



Organisasjonsstruktur og tillit

En studie av sosiale relasjoner i prosjektstyring i
olje- og gassindustrien

Marit Galta Coldwell

Hovedfag i Sosiologi, Vår 2002

Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen

1.0	INTRODUKSJON	1
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2	UTVIKLINGSTREKK I NORSK OLJEINDUSTRI	2
1.3	TEMA OG PROBLEMSTILLING	5
1.4	AVKLARING AV FAGTERMER	6
1.5	TIDLIGERE RELEVANT FORSKNING I NORGE	7
1.6	OPPGAVENS OPPBYGGING	8
2.0	TEORETISK GRUNNLAG	9
2.1	INNLEDNING	9
2.2	HIERARKIETS ROLLE I KLASSISK LEDELSESTEORI	9
2.2.1	ORGANISASJONENS PARADOKS	13
2.2.2	BYRÅKRATISERING OG HÅNDVERKSADMINISTRASJON	15
2.3	USIKKERHETER I OFFSHOREINDUSTRIEN	17
2.3.1	PROSJEKTADMINISTRASJON I NORDSJØEN	18
2.3.2	KONTRAKTER SOM HIERARKISKE DOKUMENTER	19
2.3.3	USIKKERHET I ENGINEERINGEN	21
2.3.4	KOSTNADER OG GODKJENNING	22
2.4	TILLIT	23
2.4.1	EN SOSIALFILOSOFISK TILNÆRMING TIL TILLITSBEGREPET	23
2.4.2	TILLIT OG TILTRO	25
2.4.3	TILLIT MELLOM ORGANISASJONER	27
2.5	OPPSUMMERING	29
3.0	METODE	31
3.1	VALG AV METODE	31
3.2	FORUT FOR DATAINNSAMLINGEN	32
3.2.1	TILGANG TIL FELTET	32
3.2.2	UTVALG AV INFORMANTER	32
3.3	DATAINNSAMLINGEN	33
3.3.1	INTERVJUSTEDET OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	33
3.3.2	FORSKERENS ROLLE	34
3.4	ANONYMITET OG PERSONVERN	35
3.5	STYRKE OG SVAKHETER MED GJENNOMFØRINGEN AV OPPGAVEN.	35

4.0	<u>KUP: PROSJEKTSTYRING OG PROSJEKTORGANISASJON</u>	37
4.1	INNLEDNING	37
4.2	ÅSGARD	37
4.3	KÅRSTØ UTBYGGINGSPROSJEKT (KUP)	38
4.4	STADIENE I ET PROSJEKT	39
4.5	PROSJEKTORGANISASJONEN	41
4.6	KONTRAKTSFORMER	44
4.6.1	PRISFORMAT	50
4.6.2	KONTRAKTER SOM ORGANISASJONSSTRUKTUR?	54
4.7	DOKUMENTASJON OG RAPPORTERING	56
4.8	TILLIT I PROSJEKTORGANISASJONEN	57
4.8.1	DEN INGENIØRFAGLIGE LITTERATUREN OG TILLIT	57
4.8.2	TILLIT I KUP	60
4.9	OPPSUMMERING	62
5.0	<u>KUP I PRAKSIS</u>	64
5.1	INNLEDNING	64
5.2	AUTORITET OG LEDELSE	65
5.2.1	ORGANISASJONSSTRUKTUR	65
5.2.2	HVOR RELEVANT ER WEEKLY PROGRESS MEETING?	73
5.3	USIKKERHETER I PROSJEKTET	76
5.3.1	PLANLEGGINGSFASEN	77
5.3.2	UFORUTSETTE HENDELSER	77
5.3.3	FREMDRIFTEN I PROSJEKTET	82
5.4	TILLIT ELLER TILTRO?	89
5.4.1	FORVENTNINGER TIL ANDRE AKTØRER	89
5.4.2	MOTSETNINGSFORHOLD	97
5.4.3	ORGANISASJONSKULTUR OG KULTURFORSKJELLER	105
5.4.4	JPCG-SAMARBEIDET	108
5.5	OPPSUMMERING	112
6.0	<u>AVSLUTNING OG KONKLUSJON</u>	116
	LITTERATURLISTE	120
	APPENDIKS	
	A - ORGANISASJONSKART KUP	
	B – INTERVJUGUIDE	

1.0 INTRODUKSJON

“The advantage to mankind of being able to trust one another penetrates into every crevice and cranny of human life” (Mill 1891, i Sako m.fl. 1998:387).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Denne hovedfagsoppgaven er en studie av sosiale relasjoner i prosjektstyring i olje- og gass industrien. Grunnen til at jeg kom til å skrive om temaet er at det har en bestemt forhistorie. Fra 1998 til 1999 jobbet jeg som prosjektsekretær på utbyggingsprosjekter i Norge og i utlandet. Gjennom arbeidet fikk jeg etter hvert et inntrykk av et hektisk miljø hvor usikkerheter og motsetningsforhold mellom firmaene som var involvert i prosjektet, var en del av arbeidsdagen. Interessen ble vekket med tanke på hvordan en klarte å gjennomføre prosjektet innen tidsfristen til tross for disse problemene. Jeg stilte meg spørsmål om hvordan samarbeidet egentlig fungerte mellom aktørene. Norsok (1995, 2.2), sier at *”Operatør og leverandør har sjelden sammenfallende interesser eller mål”*. Utsagnet tolker jeg som en bekreftelse på at utgangspunktet for samarbeidet mellom aktørene i denne industrien ikke er det beste.

Det spesielle med prosjekter er at de har en temporær organisasjon hvor arbeidstempoet er høyt og arbeidskraften konsentrert. Oppgavene som skal utføres er særpregede, og korte tidsfrister fører til strenge krav rundt planlegging og administrering (Hetland 1993). En kan derfor si at et prosjekt skal oppfylle et bestemt formål innen en fastsatt tids- og budsjettamme. I denne sammenhengen er utfordringen å oppnå en effektiv prosjektgjennomføring (De Paoli 1997). Planleggingen og byggingen av et anlegg er kompleks fordi oppgavene er gjensidig avhengige og forandres gjennom prosjektets faser. Det innebærer et hardt arbeidspress med store arbeidsmengder for de som jobber i denne bransjen (De Paoli 1996). I prosjekter er det profesjonelle fagfolk fra forskjellige organisasjoner og kulturer som skal jobbe sammen i en begrenset tidsperiode. En er avhengig av et koordinert samspill mellom de profesjonelle fagfolkene og det er derfor viktig med arbeidsprosesser som gir rom for den enkeltes medbestemmelse og samarbeid med andre (De Paoli 1997). Ifølge Hetland (1994) er ingen prosjekter like og tidsfristene korte, det stilles derfor særlige krav til menneskelig tilpasning og kommunikasjon.

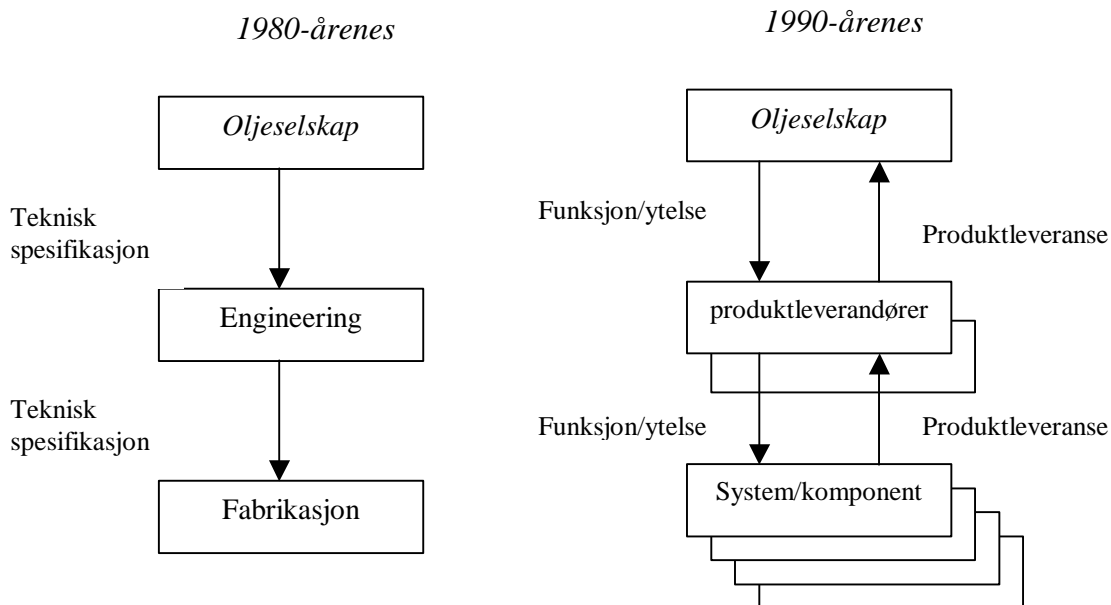
1.2 Utviklingstrekk i norsk oljeindustri

Den første letebrønneren på norsk kontinentalsokkel ble boret sommeren 1966. Sokkelen ble åpnet gradvis og et begrenset antall blokker ble utlyst i hver konsesjonsrunde for å holde et moderat utviklingstempo. På 70-tallet ble det vektlagt at en skulle bygge opp et norsk oljemiljø med statlig deltakelse, selv om de utenlandske selskapene var tiltenkt en rolle på lang sikt. Store funn og høye oljepriser gjorde det mulig med en utbygging av Nordsjøen med norske deltakere. Det førte også til at myndighetene krevde at oljeselskapene tilrettela prosjektene på en slik måte at de skulle innfri nasjonale industripolitiske målsettinger. Fra og med 1986 var ikke oljeselskapene like villige til å godta statlig innflytelse på organisatoriske og tekniske valg. Oljeselskapene så det som urimelig at sysselsettings- og distriktpolitikk skulle ha innflytelse på hvilke løsninger en valgte ved feltutbyggingene (Sejersted referert i Engen 2000).

På 90-tallet kom det frem at kostnadsnivået for utbygginger var for høyt, noe som medførte at det ikke ble tatt beslutninger om nye utbygginger. Bakgrunnen var at en ville bedre lønnsomheten i petroleumssektoren ettersom prosjektgjennomføringsmodellen som ble etablert på 70-tallet viste seg å bli for kostbar for de utfordringene som industrien nå stod ovenfor. Det viste seg at ved inngangen til 1990 årene hadde oljeindustrien i Norge hovedsakelig beholdt de industrielle strukturene fra 70- og 80-tallet (Engen 2000). Både oljeselskapene og myndighetene så behovet for nye tekniske konsepter, organisasjonsmodeller og nye holdninger innenfor industrien. En ønsket derfor å se på nye løsninger hvor operatøren ikke lenger hovedsakelig spesifiserte hva som skulle leveres, men at leverandørene skulle bli mer involvert og komme frem til løsninger som blant annet skulle redusere kostnadsnivået på nye utbyggingsoppgaver. De nye endringene innebar handlingsregler mellom aktørene som skulle dempe motsetninger og konflikter. Utfordringen innebar å organisere og koordinere en prosess som hadde den nødvendige legitimitet (Engen 2000). For å samordne og forsterke disse aktivitetene, ble alle aktørene i industrien involvert og arbeidet organisert i Norsok-prosessen. Norsok-utvalget ble opprettet på initiativ fra Nærings- og energiministeren sommeren 1993 for å identifisere og bidra til å iverksette tiltak for å bedre norsk sokkels konkurranseposisjon (www.odin.dep.no). Medlemmene av utvalget ble håndplukket av departementet. For Norsok arbeidet var det en viktig forutsetning at man på 90-tallet fikk en holdningsendring hvor både oljeselskaper (operatør) og leverandører møtte utfordringer og problemer som krevde løsninger på tvers av organisasjonsgrensene. Med bakgrunn i at både

myndigheter, oljeselskap og leverandørindustrien hadde samsvarende oppfatninger om nødvendigheten av en reorganisering innenfor industrien fikk Norsok-prosessen den nødvendige legitimitet.

Fra 1994 til 1998 var det en endring i roller og struktur i bransjen, og industrien opplevde en historisk konjunkturoppgang. Leverandørene påtar seg per i dag et mer komplett ansvar for gjennomføring av prosjektene, som en kan se fra figuren nedenfor:



(Kilde: Norsok, hentet fra www.odin.dep.no)

Endringen har ført til en modell der en i mye større grad har parallelle aktiviteter. Den nye modellen innebærer blant annet at leverandørene involveres på et tidligere tidspunkt i prosessen. Bakgrunnen for å involvere leverandørene tidligere var at en antok at det ville bidra til en rask og effektiv prosjektgjennomføring (NOU 1999:11).

Ønsket om reduserte gjennomføringstider og tettere samarbeidsformer har ført til en utvikling i kontraktsmodeller på to områder. Det ene er økt langsiktighet i relasjonene, som innebærer at oljeselskapene har etablert rammeavtaler for endel viktige systemer og komponenter. Det andre er en økende grad av forpliktende nærhet mellom kunde og leverandør. Dette har først og fremst vist seg i forbindelse med gjennomføring av kompliserte oppgaver i integrerte team. I perioden 1995-98 har det vært benyttet ulike former for samarbeidsrelasjoner, fra

tradisjonelle kontrakter til arbeid i integrerte team (NOU 1999:11). For å realisere Norsok-målsettingen ble det vurdert en videreutvikling av kontraktsformene, med overgang til totalleveranser av hele plattformer der en hovedleverandør er ansvarlig for å levere plattformen klar for installasjon eller ferdig installert på feltet. I den nye modellen tildeler operatør en totalkontrakt til en hovedleverandør. Hovedleverandøren tar det samlede ansvar for å tilby et totalprodukt, noe som innebærer både prosjektering og bygging. Totalleveranser har ført til en omstilling og omfordeling av oppgaver i kunde -leverandørkjeden ved at leverandøren gjør oppgaver som tidligere ble utført av operatørene, først og fremst innen prosjektstyring og store anskaffelser. For å sikre kompetanseoverføring har en benyttet ulike former for integrasjon av operatørens personell i leverandørens organisasjon (NOU 1999:11). Norsok-prosessen var likevel ikke en ubetinget suksess. Enkelte små- og mellom store bedrifter fikk det hardt ettersom presset fra oljeselskapene mot hovedleverandøren fortsatte videre nedover i kontraktshierarkiet. Nye relasjoner måtte bygges opp og det viste seg at hovedleverandørene ikke var like tolerante som oljeselskapene. Det er vanskelig å si om dette skyldes hovedleverandørens håndtering av kontraktsforhold eller om leverandørene hadde vanskelig for å tilpasse seg nye rutiner (Engen 2000). Etter hvert vokste det fram en motstand mot Norsok, der verken fagbevegelsen eller store deler av leverandørindustrien lenger hadde tro på at samtlige aktører i industrien ville vinne på prosessen. Det var likevel en vilje til å fortsette samarbeidet og å få de negative virkningene redusert. Oljeselskapene og myndighetene hadde da også sett på Norsok-arbeidet som vellykket. I 1997 ble det opprettet ett nytt organ, Norsok-samarbeidsutvalget, som utgav rapporten ”Samspillnormer for oljeindustrien” i 1998. Rapportengavuttrykk for at flere aktører hadde utnyttet Norsok-begrepet. En rekke tiltak ble derfor foreslått for å forenkle håndtering av kontraktsrelasjoner, ansvarsfordeling og samarbeid mellom selskapene. Samarbeidsutvalget anbefalte at totalkontraktene ikke skulle spesifiseres og reguleres i utbyggingsprosessen, men at en innenfor juridiske rammer i større grad skulle støtte seg på *gjensidig tillit* mellom partene.

I 1998 oppnevnte regjeringen Bondevik ”Kaasen utvalget” for å gjennomgå og analysere utviklingen av alle feltutbygginger i Norsok-perioden. I rapporten som utvalget la frem i 1999 kritiseres Norsok-prosessen for å ha hatt negativ teknisk og organisatorisk betydning for industrien (Engen 2000). Rapporten fastslår videre at oljeindustrien er langt i fra å nå målene til samarbeidsutvalget (NOU 1999:11).

1.3 Tema og problemstilling

Oppgaven er et forsøk på å gi en organisasjonssosiologisk fremstilling av Kårstø Utbyggingsprosjekt (KUP). Analysen gjøres med bakgrunn i informantutsagn, dokumenter om fremdrift og rapportering i prosjektet, og offentlige dokumenter om olje- og gass industrien. Formålet er å se på de sosiale relasjonene i prosjektstyring i olje- og gass industrien. På denne måten ønsker jeg å få innsyn i samarbeidet mellom de ulike firmaene som er involvert i prosjektet. Firmaene består av operatør, hovedleverandør og underleverandører. Jeg har kommet frem til at det som her vil være mest interessant er å se på hvilken form for tillit det er mellom firmaene. Det er viktig å vektlegge at det er tillit mellom firmaene og ikke enkeltaktørene jeg først og fremst er ute etter. Dette fordi det kan være vanskelig å få tak i enkeltaktørers holdninger. Jeg ser likevel ikke bort ifra at enkeltaktørers holdninger kan påvirke firmaets holdninger ettersom flere av aktørene er firmaets ansikt utad. Det vil videre være vanskelig å undersøke tillit i et slikt prosjekt uten å se den i sammenheng med organisasjonsstruktur og usikkerhetene som til en hver tid er tilstede i denne bransjen. Norsok (1995) sier at for å kunne redusere tid og kostnader er tillit en forutsetning. Dette kan en oppnå ved å etablere en integrert prosjektorganisasjon.

I oljeindustrien kan en si at operatøren har makt fordi han som medeier og som den som opptrer på vegne av lisensfellesskapet i feltet som skal bygges ut, i utgangspunktet også er kunden leverandørene må forholde seg til (Stinchcombe 1985). Et viktig moment i denne bransjen er operatørens ønske om struktur sett i motsetning til behovet for fleksibilitet. Struktur er nødvendig for å ha kontroll over hva som skjer i prosjektet. Det er store verdier på spill og operatøren må forsikre seg om at han og partnerne i lisensfellesskapet får levert det de betaler for og at leverandørene faktisk oppfyller det som står i kontrakten. Operatøren ønsker å forsikre seg om at prosedyrer og standarder i Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) arbeidet blir fulgt slik at en unngår skader og større ulykker. På den annen side er fleksibilitet viktig for å kunne få et godt samarbeid og kunne etablere tillitsforhold mellom aktørene på prosjektet. Dersom en ikke har fleksibilitet vil en forsinke og fordyre hele prosjektet. Alle disse poengene lar seg vanskelig forene selv om det er nettopp det en må gjøre. Den organisasjonssosiologiske litteraturens utvikling peker på tillit som en sentral problemstilling, noe en kan se ut i fra utsagnet *"Trust is increasingly seen, indeed, as a key factor in*

organizational well being” (Fox, 1974:13)¹. Som påpekt ovenfor ser også industrien på tillit som nødvendig for å oppnå bedre resultater. Med bakgrunn i de momentene som jeg har nevnt vil problemstillingen bli:

Tillit som forutsetning for, og konsekvens av, spenningen mellom struktur og fleksibilitet i Kårstø Utbyggingsprosjekt.

Jeg ønsker med andre ord å få mer kunnskap om to spørsmål:

- 1: Hva slags type tillit forutsetter et slikt prosjekt ?
- 2: Skapes tillit som et produkt av samarbeidet i prosjektet?

1.4 Avklaring av fagtermer

Et problem jeg støtte på gjennom arbeidet med oppgaven var å finne gode norske navn på engelske uttrykk som man benytter i denne industrien. Jeg har brukt norske uttrykk så langt det er mulig, men har ofte satt det engelske uttrykket i parentes da det er dette ordet som blir brukt i industrien og av informantene.

Operatør:

Opererer som en agent for eiergruppen, er ansvarlig for utviklingen av feltet/utbyggingen og setter opp autoritetssystemet. Omtales ofte som oljeselskap. Operatøren er arbeidsgiver og vil være kunden til leverandørene dersom firmaet ikke har inngått en avtale som gir hovedleverandøren kundeansvaret for underleverandørene (Stinchcombe 1985). De av mine informanter som representerer leverandørene omtaler ofte operatøren som kunden.

Leverandør:

Er ”Kontraktspart som skal levere en vare eller tjeneste eller utføre eller besørge utført et oppdrag som beskrevet i kontrakten” (Norsok 1995, 3:2.1). Blir ofte kun omtalt som kontraktør. Når jeg i oppgaven bruker ordet leverandør, innebærer det både hoved- og underleverandør, ofte sett opp imot operatøren.

¹ Fox var tidlig ute med å fokusere på tillit. Ifølge Seligman (1997) har fokuset på tillit først blitt vanlig igjen de siste årene.

Hovedleverandør:

Blir også kalt for engineeringkontraktør, hovedkontraktør og ingeniørleverandøren. I denne oppgaven vil hovedleverandøren også henvises til som EPCS² leverandøren da firmaet er ansvarlig for engineering³ (prosjektering) og innkjøp, og forestår ledelsen av byggearbeidene som utføres. Jeg vil komme tilbake til dette i kapittel 4.

Underleverandør:

Leverandør som har inngått en kontrakt med hovedleverandør eller operatør om å bygge eller levere noe. Blir i bransjen omtalt som sub-kontraktør. I KUP har underleverandørene som er nevnt i denne oppgaven kontrakt med operatøren. Informantene mine brukte for det meste ordet kontraktør.

Incentiver i kontrakter:

Mekanismer som brukes i kontrakter for å få leverandøren til å velge innsats og handlingsmønster som medvirker til å høyne prosjektets resultat (NOU 1999:11).

Uttrykkene ”Kårstø” og ”KUP” vil bli brukt gjennom oppgaven. Kårstø viser til Kårstø anlegget i sin helhet mens KUP står for Kårstø Utbyggings Prosjekt som er den tredje utbyggingen på Kårstø. Et annet navn som også vil bli brukt mye i oppgaven er ”KUP administrasjonen”. Det er den integrerte prosjektorganisasjonen som består av operatør og hovedleverandør. Jeg vil gi en nærmere forklaring om prosjektorganisasjonen i kapittel 4.

1.5 Tidligere relevant forskning i Norge

Det har vært forsket mye på sikkerhet og miljøproblemer i denne bransjen men det er gjort forholdsvis få organisasjonssosiologiske studier. Ett unntak er Arthur L. Stinchcombe og Carol A. Heimers (1985) bok “Organization Theory and Project Management. Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil”. Artikkene i boken omhandler i hovedsak hvordan prosjektadministrasjonen forsøker å redusere usikkerhet. For å klare dette må ulike organisasjoner samarbeide. Usikkerhetsreduksjonene har ikke bare med tekniske og økonomiske omstendigheter å gjøre, men med hvordan strukturene i samfunnet former flyten

² EPCS står for Engineering, Procurement and Construction Supervision.

³ “The application of scientific and mathematical principles to practical ends such as the design, manufacture, and operation of efficient and economical structures, machines, processes, and systems” (The American Heritage Dictionary of the English Language 2000).

av informasjon, autoritet og risiko innenfor og mellom organisasjoner. Stinchcombe (1985) fokuserer videre på at den gjensidige avhengigheten mellom byggeaktiviteter som blir gjennomført av forskjellige firmaer, eller som faller inn under forskjellig administrasjon, fører til problemer med forsinkelser. Boken er fra tiden før Norsok-prosessen og noe av kritikken som her er rettet mot den norske oljeindustrien er således i mindre grad relevant i dag.

1.6 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 redegjør jeg for den teoretiske tilnærmingen som legges til grunn for å tolke informasjonen jeg har fått gjennom intervjuene. I kapittel 3 redegjør jeg for hvilken metode jeg har valgt og utvelgelse av informanter, samt styrker og svakheter med datainnsamlingen. Kapittel 4 tar spesifikt for seg det organisasjonssosiologiske og hva slags rolle den formelle tekniske organisasjonen har. Oppgavens kapittel 5 inneholder analyse av intervjumaterialet. Her drøfter jeg de forholdene som jeg har valgt å knytte til problemstilling og analyse. Teoretisk tilnærming og annen relevant forskning vil bli trukket inn for å belyse funnene jeg har gjort, samt tjene som støtte for forståelsen av datamaterialet. I kapittel 6 ser jeg på de tre analyseområdene i sammenheng og gir en konklusjon i henhold til funnene jeg har gjort.

2.0 TEORETISK GRUNNLAG

"If things are going well, we talk of cooperation; if they are going badly, we speak of the 'emphasis on hierarchy' or this 'goddamned bureaucracy' with all its red tape and gutless or overbearing people" (Perrow 1986:36)".

2.1 Innledning

Jeg har valgt å dele det teoretiske rammeverket inn i tre. Den første delen vil jeg bruke for å vise utviklingen av byråkratiet, og belyse spenningen mellom struktur og fleksibilitet. I den andre delen presenterer jeg Stinchcombe og Heimers (1985) studie av usikkerheter i den norske offshoreindustrien. Ved hjelp av denne studien ønsker jeg å vise hvordan usikkerhetene, som til en hver tid er tilstede i denne industrien, legger føringer for planlegging, organisering og gjennomføring av prosjektet. I den tredje delen vil jeg redegjøre for tre ulike perspektiver på tillit for på denne måten å vise hvordan tillit skapes og opprettholdes.

