilarene mine for å få til et godt prosjekt.
- (R4, leverandørselskap): Kommunikasjon er veldig mye, veldig bredt. Det blir altfor mye kommunikasjon. Vi må hele tiden kommunisere ofte, men det blir kommunisert for mye om for mange ting. Min filosofi er egentlig å finne tre-fire overordnede mål, kommunisere de, og fokusere på at det er stabilt, det er de målene som vil føre deg til det endelige målet, så man kan opprettholde den samme strategien så lenge som mulig, for da er det lettere å få teamet til å følge den. Ingeniører ønsker trygghet og forutsigbarhet. De ønsker endringer når det er mulighet til å endre, men det kan være mange endringer man klan gjøre som ikke egentlig berører hovedmålene. Hovedmålene står. Man får aldri mett et noen med informasjon. Men all informasjon er ikke nødvendig å gi ut til alle. Folk er nysgjerrige, og har lyst til å høre alt som ikke har noe å gjøre med sine oppgaver. Informasjon er viktig, men det er ikke den type kommunikasjon jeg er opptatt av. Mine overordnede mål for denne avdelingen må være viktig for alle som jobber her. De som sitter her og føler at mine mål ikke er viktige for dem, de har misforstått oppgaven sin totalt.
- (R5, leverandørselskap): Jeg kunne pratet veldig mye om det. Jeg lever av kommunikasjon. Også i HMS-arbeid er kommunikasjon viktig. Det å ta vare på folk, og se menneskene er mye viktigere enn å ha hodet ned i en prosedyre som sier hvordan man skal gjøre det. Det viktigste er menneskene, og hvordan de jobber sammen. Jeg har mange kollegaer som er veldig prosessorienterte, jeg har mer fokus på å få folk til å kommunisere og jobbe godt sammen. Jeg får alltid god feedback på kommunikasjon i undersøkelser blant ansatte.
- (R6, leverandørselskap): Nei.
- (R7, leverandørselskap): Nei.
- (R8, leverandørselskap): Ting går veldig fort nå, og kommunikasjon er ikke direkte kommunikasjon, det går mer og mer via et system. Det er heller ikke helt risikofritt. Det må fortsatt være synlig og tydelig ledelse. En må ikke bare bli sett, man må bli hørt og forstått også. Det er en risiko for at systemet blir så omfangsrikt at en bruker for mye tid på å finne fram, eller ikke finner fram i det hele tatt.

- (R9, konsulent): Jeg mener kommunikasjon er ekstremt viktig. God kommunikasjon fører ikke nødvendigvis til suksess i et prosjekt, men det kan fort være grunnen til at det feiler. Temaet er ikke veldig godt linket til suksess, og derfor er det fort gjort å nedprioritere det. Min erfaring er likevel at når vi har kjørt et prosjekt hvor kommunikasjonen har fungert bra, så får vi faktisk skryt for det. Enten det fungerer eller ikke, så blir det lagt merke til. Hvis kommunikasjonen ikke fungerer, faller tilliten fort. Mye står på spill, det er høy risiko, og kommunikasjonen er med å bygger tillit. Hvis kommunikasjonen er ryddig, får den som mottar budskapet inntrykk av at prosjektet er ryddig og bra.

5 Drøfting

Samtlige intervjuobjekter i denne rapporten er erfarne, suksessfulle i sine jobber, og meget dyktige prosjektledere. De har ledet mange prosjekter, og er viktige bidragsytere til norsk olje- og gassbransje. Mange har derfor mye å lære av svarene de ga i spørreundersøkelsen. De forskjellige intervjuobjektene kan også ha noe å lære av hverandre. Dette kapittelet drøfter svarene presentert i kapittel 4 og videre forskning.

5.1 Mønstre i svarene fra undersøkelsen

Som beskrevet i 3.1.3.1 fører denne typen undersøkelser til utfordringer med den store nyanserikdommen. Det gjelder i denne undersøkelsen også. Informasjonen som kom fram i intervjuene er så rik at konkretisering er en utfordring. Det framkom likevel noen mønstre som gikk igjen i svarene fra respondentene, som det kan trekkes noen konklusjoner ut fra. Mønstrene er beskrevet nærmere, og delproblemstillingene besvart i denne seksjonen.

5.1.1 Suksessfaktorer, kostnadsøkninger og feilslåtte prosjekter

Mange av de spurte fokuserer på at kompetanse er viktig, og at man må sette sammen team som fungerer sammen. Både oljeselskaper, leverandører og konsulentene er opptatt av dette. Noen nevner kommunikasjon spesielt, andre gjør ikke det, men kommunikasjon er uansett en forutsetning for samarbeid og team som fungerer. Samtlige er enige i at kommunikasjon er en viktig suksessfaktor for investeringsprosjekter i olje- og gassbransjen, når de blir spurt om det.

