

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Navn Ina Strandheim, Iris Røstad, Emilie
Opsal Ringseth

Utlevering: 09.01.2017 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00

Ledelse for fremtiden



Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet i forbindelse med fordypning i prosjektledelse, og er et avsluttende resultat av våre treårige bachelorstudier innen Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Trondheim.

Først og fremst ønsker vi å takke våre informanter i Statoil; ressursleder og drifts- og vedlikeholdsleder i avdelingen Operations, for at de så seg villig til å bidra i denne prosessen. De har vist oss tillit og åpenhet gjennom å dele sine erfaringer og kompetanse i intervjuene slik at vi har fått den informasjonen vi trengte. Vi vil også benytte anledningen til å rette en stor takk til vår foreleser og veileder Tore Aalberg for hans inspirerende forelesninger og uvurderlige veiledninger som har bidratt til å styrke vår bacheloroppgave.

Denne prosessen har vært tidkrevende, men samtidig svært givende og lærerik. Den kunnskapen vi har tilegnet oss er uten tvil noe vi vil ta med oss på veien videre inn i arbeidslivet.

Trondheim, 31.mai 2017

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1: INNLEDNING	1
1.1 STATOIL	1
1.1.1 <i>Om bedriften</i>	1
1.1.2 <i>Om prosjektet: Johan Castberg</i>	2
1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING	3
1.2.1 <i>Begrunnelse for valg av tema</i>	3
1.2.2 <i>Problemstilling</i>	4
1.2.3 <i>Avgrenset problemstilling</i>	4
1.2.4 <i>Oppgavens formål og mål</i>	4
KAPITTEL 2: METODE OG DATAINNSAMLING	4
2.1 VALG AV METODE	4
2.2 PRIMÆRDATA	5
2.3 SEKUNDÆRDATA.....	6
2.4 KRITIKK AV METODE	6
KAPITTEL 3: SIX-BOX-MODELLEN	7
3.1 PROSJEKTLÆDELSE	9
3.1.1 <i>Teori</i>	10
3.1.2 <i>Fakta</i>	12
3.1.3 <i>Drøfting</i>	13
3.2 STRUKTUR	14
3.2.1 <i>Teori</i>	15
3.2.2 <i>Fakta</i>	17
3.2.3 <i>Drøfting</i>	18
3.3 METODER OG TEKNIKKER	20
3.3.1 <i>Teori</i>	20
3.3.2 <i>Fakta</i>	22
3.3.3 <i>Drøfting</i>	23
3.4 RELASJONER	24
3.4.1 <i>Teori</i>	25
3.4.2 <i>Fakta</i>	26

3.4.3 Drøfting.....	27
3.5 BELØNNING OG STRAFF.....	29
3.5.1 Teori.....	29
3.5.2 Fakta.....	31
3.5.3 Drøfting.....	32
3.6 PROSJEKTMÅL.....	34
3.6.1 Teori.....	34
3.6.2 Fakta.....	35
3.6.3 Drøfting.....	36
KAPITTEL 4: KONKLUSJON	37
KAPITTEL 5: REFERANSELISTE.....	40

Sammendrag

Vi har gjennom første halvdel av 2017 fordypet oss i Statoil-prosjektet ”Johan Castberg” – et prosjekt som går ut på å bygge en flytende oljeplattform, lokalisert utenfor Finnmark. For å begrense omfanget av oppgaven har vi valgt å kun se på temaet ressursledelse i en bestemt avdeling i prosjektet. ”The Six-box-model” tar for seg seks viktige elementer innen prosjektledelse og er utgangspunktet for oppbyggingen av oppgaven. Gjennom å drøfte teori opp mot våre data for hver av de seks elementene har vi i oppgaven svart på følgende problemstilling:

”Hvordan ledes de menneskelige ressursene i avdelingen ”Operations”, sett ut ifra Six-box-modellen?”

Teorien i oppgaven omfatter elementene *prosjektleder, struktur, metoder og teknikker, relasjoner, belønning og straff*, samt *prosjekt mål*, som er de seks fagområdene i modellen. Teorien er hentet fra både norske og utenlandske forfattere, med høy akademisk anerkjennelse.

Våre data er innhentet gjennom kvalitativ metode, i form av dybdeintervju med ressursleder og drifts- og vedlikeholdsleder i avdelingen. Gjennom intervjuene kommer det frem at ledelsen tenker langsiktig når det gjelder de menneskelige ressursene. Hovedfokuset ligger på å sikre en fullsatt bemanning til å drifte plattformen ved planlagt produksjonsstart i 2022. Gjennom kontinuerlig benyttelse av ulike teknikker og metoder for ansettelse, teambuilding, medarbeidersamtaler og oppfølging, sikrer de at menneskene som blir ansatt i prosjektet kan jobbe i driften av plattformen etter 2022. Ressurslederen jobber ut ifra en bemanningsplan som viser behovet for antall medarbeidere og nye ansettelse hver måned frem til produksjonsstart. Det legges også stor vekt på å utarbeide gode mål å jobbe mot, både for lederne og medarbeiderne. For å sikre best mulig bemanning bruker ledelsen mye tid på å skape eierskap, tillitt og motivasjon hos de ansatte. Dette gjøres gjennom toveiskommunikasjon, samarbeid, tett oppfølging og gode systemer for belønning og straff. Analysen viser at alle beslutninger som blir tatt ved ledelse av de menneskelige ressursene i avdelingen Operations blir gjort for å sikre effektiv og sikker drift av plattformen,

samt å sikre langsiktige arbeidsplasser. Ved bruk av Six-box-modellen kan vi se at de menneskelige ressursene blir ledet gjennom tett oppfølging og individuell tilpasning ved ansvars- og arbeidsfordelingen, der hovedfokuset er å utnytte de ansattes kunnskaper og kompetanse over tid.

Kapittel 1: Innledning

1.1 Statoil

1.1.1 Om bedriften



Statoil ASA (heretter Statoil) er et norsk energiselskap som ble opprettet 14.juni 1972. De har siden den gang drevet med leting etter, samt utvikling og produksjon av, olje og gass på norsk sokkel, hvor de i dag er en ledende operatør. I 2006 fusjonerte de to tidligere konkurrentene Statoil og Norsk Hydro. Sammen utgjorde de det nye selskapet StatoilHydro, men som i 2009 skiftet navn til Statoil ASA. Med om lag 22.000 ansatte og virksomhet i over 30 land er Statoil et av Nordens største konsern. Statoil har sitt hovedkvarter i Stavanger, mens man i Oslo finner kontor for styring av aktiviteter utenlands (Ryggvik, 2015; Statoil ASA, 2017c).

Statoils visjon er ”å være det foretrukne selskapet på det globale markedet” (Statoil ASA, 2016b).

Kjerneverdiene til Statoil er:

- *Courageous*- modig
- *Open*-åpen
- *Hands-on*- tett på
- *Caring*- omtensksom

”Våre verdier uttrykker kraften og energien i Statoil på sitt beste. Verdiene er avgjørende for at vi skal lykkes over tid i konkurransepregede omgivelser, og de er kjernen i vårt styringssystem. Verdiene motiverer oss til å prestere, og veileder oss i hvordan vi driver virksomheten og samarbeider med våre eksterne interessenter, eller når vi står overfor et etisk dilemma.”

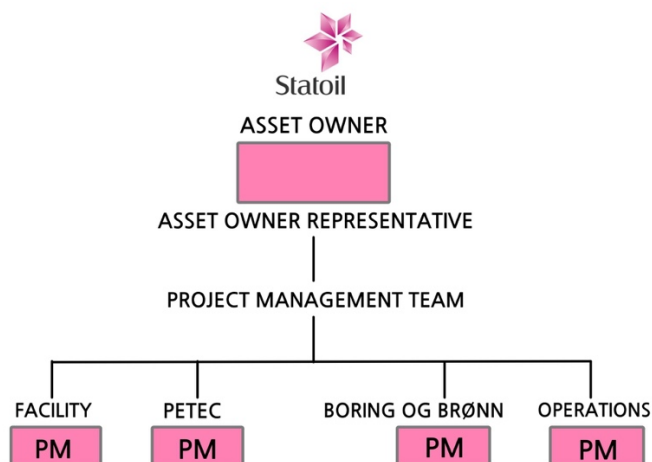
– (Statoil ASA, 2017a)

1.1.2 Om prosjektet: Johan Castberg

De tre oljefunnene Skrugard fra 2011, Havis fra 2012 og Drivis fra 2014 utgjør det som i dag er Johan Castberg-prosjektet (Statoil ASA, 2017b). Feltet ligger i sørvestre del av Barentshavet, omlag 200 km sør for Bjørnøya. Prosjektet omfatter en havbunnsutbygging av de tre nevnte funnene, hvor oljen lagres og prosesseres på en flytende plattform (FPSO) for utskipning til markedet (Statoil ASA, 2016a). Prosjektet har planlagt produksjonsstart i 2022, og er i dag på vei inn i fase tre av fire.

Målet for utbyggingen av feltet er en kostnadseffektiv løsning for de påviste ressursene, samt å vurdere grunnlaget for en landbasert terminal som kan betjene flere felt i Barentshavet. Samtidig vil utbyggingen kunne få ringvirkninger og betydning for teknologi- og kompetansebygging i leverandørindustrien, da spesielt i nord (Statoil ASA, 2017b).

Et utdrag av organisasjonskartet til prosjektet:

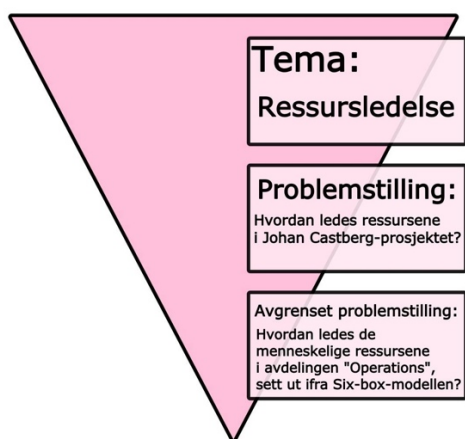


Figur 1: Organisasjonskart inspirert av ressursleder i Johan Castberg-prosjektet.

Johan Castberg kjennetegnes blant annet av at prosjektet følger A-standard, det vil si en "Compliance and Leadership Model". Denne modellen beskriver viktigheten av tema som samsvar og etikk: At de skal dele, høre på andre, undersøke og evaluere under hele prosjektgjennomføringen. Vi vil gå nærmere inn på denne modellen i kapittel tre.

1.2 Tema og problemstilling

I dette underkapitlet vil vi gjøre rede for valg av tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål. For å vise sammenhengen mellom tema, problemstilling og den avgrensede problemstillingen i vår oppgave, har vi valgt å ta utgangspunkt i figuren til Erling S. Andersen og Eva Schwencke.



Figur 2: Tema, problemstilling og avgrenset problemstilling (Andersen, 2012, s. 31).

1.2.1 Begrunnelse for valg av tema

Vi har i denne bacheloroppgaven valgt å konsentrere oss om ledelse av prosjekter. Ledelse er et kjent tema for mange, enten man blir ledet av noen eller er leder selv. Etersom vi alle tre studerer økonomi og administrasjon, med fordypning i prosjektledelse, er det sannsynlig at vi vil kunne jobbe med ledelse i fremtiden. Det er derfor av interesse å lære ytterligere om dette temaet.

Etter nøye vurdering, med innspill fra både veileder og kontaktperson i Statoil, valgte vi til slutt ressursledelse som hovedtema. Valget falt på dette temaet fordi vi synes det er interressant å se hvordan man leder og forvalter menneskelige ressurser i et såkalt megaprojekt som Johan Castberg.