2.2 Hierarkiets rolle i klassisk ledelsesteori

I denne første delen av teorien vil jeg hovedsaklig vektlegge Charles Perrow (1986) og hans bok "Organization theory, a critical analysis". Boken er en kritisk gjennomgang av hovedretningene innenfor organisasjonsteorien. Perrow stiller spørsmål om hvordan samfunnet skal beskytte seg mot den makten som de store organisasjonene har. Jeg vil også trekke inn Tony J. Watsons bok "Sociology, work and industry" (1995).

Et grunnprinsipp ved det formelle aspektet i en organisasjon i det 20. århundre er prinsippene til byråkratiet (Watson 1995). Byråkrati, beskrevet som *"The main design principle of modern formal organisations – central to which is a hierarchical structure of authority in which specialised office holders fulfil specified responsibilities according to codified rules and procedures"* (Watson 1995:241). Samfunnsvitere har vært opptatt av menneskelige relasjoner på arbeidsplassen, at arbeideren skal bli tatt godt vare på og at en skal prøve å skape et ikke-autoritært miljø i en autoritær setting (Perrow 1986).

Det grunnleggende for enhver arbeidsorganisasjon er det formelle kontrollapparatet, definert som *"The sets of roles, rules, structures and procedures managerially designed to co-ordinate and control work activities"* (Watson 1995:240). Jeg vil nevne to hovedretninger i

organisasjonstenkningen: Taylorisme eller ”Scientific Management” og klassiske administrative prinsipper. Klassiske administrative prinsipper var utbredt i den første halvdel av det 20. århundre. Man baserte seg her på universelle prinsipper for ledelses- og organisasjonsstrukturer. Fayol blir sett på som en av inspiratorene av denne retningen og han satte frem byråkratiske designregler for arbeidsorganisasjonen (Watson 1995). Reglene gikk ut på at det skulle være en styringsenhet hvor den ansatte skulle forholde seg til en overordnet, en sjef og en plan for en gruppe aktiviteter. Det ble også vektlagt at lagånden måtte holdes ved like (Watson 1995).

”Scientific Management” ser på arbeideren som et økonomisk vesen, et egoistisk, ikke sosialt individ som foretrekker at ledere gjør deres jobbrelevante tenkning for dem. Ledelsen må utarbeide den mest effektive måten å organisere arbeidet på, for deretter å knytte de økonomiske belønningene av arbeidet til produksjonsnivået som individet har oppnådd. Ifølge Watson (1995) så Weber på Taylorismen som den mest ekstreme bekreftelse på rasjonalisering av arbeid og den mest suksessrike i det å rasjonelt betinge og trene de som utfører arbeidet. Det er viktig å understreke at Taylorismens prinsipper kun er delvis byråkratiske fordi Taylorismen er basert på et minimum-kontakt prinsipp som ikke inngår i det byråkratiske prinsipp. Det vil si at byråkraten har mulighet for å avansere i hierarkiet mens en arbeider på verkstedsgulvet under ”Scientific Management” ikke har den muligheten. Ulike regler vil av den grunn gjelde for personer som jobber i den øvre og de som jobber i den nedre halvdel av organiserte hierarkier i industrien (Littler 1982, referert i Watson 1995).

Klassiske teoretikere som var opptatt av bedriftsledelse, deriblant Weber, sa lite om arbeiderne selv i industrien. Ved å utvikle fagforbund klarte arbeiderne ikke bare å få bedriftsledelsens oppmerksomhet; også de som var opptatt av organisasjonsteori eller ledelsesprinsipper begynte å inkludere arbeideren i sine teorier (Perrow 1986). Ledelsesideologien gikk fra Sosial-Darwinisme til sosialt samarbeid på et halvt århundre. Begrunnelsen for problemer med arbeidstagerne skiftet fra biologisk uegnethet til ukorrekt håndtering. Forandringen i ideologi kom samtidig med endringene i strukturen og teknologien i industrien. Holdningen til publikum og offisielle instanser forandret seg, noe som førte til at Sosial-Darwinisme ble en mindre akseptert forklaring (Perrow 1986). De nye ledelsesideologiene understreket ting som bedriftsledelsen måtte gjøre, blant annet det å

komme frem til en felles sak eller prøve å strukturere et samarbeidssystem. Ønsket om samarbeid var tilstede men det var opp til enhver ledelse å sette begrensninger.

Den første som laget en teoretisk skisse av dagens hovedteori om organisasjoner var forretningsmannen Chester Barnard. Barnard betraktet organisasjoner i seg selv som kooperative systemer og mente derfor at de ikke kunne feile. Samarbeid var for ham hele essensen av organisasjonene. Han så på organisasjonene som moralske fordi de er et samarbeidssystem som personer går frivillig inn i. Personer arbeider sammen mot et felles mål, organisasjonens mål. Ifølge Barnard er organisasjoner rasjonelle, noe han ikke anså individer å være. Barnard vektla samarbeid i så høy grad at han nesten så bort ifra konflikter, påbudt koordinering og økonomiske incentiver. Sett fra Webers synspunkt er ikke dette essensen av organisasjoner fordi mennesker så og si er tvunget til å samarbeide på grunn av et autoritetshierarki og atskillelse av kontor og person. Det eksisterer strukturelle forutsetninger for samarbeid og å skape den beste strukturen for en spesiell organisasjon er vanskelig og aldri fullstendig realisert (Perrow 1986). Ifølge Perrow (1986) er det en selvmotsigelse i hva Barnard sier om organisasjonen fordi organisasjoner består av lover som er utviklet av individer som opptrer samlet for å oppnå felles mål. Det viser seg likevel at målene i virkeligheten ikke alltid er like eller felles. Det er vanskelig å identifisere mål som alle vil ha felles med lederne når ledernes hensikter først har blitt forstått. Propaganda og indoktrinering er derfor noe som er nødvendig. Tilsynelatende er det lederne som setter målene og de forsøker deretter å sikre seg at alle tilslutter seg dem.

Webers idealtyper for byråkratiet har blitt sett på som det begrepsmessige utgangspunktet i organisasjonsteori, og ble veldig populære i den første halvdel av det 20 århundre (Watson 1995). Idealtypene til Weber har følgende elementer:

- ?? Faste kompetanseområder for utøvelse av myndighet
- ?? Et system av stillinger med under- og overordnede, hvor de med større myndighet utøver kontroll over de som har mindre myndighet.
- ?? Et system som beskriver arbeidsoppgaver
- ?? En grundig teoretisk opplæring av ledere og funksjonærer, så vel som embetsmenn
- ?? Embetsmannen skal konsentrere seg fullt og helt om sitt embete i arbeidstiden
- ?? Embetsutøverne innehar sine stillinger med bakgrunn i teknisk kunnskap

”Et byråkrati som har blitt gjennomført helt og fullt hører til de sosiale strukturer som er aller vanskeligst å ødelegge” (Weber 1990:141). Byråkratisering innebærer det å omdanne samhandling til rasjonelle, regulerte sosiale relasjoner. Som et redskap er byråkratisering et maktmiddel for den som styrer det byråkratiske apparatet (Weber 1990). Byråkratiet har derimot i den siste delen av det 20. århundre blitt utsatt for kritikk fra flere hold. Nedenfor belyser jeg noen av hovedkritikkene som har blitt rettet mot byråkratiet og dens strukturering av ”profesjonelle” organisasjoner. Perrow (1974) karakteriserer dem som hierarkiets synder. Et argument er at hierarkiet fremmer ”stivbenthet” og ”fryktsomhet”. Med dette menes at underordnede er redde for å foreslå endringer eller å bringe dårlige nyheter oppover i systemet. Et annet argument er at hierarkiet ”fremmer forsinkelser og treghet” (Perrow 1974:47). Man må gå gjennom eksplisitt foreskrevne kanaler slik at en avgjørelse kan bli tatt fordi sjefen krever det eller fordi personen lenger nede i hierarkiet ikke vil ta risikoen ved å ta en avgjørelse selv (Perrow 1986). Selznick (1966 referert i Watson 1995) sier at underavdelingens egne mål kan komme i konflikt med organisasjonens hovedmål. Det blir også hevdet at den underordnede blir konstant overvåket av de overordnede og kan på grunn av dette miste viljen til å vise initiativ og komme med egne forslag (Perrow 1986). Med andre ord kan en se på byråkratiske organisasjonsmodeller som ineffektive fordi det ikke gir rom for menneskers personlige ideer og engasjement (du Gay 1994 referert i Watson 1995). To personer på samme nivå, i to forskjellige avdelinger, vil ha vanskelig for å utarbeide noe sammen da alt må gå igjennom vertikale kanaler. Dette fører til at flere nivåer av overordnede må være involvert for å komme frem til en løsning (Perrow 1986). Det siste argumentet i kritikken mot byråkratiet, som også er ansett som det mest utbredte, er det byråkratiske dilemmaet mellom ekspertise og disiplin. Kritikken går ut på at den underordnede gjerne har mer kunnskap om et tema enn sin overordnede. Det innebærer at en funksjonær eller en embetsmann vet mindre om jobbrelaterte forhold enn de som arbeider for ham. Embetsmannen vil likevel utøve autoritet over dem (Perrow 1986).

Human-relations⁴ teoretikerne kritiserer Webers byråkrati-teori fordi den mer eller mindre ”ignorerte” individets plassering i organisasjonsteorien. Elton Mayo (1945 referert i Perrow 1986) vektlegger at en må ta hensyn til samarbeidet i organisasjonene og det er *individene* som samarbeider (Perrow 1986).

⁴ Human-relations skolen har også blitt utsatt for omfattende kritikk.

Merton, (referert i Watson 1995) som var en av de første sosiologene til å kritisere den byråkratiske administrasjonen viser til det han kaller for "dysfunctions of bureaucracy". Presset på byråkraten fra byråkratiet kan oppmuntre til motinnsats fra byråkratene selv, i stedet for den ønskelige innsatsen. "Dysfunctions" som oppstår i organisasjoner er begrensninger av den suksessfulle utøvelsen av makt innenfor organisasjonen (Gouldner 1964 referert i Watson 1995). Det er likevel andre teoretikere som ser på de organisatoriske modellene som en viktig etisk og politisk kilde til demokrati da de skiller administrering av det offentlige liv fra privat moralisering (du Gay 1994 referert i Watson 1995). Perrow (1986) ser på seg selv som tilhenger av byråkratiet og ser på det som en organisasjonsform som står over alle andre organisasjonsformer. Han mener derfor det er viktig å forstå og verdsette byråkratiet. Ved å legge skylden for organisasjonenes og samfunnets svakheter på byråkratiseringen av de store organisasjonene lurer vi bare oss selv.

2.2.1 Organisasjonens paradoks

Alle moderne arbeidsorganisasjoner er mer eller mindre basert på det byråkratiske prinsipp. I organisasjonene brukes menneskenes arbeidsinnsats som om de var en ressurs, midler, eller en innretning (Watson 1995). Problemet er bare at mennesker i organisasjoner ikke alltid lar seg styre ut fra fastlagte mål. Det innebærer at menneskene alltid vil være et problem dersom de blir brukt som et instrument for andres mål. Enhver organisasjon er derfor møtt med ett paradoks. *"The means used by the controlling management of the organisation to achieve whatever goals they choose or are required to pursue do not necessarily facilitate the effective achievement of these goals since these 'means' involve human beings who have goals of their own, which may not be congruent with those of the managers"* (Watson 1995:247). Paradokset kan forklare mange trekk i organisasjonsstrukturen. Det forklarer, blant annet, fremveksten av kvalitet og revideringsoppgaver innenfor organisasjoner, "management services departments" og avdelinger som angår personell og industrielle forhold. Synet på at organisasjoner er fanget i et paradoks er sammenfallende med Webers oppfatning av det moderne samfunnet og er utviklet fra hans skille mellom formell og materiell rasjonalitet. Aktører innenfor strukturen har sine egne hensikter og søker derfor sine egne formål (Watson 1995). Ved å vise til den høye formelle rasjonaliteten i byråkratier erkjenner Weber byråkratiens 'tekniske overlegenhet' og deres fortrinn med beregnbarhet, forutsigbarhet og stabilitet. Han var likevel klar over at selv om fortrinnene var nødvendige betingelser for effektiv oppnåelse av mål, var de på ingen måte en garanti for suksess. Formell

rasjonalitet (valg av passende teknisk mål) garanterer ikke materiell rasjonalitet (oppnåelse av det opprinnelig verdibaserte målet) (Watson 1995). Det er likevel ikke alle sosiologiske teoretikere som ser Webers idealtyper av byråkratiet på denne måten. Det kommer frem i avsnitt 2.1 hvor jeg har vist til kritikk av byråkratiet og hvor dysfunksjonsstudiene er en del av kritikken.

I henhold til Watson (1995) vil enhver gruppe med en arbeidsinndeling, profesjonell eller ikke, i forhold til en gitt målsetting være hierarkisk strukturert. Noen medlemmer av hierarkiet klager likevel over liten evne til å utøve autoritet eller treffe avgjørelser, og over mangelen på ansvarlighet (Perrow 1986). Den alminnelige oppfattelsen er at de fleste organisasjoner har for mange regler, men dersom det er for mye fleksibilitet i organisasjonen vil det bli problemer med utøvelsen av autoritet eller medføre underskudd på besluttsomhet og ansvarlighet (Perrow 1986).

Herredømme eller autoritet er et spesialtilfelle av makt. Det er tre forskjellige typer herredømme; legalt, tradisjonelt og karismatisk. Den reneste formen for legalt herredømme er byråkratiet (Weber 1990)⁵. "*Power is the ability of persons or groups to extract for themselves valued outputs from a system in which other persons or groups either seek the same outputs for themselves or would prefer to expend their effort toward other outputs*" (Perrow 1986:259). Makt "får ting gjort", men hva som må bli gjort og hva som vil bli gjort med produksjonen er viktigere enn makt som en bemyndigelse eller kapasitet. Perrow (1986) påpeker at dersom både nærværet og fraværet av hierarki kan kritiseres, dersom det kan være både for mye og for lite autoritet og forandringer skjer for raskt og for sjeldent, er det en indikasjon på at problemet ikke ligger i hierarkiet i seg selv. Av den grunn vil en trenge en viss grad av hierarki i enhver form for formelt organisert samarbeid. Problemet er bare; hvor mye?

⁵ Perrow påpeker at Stinchcombe (1959) tolker Weber dit hen at en har to forskjellige former for organisasjoner. De rasjonelle eller profesjonelle organisasjoner og de byråkratiske organisasjoner. Perrow er ikke enig med Stinchcombe i dette. Stinchcombe (1959) vil bli diskutert under avsnitt 2.1.2.

2.2.2 Byråkratisering og håndverksadministrasjon

I artikkelen "Bureaucratic and Craft Administration of Production: A comparative study" sammenligner Arthur L. Stinchcombe (1959) masseproduksjon og byggeindustrien med tanke på hvor arbeidsplanleggingen foregår, innholdet av administrativ kommunikasjon og strukturer i administrasjonen. Stinchcombe ønsker å vise at profesjonalisering av arbeidskraften i byggeindustrien har de samme funksjonene som byråkratisk administrasjon i masseproduksjonsindustrien, og er mer rasjonell enn byråkratisk administrasjon til tross for de økonomiske og tekniske begrensningene som forekommer i byggeprosjekter. Alternativet til å profesjonalisere arbeidere er å meddele arbeidsavgjørelser og standarder gjennom et styringsapparat. Et slikt apparat krever stabile og finjusterte kommunikasjonskanaler og er avhengig av at administrative funksjonærer har varige funksjoner. Slike vedvarende funksjoner er uøkonomiske i bygningsarbeider på grunn av liten stabilitet i volumet og produktblandingen, og den geografiske distribusjonen av arbeidet. Kontrollen av tempo, manuelle ferdigheter, og effektive operative avgjørelser er derfor mer økonomiske hvis de er overlatt til profesjonelle vedlikeholdte yrkesmessige standarder. Stinchcombe (1959) vil med bakgrunn i dette forsøke å vise hvorfor arbeid i byggeindustrien fremdeles blir administrert på en ikke-byråkratisk måte. Med Webers byråkratimodell som basis fremsetter Stinchcombe en modell av byråkratiet som en undertype (subtype) av rasjonell administrasjon, med profesjonaliseringen som en annen hoved-undertype.

Håndverksinstitusjoner i byggebransjen er mer enn bare håndverksfag, de er også en måte å administrere arbeid på. Administreringen innebærer mekanismer med legitimert kommunikasjon til arbeidere og spesielle autoritetsrelasjoner. De spesielle trekkene ved håndverksadministrasjon kan skisseres ved å sammenligne dem med administrering av masseproduksjon. Masseproduksjon kan bli definert ut ifra at både produktet og arbeidsprosessen er planlagt på forhånd av personer som ikke er en del av arbeidsteamet. I byggeprosjekter er betegnelsene for arbeidsprosessen styrt i overensstemmelse med den erfaringskunnskapen som utgjør håndverksprinsipper. Denne konsentrasjonen av planleggingen av arbeid i manuelle roller i byggeprosjekter resulterer i et betydelig forenklet kommunikasjonssystem i industrien. Ifølge Stinchcombe (1959) er det forskjeller i den interne strukturen i autoritetssystemet. En av forskjellene er at administrasjonsstrukturer med stillinger som går ut på å bearbeide kommunikasjon, kan kalles "byråkratiske" strukturer. Strukturene innebærer tett kontroll av arbeidsprosessen fra posisjonene lenger opp i

styringshierarkiet, og fører til lettere kontroll og planlegging av arbeidsprosessen i større foretak. De minsker foretakets avhengighet av erfaringskunnskap og tillater tekniske og økonomiske avgjørelser å være konsentrerte. En annen forskjell på intern differensiering i autoritetsstrukturen er stillingen og utdannelsen til opphavsmennene. I produksjonsindustrien er autoritetspersoner ofte definert ut ifra eierskap og kontraktsinstitusjoner, mens i andre industrier er statusen utledet fra profesjonelle institusjoner. Det vil si at all kommunikasjon fra en stilling i autoritetssystemet kan bli sett på som legitim på grunn av spesialkompetansen til opphavsmannen, eller den kan være legitim på grunn av det spesielle ansvaret til opphavsmannen som eier eller funksjonær for økonomiske avgjørelser. En kan sammenligne administrasjon med antallet mennesker som har autoritet og hvor deres stillinger har bakgrunn i en spesiell utdanning. Dette kan betegnes som ”profesjonaliseringen av autoritet”.

I masseproduksjonen blir evalueringen av arbeidet, ut ifra økonomiske og tekniske standarder samt arbeidsprosesser, foretatt i spesialiserte personalavdelinger langt vekk ifra arbeidsteamet i kommunikasjonssystemet. I byggeindustrien er disse funksjonene desentralisert til arbeidsnivået hvor entreprenører, formenn og håndverkere bærer byrden av tekniske og økonomiske avgjørelser. I byggeindustrien betyr instruksjoner fra administrasjonssentre kun spesifikasjoner om det ønskede produktet og priser. Disse to elementene av kommunikasjon finnes i kontrakten. Først kontrakten mellom kunden og hovedleverandøren og deretter mellom hovedleverandøren og underleverandørene.

I masseproduksjon, hvor både produktet og arbeidsprosessen er planlagt sentralt, finner en et system av råd til arbeid og legitime ordre fra linjefunksjonærer til formenn og arbeidere for å gjøre spesielle typer arbeid på spesielle måter. Håndverksadministrasjon er derfor forskjellig fra byråkratisk administrasjon ved at den erstatter detaljert sentralisert planlegging av arbeid med yrkesopplæring av arbeidere. Ifølge Stinchcombe (1959) er profesjonaliseringen av manuelt arbeid mer effektivt i byggebransjen fordi byråkratisk administrasjon er avhengig av en stabil flyt i arbeid og inntekt, og byggeindustrien er økonomisk ustabil. Stinchcombe (1959) definerer byråkratisering av administrasjon som en noenlunde permanent strukturering av kommunikasjonskanaler mellom funksjonærene til enhver tid. Byråkratisering av administrasjon avhenger derfor av langsiktig stabilitet i administrasjonen. I byggeindustrien vil utviklingen av byråkrati ikke være økonomisk fordi industrien er så sterkt avhengig av variasjoner i det lokale markedet. På grunn av styrken i kunderelasjonene innen industrien vil

liten stabilitet redusere byråkratisering. Stinchcombe (1959) påpeker at det siden Weber har vært en tendens til å anse rasjonell styring som identisk med byråkratisk styring. Særlig hos sosiologer har denne tendensen vært sterk. Ifølge Stinchcombe (1959) er byråkratiet en spesiell type av rasjonell administrasjon.

Hovedpoenget i Stinchcombe (1959) sin analyse er at noen av komponentene i Webers idealtipe ikke danner et sammenhengende sett av variabler fordi noen av komponentene av idealtypen korrelerer relativt lite med andre mens noen korrelerer mye. Tre av idealtypene (continuity, hierarchy og files) er innbyrdes beslektet. En kan finne alle tre i administrasjonen i masseproduksjon, men ikke i administrasjonen i byggebransjen. De andre tre idealtypene (stable jurisdiction, official duties og authority) finnes i både byggebransjen og masseproduksjonsindustrien. De kan derfor ikke være korrelerte med de tre førstnevnte idealtypene. Stinchcombe (1959) understreker at det ikke er reglene til den regjerende myndighet og jurisdiksjon som en ser på som betegnende for byråkrati, men derimot regelmessighet og kontinuitet ved arbeidet og stillingsstrukturen innenfor et administrativt system. Byråkrati, slik som det har blitt definert, er en undertype av rasjonell administrasjon. Rasjonell administrasjon er avhengig av at arbeidsaktivitetene blir ledet ved hjelp av økonomiske og tekniske standarder. Ifølge Stinchcombe (1959) kan en derfor se Webers observasjoner av "forutsetningen om og årsaker til byråkrati" til hovedsakelig å være forutsetninger om og årsak til enhver form for rasjonell administrasjon.

2.3 Usikkerheter i offshoreindustrien

I boken "Organization Theory and Project Management. Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil " (1985) fokuserer Stinchcombe og Heimer på hvordan administrasjonen i prosjekter i oljeindustrien påvirker men også håndterer usikkerheter og usikkerhetsreduseringer. For å kunne redusere usikkerheter kreves samarbeid mellom flere organisasjoner. Redusering av usikkerhet er heller ikke bare en teknisk eller økonomisk sak, men påvirkes av samfunnsmessige forhold som skaper flyten av informasjon, autoritet og risikoholdninger, innenfor og mellom organisasjoner i industrien. Det som er spesielt for denne industrien er at usikkerhetene er ekstremt store og viktige saker blir håndtert av flere organisasjoner som er bundet sammen av kontrakter. Ifølge Linde, (1994) er ikke usikkerhetene på landbaserte prosjekter like store som i offshoreprosjekter, men de vil like

fullt ha mange fellestrekk. Stinchcombe og Heimers bok vil derfor være relevant for min oppgave.

2.3.1 Prosjektadministrasjon i Nordsjøen

Den sentrale forskjellen mellom prosjektorganisasjonen og en administrasjon med stabile, gjentatte prosesser, er *usikkerhet*. Usikkerheten er knyttet til hva en skal gjøre i prosjekter, og kan bare avhjelpes ved at det tas avgjørelser. I en prosjektorganisasjon er de stabile trekkene til selve administrasjonen noe av det som er minst viktig, derimot må hver del av prosjektet bli styrt som om det var en innovasjon eller en respons på en uvanlig hendelse. Prosjektadministrasjon er en aktiv administrasjon og arbeidet må bli gjort på rett sted til rett tid. En trenger derfor en type organisasjonsteori som er mer orientert mot usikkerhetsprosesser i stedet for de menneskelige aspektene ved faste oppdrag.

Den estimerte prosjekttiden⁶ (calendar project time) er viktig da den innebærer den tiden som skal brukes på en aktivitet før neste stadium i prosjektet kan starte. Dersom denne tiden er lengre en planlagt, utgjør det en forsinkelse. Tid er som kjent en ressurs både fordi en trenger den for å fullføre prosjektet og fordi forsinkelser vil koste penger da det å fremskynde senere stadier reduserer produktiviteten⁷ og forsinker overlevering (Stinchcombe 1985). Det å være klar til å gå videre til neste stadium i tide, til den estimerte kostnaden, er det sentrale punktet som prosjektadministrasjonen forsøker å oppnå. Flere av de største problemene ved administreringen av slike prosjekter ofte er konsentrert rundt engineering. Problemene er grunnet i forsinket eller uregelmessig tilbakemelding om engineering avgjørelser til eieren, og gjennom eieren videre til den byggeansvarlige. Disse problemene fører igjen til problemer med å holde tids- og kostnadsnivået nede. For å kunne redusere den store usikkerheten om hva en bør gjøre, for å produsere detaljerte instruksjer om individuelle aktiviteter, må en foreta et stort antall avgjørelser. Avgjørelsene må bli tatt slik at aktivitetene som helhet holder seg innenfor rimelige grenser av antall arbeidstimer samtidig som en oppnår målsettingene slik at en er klar til å gå videre til neste fase i planen. Kjernen i prosjektadministrasjon, ifølge Stinchcombe (1985), vil altså være et system som tar beslutninger under usikkerhetsforhold slik at aktivitetene i prosjektet følger den estimerte planen.