Kompetansemangelen skyldes flere ulike faktorer: For få personer har tatt petroleumsrelatert ingeniørutdanning de siste årene, særlig på begynnelsen av 2000-tallet, da norsk olje- og gassbransje av mange ble spådd en snarlig død. I tillegg pensjonerer mange personer med viktig erfaring seg. For tiden er det høy aktivitet i norsk olje- og gassbransje, og stor etterspørsel etter arbeidskraft, særlig ingeniører. Disse punktene medfører at det ikke er god nok tilgang på dyktige ansatte til å planlegge og gjennomføre prosjektene på norsk sokkel. Konsekvensene blir høyere kostnader, både som følge av at lønningene bys opp, og at mindre kompetente ansatte bruker lengre tid og gjør en dårligere jobb enn dyktige arbeidere. I tillegg påvirker det kvaliteten på arbeidet i prosjektene.

Kostnadsøkningene som har preget investeringsprosjekter i olje- og gassbransjen de siste årene, har rammet bredt: Problemet er ikke selskapsspesifikt, men går igjen i hele bransjen. Det er heller ikke bare norsk sokkel som har blitt preget av presset på kostnader, det gjelder hele den globale næringen. Det er et sammensatt problem, og grunnene er mange.

Oljeselskapene ser ut til å ha mye fokus på at et godt samarbeid med leverandørene er viktig, mens leverandørene er mer opptatt av at oljeselskapene må holde seg litt mer på avstand, for å få gjort jobben de er satt til. Der oljeselskapene understreker viktigheten av å kontrollere og følge opp leverandørene, sier flere av leverandørene at den tette oppfølgingen og kontrollen fra oljeselskapene hindrer dem i å jobbe effektivt. Her har bransjen en utfordring, og et stort behov for å optimalisere samarbeidet. Oljeselskapene bør være tydeligere på hva målene med oppfølgingen er, hvorfor de gjør det de gjør og hvilke erfaringer valgene deres er basert på. Leverandørene er å betegne som spesialistene på ingeniørarbeidet som skal utføres, som også er grunnen til at oljeselskapet har satt ut kontrakten til det aktuelle selskapet. Forventningsavklaringer tidlig i prosjektet og under gjennomføringen legger grunnlaget for god kommunikasjon, og dermed også et godt arbeidsklima. Svarene fra undersøkelsen tyder på at prosjekter hvor dette fungerer bra, har lettere for å ende med suksess.

Det er bred enighet blant både leverandører og oppdragsgivere om at oljeselskapene har gått for langt i sine krav, både til tekniske løsninger, spesialbestillinger framfor bruk av standardutstyr, og dokumentasjon. Oljeselskapene medgir problemet, men er litt mer forsiktig i karakteristikken av dette. Leverandørene er veldig tydelige på at dette presser kostnadsnivået unødvendig høyt. Kommunikasjon spiller en viktig rolle, også utenfor de ulike prosjektene, for å løse dette problemet. Oljeselskapene og leverandørene bør føre en dialog, og diskutere hvilke krav som kan senkes eller fjernes helt, uten at det går utover kvaliteten på sluttproduktet eller fører til problemer i driften. Respondentene mener det er et stort potensial for kostnadsreduksjoner.

Økt fokus på Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) og lønnsøkninger i bransjen har ført til kostnadspress. Dette er i utgangspunktet positive trender for samfunnet, så lenge de ikke går for langt. En respondent påpeker at det ikke er nødvendig å jobbe mindre effektivt selv om fokuset på HMS er sterkt. Flere respondenter antyder også at det skal dobbelt- og trippelsikres på alle områder, selv om både sannsynlighet og konsekvens av uhell er svært lav. Som en påpeker, mange flis i fingeren betyr ikke at sannsynligheten øker for at noen brekker beinet. Det er politisk ukorrekt å diskutere kutt i HMS-tiltak, og flere av respondentene vegrer seg derfor mot å være for kritiske. HMS-tiltak som fører til reduksjon i uønskede hendelser forsvaret store kostnadsøkninger, men tiltak som ikke har annen effekt enn økte kostnader, kan og bør reverseres. På tilsvarende måte er høyere lønninger positivt, så lenge det ikke går ut over lønnsomheten og verdiskapningen i bransjen. Det er grenser for hvor mye mer en person i oljebransjen bør tjene i forhold til en person som gjør den samme jobben i en annen bransje. Her spiller kompetansemangelen en viktig rolle.

Noen prosjekter inkluderer teknologiutvikling, som gir store usikkerheter og spesielle utfordringer. Det øker behovet for prosjektenes modning i tidligfasen (front loading). Mange, både representanter for oljeselskaper, leverandører og konsulentene understreker at det bør brukes mer ressurser i denne fasen. Planer og utredninger bør detaljeres ytterligere før beslutninger tas. Det er

også viktig at FEED-studien (Front End Engineering Design) inneholder detaljerte beskrivelser og er av høy kvalitet. Det trekkes fram at mangelfull planlegging fører til endringer sent i prosjektene, som skaper store ekstrakostnader og forsinkelser.