Når man skal sette sammen en prosjektgruppe er det en rekke faktorer prosjektlederen må ta hensyn til. Briner, Hastings og Geddes beskriver det som en formingsjobb: Man må sørge for å få den rette blandingen av mennesker og den rollekombinasjonen som passer best til prosjektet (Briner, Hastings, Geddes, Hagerup, & Esnault, 2000).

1.2.2 Problemstilling

På bakgrunn av at vi ønsker å fordype oss i ressursledelse, har vi valgt følgende problemstilling for oppgaven:

“Hvordan ledes ressursene i Johan Castberg-prosjektet?”

1.2.3 Avgrenset problemstilling

For å avgrense oppgaven ytterligere har vi valgt å fokusere på én avdeling i prosjektet, og utarbeidet følgende problemstilling:

“Hvordan ledes de menneskelige ressursene i avdelingen ”Operations” sett ut ifra Six-box-modellen?”

1.2.4 Oppgavens formål og mål

Formålet med denne oppgaven er å få innsikt i hvordan ressursledelse praktiseres i større prosjekter, samt belyse viktigheten av effektiv ressursledelse. Videre er målet å skrive en interessant og lærerik bacheloroppgave som også kan være nyttig for andre. Med utgangspunkt i Six-box-modellen, som vi gjennomgår i kapittel tre, vil vi trekke delkonklusjoner underveis som igjen oppsummeres i en hovedkonklusjon i kapittel 4.

Kapittel 2: Metode og datainnsamling

2.1 Valg av metode

Vi valgte å bruke en kvalitativ tilnærming som metode i dette prosjektet. Denne metoden er hensiktsmessig når man skal undersøke fenomener man ikke kjenner særlig godt, som det er forsket lite på eller som man ønsker å få en grundig forståelse for (Johannessen, 2011). Grunnen til at vi valgte en kvalitativ metode var nettopp fordi ressursledelse er et tema vi hadde lite kjennskap til, men som vi var interesserte i å lære mer om. Det er også et område det er forsket lite på fra før, noe som gjør det både utfordrende og spennende. Vi ønsket å oppnå en grundig forståelse for hvordan ressursledelse fungerer i Statoil sine prosjekter, og kanskje også bistå med noen nye innspill, basert på oppdatert teori og funn.

Som kvalitativ tilnærming valgte vi å bruke individuelle dybdeintervju, der vi intervjuet et begrenset antall nøkkelpersoner. Formålet med intervjuene var å få mest mulig informasjon om ressursledelsen i prosjektet i lys av problemstillingen. Å bruke dybdeintervju gjorde det mulig å komme med oppfølgingsspørsmål og påfølgende oppklarende svar fra respondenten, noe vi mente økte validiteten på informasjonen vi mottok.

2.2 Primærdata

Grunnen til at vi valgte å utføre individuelle dybdeintervju var fordi vi var interesserte i informantenes personlige erfaringer og meninger, uten påvirkning av andre. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte kommer menneskers erfaringer og oppfatninger best frem når informanten kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet. Dette hadde ikke vært mulig ved for eksempel en spørreundersøkelse. Ved at vi brukte denne metoden fikk vi mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis, og respondentene fikk bedre tid til å svare utfyllende og oppklarende. De kunne også gi oss den informasjonen de mente var nødvendig for at vi skulle få en forståelse for ressursledelsen i prosjektet. Intervjuene ble såkalte semistrukturerte intervju, siden vi hadde en overordnet intervjuguide, men beveget oss frem og tilbake i denne ettersom det passet seg i samtalen.

Vi utarbeidet en intervjuguide basert på vår hovedmodell, som er ”The Six-box model” (videreutviklet av Jessen). Ved å bruke denne modellen fikk vi en fin struktur på intervjuet, der vi tok for oss de seks elementene i modellen, og stilte spørsmål ut ifra dem. Vi sendte intervjuguiden til respondentene noen dager før selve intervjuene, slik at de hadde mulighet til å forberede seg, og på den måten gi nøyaktige og utfyllende svar. Vi var alle til stede under intervjuene. To av oss hadde ansvar for å notere underveis, mens den siste hadde ansvar for å lede selve intervjuet. På denne måten kunne vi alle delta i samtalen og være fokusert på å få mest mulig informasjon ut fra intervjuet, samt at informasjonen ble godt dokumentert. Begge intervjuene ble holdt på Statoil sine lokaler på Rotvoll, og varte i omtrent to timer.

En av oss i gruppa kjenner ressurslederen i Johan Castberg-prosjektet godt, og det ble derfor naturlig å intervju vedkommende. På grunn av relasjonen var det enkelt å få i gang en god og informativ dialog. Den andre respondenten er drifts- og vedlikeholdsleder som jobber under ressurslederen i prosjektet, og som vi fikk anbefalt av han. Grunnen til at vi valgte kun to informanter, var fordi det var de to som hadde mest kjennskap til temaet og som var tilgjengelig i den aktuelle perioden.

2.3 Sekundærdata

Sekundærdata vi har benyttet oss av er andre bachelor- og masteroppgaver, artikler, nettsider og tidsskrifter. Dette er kilder som er ment for et annet formål enn vår bacheloroppgave, men som likevel er relevante for oss fordi de inneholder teori rundt temaet ressursledelse.

2.4 Kritikk av metode

En av svakhetene vi opplevde ved bruk av dybdeintervju var at det var lett å spore av, og prate seg bort fra problemstillingen. Vi fikk mye informasjon på en gang, og måtte bruke en del tid i etterkant for å skille ut hvilken informasjon som var relevant for problemstillingen og ikke. Vi opplevde dog at det meste av informasjonen vi fikk var nødvendig for oss for å skjønne prosjektets dynamikk, men at ikke alt var relevant å ha med i selve oppgaven.

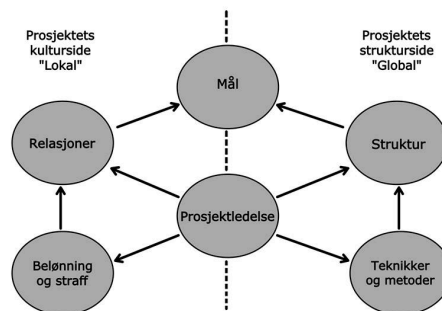
Siden vi bare intervjuet to personer er det vanskelig å måle reliabiliteten på informasjonen vi har hentet inn. Ettersom respondentene fikk tilsendt intervjuguiden god tid i forkant kan dette svekke reliabiliteten, da de hadde mulighet til å forberede seg på svarene. På den måten kunne de gi oss de svarene de trodde vi ville høre, fremfor hvordan det faktisk er. Noe som derimot er med å styrke reliabiliteten i denne oppgaven er at vi fikk samme resultat fra de to vi intervjuet. Det er et tegn på at kildene våre er pålitelige. På en annen side fikk vi lite informasjon om det som ikke fungerer like bra, noe som gjør drøftingen vanskeligere. Vi kunne ha utført en test-retest-reliabilitet, men dette følte vi var bortkastet tid, både for oss og respondentene. Hadde vi utført denne testen, det vil si intervjuet de samme respondentene med samme intervjuguide og fått samme

resultat, kunne vi med sikkerhet ha konkludert med at innsamlet data har høy grad av reliabilitet. Med tanke på at en i gruppen har et nært kjennskap til den ene respondenten følte vi at respondenten i aller høyeste grad var pålitelig, og at det å teste deres pålitelighet hadde svekket deres tillit til oss.

Definisjonen på validitet er spørsmålet ”måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen, 2011, s. 244). Denne definisjonen tilsier at kvalitative studier ikke er valide, da de ikke kan måles. Vi må derfor stille oss selv spørsmålet om våre fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studiet og at de representerer virkeligheten. Siden vi har fått primærdata fra ressurslederen og drifts- og vedlikeholdslederen, vil vi si at resultatet mest sannsynlig er et reelt bilde av virkeligheten. Vårt resultat svarer på problemstillingen, noe som òg var formålet med studiet. Vi har ikke funnet noe som tyder på feil under innsamlingen av data, analysen eller tolkningen, og har ingen grunn til å tro at validiteten er svak.

Kapittel 3: Six-box-modellen

Utgangspunktet for denne oppgaven er Svein Arne Jessens Six-box-modell. Modellen omhandler hvordan prosjektleder bør lede prosjekter med forståelse for prosjektets strukturside og kulturside, og viktigheten av balansen mellom disse (Karlsen, 2017). På modellens kulturside fokuseres det på *relasjoner* og *belønning og straff*, mens det på struktursiden er *struktur* og *metoder og teknikker* som vektlegges. Vi vil i dette kapitlet gå nærmere inn på de seks ulike elementene i modellen og knytte teorien opp mot primærdata vi har samlet inn.

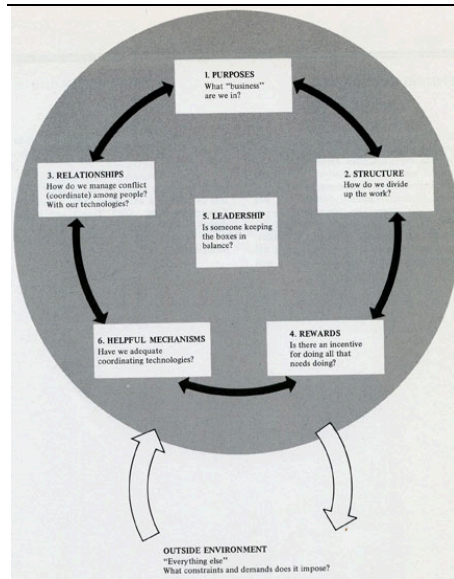


Figur 3: Six-box-modellen (Jessen, 2008, s. 106).

På 1950- og 1960-tallet var fokuset på struktursiden av modellen. Det var viktig å ha gode organisasjonsstrukturer og prosjektplaner for en vellykket måloppnåelse i prosjektarbeid (Jessen, 2002b). På 1970- og 1980-tallet ble fokuset flyttet over til kultursiden av figuren og menneskelige relasjoner ble sett på som noe av det viktigste for måloppnåelse (Karlsen, 2017). For at prosjektleder skulle lede prosjektet til å nå det overordnede prosjektmålet, ble det lagt vekt på arbeidernes motivasjon og demotivasjon i form av belønninger og straff (Jessen, 2002b). I dag vil prosjektlederen verdsette begge sidene av modellen og finne en god balanse mellom dem. Det er også viktig å være fleksibel ut ifra hvor i prosjektet man befinner seg, og fokuset kan også avhenge av størrelsen på prosjektet (Jessen, 2002a).

Struktursiden av modellen illustrerer viktigheten av at prosjektlederen forholder seg til planer man har valgt å følge, organisasjonsoppsettet og kontrollsystemer man har koblet til de ulike planene. Ulike metoder og teknikker kan benyttes for å følge opp de ulike kontrollsystemene. Dette kan for eksempel være prosjektplanleggingsverktøy og prioriteringsvarianter. På den andre siden av modellen er prosjektets kultur, hvor relasjoner med prosjektmedarbeidere og eksterne aktører er en viktig faktor. Belønning og straffemetoder er avhengig for hvordan man skal oppnå det man ønsker (Jessen, 2002b).

Det første utkastet av Six-box-modellen publiserte Weisbord i tidsskriftet "Group & Organization Management" i 1976 (Weisbord, 2017). Svein Arne Jessen har videreutviklet denne modellen og tilpasset den prosjektarbeidsformen (Karlsen, 2017).



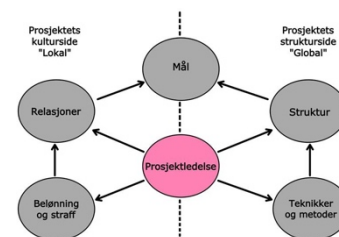
Figur 4 : A Six-Box Model (Weisbord, 2017).