⁶ Betegnelsene "tidsplan" og "fremdriftsplan" vil bli brukt om hverandre fordi Stinchcombe (1985) bruker "tidsplan" eller "prosjekttid" mens flere av informantene bruker ordet "fremdriftsplan".

⁷ Fremdrift + kostnader = produktivitet

2.3.2 Kontrakter som hierarkiske dokumenter

”A structure with legitimate authority, with a manipulable incentive system, with a method for adjusting costs, quantities, and prices, with a structure for dispute resolution, and with a set of standard operating procedures, looks very much like a hierarchy, very little like a competitive market. Yet all these features of hierarchy are routinely obtained by some sector of the economy (Stinchcombe 1985:126)”.

Stinchcombe (1985) sammenligner offshore prosjektadministrasjon med annen administrasjon som har problemer med usikkerhet. Innenfor det økonomiske området har for eksempel programvareutvikling, byggebransjen og bilforhandler agenturer flere fellestrekk med usikkerhetene i offshoreindustrien. Felles for disse bransjene er usikkerheten i begynnelsen av prosjektet omkring hva som skal bli gjort og hvor mye det skal koste. Fordi en ønsker å redusere usikkerhetene setter en opp kontrakter med hierarkiske elementer. Dette gjør en ved å bygge mekanismer inn i kontrakten som gjør det mulig å endre kurs underveis og tilpasse de forretningsmessige betingelsene i kontraktene til å svare på enhver endring. På denne måten skaper firmaene interne strukturer som er formet som et hierarki (Stinchcombe 1985).

De hierarkiske kontraktene består av tre forskjellige grupper av elementer. Den første og kanskje viktigste gruppen omhandler strukturer som er grunnleggende for arbeidsforholdet mellom operatør og leverandør. Elementene i kontraktene består igjen av fem strukturer:

1. ordrestrukturer og autoritetssystemer
2. incentiv system – dvs. måle eller observere prestasjonsnivået til en leverandør
3. driftsprosedyrer (standard operating procedures)
4. strukturer for konfliktløsning
5. pris tilknyttet variasjoner i prestasjonen

En kan her se en årsakssammenheng ved at dersom en får høyere iboende risiko- og kostnadsusikkerheter vil en få et mer hierarkisk incentivsystem, noe som innebærer mindre ansvar for leverandøren med hensyn til kostnadsrisikoen (jfr. Stinchcombe 1985)⁸. De fem elementene legger grunnlaget for å håndtere usikkerheter som operatøren ofte ønsker å

⁸ Se avsnitt 4.6. for nærmere forklaring om operatør og leverandørs kostnadsrisiko.

behandle. Alle fem elementene er viktige når operatøren ønsker å forandre spesifikasjoner, når leverandøren eller operatøren ikke kan forutsi kostnadene, eller når det er vanskelig å måle prestasjoner.

Den andre gruppen er de fem elementene som de hierarkiske strukturene innenfor firmaene er basert på:

1. arbeidskontrakter
2. tillit/tiltro forhold (fiduciary relations)
3. statussystemer og utførelsesincentiver
4. driftsprosedyrer (standard operating procedures)
5. møter

Jeg velger å vektlegge det 5. elementet som omhandler organiseringen av møter på prosjektet, ettersom de andre elementene er knyttet opp mot myndigheter, medeiere i oljefeltet eller basisorganisasjonen til de involverte aktørene. Organisasjonskartet er i denne industrien ikke et bilde av autoritetssystemet men spesifiserer hvem som vil organisere møter og ikke hvem som vil ta avgjørelser⁹. Ved å bruke hierarkiet som en strukturmekanisme for møter skaper en et raskt system for å løse konflikter. Denne raske måten å løse konflikter på er spesielt viktig når en trenger å ta en avgjørelse på områder i prosjektet som haster (Stinchcombe 1985).

Den tredje gruppen er tre elementer en bruker for å forsikre seg om at operatøren faktisk får levert det han ønsker, slik han ønsker det. Usikkerhetene innebærer så mange eventualiteter at en trenger innebygde mekanismer for endringer eller tilpasninger i kontrakten:

1. Usikkerheter omkring spesifikasjoner. Det vil si usikkerheter rundt hva operatøren vil ha.
2. Kostnadsusikkerheter. Dette kan være forretningsmessige eller juridiske usikkerheter i operatør - leverandør forholdet.
3. Problemer med å oppdage en leverandørs mislighold. Uten vedvarende intervensjon vet ikke operatøren om det som skal bli utført ifølge kontrakten har blitt levert.

⁹ Se også avsnitt 4.6.2.

Alle usikkerhetene fører til et press for å skape strukturer som knytter operatøren til leverandøren, og leverandøren til eventuelle underleverandører, slik at regulerbare tiltak kan bli gjort gjeldende. Usikkerhetene skaper derfor et behov for at hierarkiske elementer blir innebygd i kontraktssystemet (Stinchcombe 1985).

2.3.3 Usikkerhet i Engineeringen

I avsnitt 2.3.1 viste jeg til hvilken stor rolle usikkerhetene i engineeringen spiller i administreringen av prosjekter. Jeg vil derfor gå litt nærmere inn på hva disse usikkerhetene innebærer. Engineering prestasjoner blir sett på som ett av hovedproblemene innenfor usikkerhetene i administreringen av offshoreprosjekter. Det vanligste er ofte klager fra leverandør om at tegningsgrunnlaget for byggingen ikke blir levert i tide. Et annet argument er at tegningene ikke inneholder nok informasjon når en endelig får dem levert.

Stinchcombe (1985) nevner 3 forskjellige typer engineering usikkerheter:

1. Vitenskapelig eller teknisk usikkerhet
2. Usikkerhet om målsettinger
3. Usikkerhet om Engineering ansvar

Vitenskapelig eller teknisk usikkerhet kan knytte seg til det å være uenig om tekniske ting som; vil konstruksjonen med dens vekt tåle å bli flyttet på en spesiell måte eller bli flyttet så langt? En må således prøve å finne ut mer om tekniske eller vitenskapelige muligheter.

Usikkerhet om målsettinger kan være knyttet opp mot hva en skal øke eller redusere i designet. En må finne ut hva en virkelig vil slik at en kan prioritere høyere mål fremfor lavere mål i prosjektet.

Usikkert Engineering ansvar kan knyttes til endelige godkjenninger av planer. Hva som skal bli gjort må klargjøres gjennom ansvarlige avgjørelser. Disse 3 forskjellige usikkerhetene skaper problemer for ledelsen av engineering arbeidet. Spesielt vanskelig kan det være når byggeprosjektet arbeider tett opp mot engineering fullførelsen, når prosjektene ikke er kjent slik at alle avgjørelsene er usikre, når engineeringen er en del av den kritiske veien som kan forsinke hele prosjektet og når inndelingen av ansvar i ett nytt foretak skaper vanskeligheter.

Hovedargumentet til Stinchcombe (1985) når det gjelder hvordan engineeringarbeidet bør organiseres er at en trenger å ta i bruk det han kaller ”decoupling principle”. Det innebærer at aktiviteter som er avhengige av hverandre bør bli administrert under det samme ansvarsområdet. Kun når aktiviteter er ”decoupled” bør de bli delt mellom forskjellige firmaer, under forskjellige kontrakter eller bli gjennomført av forskjellige avdelinger innenfor ett firma. Dersom en ønsker å dele ansvaret trenger en derfor å ”decouple” aktivitetene.

2.3.4 Kostnader og godkjenning

Et viktig element i prosjektet er å holde kostnadene nede. Dette gjelder for både underleverandørene, engineeringsselskapet og operatøren. Hovedgrunnen til at en beskriver et prosjekt som et nettverk av aktiviteter er at aktivitetene utgjør en link mellom tre hovedressurser i prosjektet:

1. På ”input” siden (tilførsel) av hver aktivitet er det arbeidstimer og de estimerte prosjekttid ressursene som er viktige.
2. På ”output” siden (produksjon) er det administrasjonens evne til å kunne gå videre til neste stadium som er den sentrale ressursen.
3. Manhours eller timeverk er det som må betales for. Å omgjøre aktiviteter til antall arbeidstimer danner grunnlaget for byggeleverandørens kalkulerte kostnader. Deretter kommer anbudet og kontraktsprisen, og til slutt kostnadskontroll eller oppfølgingssystem.

Stinchcombe (1985) viser til at enkelte firmaer antar at bare 15 prosent av kostnadene på gjennomførte prosjekter er materielle kostnader mens hele 65 prosent er kostnader knyttet til arbeidstimer brukt til selve byggingen.

Den vanligste grunnen til at godkjenninger tar lang tid og lager mange komplikasjoner i denne industrien er at forskjellige organisasjoner har forskjellig ansvar. Sagt på en annen måte prøver de forskjellige organisasjonene å maksimere eller redusere til et minimum forskjellige parametre ved de samme engineering tegningene. Operatøren og eiergruppen ønsker å maksimere profitten av investeringen i feltet. Byggeleverandørene prøver å redusere byggeutgiftene og arbeidsmyndighetene ønsker å redusere brudd på arbeidsmiljøloven. Den innviklede godkjenningsprosessen i prosjektorganisasjonen fører til problemer fordi viljen til

å produsere en godkjenning innen tidsfristen ofte ikke samsvarer med hvor viktig godkjenningen er for fremdriften i prosjektet. Det vil si at ingeniørene og underleverandørene har dårlig tid, mens de som godkjenner¹⁰ har meget god tid (Stinchcombe 1985).

Stinchcombe (1985:36) viser også til ”incentive-consequence-correspondence principle” som vil si at et rasjonelt administrativt system vil bli ordnet på en slik måte at god innsats som er særlig viktig for hele foretakets framdrift bør bli belønnet. På samme måte bør dårlig innsats bli straffet. Det generelle problemet oppstår når de som har myndighet til å godkjenne er i en organisasjon forskjellig fra de som er ansvarlige for utførelsen. De som godkjenner er bundet av sitt eget incentivsystem i stedet for et system som er rasjonelt for et effektivt administrativt prosjekt. Dette fører igjen til ineffektivitet med hensyn til å gjøre engineering informasjon om til beslutninger, og fører til forsinkelser med å få godkjenninger. Engineering informasjon må bli godkjent slik at en kan få en endelig avgjørelse om hvordan en skal gå videre. Ethvert ønske om å komme seg videre innebærer et mangfold av godkjenninger, noe som igjen fører til en økende mengde byråkratisk papirarbeid, og medfører lange perioder med venting på godkjenninger og avgjørelser på tidsnivået mellom investering og sluttoppgjør.

2.4 Tillit

I denne delen av teorikapittelet vil jeg ta for meg forskjellige teorier om tillit. Jeg vil begynne med å skissere bytteteori slik som Fox (1974) ser den. Deretter tar jeg for meg Seligman (1998) som innfører et skille mellom tillit og tiltro. Ved hjelp av denne teorien får en et bedre grunnlag for å forstå hvordan en skaper tiltro. Teorien vil også legge hovedgrunnlaget for analysen av tillit eller tiltro i kapittel 5. Til slutt tar jeg for meg tillit mellom organisasjoner for å kunne knytte det nærmere opp til temaet mitt da dette ikke har blitt drøftet av Seligman. I det sistnevnte blir også problemet med kontraktuell tillit belyst.

2.4.1 En sosialfilosofisk tilnærming til tillitsbegrepet

I boken ”Beyond Contracts: Work, Power and Trust Relations” sier Fox (1974) at tillit og mistillit er tydelige i sosiale relasjoner, hvor de ofte blir uttrykt i rent personlige sammenhenger. Boken tar for seg institusjonalisert tillit, og tillit blir sett på som innkorporert i rollene og relasjonene som noen personer pålegger andre, eller forsøker å få andre til å akseptere. Fox (1974) definerer tillit som ”to have faith or confidence in” mens mistillit er

¹⁰ Vanligvis operatøren og myndighetene.

”to have no confidence in” (The New English Dictionary sitert i Fox 1974:66). Å si at X ikke stoler på Y, er det samme som å si at X har mistillit til Y (Fox 1974). Her skiller Fox seg fra Giddens (1997) som mener at mangel på tillit ikke automatisk betyr det samme som mistillit.

Individer gir uttrykk for tillit og mistillit til andre – og oppfatter andre å gjøre det samme mot seg selv. Ikke bare i personlige forhold men også i roller, regler og relasjoner som de pålegger andre eller har pålagt seg selv. Dersom en person blir kneblet med regler som reduserer hans forgodtbefinnende innenfor et gitt område kan det være at personen oppfatter det slik at noen ikke stoler på ham. Det er videre også meget sannsynlig at denne personen gjengjelder det han oppfatter som mangel på tillit med mistillit. En gjengjeldende mistillit kan komme tilsyne ved forskjellige måter å oppføre seg på. En slik dynamikk kommer veldig godt frem på arbeidsfeltet hvor det er mindretallet som tar en avgjørelse om organisasjonsstrukturen for å forsøke å forme erfaringene til flertallet. Disse avgjørelsene søker å fastslå hvem som tar andre avgjørelser, ikke bare om daglig ledelse av organisasjonen men om mål, hvilke midler en bruker og hvilken status noen har. Innenfor hver av disse kategoriene er det noen personer som er inkludert i og noen som er ekskludert fra den viktige avgjørelsesprosessen. Som en konsekvens vil disse personene se på seg selv som at personer har henholdsvis tillit (trusted), eller mistillit til dem (distrusted). Ved at disse kategoriene oppstår med de forandringene som de medfører, finner en at makt har en avgjørende betydning “*Power enables the few to minimize their dependence on the many*” (Fox 1974:14). En kan finne mønster av tillit og mistillit utviklet av individers utøvelse av makt over andre i jakten på sine egne mål (Fox 1974).

Bytte i seg selv er en frivillig handling individer gjør og som er motivert ut fra hva de skal få i gjengjeld for det som tilbys (Blau referert i Fox 1974). Det er hovedsakelig to former for bytte; det økonomiske og det sosiale byttet. Forskjellen mellom det økonomiske og det sosiale bytte er at et sosialt bytte ikke medfører spesifiserte forpliktelser. Det sosiale byttet innebærer at en person gjør en annen en tjeneste. Selv om det er en forventning om at personen skal få noe igjen for den tjenesten han har gjort er det ikke noe som er en betingelse for tjenesten. Et økonomisk bytte er derimot en transaksjon som hviler på en formell kontrakt som angir eksakt hva som byttes, og sees ofte i sammenheng med lav tillit. Sosialt bytte sees ofte i sammenheng med høy tillit. Det betyr likevel ikke at det sosiale byttet trenger å være en forutsetning for høy grad av tillit. Høye tillitsrelasjoner er hvor deltakerne deler felles mål og

verdier, har en felles følelse av langsiktige forpliktelser samt kommuniserer fritt og åpent, og lar tvilen komme den andre til gode.

Kritikken mot bytteteori er knyttet opp mot forutsetningen om at sosiale relasjoner alltid innebærer bytterelasjoner. Teorien håndterer ikke fenomener som tradisjonell handling eller generelle verdier, og det at menneskelige følelser kan være svært varierende (Jary og Jary 1995). Slik Fox skisserer tillit får en ikke, etter min mening, en god nok forståelse for hva tillit bygger på, eller hvordan en får det. For å kunne få et bedre grunnlag for å forstå hvordan tillit utvikles har jeg derfor valgt å bruke Seligmans (1997, 1998) teori.

2.4.2 Tillit og tiltro

I dette avsnittet vil jeg redegjøre for Seligmans artikkel ”Trust og Sociability” fra 1998. Bakgrunn for tillitsproblemet, som her er beskrevet, får en i hans bok ”The problem of Trust” (1997). Seligmans utgangspunkt er at bruken av ordet tillit er for løs og upresis. Tillit har blitt ”adoptert” av forskjellige politiske grupper og individer med forskjellige politiske agendaer, som har lagt sin egen forståelse av tillit til grunn. På grunn av dette har tendensen i vestlige samfunn vært at en har brukt tillit som et analytisk konsept eller politisk slagord for å legitimere forskjellige agendaer. Tillit har også blitt mye debattert i akademiske kretser (Seligman 1997).

Seligman (1997) mener at en forståelse av tillit er sentral for å kunne analysere ulike sosiale formasjoner og de forandringene de gjennomgår på slutten av det 20. århundre. Ved å tilnærme seg problemet analytisk kan en unngå forvirring, og forsøke å fastslå hva som gjør samfunnet sivilisert. Det er i denne sammenhengen viktig at en har en klar forståelse av hva bruken av ordet tillit innebærer. Tillit er ikke bare nødvendig for at samfunnet skal fungere. En trenger også en spesiell form for generalisert tillit, rotfestet i moderne individualistiske normer for at det siviliserte samfunnet skal kunne fungere. ”*To call for the establishment of civil society without taking into consideration the fundamental terms of trust in society is but an empty exercise*” (Seligman 1997:7).

Tillit er en grunnleggende form for menneskelig interaksjon og en ideell samfunnsmodell ifølge Seligman (1997). Han skiller tillit fra lignende begrep som tiltro (confidence), tro

(faith) og fortrolighet (familiarity) for å få et klarere bilde på de sosiale og historiske betingelsene hvor denne form for interaksjon fremstår. Han påpeker at det er innenfor den antatte motsigelsen mellom det offentlige og private at problemet med tillit som oftest er til stede. Seligman vektlegger at mangel på tiltro er vesentlig forskjellig fra mangel på tillit. I artikkelen fra 1998, skiller Seligman tillit (trust) fra tiltro¹¹ (confidence) ved å si at tiltro er knyttet opp mot kunnskap eller forutsigbarhet om andres handlinger, mens tillit er nødvendig for å kunne opprettholde interaksjonen ved fraværet av en slik kunnskap.

Tiltro (confidence) er altså basert på kunnskap om hva som vil komme. Denne kunnskapen kan være basert på sanksjoner eller likhet og fortrolighet. Sikkerheten er her i form av sanksjoner er basert på at partneren i interaksjonen også kjenner til sanksjonene som vil bli gjort gjeldende dersom han eller hun ikke klarer å leve opp til betingelsene i avtalen. Med likhet og fortrolighet viser Seligman (1998) til det å ha samme interesser, og samme holdninger når det gjelder moral og adferd. Når man er like kan man forutse den andre partens handlinger. Den signifikante andre trenger imidlertid ikke være lik i det hele tatt, en trekker gjerne konklusjoner på bakgrunn av personens religion, hvor han gikk på skole og strøket hvor personen bor.

Tillit – er nødvendig når det ikke er noe grunnlag for tiltro, eksempelvis når adferd ikke kan forutses eller når fremmede er en del av interaksjonen. Grunnen til dette er enten at det ikke finnes et system hvor sanksjonene kan bli gjort gjeldende, eller at det ikke er noen underliggende følelse av fortrolighet. Forestillingen om systemets grenser er grunnleggende for tillit og for å kunne se tillit som et moderne fenomen. Systemets grenser er egentlig grensene for kunnskap, eller grensene for vår mulighet til å forutsi andres adferd og er derfor et spesielt moderne fenomen. Tradisjonelle samfunn var samfunn med et høyt nivå av forutsigbarhet og det var derfor et høyt nivå av tiltro basert på en kombinasjon av fortrolighet og sanksjoner. Det som er utenfor systemet er totalt ukjent og derfor farlig. Grensene er klare og når situasjoner oppstår, som ikke passer inn i systemkategorien, blir situasjonene oversatt til uttrykk som systemet kan tilpasse seg. Det moderne samfunnet er helt motsatt. Selv om en ikke kan gå ut ifra fortrolighet, går det moderne individet inn i et utall av interaksjoner med

¹¹ Luhmann (referert i Giddens 1997) skiller også mellom tillit og tiltro. Han vektlegger at tillit skal forstås i forbindelse med risiko mens tiltro grunner i at en tar for gitt at det en er fortrolig med, ikke vil endres.

andre individer med bakgrunn i noe som er beslektet med tillit. Seligman (1998) sier at dette kan være en form for solidaritet.

Kontrakter kan bety mangel på tillit fordi de setter opp betingelser for tiltro og forutsigbarhet som er bygget på sanksjoner. Likevel innebærer fremveksten av kontrakter i det 19. århundre en seier over det ukjente og autonome individet, hvor tillit mellom individene kan forekomme. På den ene siden har en kontrakten, på den andre siden er det nye betingelser for vennskap mellom individer og hva som angår dem. På ulike måter representerer begge fremkomsten av det nye "selvet", hvor tillit er en mulighet. Tillit innebærer en anerkjennelse av den andres personlighet uansett personens sosiale rolle. *"Trust then is a recognition of alter's agency"* (Seligman 1998:398). Tillit er ikke bare et middel for å håndtere risiko, det innebærer også risiko. Det er ved systemgrenser at roller, oppførsel, forpliktelser, definisjoner av gjensidighet og felleshet kan forhandles om. Ved disse grensene er muligheten for å finne tillit størst, fordi risikoen er størst.

2.4.3 Tillit mellom organisasjoner

Under diskusjonen i 2.2 viser Stinchcombe (1985) til at agenturer i bilindustrien har fellestrekk med offshoreindustrien når det gjelder usikkerheter. Jeg har derfor valgt å ta med en artikkel om tillit mellom leverandører i bilindustrien. Sako og Helper (1998) har i artikkelen om "Determinants of trust in supplier reactions" undersøkt den bestemmende faktoren for felles tillit mellom kunden og leverandørorganisasjonen. Utgangspunktet for artikkelen er ønsket om å operasjonalisere tillitsbegrepet, og å finne forhold som gjør det lettere å oppnå og vedlikeholde tillit. Den japanske og amerikanske bilindustrien har vært grunnlaget for undersøkelsen. Artikkelen vektlegger den økonomiske disiplinens fokus, på hvordan tillit skapes. Dette blir kombinert med den psykologiske disiplinens surveyteknikk som er utviklet for å måle tillit. Det blir brukt økonomiske transaksjonskostnader, spillteori og bytteteori og med utgangspunkt i dette utledes en modell for hvilke faktorer som er bestemmende for tillit. Ved hjelp av regresjonsanalyse kommer Sako m.fl. (1998) frem til at de bestemmende faktorene for tillit er forskjellig fra de bestemmende faktorene for opportuniste. Sako m. fl.(1998) vektlegger at det kun er fruktbart å undersøke tillit fra leverandørens synspunkt på grunn av det som han kaller egne forsterkede forventninger. Med det mener han at en kunde ikke kan ha vedvarende tillit til en leverandør dersom leverandøren

begynner å få mindre tillit til kunden. En skiller mellom tre typer tillit i denne sammenhengen:

- ?? tillit knyttet til kontrakten - vil den andre parten gjennomføre det en har blitt enig om i kontrakten ?
- ?? tillit basert på kompetanse - er den andre parten i stand til å gjøre det han sier han skal gjøre?
- ?? tillit basert på velvillighet - vil den andre parten forplikte seg til å jobbe for felles goder uten å ta fordel av dem selv?

En forutsetning for tillit som velvillighet og tillit knyttet til kontrakten, er fraværet av opportunistisk oppførsel. Mangel på opportunisme fører likevel ikke til at en automatisk får velvillighet. Tillit kan derimot sies å være en forventning fra en representant om at dens handelspartner vil opptre på en gjensidig akseptabel måte. Kontrakter blir sett på som en delvis forsikring kun mot opportunisme. På grunn av usikkerheter og kompleksitet er kontrakter nesten alltid ufullstendige og gir derfor ingen garanti for hva kunden kan gjøre under uforutsette omstendigheter. Det betyr at kontrakter ikke gir noen sikkerhet for at den andre parten vil opptre på en gjensidig akseptabel måte, så lenge kontrakten ikke pålegger dem det. På grunn av det uforutsigbare i forretningsmiljøet blir opportunisme vanskelig da det for firmaet, kunden eller leverandøren, vil være vanskelig å skrive fullstendige kontrakter (Williamson, 1975 i Sako 1998).

Sako m.fl. (1998) konkluderer med at japanske leverandører hadde en større evne til å skille mellom de forskjellige typene tillit. De så heller ikke på tillit som det direkte motsatte av opportunisme. Betingelsene for å oppnå og vedlikeholde tillit, og som begrenser opportunisme, var langsiktige forpliktelser, informasjonsutveksling, teknisk assistanse og kundens omdømme. Vertikal integrasjon gav ingen signifikant reduksjon i kundens opportunisme i den multivariate analysen. Japanske leverandører var mer tillitsfulle enn de amerikanske leverandørene. En fant at de amerikansk-japanske forskjellene ikke bare lå i begrepsdannelsen av tillit og de forskjellige nivåene av tillit, men også i de bestemmende faktorene for tillit og opportunisme. Særlig langsiktige kontrakter ble i de amerikanske firmaene forbundet med større opportunisme (Sako m.fl. 1998) Dette motsier det som Norsok sier om at langsiktige kontrakter fører til større tillit. (Norsok 1995). De bestemmende

faktorene for tillit og for opportunisme ble funnet å være forskjellige, særlig i Japan. En kan se det i sammenheng med at teknisk assistanse fra kunden er viktig for å øke tillit knyttet opp mot velvillighet men ikke som en beskyttelse mot opportunisme fra kundens side. Sako m. fl. fastslår at kunden kan bli tvunget til å oppføre seg på en forutsigbar tillitvekkende eller ikke-opportunistisk måte dersom de ikke uten problem kan erstatte nåværende leverandører uansett andre faktorer.