Blant respondentene var det delte meninger om hvilke parametere som er viktig for suksess i prosjekter i olje- og gassbransjen. Bransjen skiller seg ut fra mange andre bransjer ved at operasjonelle inntekter er veldig høye, og forsinkelser derfor er dyre i forhold til kostnaden ved investeringsprosjektene i seg selv, enten det er nybygg eller modifikasjoner. Nåverdien av feltene faller dramatisk ved for eksempel ett års forsinkelse. Det blir trukket fram at tid, budsjett og kvalitet henger sammen, og påvirker hverandre. Helse, miljø og sikkerhet (HMS) blir også trukket fram som et parameter prosjektene blir målt på, og flere mener HMS-regimet på norsk sokkel har ført til økte kostnader. Forbedring av kommunikasjon og informasjonsflyt vil derfor ikke bare påvirke kostnader, som problemstillingen i denne oppgaven fokuserer på, men også tidsbruk, kvalitet og HMS. Sammenhengen mellom suksesskriteriene er i samsvar med Shauchenkas undersøkelse om grunner til at prosjekter feiler, i kapittel 2.3. Det er ikke uvanlig at prosjekter som feiler i å levere, feiler på flere kriterier, da det er en sammenheng mellom disse.

Spiller kommunikasjon en rolle i kostnadsøkninger på norsk sokkel?

Svarene fra undersøkelsen tyder ikke på at kommunikasjon spiller en nøkkelrolle i kostnadsøkningene som har preget bransjen, men at det er en viktig suksessfaktor for å levere innen tid, budsjett, omfang/kvalitet og HMS. Forklart på en annen måte: Kommunikasjon har ikke ført til at budsjettene har steget i utgangspunktet, men kommunikasjonsproblemer kan føre til at de ikke overholdes. Det er lett å undervurdere viktigheten av kommunikasjon og informasjonsflyt i investeringsprosjekter, fordi det er vanskelig å se den umiddelbare nytten av dette. Likevel kan undervurderinger av dette området føre til problemer senere i prosjektene. Problemene kan føre til mye større kostnader enn det innsparte beløpet fra redusert arbeidsmengde. Derfor må alle involverte holde kontinuerlig fokus på kvalitet i kommunikasjonsprosessene.

Kommunikasjon vil spille en nøkkelrolle i arbeidet med å redusere kostnader og å gjøre prosjektene mer lønnsomme. Den viktigste suksessfaktoren i dette arbeidet vil være en god og tett dialog mellom oljeselskapene og aktørene i leveringskjeden. Målet med dialogen vil være å eliminere alle unødvendige krav til tekniske spesifikasjoner, spesialbestillinger framfor hylleware og overflødig dokumentasjon. Aktørene må sammen identifisere og fjerne alt som karakteriseres som "nice to have", og klare seg med "need to have". Dette arbeidet er komplisert, og må involvere mange parter, inkludert driftsorganisasjonene. Oppgaven må derfor ha høy prioritet hos alle involverte aktører, fra ledelsen, helt ned til hver enkelt prosjektdeltaker.

5.1.2 Kommunikasjon

De fleste svarte, ikke overraskende, at de er gode til å kommunisere. Noen viste til feedback fra medarbeidere, andre sa de sikkert kan bli bedre, men at de er gode. En person sa først at han mener han er god til å kommunisere, senere understreket han viktigheten av å være tydelig i kommunikasjon, med et eksempel der han skrev en e-post han mente var klar og tydelig. Noen dager senere leste han gjennom det han hadde skrevet, og forsto det ikke selv. I tillegg sa de fleste at andre aktører, som leverandører og kunder, har varierende kommunikasjonsferdigheter. En person fra en leverandørbedrift (R5) sier rett ut at noen av kundene deres er veldig gode på å kommunisere, og at andre er "helt skandaløst dårlige". Disse funnene underbygger teorien om at sender og mottaker oppfatter budskap forskjellig, som beskrevet i 2.4.1. Barriereskjermene påvirker kommunikasjonen, uten at sender nødvendigvis er tilstrekkelig oppmerksom på verken sin egen eller andres barriereskjermer. Det er derfor grunn til å fokusere mest på hvordan mottaker oppfatter kommunikasjonen, med andre ord hva respondentene sa om andre aktørers kommunikasjonsevner. Feedback fra medarbeidere og andre er således en god indikator. Disse funnene viser at aktørene er gode til å kommunisere, men det er et generelt forbedringspotensial. Særlig vil kunnskap om, og praktisk trening i å takle barriereskjermer forbedre og effektivisere kommunikasjonen i bransjen.

Det er interessant at konsulenten påpeker at det er vanskelig å bruke det man har lært på kurs i praksis. Mange av de andre intervjuobjektene henviser til kursene de har tatt, og hva de har lært der for å underbygge sin kunnskap. De bruker kursene som referanse til kunnskap, men klarer likevel i liten grad å gjenkjenne begreper, eller beskrive innhold fra kursene. Dette underbygger konsulentens utsagn om at kurs i seg selv ikke er nok for å tilegne seg ny kunnskap. For å fullt ut nyttiggjøre seg innholdet i kursene, må kursdeltagerne bruke tid og ressurser i etterkant på å bearbeide og praktisere innholdet fra kursene.