De to modellene er relativt like, men noen av forskjellene er at Weisbords Six-box-modell blir sett på som en kontinuerlig prosess, mens Jessens modell er delt inn i prosjektets kultur- og strukturside. En annen forskjell er at Weisbords modell inneholder elementet *eksterne miljøfaktorer*, mens Jessen har inkludert elementet *straff*. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Jessens Six-box-modell da den er tilpasset prosjektarbeidsformen, og vi mener også at den er mer oversiktlig å jobbe med, da det er et skille mellom prosjektets kultur- og strukturside.

3.1 Prosjektledelse

Prosjektledelse står sentralt i Six-box-modellen og illustrerer at enhver prosjektleder må ta i bruk ulike metoder som hjelpemidler ved håndtering av

situasjoner som oppstår i prosjekter. Prosjektlederen må kunne balansere prosjektets kultur- og strukturside, avhengig av hvor man befinner seg i prosjektet. I og med at prosjektlederen står i sentrum av modellen, vil vi diskutere prosjektlederens rolle under hvert enkelt element. For å knytte dette opp mot vår problemstilling har vi her valgt å fokusere på ulike lederstiler ressursleder kan benytte, nærmere bestemt situasjonsbestemt ledelse.



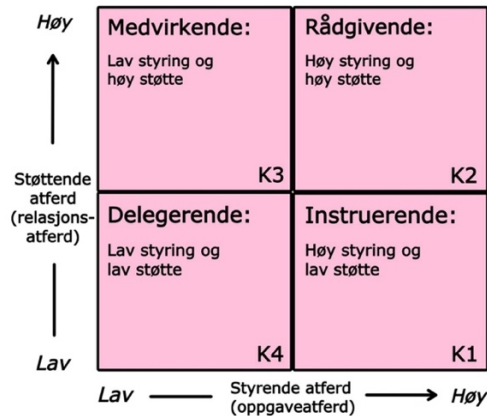
*"O, it is excellent,
To have a giant's strength,
but it is tyrannous
To use it like a giant"*
– *Shakespeare (Weisbord, 1978, s. 40)*

3.1.1 Teori

Prabhakar, Turner og Miller (referert i Karlsen, 2017, s.112) definerer ledelse som styrt samspill mellom mennesker for å oppnå resultater som innfrir organisasjonens mål. I organiseringen av prosjekter må prosjektlederen anvende ulike verktøy, ferdigheter, kunnskaper og teknikker for å realisere det overordnede prosjektmålet (Larson, 2011).

Det som er avgjørende for lederens effektivitet er hvordan han eller hun påvirker sine medarbeidere. For å oppnå best mulig resultat på en effektiv måte er det viktig at lederen påvirker medarbeidernes atferd ved å utøve situasjonsbestemt ledelse, da både menneskene og omstendighetene rundt dem er ulike og i stadig forandring (Thompson, 2011). Med utgangspunkt i Hersey og Blanchards fremstilling kan begrepet lederstil defineres slik: "Lederstil er lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre"(referert i Thompson, 2011, s.41).

Modellen til Hersey og Blanchard illustrerer to former for atferd; styrende og støttende, og graden av disse danner de fire lederstilene (referert i Thompson, 2011). Styrende atferd kjennetegnes ved at lederen planlegger, veileder og kontrollerer medarbeideren, mens støttende atferd preges blant annet av toveiskommunikasjon og at medarbeiderne deltar i beslutninger.



Figur 5: Situasjonsbestemt ledelse (Karlsen, 2017, s. 114).

Instruerende lederstil kjennetegnes ved at prosjektleder legger tydelige føringer for hvordan arbeidet skal utføres med tanke på ønsket måloppnåelse. Lederstilen er preget av enveiskommunikasjon og kan være effektiv i situasjoner hvor medarbeiderne er sterkt motiverte til å utføre arbeidsoppgavene, men må ha klare retningslinjer og instruksjoner for å utføre disse (Karlsen, 2017).

Det vil være hensiktsmessig å benytte seg av en *rådgivende lederstil* overfor medarbeidere som er lite motiverte og som mangler relevant kompetanse. I motsetning til en instruerende lederstil vil det her utvikles en økende toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider. Lederen åpner for innspill fra sine medarbeidere, noe som øker både engasjementet og arbeidsviljen til medarbeiderne (Karlsen, 2017).

Ved bruk av en *medvirkende lederstil* vil det være liten grad av styrende atferd, men dette krever at medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene. Her er det toveiskommunikasjon, hvor leder og medarbeider samarbeider om planlegging og gjennomføring av oppgavene. Det er en svært støttende lederstil som vil være nyttig å bruke i perioder der motivasjonen til medarbeiderne er lav (Karlsen, 2017).

Den *delegerende lederstilen* kjennetegnes ved at lederen holder en lav profil og lar medarbeiderne planlegge og løse arbeidsoppgavene på egen hånd. En slik

lederstil vil være nyttig å benytte seg av i situasjoner hvor medarbeiderne har god kompetanse og motivasjon til å utføre arbeidet (Karlsen, 2017).

3.1.2 Fakta

Det kom frem i intervjuene at Statoil baserer sin ledelse på deres egen modell ”A-standard”, som handler om å sette andre i stand til å planlegge, utføre og evaluere jobben på en best mulig måte. Denne modellen benyttes derfor også av lederne i avdelingen Operations. Modellen beskriver viktigheten av tema som samsvar og etikk; at de skal dele, lytte til hverandre, undersøke og evaluere gjennom hele prosjektgjennomføringen. Lederne forteller medarbeiderne hva en A-standard er gjennom ord og handling, og veileder deretter den enkelte slik at vedkommende oppnår en ”A”. Å inspirere, forsterke og korrigere medarbeiderne i denne prosessen er vesentlig.



Figur 6: Modell for etterlevelse og lederskap (Statoil ASA, 2016b, s. 36).

Lederne fungerer i hverdagen som kommunikatorer, rollemodeller, trenere og veiledere. Som kommunikator er oppgaven å forklare A-standarden til medarbeiderne, samt hva som er hensikten med å følge denne. Hensikten er å unngå negative hendelser og tap, utføre arbeidsoppgavene riktig første gang, og få frem den enkeltes fagkunnskap og kompetanse. Som rollemodell følger lederne selv A-standarden for egne arbeidsoppgaver. De legger også vekt på å vise eierskap til A-standarden. I rollen som trener og veileder coacher de medarbeiderne i hvert steg i modellen. De legger vekt på å rose, forsterke og

korrigere lagene underveis, og har et stort fokus på å motivere og inspirere til kvalitet i hvert steg.

Det kommer frem fra både ressursleder og drifts- og vedlikeholdsleder i avdelingen at de er opptatt av å tilpasse lederstilen ut ifra situasjonen, for å sikre best mulig effekt. På grunn av at Statoil har flere avdelinger rundt omkring i landet, opererer de også med fjernledelse. Ressurslederen har ansvar for medarbeidere ved forskjellige avdelinger i landet, og leder de fra sin lokasjon. Ressurslederen kommuniserer da tett med en oppgaveleder som jobber på samme sted som medarbeiderne, og som rapporterer om deres atferd og leveranse til enhver tid. I tillegg reiser ressurslederen ofte rundt til de forskjellige avdelingene for oppfølging og veiledning av hver enkelt medarbeider.

3.1.3 Drøfting

Ved drøfting av punktet ”prosjektledelse” er fokuset på de ledelsesstilene som har blitt praktisert på de menneskelige ressursene i Operations, med utgangspunkt i situasjonsbestemt ledelse. I og med at ressursleder i hovedsak utøver fjernledelse, vil lederstilen avhenge av situasjoner som oppstår.

Gjennom Larssons teori kommer det klart frem at ledere av prosjekter må kunne anvende ulike verktøy, ferdigheter, kunnskap og teknikker for å realisere det overordnede prosjektmålet. Våre data viser at avdelingen Operations benytter seg av et verktøy som blir kalt A-standard. Denne modellen gir lederne retningslinjer for hvordan de skal fungere i hverdagen, og hvordan de skal sette andre i stand til å planlegge, utføre og evaluere jobben på en best mulig måte. Ressursleder varierer hovedsakelig mellom fire roller; kommunikator, rollemodell, trener og veileder, ut ifra situasjonen. Dette kan knyttes til Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse der graden av styrende og støttende atferd danner de fire ulike lederstilene.

I rollen som kommunikator gir ressursleder opplæring og instruksjoner for å få frem den enkeltes kompetanse og sørge for at arbeidsoppgavene blir riktig utført, noe som samsvarer med den instruerende lederstilen. Som trener og veileder ligger

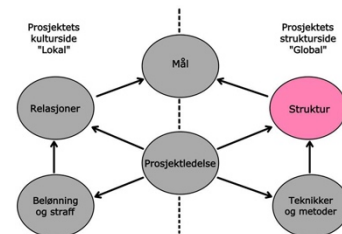
fokuset på å motivere og inspirere medarbeiderne gjennom å rose, forsterke og korrigere underveis. Dette kan både knyttes opp til teorien om medvirkende og rådgivende lederstil. Det som avgjør om lederstilen er medvirkende eller rådgivende er trener og veileders grad av styrende atferd. At ressursleder opptrer som rollemodell kan derimot ikke knyttes direkte til en av de fire lederstilene fra teorien, da det ikke foreligger noen grad av støttende og styrende atferd. Som rollemodell fokuserer man heller på å opptre innenfor de rammebetingelsene som er gitt.

Delkonklusjon

For å vurdere lederstilen til ressursleder i avdelingen Operations, har vi sett på situasjonsbestemt ledelse og de fire ulike lederstilene. Når vi ser på våre data i lys av teori, ser vi at det i oppstartsfasen hovedsakelig blir benyttet en instruerende form for ledelse, mens underveis i prosjektgjennomføringen skifter lederstilen mellom å være medvirkende og rådgivende. Dette vitner om at ressurslederen benytter seg av situasjonsbestemt ledelse.

3.2 Struktur

Hvordan et prosjekt struktureres har stor påvirkning på selve prosjektgjennomføringen, hvordan det utvikler seg og hvilke resultater som oppnås (Rolstadås, 2011). Struktureringen vil variere ut ifra prosjektets kompleksitet og størrelse, og dreier seg først og fremst om rekruttering og sammensetning av prosjektgruppen (Rolstadås, 2011) (Jacobsen, 2016). I dette delkapitlet vil vi fokusere på hvordan ressurslederen strukturerer arbeidet for å nå målet om å ha en bemanning som er i stand til å opprettholde sikker og effektiv drift etter produksjonsstart i 2022.



3.2.1 Teori

Organisering

Den totale virksomheten i en organisasjon kan deles inn i ulike roller, som tilsammen utgjør et organisasjonskart (Rolstadås, 2011). Et slikt kart definerer forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjonen, og gir en oversikt over bemanning og fordelingen av ansvar og myndighet (Karlsen, 2017).

Effektivt samarbeid krever struktur og er viktig for den interne prosjektorganiseringen (Kolltveit, 2009). Vi skiller mellom følgende fem teamstrukturer: funksjonsbasert, isomorfisk, spesialistorientert, egofri og kirurgisk teamstruktur. Funksjonsbasert teamstruktur kjennetegnes av liten fleksibilitet i oppgaveløsningen og at det er tydelige ansvars- og myndighetsforhold (Karlsen, 2017). Teamstrukturen som er basert på leveransens sammensetning kalles isomorfisk, og egner seg i prosjekter hvor teammedlemmene har lite prosjekterfaring (Kolltveit, 2009). Spesialistorientert teamstruktur baserer seg på at personer med faglig ekspertise blir benyttet der spesialkompetanse er nødvendig og etterspurt i prosjektet. Oppgavene blir enten løst i team eller individuelt. Egofri teamstruktur kjennetegnes av at teammedlemmene gjennomfører prosjektet i fellesskap og at beslutninger tas i enstemmighet. Den siste formen for intern organisering er kirurgisk teamstruktur, som går ut på at kun én person utfører jobben, mens teammedlemmene rundt har som oppgave å sørge for at jobben kan utføres så enkelt og effektivt som mulig (Karlsen, 2017).