2.5 Oppsummering

Organisasjonsteorien har i det 20. århundre utviklet seg fra synet om at problemer med arbeidstagerne skyldtes biologisk uegnethet til ukorrekt håndtering av dem. Moderne arbeidsorganisasjoner er mer eller mindre basert på den teoretiske forståelsen av byråkratiet som Weber la grunnlaget for (Watson 1995). Byråkratiet har møtt kraftig kritikk fra flere hold og har vært omdiskutert blant teoretikerne. Det har likevel sine tilhengere som mener at dersom en sier at byråkratiet har skylden for de store organisasjonenes svakhet, lurer en seg selv (Perrow 1986). Byråkratiske organisasjoner innebærer et formelt hierarki hvor forskjellige posisjoner innehar en spesiell kompetanse (Perrow 1986). Organisasjonen er likevel fanget i et paradoks da instrumentet for selve organisasjonen, mennesket, er et selvreflekterende individ som har sine egne mål (Watson 1995). En kan trekke paralleller med dette paradokset og spenningen mellom autoritet og autonomi i organisasjonen. Hvor mye skal en vektlegge individets autonomi på bekostning av organisasjonens autoritet? Hvis det er for mye fleksibilitet i organisasjonen vil det kunne bli problemer med utøvelsen av autoritet eller besluttsomhet og mangel på ansvarlighet. En trenger derfor en viss grad av hierarki i ethvert formelt organisert samarbeid (Perrow 1986). I olje- og gassindustrien er det tungtveiende grunner til å følge opp spenningen da usikkerhetene i bransjen gjør den mer prekær.

I sin artikkel byråkratisering og håndverksstyring sier Stinchcombe (1959) at byggeindustrien ikke har en byråkratisk oppbygd administrasjon da dette krever langsiktig stabilitet i administrasjonen I byggeindustrien har en i stedet en rasjonell administrasjon som kan håndtere problemer som ustabilitet og fleksibilitet. Denne industrien har på tross av dette likevel mange av de samme funksjonene som, for eksempel, en byråkratisk administrasjon i masseproduksjonsindustrien.. Stinchcombe (1985) påpeker at de usikkerhetene en har i oljeindustrien har flere fellestrekk med de som en finner i byggeindustrien. Man kan

sammenligne det med administrering av usikkerheter i Nordsjøen hvor det er usikkerhet om hva som skal gjøres på rett sted til rett tid. Prosjektorganisasjonen vil derfor være en aktiv administrasjon uten stabile gjentakelsesprosesser. Ved å innføre hierarkiske elementer i kontraktene forsøker en å redusere disse usikkerhetene.

Med utgangspunkt i bytteteori ser Fox (1986) på grader av tillit som er inkorporert i rollene og relasjonene som noen personer pålegger andre. Han skiller mellom økonomisk bytte og sosialt bytte og viser til at den førstnevnte ofte er sett i sammenheng med lav tillit, mens den sistnevnte ofte er sett i sammenheng med høy tillit.

Med bakgrunn i Seligman (1998), får en et bedre innblikk i hva en bygger tiltro på og når tillit opptrer. Tiltro bygger på sanksjoner på den ene siden og likhet og fortrolighet på den andre siden. Sanksjoner gir aktøren en sikkerhet som innebærer at dersom en ikke oppfyller betingelser i en avtale vil sanksjoner tre i kraft. Tillit er noe som er nødvendig når tiltro ikke foreligger, med andre ord når det ikke er noe grunnlag for sikkerhet. Jeg vil i oppgaven hovedsakelig støtte meg til Seligmans syn på forholdet mellom tiltro og tillit under drøftelsen om tillit i KUP. Hovedtemaet mitt er som nevnt å se på hvordan tillit påvirker og påvirkes av spenningen mellom struktur og fleksibilitet i KUP. Etttersom det er vanskelig å se tillit isolert har jeg valgt å se tillit i sammenheng med organisasjonsstrukturen og usikkerhetene i bransjen.

3.0 METODE

3.1 Valg av metode

Som nevnt er temaet for denne hovedoppgaven sosiale relasjoner i prosjektstyring i olje- og gassindustrien. Problemstillingen for oppgaven er: Tillit som forutsetning for og konsekvens av spenningen mellom struktur og fleksibilitet i Kårstø Utbyggingsprosjekt. Jeg har valgt å dele både teorien og analysen av datamaterialet inn i tre hovedavsnitt for å se sammenheng mellom tillit, organisasjonsstruktur og usikkerhet. Ved å intervju informantene fra både operatør og leverandører ønsket jeg å få et innblikk i aktørenes opplevelser og erfaringer av samarbeidet dem imellom.

Kvalitativ metode blir sett på som særlig egnet dersom en ønsker å finne meningssammenhenger eller søker et totalperspektiv. Metoden kan også sies å gi best meningsinnhold ved studier av sosiale prosesser (Holter 1982) og når en ønsker å få vite noe om hvordan mennesket forstår sin egen verden (Kvale 1999). Innen kvalitativ metode finnes ulike alternative metoder for å få frem egenskapene ved de studerte fenomenene. Det kan være observasjon, dokumentanalyse og informant- og respondentintervjuing (Repstad 1996). Ved å bruke disse metodene søker en å komme i et mer direkte og nært forhold til de som intervjues (Kalleberg 1982).

Jeg har brukt semistrukturerte intervjuer i datainnsamlingen. Fordelen med semistrukturerte og ustrukturerte kvalitative intervjuer er at de er preget av fleksibilitet fordi forskeren kan følge opp med tilleggsspørsmål eller intervjuer senere (Repstad 1996). Problemstillingene i et kvalitativt forskningsopplegg formes og omformes ofte underveis (Kalleberg 1982) og for meg var det viktig ettersom jeg ikke hadde noen klar problemstilling da jeg startet intervjuene på Kårstø. Foruten intervjuene er bakgrunns materialet jeg baserer meg på i denne oppgaven organisasjonskart for KUP samt Weekly Progress Report fra en av underleverandørene. Sistnevnte beskriver i detalj alt som må rapporteres til kunden i løpet av en uke. Jeg har videre anvendt Weekly Report fra KUP administrasjonen med detaljer over fremdrift, oppsummering og prognose av budsjettkostnader. Den påtenkte kontra den faktiske arbeidskraften som har blitt brukt i prosjektet er også med i denne rapporten. Denne oversikten omhandler tre av underleverandørene som har kontrakt med operatøren¹². I noen

¹² se avsnitt 4.6.1 for nærmere forklaring

tabeller går oversikten tilbake til 1998 og viser leverandørens progresjon frem til februar 2000. Ytterligere har jeg vektlagt Norsok anbefalinger fra 1995 og Norsok samspill-rapport som kom ut i 1998. På denne måten får en et innsyn i hva denne industrien ønsker å oppnå for å kunne redusere tid og kostnader ved utbygginger.

Utgangspunktet mitt var som tidligere nevnt å fokusere på aktørenes opplevelser og erfaringer av samarbeidet i prosjektet. Det var viktig med fleksibiliteten den kvalitative metoden innebærer fordi jeg ønsket å benytte ulike intervjuguiden da informantene representerte operatør, hovedleverandør eller underleverandør. En annen grunn til å benytte ulike intervjuguiden var at noen av intervjuene skulle foregå på engelsk.

3.2 Forut for datainnsamlingen

3.2.1 Tilgang til feltet

I utgangspunktet var det ikke noen lett sak å få tilgang til feltet, på grunn av det avgrensede temaet jeg hadde valgt. Olje- og gass industrien var i en nedgangsfase i Norge da jeg startet på hovedfaget og det var ikke mange nye planlagte prosjekter. Jeg var derfor klar over at hvis jeg skulle kunne skrive en hovedfagsoppgave med dette som tema, ble den største utfordringen å finne et prosjekt jeg kunne få adgang til. Ifølge Datatilsynet er forskeren pålagt å innhente tillatelse for gjennomføring av intervjuer etter visse satte regler. Det var av den grunn nødvendig for meg å henvende meg til hovedorganisasjonen til en av operatørene på norsk sokkel. Gjennom LEXwell, samfunnsviternes næringslivsutvalg, fikk jeg i november 1999 kontakt med en samfunnsviter som jobbet i et av operatørselskapene på den norske sokkelen. Denne personen videreformidlet kontakten til de aktuelle organene i selskapet, og i mars 2000 fikk jeg adgang til Kårstø anleggene i Nord-Rogaland. Via min kontaktperson på Kårstø ble jeg fortalt at prosjektet skulle være mekanisk ferdigsstilt innen 7 uker. Jeg var av den grunn nødt til å få fortgang i prosessen rundt prosjektbeskrivelsen da jeg ønsket å intervju personer på prosjektet. På det tidspunktet hadde jeg ikke levert inn noen prosjektbeskrivelse noe som ville bety begrenset tid med å utarbeide intervjuguiden. Resultatet ble imidlertid at jeg fikk tilgang til det største utbyggingsprosjektet på land i Norge, KUP.

3.2.2 Utvalg av informanter

Når en skal velge ut hvem en skal intervjuer vil det være naturlig å gjøre noen sonderinger på forhånd slik at en har klart for seg hvem som kan svare på hva (Repstad 1996). Min fordel var

at jeg hadde jobbet som prosjektsekretær tidligere og jeg hadde av den grunn en god idé om hvem som ville være interessante å intervju. Fordi oppgaven min fokuserer på hva som skjer i løpet av prosjektet var det viktig at jeg intervjuet personer som det var stor sannsynlighet for hadde jobbet der i alle de tre årene det tok å gjennomføre KUP.

Utvalget mitt består av 12 informanter. For å oppnå spredning i materialet intervjuet jeg to personer fra seks forskjellige firmaer inne på Kårstø-anlegget. Informantene representerer operatør, hoved- og underleverandører. Firmaene har forskjellig nasjonalitet og jeg intervjuet således informanter både fra norske, engelske og belgiske firmaer. Da jeg skulle se på samarbeidet mellom firmaene ønsket jeg å intervju personer i prosjektstyringsgruppen hos det enkelte firmaet på prosjektet. Alle informantene er menn mellom 37 og 56 år, med lang erfaring fra bransjen. De fleste av dem er ingeniører eller sivilingeniører med lang erfaring. De av informantene som ikke har formell utdanning hadde hovedsakelig lengre erfaring i bransjen enn de med høyere utdanning.

Datatsynet pålegger en som forsker å opprette kontakt etter bestemte fremgangsmåter. Kontaktpersonen min opererte derfor som bindeledd mellom meg og de aktuelle aktørene jeg ønsket å intervju og videreformidlet informasjonsbrevet mitt.

3.3 Datainnsamlingen

Det er en forutsetning for den kvalitative analysen at datainnsamlingene bringer forsker og den som blir utforsket nærmere hverandre. Med dette mener en at kommunikasjonen blir tydeligere og den utforskede kan ha mer innflytelse på, blant annet, problemstillinger (Kalleberg 1982).

Under datainnsamlingen hadde jeg et to ukers opphold på Kårstø hvor jeg bodde i brakkelandsbyen. Jeg måtte også gjennomgå et sikkerhetskurs, noe som var nødvendig når jeg skulle inn på selve anlegget og intervju noen av underleverandørene. Kontorene til KUP administrasjonen og bo- og spisebrakkene lå utenfor porten til selve anlegget.

3.3.1 Intervjustedet og gjennomføring av intervjuene

Kontoret hvor jeg forberedte intervjuene var i brakkene til KUP administrasjonen, og jeg lot det av den grunn være opp til informantene om de ville komme til mitt kontor eller velge å la

seg intervjuet på sitt eget kontor. Bakgrunnen er at det er viktig at informantene blir intervjuet på et nøytralt, sted eller et sted hvor de føler seg hjemme (Repstad 1996). De fleste underleverandørene valgte å bli intervjuet på eget kontor, på grunn av at de ønsket å være tilgjengelige. Prosjektet var i en kritisk fase og informantene var preget av tidspresset. Ulempene med å intervjuet informantene på deres eget kontor var at vi noen ganger ble avbrutt. Jeg oppfattet imidlertid ikke dette som noe stort problem.

Ved gjennomføringen av intervjuene valgte jeg å bruke lydbåndopptaker. Fordelen er at en kan konsentrere seg om hva den intervjuede sier og en trenger ikke tenke på hva som skal noteres (Repstad 1996). I informasjonsbrevet hadde jeg informert om at jeg ville ta i bruk lydbåndopptaker og det var derfor ingen av informantene som stilte spørsmål ved dette. Selv om jeg hadde laget en intervjuguide vektla jeg at informantene skulle få snakke så fritt som mulig. Jeg fikk også et inntrykk av at informanten på forhånd hadde gjort seg opp en mening om hva de ville snakke om angående samarbeidet på prosjektet. Særlig gjaldt dette spørsmålet om hva som var annerledes ved Kårstø prosjektet i forhold til andre prosjekter som informantene hadde jobbet med tidligere. Et fellestrekk for de fleste av informantene var at de hadde tatt informasjonsbrevet veldig bokstavelig angående hvor lang tid intervjuet tok. Jeg skrev at intervjuet ville ta cirka en time og det hadde alle informantene innstilt seg på. Som en innledning til intervjuet gjentok jeg for informantene at deltakelsen var frivillig og at de også kunne trekke seg når som helst under eller etter intervjuet. Informantene virket ivrige etter å komme i gang da de syntes å være opptatt av at den avsatte timen ikke skulle overskrides. Ettersom intervjuet skred fram slappet informantene imidlertid mer av og de tok seg tid til å snakke om temaet også etter at jeg var ferdig med mine spørsmål.

3.3.2 Forskerens rolle

Forskningen kan reise etiske problemer i forholdet mellom forsker og utforsket (Holter 1982). Forskeren må være klare over likheten mellom forskningsintervjuet og det terapeutiske intervjuet. Forskeren må også oppfylle etiske krav om å skape en trygg situasjon for intervjupersonene (Kvale 1999). Jeg hadde sendt med en informasjonsbrosjyre om hva sosiologi ved UIB var slik at informantene kunne lese om faget. De færreste hadde lest denne brosjyren. Informantene er menn med lang erfaring innenfor slike prosjekter og de var nok i tvil om hvor god innsikt jeg hadde i bransjen. Noen av informantene valgte å forklare nærmere dersom de brukte termer som er spesielle for bransjen, mens andre tok det for gitt at

jeg kunne dem. Jeg følte også at flere av informantene var usikre på hva jeg var ute etter. Inntrykket mitt var at de hadde en forestilling om at jeg skulle stille mer spørsmål rundt selve stillingen de hadde i prosjektet.

3.4 Anonymitet og personvern

Datatilsynet har regler for personvern og oppgaven min ble også underlagt konsesjon. Som forsker skal en sørge for at informantenes anonymitet blir sikret. I mitt tilfelle vil det gjelde både navnet på privatpersoner, men også navnet på firmaer. I startfasen med hovedoppgaven var utgangspunktet at jeg ikke skulle oppgi navnet på prosjektet, men bruke et fiktivt navn. Jeg kom raskt frem til at det ville være så å si umulig ettersom jeg var nødt til å beskrive hvilke forhold informantene jobbet under og hva de skulle bygge. Det ville også vanskeliggjøre beskrivelsen av KUP som er en del Åsgard¹³ prosjektet. I og med at jeg måtte presisere at KUP var Norges største utbyggingsprosjekt på land, ville det ikke være så vanskelig å gjenkjenne prosjektet. Informantene og firmaene har jeg derimot brukt fiktive navn på. De som er kjent i bransjen kan nok klare å fastslå hvilke firmaer som er involvert ettersom det er offentlig kjent hvilke aktører som har deltatt i prosjektet. Det kan være vanskelig for meg å være helt sikker på anonymiteten da miljøet er tett og ”alle vet hvem alle er”. Poenget med anonymiteten vil likevel være å vise at det er prosessen rundt samarbeidet mellom aktørene som er viktig for oppgaven min og ikke *hvem* disse personene er.

3.5 Styrke og svakheter med gjennomføringen av oppgaven.

I materialet mitt er det forhold som kan svekke dataenes troverdighet. Når en skal gjøre en undersøkelse om samarbeid mellom firmaer kan en stille spørsmål ved hvor åpent de forskjellige informantene uttaler seg. Er det mye som ikke blir kommunisert på forskjellige grunnlag? Noen informanter snakker utilslørt om eksempelvis holdninger til andre aktører mens andre igjen er mer tilbakeholdne.

Tidsaspektet kan være vanskelig ettersom det er basert på informantenes erindring av forhold som har skjedd nesten tre år tilbake i tid. Som jeg har påpekt tidligere intervjuet jeg informantene da det var ca. to uker til anlegget skulle være mekanisk ferdigsstillt¹⁴. Informantene kan derfor huske feil eller se ting på en annen måte. Det kan være negativt fordi informanten kan ha hatt erfaringer gjennom prosjektet som ikke blir vektlagt. Problemet kan

¹³ Forholdet mellom Åsgard og Kårstø vil jeg komme nærmere inn på i avsnitt 4.2.

¹⁴ Det vil si at byggingen er ferdig, en skal etterpå begynne uttestingen av anlegget.

være at en i avslutningsfasen er veldig fokusert på å bli ferdig. Informanten kan således ha vanskelig for å gå tilbake i tid og gjenerindre hva som har vært positivt og negativt. På den annen side kan en også se det som en styrke at jeg intervjuet informantene da det kun var to uker igjen til ferdigstillingen av anlegget. Grunnen til dette er at avslutningen er den mest hektiske fasen og usikkerhetene og presset rundt tidsplanen kommer ekstra godt frem. Det er kanskje også spesielt i en slik fase at tillit/tiltroen blir satt på prøve.

Jeg bodde på Kårstø i to uker og fikk et godt inntrykk av den hektiske aktiviteten. Jeg fikk også en bedre forståelse av hvor de forskjellige aktørene jobbet og hvordan firmaenes kontorer var plassert i forhold til hverandre. Når en oppholder seg i det miljøet en ønsker å gjennomføre en undersøkelse om, får en innføring i språkbruken, de daglige rutinene og maktstrukturene (Kvale 1999). Et annet moment var at jeg var en ung kvinne på en mannsdominert arbeidsplass og informantene var nok usikker på hvor mye kunnskap jeg hadde om bransjen. I denne sammenhengen anser jeg mine tidligere erfaringer innenfor bransjen både i utlandet og i Norge som viktig. Fordi en i oljebransjen har et internasjonalt miljø og noen intervjuer måtte gjennomføres på engelsk, var det en fordel at jeg har bakgrunn fra et engelskspråklig miljø. Avslutningsvis må det poengteres at jeg bare har sett på en liten del av det store og omfattende prosjektet som KUP utgjør.

4.0 KUP: PROSJEKTSTYRING OG PROSJEKTORGANISASJON

4.1 Innledning

Kårstø Utbyggingsprosjekt (KUP), som jeg baserer min oppgave på, er en del av Åsgard-prosjektet på den norske kontinentalsokkelen. Jeg vil derfor først kort skissere Åsgard-prosjektet for å vise hvilken rolle KUP spiller her. Deretter vil jeg ta for meg utviklingen til Kårstø behandlingsanlegg fra starten og opp til i dag og vektlegge hva den siste utbyggingen, KUP, innebærer.

For å kunne forstå hvilket miljø aktørene jeg har intervjuet jobber i vil jeg beskrive hvilke faser prosjektet går igjennom, hvordan KUP organisasjonen er oppbygd og hvilke kontraktsformer som finnes i dette prosjektet. Jeg vil også diskutere tillit, hvordan den ingeniørfaglige litteraturen ser på tillit og hva slags former for tillitskapende mekanismer en har i prosjektet.

4.2 Åsgard

Åsgard har vært et kontroversielt prosjekt i norsk oljehistorie på grunn av store kostnadsoverskridelser. Åsgard-utbyggingen var igjen delt opp i fire deler:

1. Utbyggingen av Åsgard-feltet på Haltenbanken som består av følgende:

Åsgard A – produksjonsskip

Åsgard B – flytende gassplattform

Åsgard C – lagerskip

2. Gassrørledning, Åsgard Transport, fra Åsgard til Kårstø gassanlegg i Rogaland

3. Kårstø Utbyggingsprosjekt (KUP)

4. Europipe II, 660 km lang gassrørledning fra Kårstø til Dornum i Nord-Tyskland (Informasjonshefte: Kårstø Gassbehandlingsanlegg, januar 2001).

På Åsgard feltet ble verdens største undersjøiske produksjonsanlegg, med 51 brønner delt på 17 rammer på havbunnen, installert. Herfra går gassen til Kårstø som sluttbehandler Åsgard gassen og sender den videre til kontinentet (Stavanger Aftenblad 17.04.2000).

4.3 Kårstø Utbyggingsprosjekt (KUP)

Kårstø gassbehandlingsanlegg spiller en viktig rolle for transport og behandling av gass og kondensat (lettolje) fra felt på den norske kontinentalsokkelen. Den første byggingen på Kårstø startet i 1981. Opprinnelig skulle anlegget motta og behandle gass fra felt i den nordlige delen av Nordsjøen. Det er fremdeles en sentral oppgave for anlegget selv om mye har forandret seg siden oppstarten. Den 25.07.1985 ble Kårstø anlegget satt i drift og den første gassen ankom anlegget. I oktober samme år ble den første gassen sendt til Emden i Tyskland. Den første utvidelsen på Kårstø ble iverksatt i 1990 for å kunne ta imot kondensat fra Sleipner området. Oppstart var i oktober 1993.

Den tredje byggingen på Kårstø startet i 1997 og er Norges største industriutbygging på land. Selve utbyggingen omfattet et nytt mottaksanlegg for Åsgard gassen, et gjenvinnings- og behandlingsanlegg for etan, et ekstraksjonsanlegg for å separere rikgass i tørr- og våtgass og et fraksjoneringsanlegg hvor den våte gassen skal separeres i nafta, propan og butaner. Videre består utbyggingen av to fjellhaller for lagring av propan, nytt kaianlegg og ny inntakstunnel for sjøvann som skal kjøle ned behandlingsanleggene. Disse delprosjektene ble samlet i et felles utbyggingsprosjekt kalt KUP. Oppstart var 1. oktober 2000 og kapasiteten på anlegget ble da fordoblet (Informasjonshefte: Kårstø Gassbehandlingsanlegg, januar 2001).

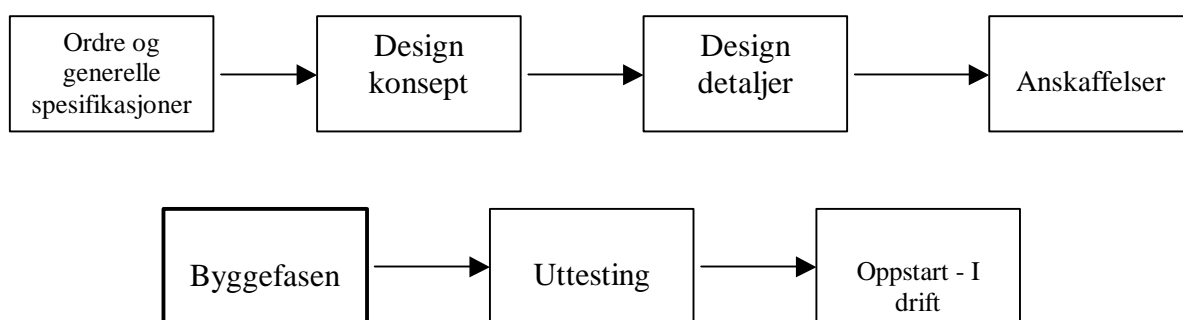
Per i dag er Kårstø anleggene Europas største produsent og utskiper av våtgasser. Anleggene er verdens tredje største LPG (liquefied petroleum gas) produsent. Våtgassene propan, normal- og isobutan og nafta skilles fra tørrgassene metan og etan. Våtgassene og stabilisert kondensat lagres i tanker før de fraktes ut med skip. Tørrgass, i hovedsak metan, eksporteres fra Kårstø gjennom rørledningen Europipe II og gjennom transportsystemene Statpipe og Norpipe til kontinentet. Etter den siste utbyggingen, KUP, vil den samlede behandlingsskapasiteten for våtgass være 22 milliarder Sm³ pr. år. I tillegg er det et eget anlegg for uttak av etan og et 250 000 m³ stort propanlager. Dette propanlageret er to store fjellhaller med en samlet kapasitet på 90.000 tonn (Informasjonshefte: Kårstø Gassbehandlingsanlegg, januar 2001).

Som tidligere nevnt har jeg intervjuet informanter fra henholdsvis operatør, hovedleverandør og fire underleverandører. Ifølge Stinchcombe (1985) vil operatøren opptre som en agent for

eiergruppen til feltutbyggingen. I Kårstøprosjektet eier SDØE¹⁵ mer enn 60 prosent i anlegget, operatøren har en eierandel på 17 prosent, mens de fire andre partene eier resten.

4.4 Stadiene i et prosjekt

Fordi Kårstø først og fremst er et gassbehandlingsanlegg har jeg valg å ta med Ferreira og Rogerson (1999) tabell for å vise de stadiene som er vanlige i slike prosjekter.