Den viktigste kommunikasjonen, og der størst problemer oppstår, er i alle grensesnittene mellom kunde-leverandør og leverandør-underleverandør. Det kan forklares ved at disse ofte er geografisk spredt, og ofte ikke kjenner hverandre fra før. Dermed blir det mindre rikhet i informasjonen som formidles, i motsetning til kommunikasjonen i de interne teamene, som vanligvis sitter i åpent kontorlandskap, og kommuniserer mye mer muntlig. Kulturforskjeller, ulike strukturer og arbeidsformer spiller også en rolle.

Mange av de spurte er veldig opptatt av å prate sammen. De mener for mye skjer på e-post, og for lite ansikt-til-ansikt. Dette understreker svakhetene med e-post som kommunikasjonskanal. Misforståelser oppstår lett, og det kan ofte oppstå problemer med å verifisere at mottaker har oppfattet det fulle og korrekte budskap. Med andre ord, feedbacken er begrenset, enten fordi e-post ikke blir besvart i det hele tatt, eller svarene er korte, og verifiserer ikke hva mottaker har oppfattet. Eksempler på svar kan være "Den er grei", eller "OK".

Et annet problem som nevnes i forbindelse med e-post, er at det er for lett å sende ut for mange e-post til for mange mottakere, som egentlig ikke har behov for den aktuelle informasjonen. På den måten blir det en tidstyv, og fører til at arbeidet blir mindre effektivt. Svarene underbygger Jacobsen og Thorsviks teori om at mer usikkerhet i budskapet krever mer rikhet i kommunikasjonen, presentert i 2.4.2. De støtter også Gido og Clements som hevder at skriftlig kommunikasjon bør begrenses til å kun benyttes når det er nødvendig, presentert i 2.4.2.2. Dette er også en god forklaring på hvorfor problemer ofte oppstår i de mange grensesnittene mellom oppdragsgiver/leverandør eller leverandør/underleverandør/partner og så videre: De er vanligvis ikke samlokalisert, og blir tvunget til å bruke mindre rik informasjon (e-post osv) i denne eksterne kommunikasjonen.

Virtuelle organisasjoner er kommet for å bli, og verdikjeden i olje- og gassbransjen har allerede blitt global. Utviklingen vil ikke reverseres med det første, så bransjens utfordring er å takle problemene dette medfører, spesielt den begrensede rikheten og begrensninger i feedback. Utvikling av kommunikasjonsteknologi vil bidra til å løse disse utfordringene, men funnene understreker viktigheten av å være klar over hvordan barriereskjermene påvirker både avsender og mottaker, spesielt ved bruk av skriftlig kommunikasjon. Som nevnt tidligere i dette kapitlet, bør kunnskap om denne teorien tilegnes ved praktisk trening i tillegg til teorikurs.

Har aktørene i investeringsprosjekter på norsk sokkel kjennskap til kommunikasjonsteorier, og benyttes disse i praksis?

Ingen respondenter kjenner detaljene i kommunikasjonsteorien som er presentert i denne rapporten spesielt godt, men svarene tyder på at de har et forhold til det likevel, da samtlige intervjuobjekter er opptatt av å vurdere hvilken kanal som brukes til ulike budskap. De er veldig opptatt av kommunikasjon i forhold til informasjonsflyt, effektivitet, motivasjon og å unngå misforståelser, men har en mer praktisk tilnærming. Spesielt tyder svarene på at intervjuobjektene er opptatt av rikhet og hurtighet i kommunikasjonen (de ønsker at mer av kommunikasjonen skal foregå ansikt-til-ansikt). Disse parameterne er viktige for å forsikre seg at budskapet er oppfattet, og misforståelser unngått. Dette underbygger det som blir sagt av noen intervjuobjekter om at man ikke skal ha for mye fokus på teorier. De ulike aktørene er flinke til å kommunisere, men noe mer kjennskap til teori, spesielt med fokus på barriereskjermene, vil ytterligere forbedre og effektivisere kommunikasjon og informasjonsflyt i investeringsprosjekter på norsk sokkel.

Er ressursene til kommunikasjonsplanlegging og kommunikasjonsstrategi tilstrekkelig i investeringsprosjekter på norsk sokkel?