Videre består prosjektorganisering av to former for struktur; formell og uformell. Formell organisering innebærer systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som skal utføres, samt fordeling av ansvar og arbeidsutførelse (Jacobsen, 2013). En form for formell organisasjonsstruktur er blant annet Resource Breakdown Structure (RBS) der man kategoriserer og klassifiserer ressursene som trengs for å nå prosjektets mål. Interne ressurser i prosjektet bør kartlegges ved etableringen av RBS, så tidlig som mulig i prosjektplanleggingen. RBS fungerer ved at nedbryting av de enkelte ressursene legger til rette for effektiv forvaltning som gir prosjektarbeidet (Turner, 2014). I den uformelle strukturen fokuseres det mer på relasjonsbygging og samarbeidsevne innad i prosjektet. Den

hierarkiske oppbyggingen blir redusert på grunn av at den uformelle strukturen utvikler seg naturlig og bygger på normer fremfor regler (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2014).

Prosjektplaner

Planene som foreligger i et prosjekt er også viktige for struktureringen, og kan blant annet inkludere prosjektets mandat, fremdriftsplan, ansvarskart, milepælplan og aktivitetsplan.

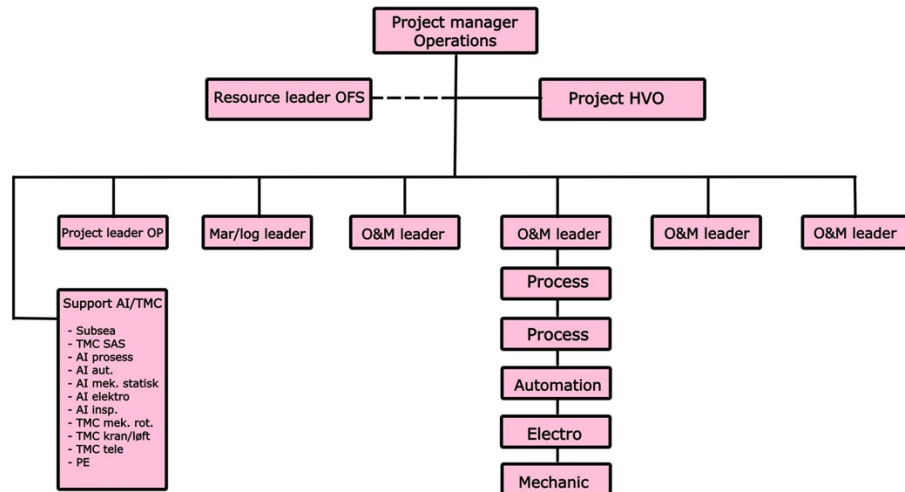
Gjennom innsikten man får i forarbeidet til et prosjekt, utarbeider man et mandat. Mandatet oppsummerer selve fundamentet, og inneholder alt av nødvendig informasjon om grunnlaget og retningen for prosjektet (Andersen, 2016). I et mandat vil det også være hensiktsmessig å utdype rammebetingelsene som lederne og medarbeiderne må forholde seg til. Rammebetingelsene gir føringer og begrensninger på hvordan prosjektet kan gjennomføres, både med hensyn på ressurser, fremgangsmåte og eventuelle tiltak (Karlsen, 2017).

Når man skal måle fremdriften i prosjektet er det hensiktsmessig å benytte seg av en plan som uttrykker hvor langt prosjektet er kommet i forhold til hva som er estimert når det gjelder ressurser, tid og kostnader. Dette kan måles både i volum (fysisk fremdrift) og tid (tidsfremdrift). Fysisk fremdrift uttrykker hvor mange av de planlagte oppgavene som faktisk er ferdige, mens tidsfremdrift måler hvordan aktiviteter ligger an i henhold til en oppsatt plan (Rolstadås, 2011).

En milepælplan benyttes som en struktur for overordnet planlegging og beskriver hva man skal ha oppnådd, og ikke hvordan man oppnår det. Milepælene i denne planen fungerer som kontrollstasjoner og benyttes ofte underveis i prosjektgjennomføringen (Kolltveit, 2009). Aktivitetsplaner viser derimot detaljert planlegging, hvor fokuset ligger på hvilke arbeidsoppgaver som må utføres for å nå hver enkelt milepæl. Fordelingen av ansvar og roller blir utformet i et ansvarskart (Karlsen, 2017).

3.2.2 Fakta

For å forstå den interne organiseringen har ressursleder gitt oss tilgang til figuren nedenfor som viser den hierarkiske oppbyggingen i avdelingen Operations, herunder de ulike rollene og ansvarsfordelingene.



Figur 7: Organisasjonskart Johan Castberg Operations.

Det kom frem i intervjuene med ressursleder og drifts-og vedlikeholdsleder at de er opptatt av å skreddersy team der medlemmene har kvalifikasjoner og kompetanse som passer sammen. Oppførsel, personlighet og evne til å samarbeide er sentrale faktorer de vektlegger ved sammensetting av team. Når det er behov for spesialkompetanse ved gjennomføring av arbeidsoppgaver tar de ofte i bruk ressurser på tvers av avdelingene i organisasjonen.

For å involvere de ansatte i planleggingsfasen deltar de både på interne møter og møter med eksterne leverandører. Det er viktig at de ansatte er med i denne fasen fordi mange har erfaring og kjennskap til drift av oljeplattformer fra tidligere prosjekter og kan bidra til å avdekke mulige fallgruver, men også belyse suksessfaktorer. En annen positiv faktor ved å inkludere de ansatte i planleggingsfasen er at det skaper eierskap til prosjektet og oljeplattformen. Dette vil kunne ha en positiv effekt for om de ansatte ønsker å jobbe videre ut i driftsfasen. Ressursleder har nemlig et tett samarbeid med de andre avdelingene, og åpner for at de som jobber med selve prosjektet også kan få mulighet til å jobbe i driftsfasen når prosjektet er ferdigstilt.

Ressursleder har en egen plan for bemanning frem til 2022. Planen illustrerer behovet for ansettelse av nye medarbeidere fra måned til måned og måler også fremdriften. For å kunne måle fremdriften til de ansatte brukes en såkalt måltavle, ”Ambition to action”, som viser hva som skal jobbes med i prioritert rangering. Dette fungerer nesten som et ansvarskart og viser hvem som har ansvar for ulike oppgaver som skal oppfylles. Her må hver enkelt ansatt rapportere status innen en gitt tidsfrist.

3.2.3 Drøfting

Når man ser på organisasjonskartet til avdelingen Operations, ser man en oversiktlig fordeling av de ulike rollene i bemanningen, samt ansvars- og myndighetsfordeling. Dette samsvarer med teorien fra både Rolstadås og Karlsen om hvordan et organisasjonskart er bygd opp, og hva det har som hensikt å vise. Vi ser også at det er en hierarkisk oppbygging, noe som i teorien er beskrevet som funksjonsbasert teamstruktur. Denne formen for teamstruktur er typisk ved store prosjekter fordi den har klare ansvars- og myndighetsforhold (Karlsen, 2017). På en annen side tar de i bruk ressurser på tvers av avdelingene når det er behov for spesialkompetanse ved gjennomføring av arbeidsoppgaver. Dette kjennetegner det som i teoridelen er beskrevet som spesialistorientert teamstruktur.

Ut ifra teorien vet vi at det foreligger ulike planer som er viktig for struktureringen i et prosjekt. Gjennom intervjuene ble det tydeliggjort at ressursleder følger en aktivitetsplan som viser behovet for bemanning fra måned til måned, og gjennom denne måles også fremdrift. Dette kan knyttes direkte til teorien fra Rolstadås om fysisk fremdrift og tidsfremdrift. Ansattes fremdrift blir derimot målt gjennom måltavlen ”Ambition to action”. Denne tavlen viser hvem som har ansvar for hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres innen en gitt tidsfrist, og fungerer derfor som et ansvarskart. Det ressursleder derimot ikke har hatt noe særlig fokus på er utarbeidelse av mandat og milepælplan. Teorien viser til at svakheten ved å ikke benytte seg av disse planene er manglende rammebetingelser å forholde seg til i prosjektgjennomføringen, og man har heller ikke kontrollstasjoner for ønskede tilstander underveis.

Ettersom det blir benyttet planer for fremdrift og aktivitets- og ansvarsfordeling, kan vi med utgangspunkt i teorien si at det er en formell organisasjonsstruktur. Teorien støttes også gjennom at det benyttes funksjonsbasert teamstruktur. I forarbeidet for bemanningsplanen til ressursleder, brukes det mye tid på å kartlegge hvilke menneskelige ressurser man allerede har, og hvilke man trenger underveis i de ulike periodene, for å nå prosjektets mål. Dette kan bli sett på som det som i teorien omtales som RBS, der kjennetegnet er at man kategoriserer og klassifiserer ressursene som trengs for å nå prosjektmålet. Ved å bryte ned de enkelte ressursene får man en tydelig oversikt over hva som trengs på gitte tidspunkt, og dette kan være til stor hjelp i planleggingen og utarbeidelsen av blant annet en bemanningsplan. Denne måten å planlegge ressurser på havner inn under den formelle prosjektorganisasjonsstrukturen.

Det kom frem i intervjuene at det legges stor vekt på relasjonsbygging og samarbeidsevne i planleggingsfasen. De ansatte involveres gjennom deltakelse på møter, både for å bidra med sin erfaring og kompetanse, men også for å øke deres eierskap til prosjektet. Dette fører til at den hierarkiske strukturen blir redusert og vil ifølge teorien gå fra å være formell til uformell.

Delkonklusjon

Gjennom å sette teori mot fakta kom det frem at prosjektorganisasjonsstrukturen hovedsakelig er formell, men i planleggingsfasen reduseres hierarkiet til fordel for en mer uformell struktur, der det er fokus på å bygge relasjoner og skape eierskap hos de menneskelige ressursene. I Operations er det i utgangspunktet en funksjonell teamstruktur, men siden de menneskelige ressursene blir brukt på tvers av avdelingene når det trengs, vitner det også om en spesialistorientert teamstruktur. Dette er strukturer som egner seg godt i store prosjekter.

Ressursleder følger en aktivitetsplan som måler fremdrift på bemanning, mens de ansatte har egne ansvarskart og rapporteringssystemer. Det viser en god struktur på fordeling av ansvar og myndighet, samt fremdrift på arbeidsoppgaver.

Avsluttende kan man konkludere med at ledelsen av de menneskelige ressursene i

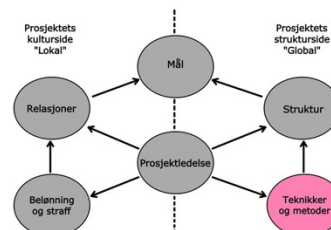
Operations har en god og tydelig struktur, men med manglende fokus på utarbeidelse av klare mandat og milepæler.

3.3 Metoder og teknikker

På den strukturelle siden av modellen finner vi punktet ”metoder og teknikker”.

Her vil vi se på hvilke metoder og teknikker ressurslederen bruker for å

bevare strukturen i sitt arbeid med å lede og forvalte de menneskelige ressursene.