Stadiene i et byggeprosjekt for et behandlingsanlegg

Stadiene kan sees på som prosjektets hovedmilepæler¹⁶.

Et prosjekt styres gjennom faser hvor det på hvert trinn er arbeidsoppgaver som skal utføres, kontrolleres og følges opp. En er avhengig av en systematisert prosess etter en bestemt faseinndeling for å kunne ha bedre styring og samordning i prosjektet. En har derfor en modell som plasserer alle deloppgavene i prosessen i forhold til hverandre (Veierød 1993).

Hver fase består av tre underfaser:

?? Mobilisering/oppstart

?? Gjennomføring

?? Avslutning

Oppstart innebærer, blant annet, planlegging av hva prosjektet skal inneholde, bemanning og tilrettelegging av praktiske forhold som sikrer prosjektet på en riktig måte når beslutning om oppstart foreligger. Gjennomføring kan sees på som en produksjonsprosess som prosjektlederen styrer gjennom veiledning, delegering og oppfølging. Avslutningen er selve

¹⁵ Statens Direkte Økonomiske Engasjement.

¹⁶ I enkelte tilfeller kan det etter Design konsept fasen komme inn et stadium som kalles "forespørsel og ordre".

overleveringen av det fysiske anlegget til driftsorganisasjonen (operatøren) sammen med den tilhørende dokumentasjonen. Kontrakter vil da avsluttes for de som har kontrakt for en bestemt fase i prosjektet, og personellet i prosjektet demobiliseres (Linde 1993).

Før en startet byggingen på KUP ble det holdt en tre dagers ”workshop” i England for å få en oversikt over omfanget av arbeidet. Prosjektledere og prosjektledere fra operatøren, underleverandører og nøkkelpersonell fra den engelske hovedleverandørens seniorledelse ble involvert. Det ble satt opp en struktur hvor prosjektet ble analysert fra slutten til begynnelsen. Krav til oppstart, krav til uttesting, hvilke krav en har til mekaniske fullføring som tilføres uttesting, deretter hvilke leveranser byggefasen trenger for å gjøre det mekaniske arbeidet, som igjen tar en tilbake til anskaffelser og engineering. Grunnen til at en begynte med slutten var for å se på alle nøkkelpoengene og leveringene en absolutt måtte klare. Deretter så en på tidsaspektet, risiko og usikkerheter. Her kan en trekke inn Stinchcombe (1985) som påpeker at det viktigste målet for prosjektadministrasjonen er å kunne gå videre til neste punkt på prosjektplanen i tide og innenfor den estimerte kostnaden. En kan se at planleggingen av prosjektet har vært grundig for å kunne eliminere eventuelle problemer så tidlig som mulig og før byggestart. Det var også viktig at aktørene som var involvert i prosjektet hadde tidligere erfaringer å basere seg på for, blant annet, å kunne håndtere usikkerheter senere i prosjektet.

Utfordringen i organiseringen av KUP har vært å administrere alle delprosjektene som beskrevet i avsnitt 4.3. Europipe II hadde en annen tidsplan enn de andre delprosjektene slik at den delen av anlegget måtte være operativ fra 1. oktober 1999. Fjellhallene måtte bli nedkjølt slik at de var klar for bruk i april 2000. Hele anlegget skulle være mekanisk ferdig til 1. april 2000 slik at uttesting kunne ta til før oppstarten 1. oktober 2000. Fordi deler av prosjektet skulle være ferdig på forskjellige tidspunkt måtte en fokusere på leveranser, materiell og utstyr tidligere i prosjektet for en del og ikke så tidlig for en annen. Slike faktorer kan føre til administrative problemer særlig innenfor prosjektstyring. De forskjellige tidsplanene har ført til at en har måttet presse på for å akselerere prosjektet i enkelte stadier på enkelte plasser og det vanskeliggjør arbeidet for leverandørene. En annen utfordring har vært tidsaspektet, hele prosjektet skulle være ferdig innen tre år. Dette innebar et arbeidsomfang og et tidsskjema som få eller ingen av de involverte firmaene hadde vært med på tidligere. Dette sammenfaller med det som Stinchcombe (1985) anser som typisk for en prosjektorganisasjon.

Den har ustabile trekk og usikkerheten er knyttet opp til hva en skal gjøre for å holde aktivitetene innenfor tids- og budsjettammen. Med andre ord, hvem gjør hva, når og hvor?

4.5 Prosjektorganisasjonen

I den tradisjonelle prosjektorganisasjonen har hvert firma sin egen prosjektorganisasjon som kommuniserer med de andre gjennom formelle kanaler. Den typiske organisasjonen er hierarkisk med henholdsvis kunde/eier, arkitekter, ingeniører, inspektører, entreprenører, underentreprenører og leverandører hvor alle har forskjellige kunnskaper og ferdigheter. Resultatet av dette er at det finnes komplekse relasjoner innenfor prosjektteam. Hvis disse relasjonene ikke blir håndtert effektivt, vil det ha en uheldig påvirkning på gjennomføringen av prosjektet (Walker 1994 referert i Cheng m.fl. 2000).

Norsok-utvalgetets (1995) utgangspunkt var å redusere utbyggings- og driftskostnadene slik at nye felt skulle bli lønnsomme. Langsiktig samarbeid mellom oljeselskapene og leverandørene er ett av tiltakene som skal redusere kostnadene. Forutsetninger for å realisere kostnads- og tidsreduksjoner er god kommunikasjon, åpenhet og tillit mellom operatør og leverandør. Det som skiller integrerte og atskilte (tradisjonelle) prosjektorganisasjoner er at kommunikasjonen er mer uformell og mindre kontrollert, og derfor billigere å gjennomføre ved integrert organisasjon. De som inngår i partnerskap gjør dette fordi de ønsker å knytte langsiktige forpliktelser, felles tillit og kostnadsbesparelse (Cheng m.fl. 2000).

I litteraturen finnes det ulike måter å beskrive en allianse på, noen av de vanligste er:

- ?? Integrering
- ?? Partnerskap
- ?? Nettverk
- ?? Strategisk allianse
- ?? Strategisk partnerskap
- ?? Vertikal integrasjon

(Cheng m.fl. 2000).

I praksis finnes det mange varianter som bygger på de samme prinsippene, men hvor båndene mellom operatør og leverandør ikke er så klare som i de rene modellene. Varianter som dette kan i enkelte tilfeller gi like gode resultater. Hovedsaken er at en avpasser samarbeidsformen

og kontraktsutformingen etter oppdragets art og partenes måte å arbeide på (Norsok 1995). Ifølge Norsok (1995) forutsetter en allianse en fullt ut integrert prosjektorganisasjon.

Operatøren og hovedleverandør i KUP har en integrert prosjektorganisasjon, men underleverandørene er ikke en del av den integrerte organisasjonen. En kan se dette som en variant av de rene modellene. Jeg velger derfor å omtale prosjektorganisasjonen på KUP som delvis integrert. Nedenfor vil jeg gå litt nærmere inn på hva en integrert prosjektorganisasjon er og hvordan den skiller seg fra den tradisjonelle prosjektorganisasjonen.

Integrert prosjektorganisasjon skiller seg fra de mer tradisjonelle organisasjonsformene ved at operatør, hovedleverandør og en eller flere underleverandører har en felles prosjektorganisasjon¹⁷. De deler kontorlokaler og administrasjon, og kommunikasjonen mellom de forskjellige partene er ikke så formell noe som betyr at det ikke stilles så strenge krav til dokumentasjon¹⁸. En slik løsning vil være fordelaktig i prosjekter hvor det er vanskelig eller umulig å skille klart mellom hvilke aktører som skal gjennomføre og løse de forskjellige oppgavene. Integrasjon mellom enheter med oppgaver som er avhengige av hverandre vil kunne gi gode muligheter for løsning av tekniske problemer og konflikter mellom enhetene. Spesielt gunstig er dette når oppgavene har høy kompleksitet. Leverandører stiller seg positive til å bli integrert i organisasjonen og de får i tillegg delta i designbeslutninger. En kan derfor si at fordelene ved en slik organisasjon kommer fra den frie informasjonsflyten, noe som forutsetter tillit mellom partene. Dersom denne tilliten ikke er tilstede i den integrerte organisasjonen vil kommunikasjonen være dårligere enn ved atskilte organisasjoner. Dette skyldes at de uformelle kanalene ikke fungerer og det finnes ingen formelle kanaler som kan erstatte dem (Norsok 1995).

En av de største fordelene med integrert prosjektorganisasjon er at en kan fjerne dobbeltfunksjoner (Norsok 1995). I rapporten legges det også vekt på at samme prinsipper bør gjelde mellom hoved – og underleverandør som mellom operatør og hovedleverandør. Det påpekes at integrert organisasjon har store innvirkninger på samarbeidsklima og effektivitet av andre styringsmidler. Det som også er spesielt ved et integrert team er at en utnytter

¹⁷ En kan etablere en integrert prosjektorganisasjon for en avgrenset oppgave som for eksempel prosjektering og fabrikkasjon (bygging), eller for totalprosjektet slik at alle leverandørene inkludert operatøren samarbeider om felles mål (Norsok 1995).

¹⁸ Se avsnitt 4.7.

personellet bedre da det er den som er best kvalifisert som utfører de enkelte arbeidsoppgavene. Det betyr at dersom operatørens personell er bedre kvalifisert enn leverandørens personell, vil personellet bli integrert i leverandørens organisasjon for å utføre arbeidet.

Norsok (1995) vektlegger videre at de viktigste leverandørene bør involveres på et tidlig tidspunkt: *”Arbeidsgruppen anbefaler at operatørene etablerer prosjektorganisasjoner med et gjennomløpende ansvar for dialog med leverandørene under prosjektutviklingsfasen til og med driftsfasen”* (Norsok 1995, 3.10). På denne måten kan en utvikle bygge- og installasjonseffektive løsninger. I KUP ble dette vektlagt da de som ble ansett som viktige aktører som nevnt ble tatt med på en ”Workshop” i England før selve utbyggingen av Kårstø-anlegget startet. I en organisasjon som er fullt integrert arbeider representantene for partene i en gruppe som har et felles mål, nemlig å gjennomføre et vellykket prosjekt i henhold til definerte suksesskriterier. Suksesskriterier for et vellykket oppdrag er ifølge Norsok (1995, 3.3):

For leverandør

- ?? Oppnå forventet fortjeneste
- ?? Nye oppdrag på grunnlag av kompetanse, erfaring, konkurransevne og godt omdømme

For operatør

- ?? Forventet lønnsomhetskrav blir oppfylt
- ?? Ferdigstillelse til avtalt tid og pris
- ?? Krav til kvalitet, helse, miljø og sikkerhet blir oppfylt

Det er viktig at partene seg imellom forstår og aksepterer hverandres suksesskriterier. En kan allikevel påpeke at operatør og leverandør sjelden har sammenfallende mål eller interesser (Norsok 1995). Leverandøren vil gjerne maksimere sin økonomiske gevinst, noe som igjen betyr at de forsøker å maksimere sin inntekt og redusere kostnadene. At leverandøren får maksimerte inntekter vil bety økte kostnader for operatøren, noe som han vil forsøke å unngå. Dette betyr at operatørens ønske om å holde kostnadene nede, ikke gir leverandøren mulighet til å tjene så mye som ønskelig på den aktuelle jobben.

Når det gjelder den integrerte prosjektorganisasjonen konkluderer Norsok (1995:3.5.15) med at: ”Arbeidsgruppen anbefaler integrerte prosjektorganisasjoner som en samarbeidsmodell som sikrer god kommunikasjon og mulighetene til å utvikle felles målsettinger, felles ansvar for og forståelse av oppdraget og en gjensidig mulighet til å påvirke beslutninger og løsninger som grunnlag for kostnadseffektive løsninger”. Den integrerte organisasjon på Kårstø består av operatør og hovedleverandør som har felles kontorbygg.

På Kårstø ble det holdt et ”Kick off” møte, som markerte starten for byggefasen. Man forklarte og diskuterte de forskjellige organisasjonenes oppbygging på dette møtet. For noen firmaer eller aktører kan dette møtet være første gang de treffer andre personer som er involvert i prosjektet. Her blir jobben strukturert fra dag én. Et positivt element for organiseringen av KUP er at flere av firmaene har jobbet innenfor de samme prosjektene tidligere og derfor har kjennskap til hverandre fra før. Dette gjelder også operatøren og hovedleverandøren som jobbet sammen på det forrige prosjektet til operatøren. Det er ofte de samme personene som går igjen, og de har hatt samme stilling i tidligere prosjekter. Ifølge operatøren er det første gang i Norge at et så stort prosjekt har kjørt integrert team med operatør og hovedleverandør. Det kan synes å innebære en radikal endring for operatøren. I kapittel 5 vil jeg komme nærmere inn på hvordan den delvis integrerte organisasjonen har påvirket gjennomføringen av prosjektet.

4.6 Kontraktsformer

Kontraktsformen definerer hvor eierens kvalitetsledelse bør fokusere sine handlinger i ethvert stadium av et byggeprosjekt. Dette følger direkte av de generelle oppgavene og ansvarsområdene. Kvalitetsspørsmålene er de samme uansett kontraktsform og det som utgjør forskjellene er de relative ansvarsområdene til partene, det vil si eieren og leverandøren, og balansen av risiko og ansvar mellom dem (Ferreira og Rogerson 1999).

Historisk sett begynte kvalitetssikring (Quality assurance) med kundens behov for å pålegge sine leverandører styrings- og kontrollsystemer for å sørge for at de hadde tekniske forutsetninger for å levere ”kvalitet,” og at de hadde utviklet dokumenterbart materiale som viste at de faktisk leverte dette. ”TQM is an approach to the production of goods and services in which employees at all levels focus on ’satisfying customers,’ use statistical and other techniques to monitor their work and seek continuous improvement in the process used and

the quality of what is produced” (Watson 1996:357). Da Total Quality Management (TQM) ble innført i vesten i 1980 årene, hadde et lignende begrep allerede eksistert i Japan i flere tiår. Der ble det kalt TQC, total customer satisfaction (Xu 1999). Ifølge Watson (1996) har japanske korporasjoner tilført et symbolsk fokus på mange av de endringene som har skjedd innenfor produksjon. ”Japanisering” har derfor blitt brukt på flere lignende trender innen endringer på arbeidsplassen og TQM er en av disse. TQM innebærer en forpliktelse til hele tiden å forbedre prosesser og kvaliteten av produktet. Forbedringen gjør at produksjonssystemet blir enda mer avhengig av de ansatte. Ifølge Hill (1991 referert i Watson 1997) har TQM en nøkkelrolle i ønsket om å øke fleksibiliteten til den enkelte organisasjonen.

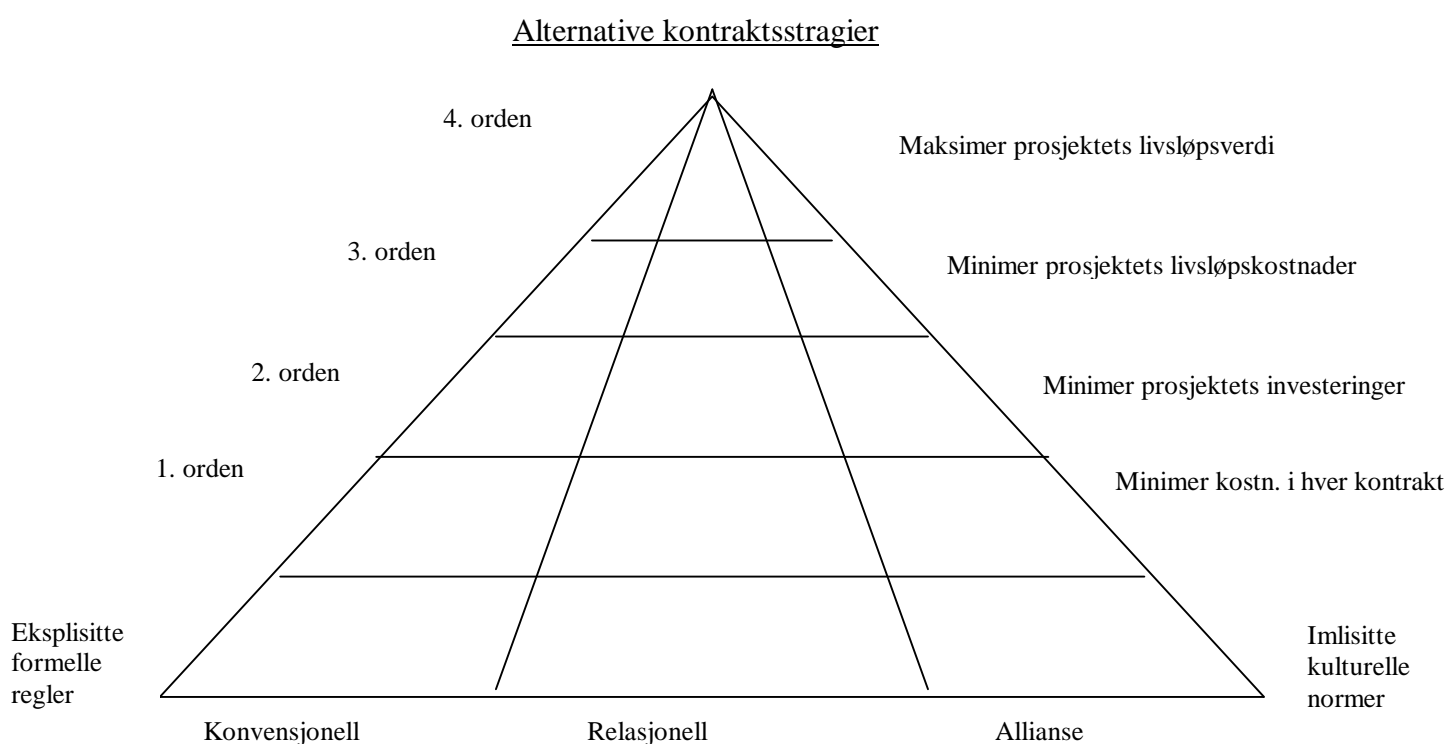
I Ferreira og Rogersens (1999) artikkel blir de følgende tre forutsetningene ansett som definisjonen av hva kvalitet innebærer:

1. Prosjektet skal være innenfor tidsrammen
2. Prosjektet skal være innenfor budsjettrammen
3. Prosjektet skal være i overensstemmelse med designkrav

Ifølge Norsok vektlegges også en fjerde ting, det settes krav til HMS. HMS står som tidligere nevnt for helse, miljø og sikkerhet, og en har sett at dette har blitt viktigere de siste årene (Watson 1997). Operatøren i Kårstøprosjektet har lagt stor vekt på HMS for å unngå ulykker, med en målsetting om null skader eller alvorlige ulykker på prosjektet. Operatøren har også tilsvarende mål om å unngå miljøutslipp.

Leverandøren som blir valgt må være i stand til å påta seg oppgaven og trenger oppfølging med tanke på evnen til å levere kvalitet. Derfor bør eieren definere så klart og presist som mulig kvalitetskravene i forhold til designkrav og budsjett- og tidsrammen. Tvetydigheter, ufullstendigheter eller mangel på detaljer vil føre til uenigheter og behov for forandringer i designet på et senere stadium. I ethvert tilfelle må eieren overvåke byggingen opp mot kvalitetsplanen for å forsikre seg om at kvalitet faktisk blir oppnådd. Kontraktsformen vil påvirke hvilken form for observasjon eieren ser på som viktig og hvilken form for respons han forventer når noe ikke er i samsvar med planen (Ferreira og Rogerson 1999). Ved å ha gjennomtenkte og godt utformede incentiver i kontrakten vil operatøren overfor leverandøren signalisere hvilke aspekter ved oppdraget som skal prioriteres, og dermed motivere til at

leverandøren allokere sin innsats til disse aspektene (Hetland 1994). En benytter seg av positive incentiver fordi en ønsker at fokuset skal endres fra det tradisjonelle, som ble sett i sammenheng med straff ved manglende prosjektutførelse, til det mer belønningsrelaterte for godt utført arbeid. Incentivene vil supplere de tradisjonelle kontraktsvilkårene (Hetle 1995). Ulike kontraktsstrategier kan kjennetegnes langs to sider. Graden av integrasjon mellom partene og graden av målkongruens i incentivene. Se tabell nedenfor (Hetland og Fevang 1997 referert i Osmundsen 1999).



De to ytterpunktene for integrasjon er konvensjonelle kontrakter som innebærer en viss avstand mellom aktørene (klassiske kontrakter), og allianser der partene samarbeider nært og har felles ansvar for prosjektgjennomføringen. Relasjonskontrakter er en mellomform som representerer jevnlig interaksjon mellom (de uavhengige) kontraktspartene, uten at de formelle ansvarsforhold i kontrakten settes ut av spill. Ulike incentivsystem kan kjennetegnes ut i fra hvilken grad leverandørenes prisformatsstruktur knyttes opp mot operatørens målsetting. Det ene ytterpunktet for incentivsystemene er at incentivene knyttes til å minimere kostnadene ved å gjennomføre den enkelte kontrakt. Her relaterer man seg kun til en avgrenset del. Det andre ytterpunktet vil være når vederlaget knyttes opp mot prosjektets

livsløpsverdi og incentivene sees i sammenheng med hele operatørens verdikjede (Osmundsen 1999). De vanligste incentivene er knyttet til tid og kostnader. Det mest utbredte incentivarrangementet er ifølge Hetland (1994) knyttet til leveringstid. Ved forsinkelse påløper en dagmulkt for hver dag leveringstiden overskrides. De vanligste tidsincentiver som blir brukt er utformet som et straffegebyr som må betales dersom en planlagt leveringsdato ikke overholdes. Det finnes som nevnt også positive incentivordninger, knyttet til oppnåelse av planlagte milepæler eller til datoen som prosjektet skal være ferdig. Hetland (1994) påstår at en betydelig bruk av incentiver krever høy kompetanse fra de involverte organisasjonene.

Den tradisjonelle kontraktsituasjonen for store prosjekter har vært at kunden (eieren) tildeler kontrakten til en hovedleverandør, men bærer selv kostnadskonsekvensene ved en forsinkelse i byggingen. Situasjonen har forandret seg i løpet av det siste tiåret, delvis på grunn av at prosjektene er blitt større noe som har medført økt risiko men også fordi det har vært et konstant press på å få ned byggekostnadene. Resultatet har blitt at en nå har et stort antall av kontraktsformer som i praksis modifierer balansen mellom kunden og leverandøren når det gjelder risiko og ansvar (Osmundsen 1999).

Byggingen av et behandlingsanlegg er en kompleks aktivitet hvor prosjektets risiko og graden av ansvar som eier og leverandør påtar seg kan være svært høy. Størrelsen og hvilke former for risiko og ansvar avhenger av hvilken type kontrakt som er blitt avtalt mellom partene. Forskjellige kontraktsformer etablerer innkjøp- og leveringsbetingelser men også eiers og leverandørs forskjellige roller og ansvar gjennom byggeprosessen. Kontraktens prisformat er med andre ord med på å bestemme hvordan oppdragsgiver skal gjøre opp for seg ved utført arbeid (Hetland 1994). Å bygge et behandlingsanlegg kan sees på som en aktivitet hvor eierens og underleverandørens bidrag utfyller hverandre for å kunne gjennomføre prosjektet. Prosjektet vil gå gjennom forskjellige faser hvor eieren og underleverandøren kan være involvert på forskjellige nivåer, noe som også gjelder for ansvaret (Ferreira og Rogersen 1999).

De vanligste forskjellene i innkjøp - og anskaffelsesansvar (Tabell hentet fra Ferreira og Rogersen 1999)

<u>Responsibility</u>				
<u>Supply conditions</u>	<u>Main materials</u>	<u>Secondary materials</u>	<u>Equipment</u>	<u>Facilities</u>
1	Contractor	Contractor	Contractor	Contractor
2	Contractor	Contractor	Contractor/Owner	Contractor/Owner
3	Owner	Contractor/Owner	Contractor/Owner	Contractor/Owner
4	Owner	Owner	Owner	Owner

Main materialr, e.g. pressure vessels, tubes, pipes, steel plates, boilers. Secondary materials, e.g. welding, materials, paints and finishes. Facilities, e.g. transport, cranes, storage facilities, food and workers' accommodation.

Ved Cost Reimbursable¹⁹ er eieren hovedansvarlig og leverandørens ansvar går kun ut på å levere fagutdannet arbeidskraft til å gjøre jobben. Dette er det motsatte av Turnkey kontrakter, hvor eieren er lite involvert og har lite ansvar i byggeprosessen. Jeg vil komme nærmere inn på hva Cost Reimursable og Turnkey kontraktformene innebærer i beskrivelsene av prisformat under avsnitt 4.6.1.

Kårstøprosjektet har en oppbygging som innebærer tre hovedaktører som hver for seg spiller en viktig rolle i gjennomføringen av prosjektet.

1.) Oppdragsgiveren/byggherre er den som gir oppdraget om bygging av anlegget. I dette tilfellet er det operatøren. Det er også han som skal overta anlegget og være ansvarlig for driften når det står ferdig (Jørstad 1993).