Oljeselskapene har mye fokus på kommunikasjonsplanlegging, og har store ressurser tilgjengelig. De er flinke til å designe kontrakter på en slik måte at kommunikasjonen med hovedleverandører fungerer bra. Blant leverandørene er ressursene og fokus på kommunikasjonsplanlegging mer begrenset. Det kommer av at kontraktene blir utformet av oljeselskapene. Kontraktene som

brukes i bransjen regulerer mye av kommunikasjonen mellom hovedleverandører og oljeselskapene, og kanalene for disse budskapene er beskrevet i detalj i kontraktene. Det kommer fram at kommunikasjonen som er regulert av kontraktene vanligvis fungerer godt. Her har hovedleverandørene noe å lære av oljeselskapene, når kontrakter skal deles ut videre til underleverandører. Hovedleverandørene bør generelt bli bedre på både planlegging av kommunikasjon, og kontraktsutforming som sikrer god kommunikasjon med underleverandørene. Kostnad og nytteverdi av denne typen kommunikasjonsplanlegging må vurderes, men svarene fra undersøkelsen tyder på at det er mulig å spare tid og penger på at leverandørene regulerer noe mer kommunikasjon med underleverandører i kontraktene. Kommunikasjonsplanlegging er viktigst i forhold til eksterne aktører, og bør derfor inkluderes som krav i kontraktene som inngår i hele leveringskjeden.

5.1.3 Kulturforskjeller og betydningen av Hofstedes teori

En stor andel av respondentene nevner Asia, asiatiske land, og aktualiteten av disse, uten at de har blitt spurt spesifikt om Asia. Samtlige har erfaring med å jobbe med folk fra andre kulturer. Dette understreker viktigheten av å takle andre kulturer generelt, og asiatiske kulturer spesielt.

Har aktørene i investeringsprosjekter på norsk sokkel kjennskap til teori om kulturforskjeller, og hvordan takler de ulike kulturer i praksis?

Aktørene har noe kjennskap til teori om kulturforskjeller, og er bevisste på at kulturforskjeller kan skape store problemer i prosjektene. De har mye erfaring med å takle personer fra andre kulturer, og mange har hatt kommunikasjonsproblemer på tvers av kulturer. De kan beskrive *hvordan* personer fra andre kulturer, særlig asiatiske, handler i ulike situasjoner. De har derimot ikke innsikt i *hvorfor* folk handler slik de gjør. Mer kjennskap til Hofstedes forskning og teori vil gi forståelse for hva som ligger bak motparter fra andre kulturer sine handlinger og reaksjoner. Dette vil gjøre det lettere å jobbe på tvers av kulturer, og skape mindre frustrasjon.

Mange mener det ikke er så viktig å fokusere på teori, enten det gjelder kulturforskjeller eller kommunikasjon, men mange svarer også at de har hatt problemer med kulturforskjeller og kommunikasjon. En person beskriver indere som personer med beslutningsvegring, og sa rett ut at det var frustrerende å jobbe med dem. Det som beskrives, er Hofstedes teori om maktavstand i praksis, som beskrevet i kapittel 2.5.1. Avgjørelser tas høyt oppe i hierarkiet, derfor er ikke personene lenger ned i systemet verken interessert i eller villig til å ta avgjørelser. Med kjennskap til Hofstedes teorier kunne han vært forberedt på dette, og frustrasjonen kunne vært unngått, for eksempel ved å invitere prosjektledelsen til å delta i arbeidet/møtene, i tillegg til prosjektmedarbeiderne.

Tilpasses kommunikasjonsmetodene i investeringsprosjekter på norsk sokkel ulike kulturer når det er relevant?

Kommunikasjonsmetodene tilpasses ulike kulturer i den forstand at det er vanlig å være mer høflig i flerkulturelle interaksjoner. Ingen av aktørene er bevisst på å "gi ansikt" til sine motparter, rose dem foran sine ledere eller lignende. Likevel fungerer kommunikasjonen brukbart, da høfligheten i seg selv representerer å "gi ansikt" i andre kulturer. Denne praktiske tilnærmingen er god, men kan suppleres med ytterligere kulturell forståelse. En dyp kulturell forståelse kan brukes til å skaffe seg fordeler framfor eksempelvis konkurrenter som kjøper varer og tjenester fra samme leverandør.

En respondent mener det er avsender som er ansvarlig for at mottaker har oppfattet budskapet korrekt. Hvis han er i tvil, ber han utlendingene gjenta hva som nettopp ble diskutert for å sikre at budskapet er oppfattet. Dette er en enkel, men effektiv form for tilbakemeldingsloop, som beskrevet i kapittel 2.4.3.

Det hevdes av flere respondenter at asiater er et høflig folkeslag, men at de ikke går i veien for å lure sine motparter dersom muligheten byr seg. En respondent sier at høfligheten er et spill for galleriet. Høfligheten som beskrives, kommer antageligvis av asiaters fokus på ansikt. De er opptatt av å gi og opprettholde motpartens ansikt, i motsetning til nordmenn, som vanligvis ønsker å gå rett på sak, og få svar på sine spørsmål og forespørsler. Nettopp derfor er det også viktig å være høflig mot asiaterne: De opplever at de "får ansikt" av nordmennene, og ønsker å gjengjelde det med å oppfylle nordmennenes ønsker, svare på forespørslene etc. Flere trekker fram at man kommer langt med god folkeskikk, og ved å være høflige, uansett hvem man har med å gjøre. Betydningen av å kjenne til teorien skal ikke overdrives, men undersøkelsen viser at kommunikasjonen kan forbedres og forenkles ved noe mer grunnleggende kulturforståelse og kjennskap til Hofstedes teori.