3.3.1 Teori

Det finnes ingen garantier for at man når de bestemte målene i et prosjekt, nettopp derfor er det så viktig med kontrollstasjoner underveis. Uten kontrollstasjoner blir ikke feil kurs oppdaget før det er for sent og det vil derfor være smart å følge en form for struktur på veien mot målet. All erfaring som har blitt gjort i prosjektarbeidsformens historie har vist at det å gå via en struktur øker sjansene betydelig for å komme i mål (Jessen, 2008). Videre påpeker Jessen at det er helt nødvendig med gode verktøy for å få strukturer til å fungere. Det har vist seg at metoder og teknikker er selve sementen i et prosjekt, og at det er de som binder de seks elementene sammen mot et felles mål (Weisbord, 1976). Ifølge Weisbord blir derfor metoder og teknikker brukt som et hjelpemiddel i alle de seks elementene i Six-box-modellen.

Ulike former for planleggingsteknikker og rapporteringssystem er eksempler på verktøy man kan bruke for å få en struktur i prosjektarbeidet. En verdenskjent teknikk som ofte blir brukt ved planlegging i prosjektarbeid er Gantt-diagrammet. Denne teknikken er enkel og oversiktlig, og viser de planlagte aktivitetene som tykke streker, der lengden på streken angir aktivitetens varighet. En klar fordel med Gantt-diagrammet er at det visualiserer prosjektets fremdriftsstatus for hver aktivitet sett opp imot planlagt varighet (Karlsen, 2017). Ulike planer og diagrammer kan enkelt utarbeides i dataprogrammet Excel, som egner seg til å

administrere alle faser i prosjektet. Det vil si å lage maler, måle fremdrift og å dele viktig informasjon til alle interesserte parter (Heldman, 2007).

En annen teknikk som kan brukes i prosjekter er Lean. Dette er en arbeidsmetode hvor man forsøker å gi alle prosjektdeltakerne en oversikt over både mål og tid- og ressursrammen (Jacobsen, 2016). Lean består av prinsipper, metoder og verktøy som til sammen har som mål å levere kunde verdi med minimalt tap av ressurser gjennom å etablere en god flyt, samt kontinuerlig forbedring. Derfor blir Lean ofte brukt i ressursplanlegging, der målet er å få en effektiv utnyttelse av ressursene. Prosessene i prosjektet blir delt opp i mindre oppgaver, og oppgavene blir spesialisert i ulike avdelinger og fagfunksjoner, der de ansvarlige blir eksperter på å utføre oppgavene sine mest mulig effektivt. Ressurseffektivitet er en logisk tankegang; det handler rett og slett bare om å utnytte de ressursene man har mest mulig effektivt. Det gjelder både spesialister, IT-systemer, maskiner og interne systemer for å nevne noe. Ved Lean-ledelse går man ut ifra fire prinsipper; gå og se selv – ingenting er bedre enn observasjon, gjøre endringer som forsøk, gjøre forbedringer så ofte som mulig og bruke ledelse som coaching (Wig, 2013).

Ved ansettelser bruker bedrifter ulike metoder for å skaffe seg informasjon om jobbsøkerne. Man vet at det er store forskjeller mellom individer, både når det gjelder personlighet og kompetanse, og identifiseringen av disse kvalitetene er det man kaller screening. Eksempler på screeningverktøy er personlighetstester, referanser, attester, CV og lignende (Stiglitz, 1975). Det å ansette nye folk, kan sammenlignes med å kjøpe en vare i butikken; man vet ikke om varen er bra eller dårlig før man har prøvd den. På samme måte er det med ansettelser, man vet ikke om de aktuelle kandidatene vil fungere bra i jobben før de har fått prøvd seg. Ved hjelp av screening finner man faktorer som øker sannsynligheten for at jobbsøkeren vil gjøre en god jobb, og i tillegg passe inn med tanke på kolleger, kjønns- og aldersfordeling (Akerlof, 1970).

3.3.2 Fakta

Gjennom intervjuene med våre respondenter kom det frem at de bruker Lean som et verktøy for å effektivisere arbeidet. Ved korte møter underveis i prosjektet brukes en såkalt Lean-tavle, som sørger for at man effektiviserer informasjonsflyten, holder fokus på det man faktisk kan gjøre noe med, samt gjør det lettere å delegere oppgaver og ansvar. Tavlemøtene er korte møter på omtrent 15 minutter, noe som gjør at de må gå rett på sak og kutte ut unødvendig prat og diskusjon. Hver gang et problem eller et spørsmål dukker opp, skrives det ned på en lapp og henges på tavlen. Under tavlemøtet blir hver enkelt lapp tatt opp, for så å forsøke å finne en løsning. Ofte finnes svaret på spørsmålet eller problemet blant de som deltar på møtet. Dersom det ikke finnes en umiddelbar løsning, får noen ansvar for å finne svaret innen et gitt tidspunkt. Det er altså ikke lederen som skal løse problemet, det er den personen som til daglig jobber i det området problemet ligger og som vet hvor skoen trykker, som får tildelt oppgaven. Det kommer frem at fordeling av ansvar for problemløsning virker positivt på medarbeiderne, fordi de kjenner på anerkjennelse og mestringfølelse. I tillegg frigir det tid for lederne. Hver eneste lapp som kommer inn på møtene føres opp på en tiltaksliste, som inneholder frist, ansvar og status. Ved å gjennomgå denne listen på hvert tavlemøte får man god oversikt over hvem som holder på med hva, hvilke utfordringer som har dukket opp underveis og når det forventes en løsning.

Ved å bruke Lean skapes det en kultur for å samarbeide på tvers av avdelingene. De menneskelige ressursene brukes der de trengs og de ansatte får både utfordringer og ansvar ut ifra sin ekspertise. Det skaper bedre flyt og tar kortere tid når ekspertene løser problemer i sitt fagfelt, selv om det er i en annen avdeling, enn hvis medarbeidere med lite kunnskap innen temaet skal forsøke å finne en løsning.

Det kommer også frem at det av og til blir benyttet ulike former for Gantt-diagram for å estimere tid og kostnader for ledelse og forvaltning av de menneskelige ressursene, men at selve utformingen og utnyttelsen er noe uklar. De forteller at dette diagrammet ikke blir brukt bevisst, og kan heller ikke vise til noen eksempler hvor Gantt har blitt brukt.

Et annet verktøy som ofte blir brukt ved ledelse av de menneskelige ressursene i Operations er Excel. For å planlegge tid, kostnader og bemanning til prosjektet ser de gjerne på belastningen på dagens bemanning, og med det utgangspunktet bruker de Excel for å beregne behovet for bemanning og rammevilkår (tid og kostnader), og jobber så for å dekke behovet.

Ved nye ansettelser foretar de en såkalt screening, ved å undersøke en gruppe kandidater gjennom en test for å påvise ønskede kvaliteter. Målet med å benytte et screeningssystem for ansettelser er å få en mest mulig effektiv utvalgsprosess, samt forsikre seg om at de finner de riktige menneskene. Når de har funnet folk med riktig kompetanse, vurderes de ut ifra hvorvidt de passer sammen med de som allerede er ansatt, og ut ifra kjønns- og alderssammensetningen i teamet eller avdelingen. Målet er alltid å skape bemanning og team som fungerer bra sammen, og som utfyller hverandre i arbeidsoppgavene.

3.3.3 Drøfting

I teorien er metoder og teknikker beskrevet som verktøy som brukes ved planlegging og rapportering for å bevare selve strukturen i prosjektet. Gjennom intervjuene kom det frem at de blant annet bruker Lean, både som tankegang og arbeidsmetode, med mål om å kunne effektivisere arbeidet. De bruker ofte tavlemøter, for å effektivisere informasjonsflyten, holde fokus på det man skal jobbe med, og delegerer ansvar. Dersom det dukker opp problemer, blir ansvaret gitt til den som jobber tettest på det området der problemet oppstår.

Vedkommende får så en tidsfrist på seg til å finne en løsning. Dette gjenspeiler seg i teorien om Lean, der det kommer frem at prosessene i et prosjekt blir delt opp i mindre oppgaver og fordelt på spesialistene i de ulike avdelingene. På denne måten blir de ansvarlige eksperter på å utføre sine oppgaver mest mulig effektivt. Datainnsamlingen viste også at ekspertene blir benyttet der de trengs, altså på tvers av avdelingene. Dette er det som i teorien beskrives som ressurseffektiv tankegang, der man utnytter de ressursene man har mest mulig effektivt, uansett om det innebærer å jobbe på tvers av avdelinger.

Som teorien viser er Gantt-diagram et verdenskjent planleggingsverktøy som visualiserer prosjektets fremdriftsstatus. I avdelingen Operations brukes ikke Gantt bevisst, men de benytter dataprogrammet Excel for utarbeidelse av ulike planer og diagrammer med tanke på bemanning.

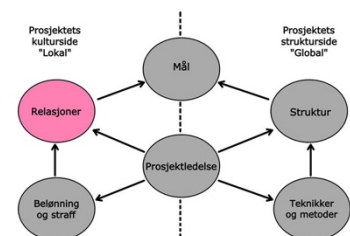
Ut ifra datainnsamlingen ser vi at screening er en metode som tas i bruk for å få en mest mulig effektiv utvalgsprosess ved ansettelser. Fra teorien vet vi at det er store forskjeller mellom individer, både når det gjelder personlighet og kompetanse. Det vil derfor være hensiktsmessig å identifisere kvalitetene gjennom blant annet personlighetstester, referanser, attester og CV. Ifølge Akerlof finner man ved hjelp av screening faktorer som øker sannsynligheten for at kandidaten vil fungere godt i jobben, og i tillegg passe inn med resten av prosjektgruppen. Det er nettopp dette som er målet til ressurslederen i avdelingen Operations.

Delkonklusjon

Ved å sette fakta opp mot teori kom det frem at mye av ressursplanleggingen baseres på Lean, med mål om å effektivisere prosjektgjennomføringen. Ressurslederen benyttet også Excel for kalkulering av bemanning, tid og kostnader i større grad enn Gantt som er den mest kjente teknikken for planlegging i prosjektarbeid. For å skaffe de riktige medarbeiderne i en mest mulig effektiv utvalgsprosess, benyttes screening. Disse metodene og teknikkene er med på å bevare strukturen i ressurslederens jobb med å lede og forvalte de menneskelige ressursene.

3.4 Relasjoner

Six-box-modellens kulturside omhandler blant annet de relasjonene man ønsker å ha mellom de ulike interessentene i prosjektet. Vi snakker om relasjoner mellom prosjektledelsen og prosjektmedarbeiderne, innad i teamene, men også til eksterne aktører. I dette delkapitlet vil vi fokusere på relasjoner mellom de menneskelige ressursene i avdelingen Operations.



3.4.1 Teori

Relasjoner som etableres tidlig i prosjektet vil høyst sannsynlig ha stor betydning for hvor godt prosjektet vil fungere (Jacobsen, 2016). Ifølge Buch, Dysvik og Kuvaas har de ansattes sosiale relasjoner større påvirkning på arbeidsinnsats og jobbtilfredshet, enn hva økonomiske relasjoner har. Det vil derfor være helt avgjørende med gode relasjoner internt i prosjektgruppen (Dysvik, Kuvaas, & Buch, 2016).

For å kunne frembringe de resultater som prosjektstrukturen legger til rette for, gjennom blant annet fremdriftsplaner, mandat og ressursrammer, trenger man mennesker med ulik erfaring og kompetanse (Westhagen, 2008). Når man i prosjekter jobber innenfor fastsatte tidsrammer er det viktig å lære om hverandres styrker og svakheter. Relasjonsbygging er teamutviklende, og sosiale sammenkomster i form av teambuildingsaktiviteter blir ofte brukt for å få prosjektgruppen til å bli trygge på hverandre og for å føre en åpen kommunikasjon (Spurkeland, 2013). Teambuilding er også med på å utvikle en felles forståelse av roller, mål og ansvar (Jacobsen, 2016). Slik får prosjektledere satt i gang teamet med å løse oppgaver hurtig, samt kartlagt medarbeidernes sterke og svake sider (Spurkeland, 2013).