2.) Oppdragsgivers prosjektorganisasjon er den midlertidige organisasjonsenhet som har fått i oppdrag fra byggherren å gjennomføre prosjektet. I KUP består prosjektorganisasjonen av operatør og hovedleverandør som har fått navnet KUP administrasjonen. Hovedleverandøren er et engelsk firma som har tidligere erfaringer med lignende prosjekter i Norge. Hovedleverandøren har en såkalt EPCS kontrakt. Dette innebærer at firmaet tar hånd om engineering, administrerer innkjøp av utstyret og forestår selve ledelsen av konstruksjonsarbeidene som utføres. Det beste for operatøren er dersom ett firma er ansvarlig gjennom alle fasene slik at leverandøren vil være den en retter eventuelle reklamasjoner mot.

¹⁹ Kontraktform hvor leverandøren får refundert sine byggekostnader.

Engineering er en av hovedoppgavene i prosjektet, og er grunnlaget for senere innkjøp av materiell og utstyr, bygging/fabrikasjon, sammenstilling og drift. Oppgaven til prosjektorganisasjonen er å definere og styre prosjekteringsaktivitetene (Jørstad 1993).

3.) Til slutt har en underleverandørene som prosjektorganisasjonen engasjerer for å få gjennomført prosjektet.

Alle de fire underleverandørene på KUP har en kontrakt med operatøren, de har derfor ikke noe formelt ansvar ovenfor hovedleverandøren. Jeg nevner først entreprenøren, firma F, som har ansvar for sprengningsarbeid, betongarbeid og totalentreprisen for byggene. Av de fire leverandørene er det firma F som kommer først inn på anlegget og starter byggingen. Kontrakten, er slik jeg har forstått det, den eneste kontrakten som ikke er på engelsk. Firmaet har dermed den fordel at all kommunikasjon med klienten foregår på norsk. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 5 i oppgaven.

Firma D har en mekanisk kontrakt som omfatter rørinstallasjoner og modulinstallasjoner. Det vil si at de skal installere de monterte delene som allerede er laget og skipet fra firmaets verksted i utlandet, og deretter gjøre alt "Hook up" arbeidet. Hook up vil si at en må kople og teste alle rør, elektriske kabler og instrumenteringskabler. Kontrakten innebærer også noe heat tracing²⁰ og isolering, men det blir gjort av firma D sine underleverandører.

Også firma E har en mekanisk kontrakt med rørinstallasjoner og modulinstallasjoner. En tradisjonell såkalt fabrikkkontrakt²¹. Forskjellen mellom de to firmaene som begge har en mekanisk kontrakt er at D jobber hovedsakelig utenfor det eksisterende anlegget mens E jobber innenfor. På området hvor det eksisterende anlegget befinner seg er det skjerpede sikkerhetsregler og det blir også omtalt som "varmt område". Fabrikasjonsleverandøren (firma D og E) er ansvarlig for sammenstilling av stålkonstruksjoner og utstyr. Det er vanlig at underleverandøren får detaljerte instruksjoner om hvordan arbeidet skal utføres fra Engineering leverandøren, men han er selv ansvarlig for "prosjektering av underlag for sveising og kutting" og administrasjon av data og materiell knyttet til prosjektet (Jørstad 1993).

²⁰ Blir brukt for å unngå at rør fryser i kaldt vær. Det finnes to typer heat tracing; elektrisk og damp.

²¹ Kontraktstype som kun innebærer bygging med tilhørende tegninger som grunnlag (NOU 1999:11).

Firma C har en såkalt E&I kontrakt, som vil si at de er ansvarlig for å installere alt elektro-, instrument- og telekommunikasjonsutstyr. Det betyr blant annet at de skal trekke og kople all kabel, montere utstyr og teste det ut. Firmaet skal også kjøre loop testing²² hvor en gjør funksjonstester. Dette blir ansett som en komplisert type arbeid.

Selv om det generelt er enighet om hvilken rekkefølge arbeidsoppgavene til firmaene kommer i, er det likevel komplikasjoner når det gjelder enkeltområder. Det vil si at hvis en av leverandørene ligger bak planen påvirker han arbeidet for neste leverandør. Det kan beskrives som en domino effekt. Det er derfor viktig å holde planen innenfor det enkelte området og innenfor enkelte systemer (Jørstad 1993).

4.6.1 Prisformat

Under dette avsnittet vil jeg presentere hovedkategoriene av prisformat og gå nærmere inn på egenskapene til de enkelte. Prisformatet bestemmer hvordan kunden skal gjøre opp for seg når arbeidet er utført (Hetland 1994). Jeg vil understreke at det også forekommer kombinasjoner av de forskjellige kategoriene. I byggingen av et behandlingsanlegg er det følgende hovedtyper av kontrakter som brukes:

- ?? Turnkey
- ?? Guaranteed maximum-shared savings
- ?? Fixed Price/Lump Sum
- ?? Cost Reimbursable
- ?? Target Cost/målpris

(Ferreira og Rogerson 1999).

Ferreira og Rogerson omtaler ikke Target Cost, men ifølge NOU 1999:11 er denne kontraktstypen vanlig i Norge og jeg har derfor valgt å ta den med i oppsettet. Jeg vil legge mest vekt på Cost Reimbursable da det først og fremst er denne kontraktsformen som er brukt mellom operatøren og leverandørene i prosjektet som oppgaven er bygget på. Først vil jeg

²² Loop testing: å instrumentmåle, for eksempel, en ventil eller lignende i et område der elektriske ledninger er koplet til et kontrollsystem. Koplingene går via koplingsbokser og terminaler hvor det kan oppstå feil. En må derfor teste at alt er riktig koplet og at det virker etter intensjonen.

likevel kort redegjøre for hva de andre kontraktsformatene innebærer ettersom informantene i kapittel 5 gir uttrykk for holdninger til enkelte kontraktsformat.

Turnkey kontrakt

Kontrakt hvor leverandøren er ansvarlig for hele prosjektet fra design konsept fasen til anlegget kommer i drift. Det betyr også at underleverandøren kjøper og monterer installasjoner og utstyr for å få anlegget i drift. Eieren setter bare ”nøkkelen i døra” for å bruke det nye anlegget. Den største fordel er at leverandøren kontrollerer hele prosessen og unngår spredning av ansvar. Den mest omtalte ulempen med denne kontraktsformen er høye kostnader og dårlig kvalitet. Det vil også være vanskelig for eieren å gjøre noen endringer i løpet av prosjektet (Ferreira og Rogerson 1999). Ifølge Stinchcombe (1985) har ikke Turnkey organisasjoner vært vanlig i norsk offshore utvikling.

Guaranteed maximum-share savings contract

Leverandøren blir betalt en fast pris for sin tjeneste og tilbakebetalt for de reelle kostnadene med engineering, materialer, byggearbeid, men bare opp til den grensen som er satt som ”maximum guaranteed”. Ifølge Kerzner (1995, referert i Ferreira og Rogerson 1999) er dette den eneste kontrakten hvor både eier og underleverandør har et incitament med å avslutte prosjektet til minst mulig kostnader.

Fixed price kontrakter (”oppgjør etter en på forhånd avtalt sum”)

Det finnes forskjellige typer kontrakter innenfor denne kontraktstypen, men den mest vanlige er Firm-fixed price bedre kjent som ”Lump sum” kontrakt. Dette er en prisbasert kontrakt hvor underleverandøren påtar seg å utføre arbeidet til en på forhånd avtalt fast pris, og fører til at underleverandørs fortjeneste på kontrakten avhenger av hvor langt ned han kan presse egne kostnader. Denne kontraktsformen innebærer altså et sterkt incitament for en kostnadseffektiv arbeidsutførelse. Konsekvensene dersom kostnadene blir for høye, er leverandørens egen risiko. En leverandør som skal utføre arbeid etter en prisbasert kontrakt, vil ta seg ”betalt” for den økonomiske risikoen han påtar seg (Ferreira og Rogerson 1999). Vanligvis vil derfor underleverandøren kreve en høyere pris ved et fastprisformat enn ved et regningsformat (Hetland 1994). Den største fordel for eieren vil være at leverandøren bærer risikoen. Ulempen med denne kontraktsformen er at det er liten fleksibilitet, slik at det er vanskelig for eieren å gjøre designendringer underveis i byggefasen.

Cost Reimbursable kontrakt (“Etter regning”)

Dette er en kostnadsbasert kontrakt hvor oppdragsgiveren refunderer alle leverandørens byggerelaterte kostnader pluss et tilleggsbeløp som er ment å dekke faste utgifter og leverandørens profitt. Tilleggsbeløpet kan være en fast pris, men det er vanlig at det utgjør en prosentvis del av kostnadene. Leverandørens risiko ved en kostnadsbasert kontrakt er lik null fordi oppdragsgiver betaler de virkelige kostnadene uavhengig av hva beløpet måtte bli. Her er det derfor oppdragsgiver alene som påtar seg risikoen (Hetland 1994).

For Lump sum eller Reimbursable kontrakter hvor eieren er betydelig involvert er det prosedyrene for kostnadskontroll, rapportering og design forandringer som er de kritiske sakene som må bli fulgt opp når det gjelder kvalitetssikring. En Reimbursable kontrakt innebærer større fleksibilitet for eieren angående endring av arbeidet, men gir samtidig en høyere risiko angående de endelige kostnadene fordi Cost Reimbursable gir lite incentiv til leverandøren om å gjennomføre prosjektet mest mulig effektivt (Hetle 1995). I denne typen kontrakt vil eieren under byggeprosessen være direkte utsatt for risiko angående tidsbruk, budsjett og designkrav. I slike tilfeller vil uoverensstemmelser som har planleggings- eller kostnadsimplikasjoner være alvorlige og responsen på disse vil ikke alltid være rent tekniske. Eieren vil kanskje akseptere disse uoverensstemmelsene fordi det ikke vil være riktig å korrigere dem med hensyn til tids- og budsjetttrammen. Denne framgangsmåten krever imidlertid at eieren fremtrer som sikker og vet mye om prosjektet og sine krav (Ferreira og Rogersen 1999). Stinchcombe (1985) påpeker at kostnadsregnskapet i en slik type kontrakt må gjøres nøye. Ifølge Kerzner (1995, referert i Ferreira og Rogerson 1999) er fordelene ved en Cost Reimbursable kontrakt at den gir maksimum fleksibilitet for eieren. Den minsker også forhandling og forberedende spesifikasjonskostnader, samt at den gir en raskere start og tidligere fullføring av prosjektet. Dette fordi en kan velge den best kvalifiserte leverandør, og ikke nødvendigvis billigste leverandør, og en har muligheten for bruke den samme leverandøren fra konsultasjon til fullføring, noe som vanligvis fører til økt kvalitet og effektivitet. Ulempene er ifølge Smith (1997 referert i Ferreira og Rogerson 1999) at kontrakten oppmuntrer til spesifisering av høye kostnadstrekk og for mange designforandringer fra eierens side. Den største ulempen er allikevel mangelen på incentiver for å avslutte jobben. Her har Smith (1997 referert i Ferreira og Rogerson 1999) en annen oppfatning enn Kerzner (1995 referert i Ferreira og Rogerson 1999) som mener at Cost Reimbursable gir en raskere fullføring. Hovedproblemet med denne typen kontrakt er

kostnadskontroll. Disse problemene kan likevel kunne håndteres ved at eierens lederteam er høyt kvalifisert og har stor erfaring. Litteraturen viser at generelt er kvaliteten med hensyn til overensstemmelse med designkrav overlegne i forhold til andre kontraktsformer (Griffiths 1989, referert i Ferreira og Rogerson 1999).

Det har over tid utviklet seg forskjellige varianter og kombinasjoner av Cost Reimbursable og Lump Sum kontrakter. Ett eksempel kan være at oppdragsgiver ønsker seg en viss grad av fleksibilitet til å endre på kontraktens omfang etter at arbeidet er satt i gang. Leverandøren, på sin side, ønsker ofte å komme i gang før arbeidsinnholdet er endelig definert. Her vil det være upraktisk å reforhandle kontrakten hver gang det gjøres en endring i det opprinnelige arbeidsomfanget. I praksis kan dette løses ved at en deler kontrakten i to, en fastprisdelt som dekker definert arbeidsomfang ved kontraktsinngåelse, og en enhetsprisdelt som inneholder en prisliste som brukes for prising av endringer etter at kontrakten er inngått.

Target cost (målpris):

Target Cost kontrakter vil si når en blir enig om en referansekostnad eller "target" for det anlegget som skal prosjekteres ut fra et kjent tilsvarende anlegg. Dersom underleverandøren prosjekterer et billigere anlegg får han en bonus mens han i motsatt fall må betale en mulkt. En slik type kontrakt innebærer at prosjektets arbeidsomfang er tydelig nok til at eieren (operatøren) kan estimere prosjektets totale kostnader. Estimeringen bør være relativt nøyaktig slik at underleverandøren kan påvirke egen profitt ved å redusere prosjektkostnadene. Eieren og leverandøren fordeler differansen mellom den estimerte kontraktsprisen (målprisen) og de faktiske kostnadene mellom seg. Styrken på incentivet ved slike kontrakter er normalt regulert ved en bonus som er sammenlignbart med de estimerte kostnadene for det planlagte anlegget.

Nedenfor vil jeg kort skissere de kontraktsformene som er i KUP:

Hovedleverandøren har en Cost Reimbursable plus Fixed fee kontrakt. Fordi hovedleverandør har denne kontraktsformen har operatøren kunnet bruke sin mulighet til å endre på ting underveis. Et eksempel på dette er at modulene på anlegget er dobbelt så store som hovedleverandøren opprinnelig hadde bestemt. Dette var klarlagt etter en gjennomgang hvor operatøren ikke var fornøyd med de planlagte modellene. En Cost Reimbursable innebærer en mindre kostnadsrisiko for hovedleverandøren, det vil si at ansvaret er mindre og medfører at

muligheten til å tjene mer penger er redusert. I denne sammenhengen vil det være operatøren som bærer kostnadsrisikoen. Da hovedleverandøren er en del av den integrerte organisasjonen med operatøren vil han i realiteten ha mindre kontroll over ledelsen av konstruksjonsarbeidene i prosjektet. Hovedleverandøren vil ha mindre ansvar enn han ville hatt dersom han hadde hatt en EPCS kontrakt uten å være integrert. Operatøren vil i det integrerte teamet kunne ha muligheten til å kunne gå inn å overstyre hovedleverandøren fordi han vil få tilbakebetalt sine utgifter fra operatøren ved en Reimbursable kontrakt.

Underleverandørene har en (100 prosent) Reimbursable kontrakt med operatøren. Disse kontraktene ble reforhandlet rundt årsskiftet 1999-2000. Tidligere hadde de en Target Cost kontrakt. Unntaket er firma F som har en prestasjonsrettet kontrakt, eller en enhetspris kontrakt hvor de får betalt etter effektivitet det vil si pris pr. kubikkbetong. Firmaet er derfor hele tiden avhengig av effektiv fremdrift og produksjon for å kunne dokumentere hva de har gjort før de kan fakturere. Den første kontrakten var ferdig den 31.10.1999, og de fikk deretter en forlengelseskontrakt.

Kontraktsformer og samarbeidsformer påvirker hverandre gjensidig. En ønsker først å se på samarbeidsformen for å bestemme hvordan forholdet bør organiseres og vurderer deretter hvilke konsekvenser dette har på kontraktsutformingen. Dette gjelder for ansvarsfordelingen mellom partene i kontrakten og hvilke incentiver og prisformat som bør benyttes (Hetle 1995).

4.6.2 Kontrakter som organisasjonsstruktur?

"Performances can be adjusted to changing situations by contractual means; administrations of performances can be set up by other kinds of contracts than labour contracts" (Stinchcombe 1985:122).

Kontraktene i denne bransjen har en spesiell rolle som er viktig å ta med når en skal diskutere strukturen i prosjektet. De konstruerte sosiale strukturene fungerer som hierarkier på bakgrunn av kontrakter mellom likeverdige, samhandlende agenter i markedet. Det er viktig å fokusere på hvilke funksjoner som oppstår i kontraktssituasjoner som leder til hierarkiske elementer i kontrakter (Stinchcombe 1985). Korporasjoner skaper en struktur med et autoritets- og incentiv system som observerer individers prestasjoner og belønninger for

forskjellige prestasjoner. Kontraktene innebærer også godkjente driftsprosedyrer, konfliktløsningsstrukturer og interne prissystemer som bidrar til organisasjonens rasjonalitet. I et kontraktuelt samarbeid er det kun i kontrakten en kan plassere listen over dokumenter som skal fremlegges med en anmodning om tilbakebetaling (reimbursement). Kontrakten er også nødvendig når det gjelder å fastsette hvem som har det midlertidige ansvaret hvis det er en uoverensstemmelse om prising av en "change order" eller andre saker hvor en trenger et hierarki. På denne måten tjener tilføyelsene i kontraktene til å regulere den formelle organisasjonen (Stinchcombe 1985).

Ifølge den ingeniørfaglige litteraturen vil prosjektstrukturen vise den hierarkiske oppdelingen av prosjektoppgaver.

<u>Prosjektstruktur brukes for</u>	<u>Kriterier for etablering av prosjektstruktur</u>
?? Nedbryting av arbeidsomfang	* Styrbarhet
?? Etablering av organisasjonsstruktur	* Prosjektfase-underlag
?? Planlegging og fremdriftsstyring	* Fysiske områder i prosjektet
?? Beregning av ressursbehov	* Viktige prosjektfunksjoner
?? Estimering og kostnadsstyring	* Kontraksstrategi
?? Rapportering på ulike nivå	* Ansvars-/resultatområder

(Linde 1993:40)

Styrbarhet betyr minst mulig overlapping ("interface") mellom de forskjellige kontrakter og ansvarsområder. Kriterier for styrbarhet må vektlegges fordi en ønsker å gjennomføre prosjektet med klare ansvarforhold og et minimum av overlapping. Prosjektsstrukturen kan sies å være et kart over prosjektoppgavene, mens organisasjonskartet er en oversikt over personellet i prosjektet. Prosjektstrukturen gir videre et bilde av omfanget av oppgaven og de forskjellige aktiviteter som skal gjøres. Strukturen skapes ut fra hva som fysisk skal bygges på anlegget og hvordan gjennomføringen deles opp i kontrakter (Linde 1993). Stinchcombe (1985) påpeker også som tidligere nevnt at organisasjonskartet ikke er et bilde av autoritetssystemet, men et system som spesifiserer hvem som organiserer møter hvor avgjørelser blir tatt.

4.7 Dokumentasjon og rapportering

Dokumentasjon er en viktig del av kvalitetssikringssystemet for prosjektet og det er spesielt viktig å ha et system som fungerer i KUP på grunn av størrelsen av prosjektet. Myndighetene krever at en skal kunne tilbakespore og dokumentere alle relevante forhold i et prosjekt (Linde 1993). En må fastlegge de dokumentene som driftsorganisasjonen krever ved overlevering av anlegget. Noen dokumentlister er påkrevd ifølge kontrakter og innkjøpsordre. Eksempler på dokumentasjon kan være korrespondanse, styringsdokumenter, tegninger, tekniske rapporter, spesifikasjoner, håndbøker, planer (økonomi, budsjett) kontrakter/innkjøpsdokumenter, områdeplaner, månedsrapport timelister/fraværslister og sertifikater. Mangelfull dokumentasjon kan få konsekvenser for kontraktsgjennomføring og ved kontraktsavslutning (Linde 1993). Det er en egen organisasjon i prosjektet som er ansvarlig for dokumentkontroll (se appendiks). Dokumentasjon som overleveres kunden anvendes også til å kontrollere hvor langt leverandøren har kommet i prosjektgjennomføringen. Her kan en trekke frem ukerapporten (Weekly report) som er en viktig del av kontrollprosessen. Operatøren må også levere en månedlig rapport (Monthly report) til sine medeiere i prosjektet, men også til sin egen hovedorganisasjonen som skal gjennomgår rapporten for å kontrollere tidsbruk og kostnader²³.

Stinchcombe (1985) påpeker at grunnen til at all dokumentasjonen kreves er ikke fordi eiergruppen trenger informasjonen. Derimot bruker en dokumentasjonen for å opprettholde kontrollen og incentivsystemet som gjør at innkjøpssystemet er ordentlig, rettfærdig, konkurransedyktig, lovlig og tilfredsstillende de tekniske standardene. Ifølge Norsok (1995) har det foregått en ukritisk og kostnadskreven overgang av unødvendig informasjon. En ønsker å redusere behovet for dokumentasjon betydelig men også at leverandøren skal beholde mer av informasjonen selv og ikke overlevere alt til eieren. Det innebærer at en har behov for et standardisert og databasert informasjonsutviklingssystem. Stinchcombe påpeker at *"If one could build up routines on the basis of full confidence and trust, nine-tenths of the documentation would be necessary"* (1985:93-94).

²³ Begge rapportene inneholder blant annet en oversikt over byggestatus og fremdriftsplaner.

4.8 Tillit i prosjektorganisasjonen

4.8.1 Den ingeniørfaglige litteraturen og tillit

Norsok (1995) anbefaler som nevnt integrerte prosjektorganisasjoner. Rapporten påpeker at ett problem som er knyttet til integrert team er at norsk lov i liten grad regulerer disse samarbeidsformene eller gir noen pekepinn på hva et godt samarbeid egentlig er. De nye samarbeidsformene som anbefales vil også føre til at det stilles strenge krav til aktørenes evne og vilje til nettopp å samarbeide. Ettersom operatøren og hovedleverandøren i KUP har en integrert prosjektorganisasjon vil jeg ta for meg hvilke synspunkter faglitteraturen i denne bransjen har på denne organisasjonsformen og hvilken vekt de tillegger tillit.

Cheng, Heng og Love (2000), har i artikkelen ”Establishment of critical success factors for construction partnering” basert seg på en gjennomgang av litteraturen som omhandler partnerskap innenfor ledelsesdisiplinen. Ut ifra dette har Cheng m.fl. satt opp et rammeverk for hva som er de ”kritiske suksessfaktorene” for å få et vellykket partnerskap. Artikkelen vektlegger gode lederemner og utvikling av en gunstig kontekst. Et godt lederemne fører til effektiv kommunikasjon og konfliktløsninger. En gunstig kontekst fører til gjensidig tillit og lengre forpliktelser. Det som kan være negativt med partnerskap er at de ofte ikke blir særlig effektive fordi tillit og forpliktelser ikke kan bli utviklet i løpet av en kortsiktig kontrakt. Artikkelen konkluderer med at partnerskap i byggeindustrien kan brukes til å forbedre prestasjonen mellom organisasjonene og derfor forbedre prestasjonen til prosjektet (Cheng m.fl. 2000).

I artikkelen ”Moore-stable Owner-Contractor Relationship” viser Dozzi, Hartman, Tidsbury og Ashrafi (1996) til industriens ønske om et mer stabilt eier - leverandør forhold. Artikkelen bygger på en empirisk studie gjort av ”the Construction Owners Association of Alberta”. I undersøkelsen kom det fram at noen av områdene som trenger å forbedres er teamarbeid, tillit og samarbeid. Hvilken kontraktsform som blir brukt kan ha innflytelse på noen av disse områdene (Dozzi m. fl. 1996). En interessant ting å legge merke til her er at Lump sum eller Fixed price kontraktsformen blir på grunn av det konkurransepregede kontraktmiljøet ansett som den beste avtalen. Det kan være fordi den tilfredsstiller den offentlige sektorens behov for en mer åpen anbudsprosess ved bygging av, blant annet, skoler og sykehus (Dozzi m. fl. 1996). Som nevnt tidligere har hovedleverandøren i KUP en cost Reimbursable contract.

Ifølge Dozzi m. fl. (1996) er denne kontraktsformen mer vanlig i arbeid som innbefatter riving, modernisering og gjenoppbygging. Cost Reimbursable kommer faktisk helt nede på fjerde plass av de fem mest brukte kontraktsformene i undersøkelsen. Hartmann har samme funn i sin undersøkelse fra 1993 (referert i Dozzi m.fl.1996) En av grunnene til at Cost Reimbursable blir så lite brukt her kan være at denne undersøkelsen ble gjort av "The Construction Owners Association of Alberta" og at det utenfor Europa er mer vanlig med andre kontraktsformer. En legger likevel merke til at Lump sum også er vanlig i Europa. Resultatene ovenfor var sammenfallende med andre studier som The Construction Industri Institute foretok i 1990 og 1993 og studier i Europa (Turner m.fl. 1994) og Canada (Dozzi m. fl. 1996). Går en videre i undersøkelsen ser en at hele 90 prosent av respondentene svarer at de har møter mellom eieren og leverandørene før kontraktene signeres, for på denne måten å bli bedre kjent og for å rydde av veien eventuelle problemer så tidlig som mulig. Dette er sammenfallende med Norsok rapporten (1995). Undersøkelsen viser at arbeidsomfang, tidsplan, kostnader og kvalitet er hovedkriteriene for å måle prestasjoner. I denne sammenhengen sies det ikke noe om HMS, men det vises til at majoriteten av respondentene ikke formelt brukte noe TQM konsept. Det påpekes derimot at tre fjerdedeler av firmaene vektlegger økt sikkerhet.