5.2 Videre forskning

Det hadde vært interessant å intervju andre prosjektdeltagere, ikke bare lederne. Svarene fra disse kan sammenlignes med svarene fra lederne, og undersøkes for mønstre. Denne oppgaven fokuserer på prosjektledelsen, men temaene som tas opp, er også viktige fra enhver prosjektdeltagers ståsted.

Mange av de spurte i denne undersøkelsen var over 50 år gamle. De har vokst opp med å bruke penn og papir, for så å bytte over til flere og flere elektroniske hjelpemidler. Blant de som går ut fra Universiteter og høyskoler i dag, er mange født på slutten av 1980-tallet eller begynnelsen av 1990-tallet. De er vokst opp med mobiltelefoner og IKT, og har et annet forhold til elektroniske hjelpemidler enn sine ledere, som ofte er 20-30 år eldre. I tillegg er mange av dem bereiste og har vokst opp i et flerkulturelt samfunn. En interessant vinkling ville være å forske på disse personene også, for så å sammenligne svarene fra denne gruppen med svarene fra prosjektlederne i

denne rapporten, særlig med tanke på elektronisk kommunikasjon og kulturforståelse.

I skrivende stund, mobiliseres det store ressurser og mange norske prosjektteam ved ulike verft i Sør-Korea, som et resultat av at mange kontrakter for bygging av plattformer og skip har gått dit. Dette har skjedd tidligere, og er ikke noe nytt. Det spesielle denne gangen, er at antallet nordmenn som utstasjoneres ved disse verftene, er så stort. Det vil være interessant å forske på hvordan selskapene tilrettelegger for dette med tanke på kulturell trening og forberedelser, samt å kartlegge kunnskap om kulturforskjeller hos disse personene spesifikt. Har de Norgesbaserte prosjektteamene noe å lære av de utstasjonerte teamene? Videre vil det være interessant å undersøke deres asiatiske motparter, med tanke på kulturforskjeller, kommunikasjon og samarbeid med nordmenn sett fra asiatenes ståsted.

6 Konklusjon

Denne rapporten handler om kommunikasjon i investeringsprosjekter på norsk sokkel, fra prosjektledelsens ståsted. For å svare på problemstillingen, har rapporten tatt for seg kjent teori om prosjekter og prosjektledelse, med fokus på kommunikasjon og kulturforskjeller. I tillegg er det benyttet datainnhenting i form av intervjuer (kvalitativ metode). Ni ulike personer i ledende stillinger i prosjektbaserte organisasjoner i norsk olje- og gassbransje har blitt dybdeintervjuet med en intervjuguide som hjelpemiddel. Metoden innehar noen svakheter:

- Nyanserikdommen er svært høy, og det er utfordrende å skille ut relevant data fra tilfeldige innfall og irregulariteter.
- Intervjuobjektene svarte i noe grad basert på prosjekter og problemer som opptok dem på tidspunktet de ble spurt, dermed øker risikoen for tilfeldige avvik.
- Utvelgelse av respondenter er basert på ikke-sannsynlighetsutvelging, som gir økt risiko for systematisk skjevhet.
- Enkelte respondenter forsøkte å fremstå som best mulig på egne og arbeidsgivers vegne, ikke nødvendigvis nøytrale.
- Noen respondenter misforsto noen spørsmål og begreper.

Til tross for svakhetene, er det identifisert noen mønstre. Noen av svarene ble også underbygget av teorien og/eller indirekte bekreftet av andre respondenters svar. Ved å kombinere teorien med empirien, er det mulig å svare på problemstillingen:

Kan forbedring av kommunikasjonsprosesser redusere kostnader i investeringsprosjekter på norsk sokkel?

Aktørene i norsk olje- og gassbransje er gode på å kommunisere, men ytterligere forbedring av kommunikasjonsprosesser er avgjørende for at fremtidige investeringsprosjekter reduserer unødvendige kostnader, og holder seg innenfor budsjettene. Dette sikres ved noe bedre kjennskap til teori blant de ulike aktørene, både om kommunikasjon generelt og flerkulturell kommunikasjon spesielt. De viktigste fokusområdene er teorier om barriereskjermer, Hofstedes teorier og innsikt i asiatisk kultur for "ansikt". Disse må læres, bearbeides, praktiseres og repeteres for å forbedre kommunikasjon og informasjonsflyt i prosjektene. Det største forbedringspotensialet for kommunikasjon er identifisert i de mange grensesnittene mellom ulike aktører gjennom leveringskjeden, både i Norge og i andre land. Det finnes likevel forbedringspotensial i samtlige områder av prosjektene, og aktørene må hele tiden ha fokus på god kommunikasjon og informasjonsflyt. I tillegg kan kommunikasjonen i leveringskjeden forbedres ved hjelp av bedre kommunikasjonsplanlegging hos hovedleverandørene.