Et prosjekt må også forholde seg til sine omgivelser og det vil derfor være viktig å etablere gode relasjoner til prosjektets eksterne aktører (Jacobsen, 2016). Dette innebærer å utvikle et forhold som er til gjensidig nytte, og der partene er avhengige av hverandre. For at man skal kunne etablere gode relasjoner med eksterne interessenter må man først og fremst utvikle et profesjonelt nettverk, samt koordinere deres ønsker. Det er viktig at prosjektgruppen vet hvem de viktigste eksterne aktørene er, og at de kontinuerlig jobber for å ta vare på dem. Et godt etablert nettverk fører med seg en rekke goder, blant annet muligheten til å gjøre prosjektet til suksess fremfor fiasko (Briner et al., 2000).

Tillit er bærebjelken i en relasjon, og for at individene i en prosjektgruppe skal ha et godt samspill, er tillit svært viktig. (Spurkeland, 2013) (Sjøvold, 2006).

Relasjonen bygger på gjensidig tillit som utvikles over tid og innebærer at man

stoler på valgene og handlingene til de andre prosjektdeltakerne (Spurkeland, 2013). Et gjensidig tillitsforhold bidrar til å skape et godt samhold og effektivitet i samarbeidet. Tillit reduserer også mulige konfliktsituasjoner, samt at det er mindre behov for overvåking og kontroll (Jacobsen, 2016).

Når man rekrutterer personell er det ofte oppgaven som bestemmer hvilke fag som skal være representert i prosjektgruppen. For at gruppen skal kunne samhandle for å få prosjektet gjennomført vil det være like så viktig at gruppen består av mennesker som har evne til å samarbeide og kommunisere med sine medarbeidere, som de faglige ferdighetene de innehar (Jacobsen, 2016). Blant annet når man skal gi tilbakemelding på en annens handlinger og ytelser kreves det et høyt samarbeids- og kommunikasjonsnivå. Tilbakemeldinger bidrar ofte til positiv vekst og utvikling både for en selv og prosjektgruppen som helhet (Westhagen, 2008). For at tilbakemeldingene skal ha en positiv virkning er det viktig at de er umiddelbart forståelige og så konkrete som mulig (Sjøvold, 2006).

3.4.2 Fakta

Ved spørsmål om utvikling av gruppens effektivitet kom det frem i intervjuene at det legges en klar lederstrategi der de jobber med de menneskene som ansettes. Det innebærer blant annet planlegging og ansvarsfordeling for oppfølging av den enkelte slik at de får utført arbeidsoppgavene sine. Når det gjelder utvikling av de ansatte er de veldig opptatte av å kunne gi mulighet til opplæring for å øke kompetansen der det trengs.

Videre var både ressursleder og leder for drifts- og vedlikehold enige om at teambuilding er en suksessfaktor som gir gode lag og godt samarbeid. De har både ukentlige og månedlige møter, samt korte tavlemøter, der målet er å styrke relasjonene innad i teamene. Større prosjektmøter finner sted et par ganger i året, men fører ikke nødvendigvis til økt eierskap til prosjektet da forsamlingen er såpass stor. Likevel er det viktig å delta på de større samlingene, nettopp for å styrke relasjoner og få impulser fra ulike miljøer, slik at Statoil sine menneskelige ressurser blir anvendt på best mulig måte. Dette gjøres også mot eksterne interessenter. Drifts- og vedlikeholdsleder i avdelingen Operations anser seg selv

som svært viktig med tanke på relasjonsbygging da han både skal bygge relasjoner med leverandører, ansatte og næringslivet lokalt rundt plattformen.

For at teamene skal bli så gode som mulig kartlegges gruppemedlemmenes styrker og svakheter allerede i jobbintervjuene. Under prosjektgjennomføringen utføres det medarbeidersamtaler to ganger i året der de setter opp en plan for hva den enkelte skal gjøre, samt et atferdsmål som de skal jobbe med. De ansatte kan være flinke til å gjøre jobben sin, men samtidig være vanskelige å samarbeide med. Slike samtaler er derfor avgjørende for å kartlegge tiltak hver enkelt må jobbe med for å fungere best mulig i prosjektgruppen.

Hvert år har de også en medarbeiderundersøkelse hvor medarbeiderne får mulighet til å komme med ærlige tilbakemeldinger om situasjonen i prosjektet. Ut ifra denne undersøkelsen setter ledelsen og medarbeiderne opp tiltak til forbedringer sammen som bidrar til et sterkere gjensidig tillitsforhold. I og med at ressurslederen driver fjernledelse ble det tydeliggjort i intervjuene at det er helt avgjørende å ha daglig kontakt med drifts- og vedlikeholdslederen, som har direkte og faglig kontakt med de ansatte. Han er den som har best kjennskap til medarbeiderne og vil derfor være viktig for ressursleder i rekrutteringsprosesser.

3.4.3 Drøfting

Våre data viser at avdelingen jobber for å skape en felles prosjektkultur ved bruk av teamutviklende aktiviteter som samlinger internt i prosjektgruppen, og også større samlinger for hele prosjektet. Fra teorien vet vi at teambuildingsaktiviteter fører til åpenhet og trygghet til hverandre, samt en felles forståelse av roller, mål og ansvar. Respondentene forteller at teambuildingen skaper gode team og godt samarbeid, noe som støtter teorien. Gjennom teambuildingsaktiviteter får ressursleder også kartlagt de ulike egenskapene hver enkelt medarbeider har. Dette gjenspeiles i teorien til Spurkeland som mener at man gjennom teambuilding får oversikt over medarbeidernes sterke og svake sider. Samtidig fremkommer det i intervjuene at de også vektlegger å bygge relasjoner til eksterne interessenter gjennom de større samlingene. Teorien beskriver at det er viktig å

utvikle et gjensidig nytte- og avhengighetsforhold for å oppnå et vellykket prosjektresultat.

Jacobsen understreker at det ved rekruttering av nye medarbeidere vil være like viktig å finne mennesker med gode kommunikasjons- og samarbeidsevner, som den faglige kompetansen de innehar. I Operations blir egenskapene kartlagt allerede i jobbintervjuene, og følges videre opp gjennom medarbeidersamtaler. Den enkeltes samarbeidsevne og kompetanse blir evaluert kontinuerlig i prosjektgjennomføringen for å optimalisere samarbeidet i teamene.

Videre viser fakta at det utføres medarbeiderundersøkelser hvor prosjektdeltakerne får sagt sine ærlige meninger om situasjonen i prosjektet. I samsvar med Jacobsen poengterer også Westhagen at gode kommunikasjons- og samarbeidsevner er avgjørende for å kunne gi nyttige tilbakemeldinger. Sammen med ledelsen blir det utarbeidet en tiltaksplan for forbedringer. Gjennom toveiskommunikasjon og samarbeid med ledelsen blir også tillitsforholdet styrket, og som vi vet fra teorien er tillit selve bærebjelken i en relasjon.

”Folk flest utnytter sine ressurser best når de blir møtt med tillit, får utfordrende oppgaver og frihet til å planlegge og utføre dem slik de selv mener er best, i lys av det resultatansvaret de har påtatt seg”

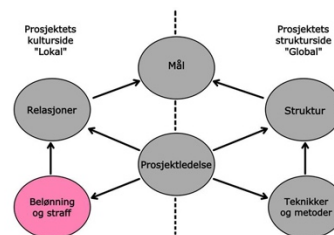
– Peter Drucker (Westhagen, 2008, s. 109)

Delkonklusjon

Som det fremkommer i drøftingen foreligger det gode metoder for å styrke relasjonsforholdene i Operations. Teambuilding i form av både små og store samlinger viser gode resultater når det gjelder å styrke medarbeidernes kommunikasjons- og samarbeidsevner, både innad i avdelingen og eksternt. Ledelsen fokuserer også på å skape tillit gjennom toveiskommunikasjon og samarbeid med medarbeiderne, og for at dette skal fungere blir medarbeidernes kommunikasjons- og samarbeidsegenskaper vurdert og fulgt opp allerede fra rekrutteringsfasen.

3.5 Belønning og straff

I dette delkapitlet vil vi fokusere på belønning og straff, som befinner seg på kultursiden av modellen. Vi vil se på hvordan ledelsen benytter belønnings- og straffesystemer som et hjelpemiddel for å nå de ønskede målene for prosjektet så effektivt som mulig.



3.5.1 Teori

For å nå det overordnede prosjektmålet er det viktig at medarbeiderne i prosjektet arbeider godt sammen og at de er motiverte for å nå målet som er satt. For at prosjektlederen skal få medarbeiderne til å forstå viktigheten av at man når prosjektmålet, må prosjektlederen ha en "sosial verktøykasse" som blant annet omhandler virkemidlene belønning og straff. Prosjektlederen bør kjenne medarbeiderne sine godt nok til å vite hva som motiverer de forskjellige til å yte det beste de kan (Jessen, 2008).

Motivasjon

Motivasjon kan defineres som "de biologiske, psykologiske, og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål" (Kaufmann, 2015, s. 113). For å finne ut hva de ulike medarbeiderne motiveres av vil det være hensiktsmessig å undersøke deres bakgrunn og finne ut hva medarbeiderne motiveres av på nåværende tidspunkt. Prosjektlederen må også finne ut hvordan mål og formål skal formidles for å kartlegge medarbeidernes fremtidsmotivasjon (Jessen, 2008).

De amerikanske forskerne E.L. Deci og R.M. Ryan skiller mellom to ulike motivasjonssystemer; indre og ytre motivasjon (referert i Kaufmann, 2015). Indre motivasjon innebærer at kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet, mens i ytre motivasjon fokuseres det på faktorer utenfor selve jobbaktiviteten, med vekt på belønning, status eller forfremmelse (Kaufmann, 2015).

Belønningssystemet som benyttes i organisasjonen bør virke motiverende på de fleste ansatte for å skape høy produktivitet og effektivitet i prosjektet som skal utføres (Nordhaug, 2002).

Belønning og straff

Det er flere betingelser som må være oppfylt for at belønningssystemer skal fremme målet om effektivitet i arbeidsutførelsen. Systemet må oppfattes som rettferdig av flesteparten av medarbeiderne, det må være forståelig og det må inneholde faktorer som den enkelte ansatt kan påvirke selv. Det er også viktig at belønningssystemet er utviklet slik at de ansatte har en noenlunde jevn fremtidig inntekt (Nordhaug, 2002).

En form for belønning er prestasjonsbasert belønning. Ifølge teorien til Kuvaas baseres prestasjonsbasert belønning på mottakerens prestasjoner og resultater. Det kan skilles mellom resultatbaserte bonuser og atferdsbaserte bonuser, hvor resultatbaserte bonuser kan være blant annet antall solgte enheter eller overskudd. Atferdsbaserte bonuser kan være bonuser som blir utbetalt basert på at det er gjort en subjektiv evaluering av medarbeiderens effektivitet på arbeidsplassen (Kuvaas, 2012).

Nordhaug mener derimot at man må skille mellom belønning og incentiver, da det er sistnevnte som er basert på arbeidsprestasjoner. Andre belønningssystemer kan være fastlønn, som er det systemet som er mest utbredt i norsk arbeidsliv. Her tillegges hver enkelt stilling en viss verdi i forhold til andre stillinger, og belønningsnivået vurderes ut fra blant annet lederansvar, risiko, ulemper, krav til utdanningskompetanse og antall underordnede. Kollektiv resultatlønn er et belønningssystem hvor det er resultatet i organisasjonen eller avdelingen som legger grunnlaget for belønningene. Dette kan for eksempel være kostnadsbesparelser og produktivitetsøkninger (Nordhaug, 2002).