Noe som er verdt å legge merke til er at det i Europa er en tendens til at prosjektets suksess er knyttet opp til funksjonalitet og tidsplan i stedet for kostnader. Kostnaden til prosjektet kommer som en dårlig nummer tre (Turner m. fl. 1994 referert i Dozzi m. fl. 1996). På spørsmålet om hvilke områder i kontraktsprosessen som trengte å bli forbedret oppga respondentene kommunikasjon og konfliktløsninger (Dozzi m.fl. 1996). Undersøkelsen konkluderer med at ethvert initiativ til å forbedre og få et mer stabilt leverandørforhold må komme fra byggeieren selv.

Diekmann og Girard (1995) sin artikkel bygger på en empirisk studie som omhandler hvorvidt enkelte byggeprosjekter er mer tilbøyelig til å ha konflikter om kontrakten enn andre prosjekter. Grunnen til at denne artikkelen er interessant er at kontrakten kan sies å være det formelle kriteriet som styrer samarbeidet mellom aktørene. Dersom det blir konflikter om kontrakten underveis vil dette kunne påvirke tilliten mellom aktørene. Ifølge undersøkelsen er det tre viktige aspekter i prosjektet; menneskelige aspekter, prosess aspekter, og prosjekt aspekter. Her vil jeg vektlegge det menneskelige aspektet da det i denne bransjen blir det sett

på som grunnlaget for ethvert byggeprosjekt. Menneskene må kunne forholde seg til endrede forutsetninger og håndtere skuffelser og uenigheter som oppstår (Diekmann m.fl. 1995). ”People do not cause disputes, but the quality of people can affect the project disputes performance more than any other type of project variable” (Diekmann m. fl. 1995:360). Innenfor det menneskelige aspektet blir, blant annet, det forretningsmessige samarbeidet vektlagt. I det forretningsmessige samarbeidet som eksisterer mellom partene er det fire forskjellige kriterier som vil ha stor betydning for et godt samarbeid. Disse kriteriene er hierarkisk oppbygget:

Team Building (lagbygging):

Her er det forskjellige alternativer men den mest vanlige er partnerskap, hvor forholdet er bygget på tillit. En er opptatt av felles mål og har forståelse for hverandres forventninger og verdier.

Tidligere samarbeid/historie sammen:

I denne bransjen blir tidligere samarbeidsforhold mellom partene vektlagt. Har de en dårlig historie sammen er sjansen for at det nye prosjektet skal bli en suksess betraktelig mindre.

Maktbalanse:

Situasjoner oppstår hvor det sterkeste selskapet har fordelen når det gjelder hvor lang tid det tar å løse en konflikt. Eksempler her er at et av firmaene er økonomisk, teknisk og erfaringsmessig sterkere enn det andre.

Forventninger til videre/mer arbeid:

Når et prosjekt er under bygging vil den ene eller begge involverte organisasjoner ha forventninger om fremtidig arbeid med den andre parten. Dette kan påvirke konflikter med tanke på at en opptrer mer diplomatisk dersom en har mulighet til å signere en ny kontrakt (Diekmann m. fl. 1995).

I den aktuelle faglitteraturen som jeg har trukket inn ovenfor, blir det vektlagt hvor viktig det er med et godt samarbeid og tillit mellom partene i et byggeprosjekt. Grunnen til at samarbeid og tillit er så tett knyttet opp til hverandre er at tillit kan sies å være *grunnlaget* for et godt samarbeid. Det er spesielt viktig med tillit dersom prosjektorganisasjonen er integrert eller delvis integrert. Norsok presiserer da også at: ”Det kan ikke understrekes sterkt nok at en slik kontraktsmodell forutsetter gjensidig tillit, full åpenhet, god kommunikasjon og gjensidig informasjon” (Norsok 1995, 3.10.3). Faglitteraturen går ikke noe nærmere inn på hva tillit er

og hva som må til for å skape tillit eller opprettholde den. Den eneste som har en tilnærming til hvordan en oppnår tillit er Norsok rapporten (1995, 6.1) som sier at tillit: ” (..) bygges gjennom åpenhet, gjensidig respekt og ved å fjerne motsetningsforhold”. Norsok rapporten (1995) presiserer avslutningsvis at manglende tillit rangeres øverst på listen over forhold som fører til at administreringen av en kontrakt er dårlig.

På bakgrunn av det jeg har drøftet ovenfor synes faglitteraturen å vektlegge samarbeid og tillit i prosjektets gjennomføring. Noen pekepinn på hva tillit innebærer får en likevel ikke.

4.8.2 Tillit i KUP

Etter å ha fått et innblikk i hvilken rolle tillit har i denne bransjen ønsker jeg å rette blikket mot KUP og se på hvilke tillitskapende mekanismer som finnes i dette prosjektet. Først vil jeg kort vise til sammenhengen mellom tillit og kontrakt.

Som nevnt i avsnitt 4.6 benytter operatøren seg av ulike incentiver i prosjektet for å belønne eller straffe leverandørene ettersom de oppfyller kravene til kvalitet. Tar en utgangspunkt i Seligmans teori (1998) kan en med andre ord si at operatøren har tiltro til leverandøren fordi leverandørene er klar over de sanksjonene som vil komme dersom de ikke klarer å tilfredsstille kravene. Her er det en gjensidig påvirkning for kontrakten vil i seg selv si at det er liten grad av tillit, men når kontrakten faktisk foreligger kan en si at operatøren har tiltro til leverandøren med bakgrunn i sanksjonene.

Den integrerte prosjektorganisasjonen i KUP vil være positiv for hovedleverandøren og operatør da de vil jobbe tettere sammen for å løse problemer og på den måten kunne legge grunnlag for tillit og et godt samarbeid. På den annen side kan dette ha en ekskluderende effekt for underleverandørene i prosjektet. De kan føle at de har liten innflytelse, det kan være vanskeligere for dem å få gjennomslag for argumenter og en kan få en mer formell kontakt mellom underleverandørene og prosjektorganisasjonen enn mellom operatør og hovedleverandør. Det var flere av informantene fra underleverandørene som gav uttrykk for dette, noe jeg vil komme tilbake til i kapittel 5.

Et annet viktig element er tidligere samarbeid. I KUP har flere av leverandørene jobbet på samme prosjekt tidligere. Det kan være positivt dersom en kjenner til de andre aktørene og vet

hva firmaene står for, det kan med andre ord ha en tillitskapende effekt. Det vil si at kunden vet hvordan klienten jobber mens klienten på sin side vet hvilke krav kunden stiller. Cheng m. fl. (2000) påpeker at tillit er vanskelig å oppnå i løpet av en kortsiktig kontrakt. Det er i utgangspunktet operatøren som har makten i denne sammenhengen fordi det er han som velger hvilke leverandører han vil inngå et kontraktsforhold med og hvor lenge det skal vare. Hovedleverandøren kan også inngå flere kontraktsforhold dersom avtalen mellom ham og operatøren tilsier det. Dersom en av leverandørene får en fornyet kontrakt med en av de ovennevnte vil nok det kunne påvirke tilliten. På den annen side, dersom det tidligere har vært motsetninger mellom noen av de involverte firmaene eller aktørene i prosjektet, kan dette virke negativt.

Operatøren har fra starten av prosjektet vært klar over at en måtte forsøke å unngå konflikter for å kunne gjennomføre det omfattende prosjektet innenfor den ønskede tidsplanen. Som tidligere angitt er én av Norsoks (1995) anbefalinger at leverandørene og deres kompetanse må bli tidlig involvert i prosjektet. Det blir vektlagt at det ved utbyggingsoppdrag er av stor betydning at de viktigste leverandørene tas med i planleggingsprosessen på et tidlig tidspunkt. Grunnen er at en ønsker at aktørene skal bli bedre kjent og bygge relasjoner. I KUP var det et utgangspunkt fra hovedleverandørens side at de aktuelle leverandørene skulle ta del i planleggingen før byggefasen startet. Noe som også med ett unntak ble gjennomført. En viktig del av det tillitskapende arbeidet har vært gjort gjennom team building, innenfor organisasjonen, innen hvert firma, men også mellom ledelsesgruppen i de forskjellige firmaene (jfr. informanter).

Tar en utgangspunkt i definisjonen av team building, i avsnitt 4.8.1, er det i dette tilfellet et mer sosialt arrangement, eller aktivitet, med tanke på at aktørene skal bli bedre kjent med hverandre i en uformell setting. Disse arrangementene kan være alt fra en bedre middag til arrangering av sportslige aktiviteter. Team buildingen kan være arrangert for en enkelt kveld eller en kan ha helgeseminar der aktørene jobber i grupper for å løse forskjellige oppgaver.

Kick off meeting kan også sees på som en tillitskapende mekanisme. Før de begynner selve arbeidet med å bygge anlegget setter alle seg ned sammen og forteller om sine organisasjoner og hvordan de skal gå frem på de enkelte områdene. Et annet tiltak som ble iverksatt på Kårstø var en Joint Planning and Co-ordination Group (JPCG). Dette var en gruppe bestående

av de største leverandørene (de fire som ble intervjuet) samt hovedleverandør og operatør. JPCG var ikke en del av den opprinnelige kontrakten, men ble opprettet med ønske om et bedre samarbeid mellom leverandørene. Hensikten var å koordinere arbeidet inne på anlegget slik at en fikk utnyttet ressursene best mulig, og dermed økt effektivitet, redusert kostnader og forbedret fremdriften. Som nevnt tidligere har et problemområde i slike store prosjekter vært tilkomst, det vil si hvem gjør hva, når og hvor? I JPCG gruppen fikk en bedriftene til å samarbeide om å sikre tilkomst for sine respektive aktiviteter. Med dette menes riktig prioritering til enhver tid. Operatøren bidro med bonuser til gruppen ved oppnådde resultater etter nærmere fastlagte kriterier.

Som nevnt under 4.8.1 er en viktig faktor for leverandørene muligheten til å få en ny kontrakt. Mens de jobber på det nåværende prosjektet vil det være en underliggende faktor at de ønsker å gjøre en så god jobb som mulig for å kunne få en ny kontakt med operatøren. En kan se på dette som at leverandøren i utgangspunktet er villig til å strekke seg langt for å få til et godt samarbeid eller opprettholde tillit. Et godt rykte betyr mye i denne bransjen, men det hviler på operatøren som innehar makten til å velge ut hvem som skal bli tildelt en ny kontrakt.

4.9 Oppsummering

KUP var Norges største utbygging på land da en startet byggingen av anlegget i 1997. Det som gjør KUP spesielt sett med norske øyne er at byggetiden er komprimert. Den er betydelig kortere enn lignende prosjekter med samme størrelsesomfang som har blitt gjennomført tidligere. Det er også første gang i Norge at et så stort landbasert prosjekt har delvis integrert organisasjon. Hovedleverandøren i prosjektet har en Cost Reimbursable kontrakt noe som også tre av de fire underleverandørene har. En Reimbursable kontrakt innebærer en mindre eksponering for leverandørene, men påvirker også muligheten for dem til å tjene mer penger. Eieren har på sin side større mulighet for å gjøre endringer underveis ved denne kontraktsformen. Det innebærer at eieren har fått en kort gjennomføringstid, det designet han ønsket men han bærer også kostnadsrisikoen.

Kontraktene mellom aktørene i prosjektet fungerer som hierarkiske strukturer. For å redusere usikkerhetene og sikre seg mot eventuelle problemer som kan føre til tids- og kostnadsoverskridelser skapes en struktur med et autoritets- og incentivsystem (Jfr. Stinchcombe 1985).

Faglitteraturen i denne bransjen trekker frem tillit og samarbeid som viktige element for gjennomføringen av prosjekter, særlig vektlegges det mellom aktørene som er del av et integrert team. Dersom det ikke er tillit mellom partene kan den integrerte organisasjonens gjennomføring av prosjektet bli vanskeligere. Partnerskap innebærer at en må ha tillit for å kunne ha en åpen kommunikasjon og for at man skal kunne samarbeide for å løse problemer. Mistillit eller mangel på tillit kan av den grunn gjøre det svært vanskelig å lykkes i et slikt partnerskap. En kan også fastslå at det synes å være flere momenter, deriblant tidligere samarbeid og tidlig involvering av leverandører, som fungerer som tillitskapende mekanismer mellom aktørene i KUP.

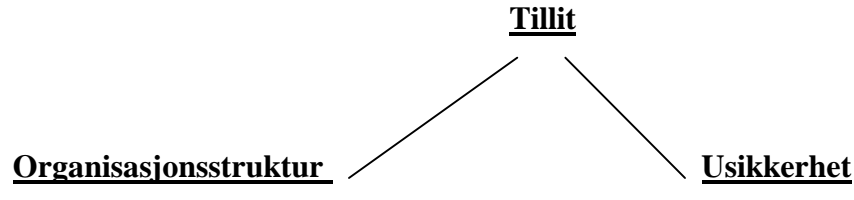
5.0 KUP I PRAKSIS

5.1 Innledning

I dette kapitlet beveger jeg meg inn på aktørnivået. Med andre ord er det aktørenes egne synspunkter og opplevelser som her kommer i fokus. Utvalget av informanter er hovedsakelig hentet fra prosjektledelsen hos henholdsvis operatør, hoved- og underleverandører. Aktørene innenfor prosjektledelsen hos de forskjellige firmaene er de som vil være ansvarlige for gjennomføringen av prosjektet og ikke minst samarbeidet med de andre firmaene inne på anlegget. I organisasjonsteorien har blant annet sosiologene vært opptatt av at organisasjonen er fanget i et paradoks, nemlig spenningen mellom struktur og fleksibilitet. Mennesket i organisasjonen har sine egne mål, og paradokset blir derfor hvor mye en skal vektlegge individets *autonomi* på bekostning av organisasjonens *autoritet* (Watson 1995).

Tradisjonelt, i oljeindustrien, har operatøren vært den som har lagt premissene for prosjektgjennomføringen og leverandørene har kommet sent inn i bildet (Norsok 1995). Som jeg påpekte i avsnitt 1.1 har ikke aktørene, i utgangspunktet, sammenfallende interesser. Ved å etablere en integrert prosjektorganisasjon vil en kunne redusere prosjektets kostnader og tidsplan, men det innebærer tillit, åpenhet og et godt samarbeid mellom partene (Norsok 1995). For å kunne etablere en tillit blant aktørene er det derfor viktig med autonomi da tillit er et moderne fenomen som hviler på det selvregulerende mennesket (Seligman 1998). Det kan likevel ikke være for mye autonomi i organisasjonen ettersom det vil føre til problemer med besluttsomhet og ansvarlighet (Perrow 1986). Besluttsomhet er grunnleggende i prosjektadministrasjon for å kunne redusere usikkerheter og gjennomføre prosjektet innenfor planlagt tidsramme (Stinchcombe 1985). Med utgangspunkt i disse motstridende interessene har jeg derfor intervjuet aktører innenfor prosjektledelsen for å fokusere på hvordan tilliten i prosjektet påvirker og påvirkes av spenningen mellom struktur og fleksibilitet. Ved hjelp av intervjuene ønsker jeg å se på hvilken rolle tillit spiller ved håndtering av problemer, uoverensstemmelser og daglige rutiner i Kårstøprosjektet. Tidsaspektet strekker seg fra planleggingsfasen til anlegget er mekanisk ferdigstilt, men det er først og fremst byggefasen som vil bli vektlagt. Det er imidlertid vanskelig å si noe om tillit dersom en ikke ser den i sammenheng med organisasjonsstrukturen og den usikkerheten aktørene hele tiden står overfor i denne bransjen. Jeg har derfor valgt å dele analysekapitlet inn i tre deler hvor jeg først tar for meg organisasjonsstrukturen, herunder kontrakttyper, deretter tar jeg for meg

hvilke usikkerheter som har vært fremtredende i prosjektet, for til slutt å gå inn på tillitsproblematikken. Det er viktig å få frem at skillet mellom de skisserte temaene kan virke utydelig, da det vil være en nær sammenheng mellom temaene.

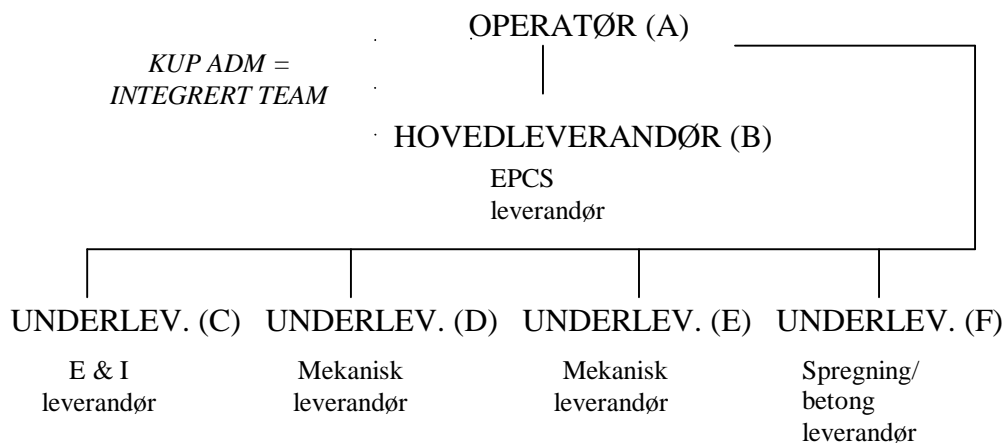


5.2 Autoritet og ledelse

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å rekapitulere organisasjonsstrukturen i prosjektet, hvorvidt det er stor eller liten grad av fleksibilitet og/eller om den har klare hierarkiske trekk. Det er aktørenes holdninger og erfaringer som vil bli vektlagt. På denne måten kan en få et inntrykk av hvordan organiseringen av prosjektet har påvirket samarbeidet mellom aktørene.

5.2.1 Organisasjonsstruktur

Et viktig utgangspunkt for oppgaven var å få et innblikk i hvordan holdningen til selve organiseringen av prosjektet var blant informantene. Som en husker fra kapittel 4 vil firmaenes kontraktsformer ha betydning for organisasjonsstrukturen. Jeg har skissert dette nedenfor:



Dette kan sees på som en tradisjonell måte å ordne kontraktsformater på ifølge Norsok (1995).

Først vil jeg ta for meg at hovedleverandøren var i et integrert team med operatøren. Hvordan så informantene på dette²⁴?

” Dette kaller vi for veldig tradisjonell organisering med hovedkontraktør og en haug med underleverandører og det synes vi er gammeldags. Vi foretrekker heller den integrerte modellen som er mer preget i offshore industrien” (Daniel - underleverandør).

Informanten gir her uttrykk for skepsis til at det kun er operatør og hovedleverandør som er integrert team. Han mener den integrerte prosjektorganisasjonen hvor alle leverandørene er innlemmet er bedre. Grunnen til dette kan være at underleverandørene føler seg utelatt og ikke har den samme innflytelsen i prosjektet som en integrert organisasjon åpner for. Jeg var også inne på dette momentet under punkt 4.8.3. Noen av informantene nevnte da også at det ble mer formell kontakt mellom kontraktspartene når underleverandørene ikke var en del av den integrerte prosjektorganisasjonen. En følge av at enkelte aktører føler de blir utelatt fra avgjørelser og at de ikke har mulighet for å ha en innflytelse, kan medføre problemer med organisasjonens autonomi. Fox (1974) sier at de som ser på seg selv som inkluderte har en oppfatning om at folk har tillit til dem. Jeg har tidligere påpekt at autonomi er viktig for tillit (Seligman 1997), og i dette tilfellet kan det få en innvirkning på tillit/tiltro forholdet mellom KUP administrasjonen og underleverandørene.

Ifølge Roald, som representerer hovedleverandøren, vil leverandørene ved en Lump Sum kontrakt prøve å gjøre jobben med minimale kostnader slik at de maksimerer sin profitt. Dersom det er en gammeldags kontrakt, Nordsjø Reimbursable, blir det mer komplisert. Han sier at det da er personer som er ansvarlig for å sjekke hverandre, og dokumenter blir sendt frem og tilbake. På denne måten får alle betalt mer penger og alle er fornøyd. Sett fra leverandørens perspektiv holder Lump Sum kontraktsformen minimumskostnadene. Reimbursable er en kontraktstype hvor en virkelig bruker penger. Roald understreker at i dette prosjektet er det verken det ene eller det andre. Han mener det er et *slags* integrert team.

²⁴ Jeg presiserer igjen, som nevnt i avsnitt 3.4, at informantenes navn er fiktive.

Roald har lang erfaring i denne bransjen og han uttrykker en viss skepsis til at en i dette prosjektet har valgt en form av den Reimbursable kontraktstypen. Han synes også å være skeptisk til det delvis integrerte teamet. Roald utdyper grunnen til skepsisen for organiseringen på denne måten:

”(..) Det var flere utfordringer (i dette prosjektet, min kommentar), tidsplanen var den største vi så. Den eneste måten å arbeide seg gjennom ting var å forsikre seg om at vi hadde et Joint Team. Min første idé var å ha en allianse med operatøren og alle kontraktorene slik at det ville korte ned på beslutningslinjene og en kunne ta felles avgjørelser. Det ville være til gode for alle parter med det resultatet at en bruker mindre tid på å diskutere enn det en ellers ville ha gjort” .

Det som er verd å legge merke til er at Roald representerer hovedleverandøren, som er en del av det integrerte teamet. Han ønsket i utgangspunktet at de andre leverandørene også skulle være en del av alliansen da han anså det som det beste utgangspunktet for et godt samarbeid blant aktørene på prosjektet. Roald gir med andre ord uttrykk for positiv innstilling til et integrert prosjekt som inkluderer de største leverandørene. Jeg tolker utsagnet hans slik at han med Joint team mener at kommunikasjonskanalene ikke blir så formelle. En får med andre ord en mer fleksibel organisasjon hvor en ikke har den samme tidkrevende behandlingsprosessen av formelle henvendelser som en ville ha i en mer hierarkisk oppbygget organisasjon. Denne oppfatningen er sammenfallende med Norsok (1995). Spørsmålet en kan stille seg her er om det faktisk kan betraktes som et integrert team da underleverandørene er utelatt. Ifølge Norsok (1995) er det ikke et fullt integrert team fordi det vil være det samme som en allianse. Alliansekontrakter innebærer at partene påtar seg et felles ansvar for planlegging og gjennomføring av prosjektet. En får et inntrykk av at det er betydelige gevinster med å inngå en allianse, men det kan være vanskelig å gjennomføre og innebærer risiko. Her ser en at spenningen mellom fleksibilitet og struktur kommer til uttrykk. På den ene siden får en godene av alliansen, som innebærer åpenhet, tillit, god kommunikasjon og gjensidig informasjon. På den andre siden må en ta i betraktning at dersom ett av disse elementene ikke er tilstede kan det gi alvorlige konsekvenser for alliansen og prosjektet. En kan si at i KUP er det valgt en mellomting, en delvis integrert organisasjon, som ikke innebærer alliansekontrakter. Norsok (1995) anbefaler integrert organisasjon men

understreker at det er mange varianter og de må avpasses til hvert enkelt oppdrag og partenes måte å arbeide på.

Da jeg startet arbeidet med oppgaven hadde jeg en oppfatning av at underleverandørene hadde mer kontakt med hverandre under byggefasen enn de faktisk hadde. Eventuelle klager eller problemer som oppstod underveis skulle rettes direkte til KUP administrasjonen²⁵ i stedet for til den underleverandøren problemet angikk. Årsaken til dette var kontraktsformene og organiseringen av prosjektet. Slik jeg har forstått det vil rapportering og eventuell tilbakemelding i dette tilfellet alltid skje oppover i organisasjonen til hovedleverandør eller operatør. Fordelen med en hierarkisk organisering er at de ansvarlige til enhver tid har oversikt over hva som skjer i prosjektet. Dersom problemene fører til forsinkelser er det mer oversiktlig at den som har kontrakter med begge de motstridende partene fører forhandlingene og tar en avgjørelse. På den andre siden begrenser dette kontakten mellom underleverandørene, noe som kan gjøre det vanskeligere å opparbeide et tillits- tiltroforhold. På spørsmålet om de har hatt noen kontakt med de andre underleverandørene svarer en av informantene:

”Nei, vi hadde ikke så mye kontakt med de andre leverandørene. Vi har ikke hatt noe behov for å ha kontakt med dem heller” (Daniel).

Det første som slår meg med dette utsagnet er det paradoksale i at Daniel opprinnelig gav uttrykk for at han ønsket et integrert team innledningsvis i avsnitt 5.2.1. Grunnen til holdningen i utsagnet ovenfor kan nok være at da det ikke ble integrert team så innstilte han seg på den prosessen som kom i kjølvannet av den avgjørelsen. Han var også den eneste som uttrykte seg så klart om at det ikke var noe videre behov for kontakt. En kan heller ikke se bort i fra at aktørene vil ha forskjellige behov for kontakt.