Kontraktuelle føringer for kommunikasjon mellom underleverandører og hovedleverandører vil sørge for bedre informasjonsflyt i de mange grensesnittene.

Videre anbefales en nær dialog og tett kommunikasjon mellom oljeselskapene og aktørene i deres leveringskjede, også utenom de spesifikke prosjektene. Formålet med dialogen bør være å begrense de mange detaljerte tekniske kravene til spesialløsninger og dokumentasjon, uten at det går på bekostning av kvaliteten på sluttproduktet eller fører til problemer etter overgangen til driftsfasen. Store ressurser i de aktuelle selskapene må involveres, fra toppledelse til spesialister og andre prosjektdeltakere.

7 Referanser

7.1 Bøker

Blakie, N. (2009). *Designing Social Research. The Logic of Anticipation*. Cambridge: Polity Press.

Blundel, R. (1998). *Effective Business communication: Principles and practice for the information age*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Bredesen, I. (2011). *Investering og finansiering*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Campbell, M (2009). *Communications Skills for Project Managers*. New York: AMACOM Books.

Cleland, D. I og King, W. R (1988) *Project Management Handbook*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Fontana, A. og Prokos, A. H (2007). *The Interview: from formal to postmodern*. Walnut Creek: Left Coast Press Inc.

Gardiner, P (2005). *Project Management: A strategic planning approach*. New York: Palgrave Macmillan.

Gido, J og Clements, J (2012). *Successful Project Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Guirdham, G (1999). *Communication across Cultures*. London: Macmillan Press Ltd.

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hjertø, K. B (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Hofstede, G (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Jacobsen, D.I (2005). *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser? Innføring i Samfunnsvitenskapelig Metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D.I og Thorsen, J (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Kerzner, H (1998). *In Search of Excellence in Project Management: Successful Practices in High Performance Organizations*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Kerzner, H (2006). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kolltvedt, B. J og Reve, T (2002). *Prosjekt: Organisering, gjennomføring og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kristoffersen, H (2010). *Det nye Kina: Kinesisk handel, kultur og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lunheim, R (2010). *Kulturforståelse for næringslivet: Innføring i tverrkulturell kommunikasjon og ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square: Project Management Institute Inc.

Seel, P (2012). *Digital universe: The global telecommunication revolution*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Shauchenka, U (2013). *Why projects fail*. Marston Gate: Amazon Ltd.

7.2 Nettsider

ABC nyheter: *Hadde aldri godtatt norsk arbeidsmoral her i Hong Kong*, publisert av Kaspersen, Line, 16.07.2012: <http://www.abctv.no/penger/oekonomi/2012/07/16/hadde-aldri-godtatt-norsk-arbeidsmoral-her-i-hong-kong?page=1>. Lest 04.04.2014.

Beyond Intractability: *Face*, publisert av Rosenberg, Sarah, februar, 2004: <http://www.beyondintractability.org/essay/face>. Lest 05.03.2014.

Business Dictionary: *Investment Project*: <http://www.businessdictionary.com/definition/investment-project.html>. Lest 26.05.2014.

Offshore.no: *Fullt mulig for norske verft å vinne kontrakter*, publisert av redaksjonen, 07.06.2013: http://www.offshore.no/sak/37715_-_fullt_mulig_for_norske_verft_aa_vinne_kontrakter. Lest 26.05.2014.

Projectinsight: *Four common reasons why projects fail*, skrevet av West, Cythia: <http://www.projectinsight.net/white-papers/four-common-reasons-why-projects-fail>. Lest 03.03.2014.

Statoil: *Sikkerhet*, publisert 20.08.2007, oppdatert 27.05.2011: <http://www.statoil.com/no/enviromentsociety/security/pages/safety.aspx>. Lest 30.04.2014.

Teknisk Ukeblad: *Sør-Korea venter storinnrykk av norske ingeniører*, publisert av Taraldsen, Lars, 04.09.2013: <http://www.tu.no/petroleum/2013/09/04/sor-korea-venter-storinnrykk-av-norske-ingeniorer>. Lest 04.04.2014.

Teknisk Ukeblad: *Dette er Statoils oppblåste Utsira-tall*, publisert av Qvale, Peder, 11.04.2014: <http://www.tu.no/petroleum/2014/04/11/dette-er-statoils-oppblaste-utsira-tall>. Lest 13.05.2014.

Teknisk Ukeblad: *Norges største industriprosjekt kan bli utsatt av stortinget*, publisert av Taraldsen, Lars, 13.05.2014: http://www.tu.no/petroleum/2014/05/13/norges-storste-industriprosjekt-kan-bli-utsatt-av-stortinget#cxrecs_s. Lest 14.05.2014.

7.3 Artikler

Karlsen, J. T (2002). *Project Stakeholder Management*. Engineering Management Journal Vol. 14 No. 4.