En av de viktigste Human Resources-aktivitetene en organisasjon kan foreta seg er medarbeidersamtaler. Det kan utføres utviklende, administrative, kontrollerende eller resultatorienterte samtaler. I medarbeidersamtalene kan det

gjennomføres måle-og kartleggingssystemer der prestasjonsevalueringene har et administrativt formål. I de administrative medarbeidersamtalene setter lederne og medarbeiderne mål, evaluerer måloppnåelsen sammen og ledelsen gir tilbakemeldinger på resultater og atferd. Disse samtalene kan danne et diskusjonsgrunnlag for lønnsforhandlinger, forfremmelser, talentidentifikasjon og oppsigelser (Kuvaas, 2012). I tillegg gir medarbeidersamtaler en god mulighet for ledelsen og medarbeiderne til å skape en bedre kommunikasjon seg imellom, som igjen bidrar til økt gjensidig forståelse. Dette kan også styrke bindeleddene i fellesskapet (Spurkeland, 2013). Utviklende medarbeidersamtaler gjennomføres hovedsakelig for å øke medarbeidernes arbeidsprestasjoner gjennom å utvikle deres kunnskap, ferdigheter, holdninger og motivasjon (Kuvaas, 2012).

I teori om motivasjon i arbeidslivet understrekes det at medarbeidere er motiverte for å utføre arbeidsoppgaver når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben. De forventningene er bevisst rettet mot hvilke konsekvenser jobbutførelsen vil få for ønsker om belønning, og hvor mye belønningen betyr for den enkelte. For de medarbeiderne som drives av ytre motivasjon, vil tap av belønninger oppfattes som straff. Derimot vil de som drives av indre motivasjon oppleve å bli straffet dersom de mottar negative tilbakemeldinger på arbeidsutførelsen (Kaufmann, 2015).

3.5.2 Fakta

Det fremkommer i intervjuene at lederen har medarbeidersamtaler med de ansatte to ganger i året, både for å kartlegge motivasjonsfaktorer til hver enkelt medarbeider og vurdering av deres leveranse og atferd. Der blir det også satt atferdsmål som medarbeiderne skal jobbe mot. Lederen forteller at det i prosjektarbeid er viktig å ha medarbeidere som er allsidige når det gjelder arbeidsoppgaver, samtidig som det er viktig å ha god samarbeidsevne. Dette kan være avgjørende for et godt arbeidsmiljø og en vellykket prosjektgjennomføring.

Videre i intervjuene kommer det frem at medarbeiderne har fastlønn som grunnlag for belønning, men at de også blir målt på prestasjon og atferd ut fra en skala fra en til fem. Statoil forventer at alle medarbeidere skal levere en score på minimum

tre, både på prestasjon og atferd. Dersom man scorer bedre enn forventet på målingene vil dette ha en innvirkning i lønnsforhandlingene, som igjen har betydning for en eventuell forfremmelse. Dersom scoren er lavere enn det som forventes, må det igangsettes tiltak for å bedre medarbeiderens score innen atferd og/eller leveranse. Hvis det derimot oppstår grov overtredelse av reglementet, vil situasjonen bli regulert ut ifra Norges lover.

Rekrutteringen av nye ansatte foregår i hovedsak internt med ønske om å ansette personell som har jobbet med drift av anlegg tidligere, altså personell med operativ erfaring. På denne måten kan ansatte tre inn i nye stillinger i nye prosjekter når deres opprinnelige prosjekt er avsluttet. Dette kan være til stor motivasjon for de ansatte, ved at de får bruke erfaringen og kompetansen de innehar for å komme seg inn i nye prosjekter og eventuelt høyere stillinger. I tillegg er det motiverende å vite at man er sikret jobb i en lengre periode enn selve prosjektets varighet. Ved forvaltning og ledelse av de menneskelige ressursene har ressursleder alltid et mål om å beholde de ansatte så lenge som mulig, gjerne gjennom flere prosjekter. På denne måten øker sannsynligheten for å få motiverte ansatte med eierskap til prosjektet og basisorganisasjonen. Allerede ved rekrutteringen av nye ansatte prøver ressursleder å kartlegge hvor kandidaten kan bli benyttet etter prosjektets slutt.

3.5.3 Drøfting

Det mest kjente belønningssystemet er ifølge Nordhaug fastlønn, og baseres på lederansvar, risiko, ulemper, utdanningsnivå og antall underordnede. Dette samsvarer ikke helt med hvordan det praktiseres i Operations, der størrelsen på fastlønnen i hovedsak baseres på prestasjoner og atferd. Belønningssystemet som derimot blir benyttet kan blant annet knyttes opp mot teorien til Kuvaas om prestasjonsbasert belønning, hvor han skiller mellom resultatbaserte og atferdsbaserte bonuser. Ut ifra intervjuene ser vi at medarbeiderne belønnes ut ifra adferds- og prestasjonsmålinger som blir vurdert gjennom en medarbeidersamtale. Belønningene skjer i form av lønnsforhøyelse og forfremmelse basert på en individuell score. Dette samsvarer med det som i teorien kalles administrative

samtaler. Ifølge Nordhaug kalles derimot systemet som blir brukt i avdelingen for incentiver, og ikke belønning.

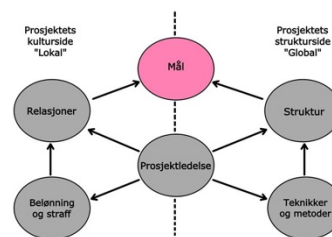
Teorien sier at det vil være hensiktsmessig å kartlegge hva som motiverer medarbeiderne i arbeidet mot et bestemt mål. I Operations gjøres dette gjennom medarbeidersamtalene, hvor det viser seg at de ansatte blir motiverte av å få utnyttet sin kompetanse, jobbe seg oppover i systemet og av å vite at de har en jobb å gå til selv etter prosjektets slutt. Det å bruke sin kompetanse kan knyttes til det som i teorien beskrives som indre motivasjon. Her vil negative tilbakemeldinger på arbeidsprestasjon oppleves som straff. De to andre motivasjonsfaktorene kan derimot knyttes til ytre motivasjon, da belønning, status eller forfremmelse vektlegges i større grad enn gleden ved å utføre selve oppgaven. For en ytre motivert medarbeider vil det ifølge teorien oppleves som straff dersom belønninger reduseres eller uteblir. Datainnsamlingen viser at avdelingen ikke har tydelige straffemetoder utover tap av belønning, men at alvorlig overskridelse av reglement straffes i henhold til norske lover.

Delkonklusjon

Ved å knytte teori mot fakta har det kommet frem at de menneskelige ressursene i avdelingen Operations belønnes gjennom et prestasjonsbasert belønningssystem, der både atferd og leveranse blir vurdert før de eventuelt får belønning i form av forfremmelse eller lønnsforhøyelse. Medarbeiderne opplever straff gjennom dårlige tilbakemeldinger på deres prestasjon, eller ved tap av belønninger. Hvorvidt systemet for belønning og straff fungerer eller ikke, avhenger av den enkeltes motivasjon for å nå det bestemte målet, og ledelsen har gjennom medarbeidersamtaler kartlagt de viktigste motivasjonsfaktorene, for så å utarbeide belønningssystemet deretter. På dette grunnlaget anses belønningssystemet som lederne benytter overfor medarbeiderne i Operations som velfungerende.

3.6 Prosjektmål

Øverst i Six-box-modellen finner vi elementet som omhandler prosjektets mål, som er et resultat av modellens kultur- og strukturside. Ethvert prosjekt jobber målrettet for å nå de definerte målene ved å benytte seg av ulike metoder og teknikker, samt ulike belønnings- og straffesystemer. Disse systemene skal skape motivasjon og tilrettelegge for en god organisasjonsstruktur, både i prosjektet og gjennom relasjoner med andre mennesker. I dette kapitlet vil vi fokusere på lederens mål for bemanning i prosjektet og utfordringer knyttet til disse.



*” Hvor løftende dog å sette seg et mål,
og drive det gjennom som flint og stål!”*

– Henrik Ibsen

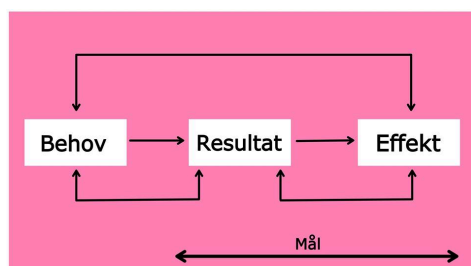
3.6.1 Teori

Utgangspunktet for alle prosjekter bør være veldefinerte mål og formål som skaper prosjektets fundament (Rolstadås, 2014). Formålet uttrykker hensikten med prosjektet, altså hvorfor det er igangsatt. Et prosjektmål skal gi uttrykk for hva som konkret skal leveres av prosjektet (Karlsen, 2017). I tillegg bør målet være formulert på en slik måte at man kan måle om det er nådd eller ikke (Andersen, 2016). En betingelse for at målene blir realisert, er at alle mål skal være knyttet til mennesker som er motiverte for å nå dem (Jessen, 2005). Et hovedmål kan i de fleste tilfeller være delt inn i flere delmål, som igjen består av ulike resultatmål. Nivået på hvor detaljert man skal være avhenger av prosjektets størrelse (Andersen, 2016).

*”Nære mål gjør hverdagen verdt å leve,
de langsiktige får oss til å holde ut”*

– Houek (Jessen, 2005, s. 100)

Troverdighet måles gjerne etter hvorvidt man når målene eller ikke, og det vil derfor være viktig å jobbe kontinuerlig og seriøst med målformuleringen. Dette er spesielt viktig i prosjekter hvor tidshorisonten er lang og hvor eventuelle nye impulser kan endre de forutsetningene som ble satt til å begynne med (Jessen, 2005). En annen grunn til at utviklingen og klargjøringen av mål kan endres underveis, er interessentenes ulike meninger om hva som er det beste og reelle målet for prosjektet. Figuren nedenfor viser det som sies å være nøkkelen til suksess, nemlig samsvaret mellom behov, resultat og effekt i et prosjekt (Rolstadås, 2014).



Figur 8: Samsvar mellom behov, resultat og effekt i et prosjekt (Rolstadås, 2014, s. 56).

3.6.2 Fakta

Det ble tydeliggjort i intervjuene at målet til ressurslederen er å sørge for å ha 120 ansatte til produksjonsstart i 2022, og i tillegg levere personell der det trengs, til enhver tid gjennom hele prosjektet. Formålet til ressurslederen er å gradvis bygge opp en organisasjon med mennesker som har eierskap og stå-på-vilje til å drifte Johan Castberg suksessfullt når prosjektet er ferdig. For å nå det overordnede målet om 120 ansatte, benyttes delmål som viser behovet for antall ansatte i hver enkelt måned. Ressursleder har da ansvar for å levere personell som er egnet i form av kompetanse og samarbeidsevner, og at det er i samsvar med hva som etterspørres. Samtidig er det ressurslederens ansvar å følge opp personalet, noe som innebærer å ta seg av blant annet lønn, sykdom og personlig utvikling. Ressurslederen har i hovedsak ansvar for de i prosjektet som skal bidra i driftsfasen, men sørger også for å få folk inn i prosjektperioden som kan overføres til nye prosjekter når prosjektperioden avsluttes. Drifts- og vedlikeholdsleder har derimot ansvar for leveranser og strategier tilknyttet drift og vedlikehold, men sier også at rekruttering av riktig personell er en av de absolutt viktigste oppgavene

han har. Det vil altså si at drifts- og vedlikeholdsleder og ressursleder jobber tett sammen for å nå målet om både riktig og nok personell frem til 2022.