8 Vedlegg

A. Intervjuguide

Er det greit at jeg tar opp intervjuet?

- (Slå på opptakerne)

Intervjuet er anslått til å ta ca 45-60 min. Målet er å lære mer om hvordan dere jobber, hva dere er gode på, og muligens foreslå forbedringer (forhåpentligvis kommer jeg fram til noe DERE kan bruke også) ikke å henge ut/påpeke feil hos intervjuobjektene (selv om enkelte spørsmål kan gi et inntrykk av det).

Intervjuguiden er generisk utarbeidet, og vil bli brukt i alle dybdeintervjuene i min masteroppgave (folk med ulik bakgrunn, stilling og erfaring, leverandører, operatører og konsulenter). Noen spørsmål er derfor kanskje ikke like relevante for alle, men prøv å svare så godt du kan.

Bakgrunn:

1. Kan du fortelle litt om deg selv, din bakgrunn, utdanning og erfaring?
 - Bachelor/master, hvor og hvilket studie?
 - Hvilke bransjer, bedrifter, stillinger og ansvarsområde?
2. Når fikk du din første stilling der du ble ansvarlig for andres prestasjoner (andre rapporterte til deg)?
3. Kan du raskt oppsummere de prosjektene du har jobbet på med prosjektlederansvar, inkludert det du jobber med nå (hvis ikke allerede besvart i spørsmål 1)?
4. Hvilke arbeidsoppgaver innebærer stillingen du har i dag?

Prosjekter generelt:

5. Hva er, etter din mening grunnen(e) til at kostnadene ved gjennomføring av investeringsprosjekter på den norske sokkelen har steget de siste årene?
 - Kan du, basert på din erfaring, trekke frem de viktigste suksessfaktorene for investeringsprosjekter (kort oppsummert)?
6. Kan du, basert på din erfaring, trekke frem de viktigste grunnene til at investeringsprosjekter feiler i å levere på tid/kostnad/omfang/kvalitet?
7. Undersøkelser viser at følgende faktorer er gjengangere i begrunnelser for hvorfor prosjekter feiler i å levere på tid/kostnad/omfang/kvalitet, kjenner du deg igjen i disse faktorene?:
 - a. Mangel på synlighet (for interessenter, ledelse, sponsor etc)
 - b. Uklare målsetninger i prosjektet
 - c. Mangel på synlighet i ressursenes arbeidsmengde (jobber på flere prosjekter av gangen, rapporterer til ulike personer etc)
 - d. Kommunikasjonsproblemer
 - e. Dårlig/mangelfull planlegging
 - f. Mangelfull kvalitetskontroll

Kommunikasjon, spesielt:

8. Mener du at dine kommunikative ferdigheter er gode/tilstrekkelige?
9. Mener du at de kommunikative ferdighetene i det interne prosjektteamet du leder/har ledet er gode nok?
10. Mener du at de kommunikative ferdighetene hos leverandører og underleverandører dere bruker er gode nok?
 - Er det forskjell på dette hos norske og utenlandske leverandører?
11. Mener du at de kommunikative ferdighetene til kundene og samarbeidspartnerne deres er gode nok?
12. Kjenner du til Hofstede's kulturdimensjoner? (eks. Maktdistanse, individualisme/kollektivism, maskulinitet, usikkerhetsunngåelse, langsiktighetsorientering)
 - Hvis ja: Bruker du/dere innsikt fra disse bevisst i interaksjoner med utenlandske leverandører?
 - Hvis ja: Har dette hjulpet for å bedre kommunikasjonen/interaksjonene med utenlandske firmaer?
 - Har dere hatt problemer i kommunikasjon/interaksjoner med utenlandske bedrifter der kulturforskjeller har spilt en rolle?
13. Kjenner du til ulike kommunikasjonsteorier og modeller? Eks kommunikasjonsprosesser, teorier om ulike kommunikasjonskanaler mtp rikhet, hurtighet, parallellitet, lagringskapasitet og nivå av forberedelse
 - Har du et bevisst forhold til hvilken kanal som brukes for kommunikasjon i ulike sammenhenger? (e-post, chat, conference call, face-face, telefon etc)
14. Finnes det standardiserte kommunikasjonsplaner for investeringsprosjekter i bedriften/avdelingen?
 - a. Hvis ja: Tilpasses kommunikasjonsplanene det enkelte prosjekt?
15. I hvilken grad brukes det ressurser på planlegging av kommunikasjonsprosesser i tidligfasen av prosjekter i bedriften/avdelingen?
 - Er ressursene tilstrekkelig etter ditt syn?
 - Blir planene revidert og oppdatert jevnlig gjennom prosjektet?
 - Blir alle involverte parter tilstrekkelig informert om, og gjort oppmerksomme på viktigheten av å følge disse?
 - Blir disse planene fulgt opp i gjennomføringen av prosjektene?
16. Har du noen tanker som ikke har blitt tatt opp rundt kommunikasjon i store og komplekse investeringsprosjekter?