Med utgangspunkt i svarene fra respondentene fremkommer det en del utfordringer knyttet til de målene som er satt. Lokasjonen på plattformen er den største utfordringen, da det kan bli vanskelig å få satt en bemanning på 120 personer som skal jobbe i Finnmark. For å redusere risikoen for at det blir et problem, må ressurslederen ta tak i utfordringen allerede nå, og tenke langsiktig, faktisk helt frem til 10-15 år etter produksjonsstart. Ressursleder sier også at det er en fordel for rekrutteringen at de aktuelle kandidatene kommer fra Finnmark, i hovedsak på grunn av politikk og økonomi. Han mener at det bør få ringvirkninger for de som er bosatt i området hvor et såpass stort prosjekt blir satt i gang. Det ønskes derfor høyere prioritering av utdanningsinstitusjoner i Finnmark, slik at det blir lettere å få tak i kompetente folk i riktig geografisk område.

3.6.3 Drøfting

Gjennom intervjuene kom det frem at det overordnede målet for forvaltningen av de menneskelige ressursene i prosjektet, er å ha en driftssikker bemanning på 120 mennesker klar til produksjonsstart i 2022. Som det fremkommer i teorien mener Andersen at målet for et prosjekt må være formulert på en slik måte at det enkelt kan måles om det har blitt nådd eller ikke. Når vi ser på målet i lys av Andersens teori, er det et bra mål, nettopp fordi det er enkelt å måle om de faktisk har klart å nå det. Selve hensikten med ledelsen og forvaltningen av de menneskelige ressursene i prosjektet er å bygge opp en stab som har nok eierskap og stå-på-vilje til å klare å drifte Johan Castberg suksessfullt ved produksjonsstart. Dette samsvarer med Karlsens teori om formål, som defineres som hva som er hensikten med prosjektet. Som det også kom frem i teorien kan et mål være oppdelt i flere delmål, noe som også stemmer med funnene fra datainnsamlingen. Ressursleder har et overordnet mål, og bruker mange delmål underveis for å klare å nå dette målet. Igjen er ressurslederens mål bare et delmål når man ser på selve prosjektet og dets overordnede mål. Jessen poengterer at det er viktig å jobbe kontinuerlig med målformuleringen, særlig i prosjekter som går over lang tid. Dette er fordi det

kan oppstå uforutsette hendelser underveis som endrer de forutsetningene som lå til grunn da målene ble satt. Dette kan knyttes til utfordringene med lokasjonen på plattformen, og det politiske ønsket om at prosjektet skal gagne de som bor i Finnmark. Dette var ikke en forutsetning ved prosjektets start, da målene ble satt. Selve utfordringen er nå kartlagt, men det foreligger ingen definerte mål på hvordan den skal løses.

Delkonklusjon

Det fremkommer av drøftingen at det foreligger gode mål for ressursledelsen i avdelingen, da målene både er konkrete og målbare. De har også klare definerte formål, som viser selve hensikten med prosjektet. Det finnes likevel enkelte utfordringer på veien mot å nå målene, og den største er å klare og finne riktige folk i et begrenset geografisk område. Det finnes ingen klare mål for hvordan disse utfordringene skal løses, selv om risikoen og utfordringen er kartlagt.

Kapittel 4: Konklusjon

I dette kapitlet vil vi sette sammen funnene til en konkluderende besvarelse på følgende problemstilling:

”Hvordan ledes de menneskelige ressursene i avdelingen ”Operations” sett ut ifra Six-box-modellen?”

I delkapitlet ”prosjektledelse” kom det tydelig frem at ressurslederen benytter seg av situasjonsbestemt ledelse overfor sine medarbeidere. Hvilken lederstil som benyttes avhenger av situasjonen, menneskene, omgivelsene og tidspunktet. Helt i oppstartsfasen av prosjektet ble det benyttet en instruerende lederstil, der det var fokus på å lære opp medarbeiderne til å følge Statoils egen modell ”A-standard” i sitt daglige arbeid. Nå underveis i prosjektet skifter lederstilen mer mellom å være medvirkende og rådgivende. Medarbeiderne får egne ansvarsoppgaver, frihet til å løse oppgavene på sin måte, og samtidig god veiledning når det trengs. Lederne fokuserer på å være rollemodeller, veiledere og støttespillere fremfor å kontrollere, instruere og vokte over sine medarbeidere.

I henhold til våre funn ser vi at avdelingen Operations har en formell organisasjonsstruktur, som både preges av en funksjonsbasert og en spesialorientert teamstruktur. De har en hierarkisk oppbygging, med klare ansvars- og myndighetsforhold. Samtidig som avdelingen har en klar ansvarsfordeling tar de også i bruk ressurser på tvers av avdelinger, alt etter hvor det er behov for spesialkompetanse. Ressursleder utarbeider bemanningsplanen, og her brukes det mye tid på å kartlegge hvilke menneskelige ressurser de allerede har, og hvilke de vil trenge underveis i prosjektet og ved produksjonsstart i 2022. I henhold til informasjonen vi har innhentet, har ressursleder brukt lite tid på utarbeidelse av mandat og milepælplan. Dette kan føre til manglende rammebetingelser å forholde seg til i prosjektgjennomføringen, og man har heller ikke kontrollstasjoner underveis.

På en annen side kan avdelingen Operations preges av en uformell struktur. Dette fordi det legges stor vekt på relasjonsbygging og samarbeidsevne i planleggingsfasen, hvor de ansatte involveres i møter der de deler sin erfaring og kompetanse. Ved å involvere de ansatte på denne måten blir den hierarkiske strukturen redusert og dermed mer uformell. De menneskelige ressursene har altså en ledelse som gir dem en oversiktlig, ryddig og klar aktivitets- og ansvarsfordeling, samtidig som de får mulighet til å få eierskap til prosjektet ved å dele sine tanker, erfaringer og kompetanse i planleggingsfasen.

Gjennom analysen av ”metoder og teknikker” viser våre funn at ressursleder baserer mye av ressursplanleggingen på Lean for å effektivisere prosjektgjennomføringen. For kalkulering av bemanning, tid og kostnader blir Excel benyttet i større grad enn Gantt. I ansettelsesprosessen benytter avdelingen Operations seg av metoden screening. Screening vil ifølge Akerlof øke sannsynligheten for at kandidaten vil fungere godt i jobben, og i tillegg passe inn sammen med resten av de ansatte. Her kan vi også trekke inn det neste elementet i modellen, ”relasjoner”. Ledelsen er opptatt av å skape tillitt gjennom toveiskommunikasjon og samarbeid med sine medarbeidere. For at samarbeidet skal fungere optimalt blir medarbeidernes kommunikasjons- og samarbeidsevner vurdert og fulgt opp allerede i rekrutteringsfasen. Våre funn viser også at

teambuilding, i form av store og små samlinger, gir gode resultater når det gjelder å styrke de ansattes kommunikasjons- og samarbeidsevner. Dette vil gi grunnlag for et godt arbeidsmiljø, som igjen vil føre til at de menneskelige ressursene blir mer motiverte i sitt arbeid.

Under punktet ”belønning og straff” viser våre funn at de menneskelige ressursene belønnes gjennom et prestasjonsbasert belønningssystem, der både atferd og leveranse blir vurdert før de eventuelt får belønning i form av forfremmelse eller lønnsforhøyelse. Straff oppleves gjennom dårlige tilbakemeldinger, eller ved tap av belønninger. Gjennom medarbeidersamtaler har ledelsen kartlagt de viktigste motivasjonsfaktorene for hver enkelt medarbeider, og utarbeidet belønningssystemet deretter. Ledelsen ser dermed hva som motiverer de ansatte i sitt arbeid, og kan belønne dem ut ifra det som gir motivasjon til å gjøre en god jobb.

Det siste fokusområdet i modellen er ”prosjekt mål”. Målene for ressursledelsen fremstår som gode, da de både er konkrete og målbare. De har også klare definerte formål, som viser hensikten med prosjektet. De menneskelige ressursene har dermed klare mål å jobbe etter, noe som kan gjøre jobben mer motiverende. Den største utfordringen ved å nå målene, er beliggenheten og de problemer det fører med seg ved rekruttering. Her foreligger det per dags dato ingen definerte mål for jobben med å eliminere utfordringen.

Sett ut ifra Six-box-modellen har avdelingen Operations en ledelse som gjør en god jobb med sine medarbeidere. For å legge til rette for et godt arbeidsmiljø, blir alle faser i prosjektet nøye planlagt, og beslutningene godt gjennomtenkt. Det legges stor vekt på å finne mennesker med riktige egenskaper og som potensielt kan jobbe i driftsfasen etter prosjektets slutt. Det mangler derimot definerte mål for å møte de største utfordringene, samt utarbeidelse av tydelige mandat og milepælplaner. Viktigheten ved å benytte Six-box-modellens elementer som fokusområder fremkommer tydelig ved analyse av ledelse av de menneskelige ressursene. Alt i alt tror vi at den viktigste faktoren for prosjektet vil være å tenke

langsiktig, noe som innebærer at de må fortsette å ivareta sine ansatte og støtte opp under Statoils verdier og visjoner for fremtiden.

Kapittel 5: Referanseliste

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Andersen, E. S. (2012). *Prosjektarbeid : en veiledning for studenter* (4. utg.). Bekkestua: NKI forl.
- Andersen, E. S. (2016). *Målrettet prosjektstyring* (7. utg.). Oslo: NKI forl.
- Briner, W., Hastings, C., Geddes, M., Hagerup, E., & Esnault, M. (2000). *Prosjektledelse* (1. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Heldman, K. (2007). *Microsoft Office Excel 2007 for Project Managers*. Chichester: Wiley.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Engangsorganisasjonen : organisering og ledelse av prosjekter*. Bergen: Fagbokforl.
- Jessen, S. A. (2002a). *Business by projects*. Oslo: Universitetsforl.
- Jessen, S. A. (2002b). *Prosjektadministrative metoder* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jessen, S. A. (2005). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet* (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Jessen, S. A. (2008). *Prosjektledelse trinn for trinn : en håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter (SMPer)* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Johannessen, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg.). Oslo: Universitetsforl.

-
- Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kolltveit, B. J. (2009). *Prosjekt : strategi, organisering, ledelse og gjennomføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Kuvaas, B. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Larson, E. W. (2011). *Project management : the managerial process* (5. utg.). Boston: McGraw-Hill.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring* (5. utg.). Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Rolstadås, A. (2014). *Praktisk prosjektledelse : fra idé til gevinst*. Bergen: Fagbokforl.
- Ryggvik, H. (2015.). Statoil ASA. Hentet fra https://snl.no/Statoil_ASA
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Statoil ASA. (2016a). *Forslag til program for konsekvensutredning* (S. ASA Red.). Stavanger.
- Statoil ASA. (2016b). *Statoil-boken* (3.3. utg.): Statoil ASA.
- Statoil ASA. (2017a.). Etikk og etterlevelse i Statoil. Hentet fra <https://www.statoil.com/no/about-us/ethics-and-compliance-in-statoil.html>
- Statoil ASA. (2017b.). Johan Castberg. Hentet fra <https://www.statoil.com/no/what-we-do/new-field-developments/johan-castberg.html>
- Statoil ASA. (2017c.). Om oss. Hentet fra <https://www.statoil.com/no/about-us.html - bli-kjent-med-oss>
- Stiglitz, J. E. (1975). The Theory of Screening, Education, and the Distribution of Income. *The American Economic Review*, 65(3), 283-300.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Turner, R. (2014). *Gower Handbook of Project Management* (5. utg.). Farnham: Ashgate Publishing Ltd.
-

-
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory. *Group & Organization Management*, 1(4), 430-447. doi:10.1177/105960117600100405
- Weisbord, M. R. (1978). *Organizational diagnosis : a workbook of theory and practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Weisbord, M. R. (2017.). SIX-BOX MODEL. Hentet fra <http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model/>
- Westhagen, H. (2008). *Prosjektarbeid : utviklings- og endringskompetanse* (6. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wig, B. B. (2013). *Lean : ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal arbeidsliv.