Håvard har et litt annet synspunkt på det samme spørsmålet :

”Ja, det har jeg nå, men hvis du tenker seks måneder tilbake i tiden så svarer jeg nei. På den tiden så gikk vi gjennom hovedkontraktoren stort sett hvis det var ting vi

²⁵ Som nevnt i avsnitt 4.6 har underleverandørene kontrakt med operatør men det er hovedleverandør som leder byggearbeidene.

trengte. Nå er det mer direkte rett på (...). Når du kommer i slutfasen av prosjektet så har du mer behov for kontakt med de andre (underleverandørene, min kommentar) underveis. Hvis det er ting som det tar en uke å få svar på i august så er det ikke så farlig om det tar en uke. Nå (mars, min kommentar) så betyr det krise.” Vi har hatt lite direkte kontakt med de andre, som går på forhold ute. Får du et problem der så havner det på KUP administrasjonen sitt kontor uansett. Samtidig så prøver en jo å ha den interfasen på forskjellige områder, å snakke sammen selvfølgelig, men kontraktuelt sett så snakker vi opp i systemet”.

Her får en inntrykk av at behovet for kontakt synes å grunne i tidsplanen og ikke i behovet for å bli bedre kjent med de andre underleverandørene. Videre tolker jeg Håvard's utsagn som en innforståthet med at det tar lang tid å få svar på en henvendelse. I den hektiske perioden før anlegget skal være mekanisk ferdigstilt synes dette å forandre seg til lettere frustrasjon hvorpå en derfor ikke overholder autoritetslinjene og kontakter direkte den involverte underleverandøren. Et annet argument kan være at i slutten av prosjektet kjenner aktørene hverandre bedre enn de nødvendigvis gjorde i begynnelsen av prosjektet og at det derfor er lettere å henvende seg direkte når en er i tidsnød. Et annet spørsmål er om det finnes en barriere her, når det gjelder å oppsøke en annen underleverandør?

Som nevnt under punkt 4.8.3 har det blitt gjennomført team building i prosjektet og aktørene har derfor møtt hverandre i en litt annen setting enn det rent arbeidsmessige. Dette påpeker da også informantene når han sier at kontakten har vært begrenset angående forhold på selve anlegget. En kan se det slik at det er fremdriftsproblematikken i seg selv som presser frem behovet for slike relasjoner. Aktørene blir tvunget til å løse problemene på andre måter ettersom rapporteringslinjene ikke fungerer som planlagt i slutten av prosjektgjennomførelsen. En kan også se det slik at det er to sett kanaler, en formell og en uformell, som eksisterer side om side i prosjektet. Autoritetssystemet presser frem autonomi fordi det ikke synes mulig å bli ferdig i tide ved å bruke de offisielle kanalene. Selv om denne autoritetsstrukturen kan være nødvendig for prosjektets gjennomførelse synes den å begrense kontakten mellom underleverandørene, noe som kan påvirke samholdet og utviklingen av tillit/tiltro mellom de ulike aktørene. På den andre siden, dersom underleverandørene skal ha fleksibiliteten til å ordne opp selv er det fare for at det blir uoversiktlig. Uoversiktligheten er grunnet i at de ikke har noen kontrakter seg i mellom som kan være veiledende. Det kan likevel synes vanskelig at

aktørene skal ha et samarbeid om å fullføre en jobb uten at partene skal ha noe videre kontakt seg imellom.

Nedenfor vil jeg belyse Håvard's utsagn om behovet for kontakt med de andre leverandørene i prosjektet. Han var den eneste av informantene som syntes å reflektere over problemet med at de ikke hadde så mye kontakt seg imellom.

"(..) Det sa vi på oppsummeringsmøtet vårt med operatøren at dette med kunnskapen om hverandres kontrakter, hva skal vi gjøre, hvorfor gjør vi det, altså bare noe så elementært som det. Det at du får litt informasjon og litt mer kunnskaper om hele prosessen og de andre sin jobb kunne nok og parallelt ha skapt noe mer tilhørighet og motivasjon".

Her uttrykkes noe av det som jeg diskuterte ovenfor, at aktørene kan få følelsen av at alle jobber for seg selv. En får ikke den samarbeidsfølelsen eller den team spiriten som kanskje kan virke positivt på aktørene i prosjektet. Som en kan se fra utsagnet til Daniel tidligere er det derimot enkelte aktører som føler at de ikke har noe videre behov for kontakt med de andre underleverandørene. På meg virket det som de fleste aktørene var litt overrasket da jeg stilte spørsmål om de hadde noe kontakt med de andre (under) leverandørene gjennom byggeprosessen. Det ble tatt for gitt at de ikke har noe ansvar ifølge kontrakten for å ha kontakt med hverandre. På grunn av autoritetslinjene har de kun et ansvar ovenfor kunden (operatør) og dersom noe går galt er det de som må pålegge den enkelte underleverandør ordre om hva som skal gjøres. Dette er sammenfallende med Stinchcombe (1986) som ser på kontrakter som hierarkiske dokumenter. Med andre ord utgjør kontraktene i denne industrien selve organisasjonsstrukturen. Ut ifra det jeg har drøftet ovenfor synes det å være en klar hierarkisk struktur når det gjelder rapporteringslinjene i prosjektet som begrenser kontakten mellom underleverandørene. En kan se det slik at de fleste aktørene har innstilt seg på denne prosessen men så kommer tidsaspektet inn og kompliserer det hele. Her kan en sammenligne med Perrow (1986) som påpeker hvor vanskelig balansegangen mellom struktur og fleksibilitet i et organisert samarbeid er. Norsok rapporten (1995) anbefaler da også et bedre samarbeid mellom leverandørene på samme måte som mellom operatør og leverandør. På meg synes det som om operatøren ble klar over dette problemet og at det var derfor de la grunnlaget for JPCG-samarbeidet. Jeg tolker det slik at de på denne måten forsøkte å

kompensere for det begrensede samarbeidet som i utgangspunktet var mellom underleverandørene. Operatøren gir således et uttrykk for at de styrker den kollektive autonomien ved å premiere samarbeid gjennom JPCG. Jeg vil komme nærmere inn på JPCG-samarbeidet under drøftelsen i avsnitt 5.4.5.

Kristian tar i bruk ordet "systemet" for å beskrive rapporteringsprosessen, noe som er interessant i denne sammenhengen. Håvard bruker også det samme ordet i sitt utsagn. Begrepet systemet gir assosiasjoner til noe tungt og komplisert.

"Hvis det er noe vi vil ha forandret, eller ett eller annet mot ett annet firma så må det liksom gjennom det systemet (..)" .

Tar en utgangspunkt i Perrow (1974) hvor han viser til hierarkiets "synder" viser det at strukturen her ikke kommer inn under en av de nevnte syndene. Her synes det å være klare retningslinjer for hva som skal gjøres dersom det oppstår et problem. En skal følge rapporteringslinjene oppover. En helt annen sak er at tidsaspektet på slutten gjør at dette i enkelte tilfeller ikke skjer. Om dette betyr at det er større grad av fleksibilitet eller om KUP administrasjonen er klar over at rapporteringslinjene ikke blir holdt kan en bare spekulere i. Et annet utsagn som er beskrivende for tid er:

"(..) Ting tar tid. På Kårstø, på landanlegg og på oljeinstallasjoner i Nordsjøen. Det har jeg lært meg. (..)" (Ove)

Informanten hadde også jobbet i andre prosjekter, utenfor offshoreindustrien. Det var derfor kanskje lettere for ham å påpeke dette. De fleste informantene har som nevnt arbeidet innenfor denne typen prosjekter i oljeindustrien i flere år og på deres utsagn fikk jeg en forståelse av at ting tar tid i systemet "sånn er det bare" eller "det var vi forberedt på". Det kan synes som tidsproblemet, eller langtrekkelighet, er noe som informantene ser som typisk for denne bransjen. Dette er sammenfallende med Stinchcombe (1985) som påpeker at godkjennelsesprosessen i slike prosjekter tar lang tid fordi de som godkjenner har god tid, mens leverandørene som venter på svaret har dårlig tid. I forlengelsen av dette trekker han frem problemet som han kaller "Incentiv-consequence-correspondence"²⁶ problemet, det

²⁶ Som nevnt i avsnitt 2.2.4.

innebærer at de som godkjenner er i en annen organisasjon enn de som står for utførelsen. Det betyr at de som godkjenner er bundet av sitt eget incentivsystem. Resultatet blir ineffektivitet angående det å ta beslutninger og fører til forsinkelse med å få godkjenninger.

Som en kan se ovenfor kan kontrakten påvirke organiseringen av prosjektet²⁷. Det som er interessant her er hvordan informantene oppfattet kontrakten. Ble kontrakten tatt i bruk for å løse eventuelle konflikter? Var det i løpet av prosjektet blitt uenigheter om kontrakten? Et viktig moment er at kontraktene til underleverandørene ble reforhandlet på nyåret i 1998. Hvordan har dette eventuelt påvirket aktørene?

” (...) Det kontraktsformatet som vi hadde tidligere hvor ikke alt var Reimbursable og hvis du da må akselerere, da bærer vi en del av kostnadene selv. Men det å ligge etter hvis du har kontraktsformat hvor alt er Reimbursable, så vil det påføre prosjektet høyere kostnader men ikke oss som kontraktør.

Så dere føler ikke press på den måten?

Vi føler press, helt klart fordi det går på performance. Det går på hvordan vi er i stand til å gjennomføre prosjekter. Vi har ikke kostnadspresset som vi tradisjonelt har hatt, men det å fremstå som et godt firma, en god kunde med gode relasjoner, det presset det, det er der helt klart” (Trygve).

Det kan synes som om Trygve mener at kontraktsformatet påvirker hvordan de enkelte aktørene i prosjektet jobber. Med det mener jeg at presset om å bruke kortest mulig tid og et minimum med penger i prosjektet ikke er like synlige. Informanten påpeker da også at det ikke lenger er kostnadspresset som er det viktigste. Her kan en se at det er andre mekanismer som virker inn enn det rent økonomiske. Det er tillit/tiltro problemet som kommer inn i bildet her. Firmaet har et ønske om å bevare et image for å oppnå nye kontrakter²⁸. På lengre sikt innebærer nye kontrakter en økonomisk vinning, men på kort sikt er det makten som operatøren innehar som gjør at leverandøren ønsker å etablere et tillits - tiltro forhold for å kunne sikre seg nye kontrakter. Ett av problemene for leverandørene er i henhold til Norsok (1995) at det er mange leverandører av samme produkt på markedet.

²⁷ Kontraktsformatet er redegjort for i kapittel 4.

²⁸ Leverandørenes ønsker om nye kontrakter sett i forhold til tillit vil bli behandlet i avsnitt 5.4.

Som beskrevet tidligere vil kontraktsformen påvirke hvor stor "frihet" operatøren har til å forandre på byggeplanene underveis i prosjektet. En Reimbursable kontrakt innebærer at den gir operatøren større spillerom, men også et større økonomisk ansvar, se avsnitt 4.6. Reforhandlingen av nye kontrakter er likevel ikke noe som alle er like fornøyd med:

"Vi hadde en sånn Target Sum kontrakt. Den er gjort om underveis til en bonuskontrakt som er blitt forandret.

Hva innebærer denne forandringen for dere?

Forandringen er jo det at det skal koste mindre for å si det sånn. Muligheten for vårt firma til å tjene penger er vesentlig forringet" (Eспен).

Den andre informanten fra firma C gav uttrykk for den samme holdningen. Det synes som om Espen og firma C opplever at forutsetningene for økonomisk gevinst i prosjektet er endret og at de er skuffet over det. Arve valgte å uttrykke seg slik:

"Når du har kontraktuelle problemer da er det jo cost og plan det går på (..). Et schedule problem, tilslutt så blir det et cost problem det også så det er klart at kontrakten er mye brukt".

Her forklarer informanten hvordan et tidsproblem ender opp med å bli et kostnadsproblem. Grunnen til det kan være at en kan få bøter dersom en ikke klarer å nå milepæler etter planen. En annen ting er at en ofte kan trenge mer ressurser for å komme tilbake på riktig kjøp igjen og det kan koste penger. Sett med bakgrunn i at dette var betraktninger over tid, var imidlertid hovedinntrykket mitt at informantene ikke anså kontrakten som noe større problem enn forventet.

5.2.2 Hvor relevant er Weekly Progress meeting?

Det finnes ulike møter på forskjellige nivåer i organisasjonen. Jeg var først og fremst ute etter informantenes mening om Weekly Progress meeting, som foregikk på ledernivå. Hvor relevant var disse møtene sammenlignet med annen kontakt leverandørene hadde seg imellom? Stinchcombe (1985) påpeker at organisasjonskartet ikke er et bilde av autoritetssystemet, med andre ord hvem som tar avgjørelser. I stedet er det et system som spesifiserer hvem som organiserer møter hvor avgjørelser blir tatt. De høyere rangerte (eks.

KUP adm.) organiserer møter hvor problemer og uoverensstemmelser mellom de lavere rangerte (eks. underleverandørene) blir forsøkt løst. For viktigere avgjørelser vil det gjerne være en hel serie av møter, som eksempelvis Weekly progress meeting. Ved å bruke hierarkiet som en grunnleggende mekanisme for møter skapes et raskt system for avgjørelser. Alle viktige avgjørelser som blir tatt i slike møter vil i realiteten bli gjort gjeldende etterpå (Stinchcombe 1985). Det siste er sammenfallende med hva flere av mine informanter har påpekt. Håvard kan stå som representant for dette synet.

“Byggemøtene er jo juridisk sterke dokumenter, de er på en måte en dokumentasjo., Den systematiske dokumentasjon en har av et prosjekt i ettertid hvis en skal inn å analysere det (..) (Håvard).

Utsagnet kan tolkes som at dersom det oppstår problemer kan en gå tilbake til møtereferatene og se om det har blitt tatt noen avgjørelser tidligere i prosjektet som kan belyse uoverensstemmelsene. Avgjørelsen som da eventuelt har blitt tatt vil være gjeldene for senere løsninger. Informanten uttrykker seg faktisk så sterkt som at møtereferatene er juridisk bindene. Et viktig moment her er hvor formelle møtene egentlig er? Kan det eksempelvis være en hybrid mellom en vertikal eller horisontal organisasjon? Er det KUP administrasjonen som pålegger leverandørene hva de skal gjøre i disse møtene eller blir det diskutert frem? Det er noe som vil være vanskelig for meg å fastslå. Stinchcombe (1985) gir uttrykk for at det er de høyere rangerte som har det siste ordet. Informantene gir forskjellige tilbakemeldinger, men Daniel synes å gi uttrykk for at møtet er preget av en vertikal struktur.

“Møtet er viktig uansett, hvilken kontraktstype du har. Du setter deg ned en gang i uken, men tonen er jo noe helt annen når det er denne typen kontrakt i forhold til en integrert. Det vi gjorde her var at kundens representant, vi hadde hovedleverandøren som representant, vi hadde et formannsmøte der vi ble stort sett enig om det vi skulle si på møtet slik at vi ikke ble presset opp i et hjørne i det som var det formelle møtet. I et integrert team derimot kan du stort sett si hva du mener.

Så du mener at på grunn av at dette ikke er et integrert lag, så blir det mer formelt? *Det blir mer formelt ja, og så ordlegger du deg kanskje litt på andre måter og.*

Da skaper du kanskje større avstand også?

Ja, det gjør du” (Daniel - underleverandør).

Her er det en av underleverandørene som uttrykker frustrasjon over at møtene blir mer formelle på grunn av den organisasjonsformen som dette prosjektet har. Jeg tolker det slik at informanten mener at de legger ned en del arbeid i å forberede seg slik at de har alt på det rene under det ukentlige møtet. Det synes som om det formelle rundt møtet fører til mindre åpenhet og mer avstand mellom kunde og leverandør. Utsagnet kan gi inntrykk av at aktøren føler han har liten innflytelse under møtene og på grunn av dette kan det være vanskeligere å forholde seg til KUP administrasjonen. Ser en tilbake på diskusjonen under avsnitt 5.2.1 uttrykte Daniel skepsis til hvordan prosjektet var organisert nettopp på grunn av at ikke alle leverandørene var en del av det integrerte teamet. Geir som representerer et annet firma påpekte også at møtene var formelle men gav ellers ikke noe uttrykk for at han var misfornøyd med kontraktstypen, slik som Daniel ovenfor.

En annen informant som vektlegger møtereferatene og utdyper dette nærmere er Arve.

”(..) Weekly progress meeting er viktig på grunn av at da dokumenterer du en del ting, vi skriver jo et møtereferat slik at du har en systematikk i å følge opp aksjoner(..). Det er veldig godt å ha det i et møtereferat for diskusjonen kan komme tilbake etterpå i form av en kostnadsdiskusjon for eksempel. Du kan jo godt tenke deg at du har to kontraktorer som går i veien for hverandre. Hvis vi har i møtereferatet sagt, kontraktor A jobber der og kontraktor B jobber der. Når kontraktor A er ferdig så kan B gå inn der A har vært for å lage en enkel ting. Hvis du ikke har formalisert det, har det veldig lett for å bli at søren, han var jo der som jeg skulle være, og så måtte jeg stoppe arbeidet da får jeg 'stand by' og så kommer det en regning på bordet, 50 mann måtte stå og vente i tre dager. Så blir det en kostnadsdiskusjon av det” (Arve - operatør).

Det er verdt å legge merke til at Arve representerer operatøren og derfor vil være en av de som Stinchcombe beskriver som høyere rangerte i dette tilfellet. Som jeg påpekte innledningsvis i dette kapitlet sier Stinchcombe (1985) at disse møtene er et strukturert hierarki som raskt løser konflikter. Arves utsagn ovenfor stemmer overens med dette synet.

Roald påpeker at han har vært veldig fornøyd med møtene som har vært i prosjektet. Han mente at i slike møter var det lett å ha forskjellige syn på hva en har blitt enig om, akkurat slik

som personer kan ha forskjellig syn på en fotballkamp. Roald synes derfor det var veldig klargjørende at det ved møtets slutt ble gjennomgått punkt for punkt hva det var blitt enighet om og hva som skulle bli gjort videre. Espen derimot synes at det har vært andre møter i prosjektet som har vært viktigere.

”Weekly progress møtet er jo mer sånn at en prøver å korrigere ting og ta opp problemer som er utestående og sånne ting. Det er jo et viktig møte men vi har jo mange andre viktige møter som går på den tekniske siden, som er en del av å drive prosjektet frem. Jeg synes i dette prosjektet her så har ikke de Weekly Progress møtene vært så veldig viktig, men det er viktig at vi får møtes en gang til uken uansett da” (Espen).

Det kan synes som om Espen synes møtene har vært ”greie nok” men ikke noe mer. Han har ikke vektlagt det å kunne dokumentere avgjørelser etterpå, men heller at de forskjellige aktørene har hatt et behov for å møtes jevnlig slik at en kan løse eventuelle problemer. Disse problemene går ofte på hvor langt de forskjellige leverandørene har kommet.

Flere av informantene vektla at de anså den daglige kontakten med KUP administrasjonen som viktigere en det ukentlige møtet. Her ble det nevnt eksempler på mindre ting som ikke kunne vente til det ukentlige møtet eller at det var for lenge å vente to uker før en fikk svar på skriftlige henvendelser.

5.3 Usikkerheter i prosjektet

Son nevnt innledningsvis i kapittel 5 er usikkerhetsmomentene i oljeindustrien mange. Stinchcombe (1985) påpeker at prosjektadministrasjonen trenger en type organisasjonsteori som er rettet mot usikkerhetsprosesser i stedet for menneskelige aspekter, noe en ofte finner ved faste oppdrag. Hovedteorien er at en må foreta et stort antall beslutninger om individuelle aktiviteter slik at prosjektet som helhet er innenfor grensen av antall arbeidstimer og estimert tid. Dersom prosjektet klarer dette vil en oppnå målsettingene, noe som igjen gjør at en er i stand til å gå videre til neste fase på planen.

Mitt utgangspunkt har vært å få et inntrykk av hvordan aktørene oppfatter usikkerhetene i prosjektet. Det interessante her er å se på hvilke usikkerhetsmomenter det har vært i prosjektet, og hvordan de forskjellige aktørene har håndtert det.

5.3.1 Planleggingsfasen

Som jeg har nevnt tidligere i oppgaven vil hovedvekten i oppgaven være konsentrert rundt det som har skjedd i byggefasen (produksjonsfasen) av prosjektet fordi det var på dette tidspunktet jeg snakket med informantene. Det kan likevel være omstendigheter i tidligere faser som kan ha påvirket selve byggefasen, og jeg vil derfor kort belyse dette her. Som det ble nevnt under kapittel 4 hadde en et byggemøte i London hvor underleverandørene en anså som aktuelle for å være med i prosjektet ble tatt med. Et slikt møte er informativt og viktig for alle parter ettersom de får innsikt i planene for anlegget, men også for at de enkelte leverandørene kan utrykke sine meninger om hva de ser på som vanskelig eller problemfylt. Dette synes med andre ord å være en god mulighet for underleverandørene å gå igjennom tegninger og spesifikasjoner. Det som har vist seg i ettertid, og som kom frem i intervjuene, var at en av underleverandørene (C) ikke var med under dette byggemøtet. Som nevnt vektlegger Norsok (1995) hvor viktig det er at underleverandørene er tidlig involvert i planleggingsarbeidet for å bedre gjennomføringsevnen. Det er viktig at aktørene også skal ha muligheten til å skape relasjoner gjennom planleggingsarbeidet før byggefasen starter. En årsak til at firma C ikke var med på byggemøtet kan være ifølge Roald at hovedleverandøren først så for seg at et annet firma skulle ha E & I kontrakten. Om dette har fått noen følge for firma C vil jeg komme tilbake til under tillit/tiltro kapitlet.

5.3.2 Uforutsette hendelser

Stinchcombe (1985) viser til tre forskjellige Engineering-usikkerheter i Nordsjøen²⁹. Med usikkerheter mener han det å ikke klare å holde tidsplanen og å klarlegge og definere hva som bør bli gjort.

Den første og kanskje mest innlysende er den vitenskapelige eller tekniske usikkerheten³⁰.

²⁹ Se avsnitt 3.2.2.

³⁰ For nærmere forklaringer rundt de tre kildene for Engineering usikkerheter se avsnitt 2.2.3.

” Du kan si at når vi begynte på anlegget så begynte vi på noe som i utgangspunktet var nytt for vårt firma. Å begynne og montere røropplegg oppunder taket i fjellet hvor en annen underleverandør hadde gjort forarbeidet, og bare det å kunne jobbe alt fra kran og på en måte få montert rørsatser på, det var jo en ny utfordring. Utfordringen løste vi på papiret, men da vi kom ned og begynte så var det jo ikke som forutsett. Vi måtte derfor gjøre mye arbeid som skulle ha vært unødvendig og der gikk det mange timer og forsinket og fordyret prosjektet” (Jarle - underleverandør).

Noe som er spesielt for dette prosjektet, er hensynet til det allerede eksisterende anlegget. Det å arbeide inne på samme området hvor det fra før eksisterer et behandlingsanlegg er ekstra krevende.

” Her har vi andre ting å forholde oss til, dvs vi har arbeidstillatelsessystemer. Kårstø er en ”varm plattform” hvor det er produkter i alle rørledninger, og sikkerhetsaspektet, det er høyt prioritert her inne på anlegget” (Trygve).

Den andre informanten fra Trygves firmaet påpekte også at det var stor fokus på at firmaet deres ikke skulle gjøre noe dumt, slik som å forårsake en ulykke eller stoppe produksjonen inne på det eksisterende anlegget, da det sikkerhetsmessig kan være veldig alvorlig. En kan likevel gå ut ifra at usikkerheten er mindre dersom leverandøren har jobbet innenfor dette området under den forrige utbyggingen. Det er tilfellet med firmaet ovenfor. Ut ifra utsagnene ser en at usikkerhetene knyttet opp mot nye teknologiske nyvinninger, kun blir vektlagt av tre informanter. Dette kan selvfølgelig også ha bakgrunn i, som nevnt tidligere, at utvalget av informanter har forskjellige ansvarsområder og at de derfor vil vektlegge forskjellige ting som har påvirket dem. De kan ha oppfattet situasjonen vanskelig der og da, men ettersom prosjektet har utviklet seg er det andre ting de opplever som vanskeligere.

Den andre usikkerheten er knyttet opp mot målsettinger. Hva som bør maksimeres eller reduseres til et minimum i designet.

” Modulene ute på behandlingsanlegget, er dobbelt så store som det vi hadde blitt enig om i utgangspunktet. Det var resultatet av en gjennomgang av modellene hvor operatøren ville ha dem forandret (..)” (Roald).

Som nevnt under avsnitt 4.6. gir en Reimbursable kontraktsform operatøren større muligheter til å gjøre forandringer underveis i byggeprosessen. Ut ifra Roalds sitat kan en se at operatørene har benyttet denne anledningen. Sett fra leverandørens syn vil en forandring som dette ikke vanligvis føre til merkostnader da en Reimbursable kontrakt betyr at de får tilbakebetalt utgiftene de eventuelt har hatt. En kan se dette som at operatøren bruker sin autoritet, som den har ifølge kontrakten, til å gjøre forandringer. Kontraktsformen i seg selv kan føre til usikkerheter for hovedleverandøren da operatøren i prinsippet har muligheten til å kunne forandre mening gjennom prosjektet. Usikkerhetene rundt det å klare å holde tidsplanen vil være stor i dette tilfellet.

Håvard's utsagn viser en annen usikkerhet rundt målsettinger:

”Det var jo en mengdeøkning i kontrakten da som etter hvert krevde mer kapasitet. Dessuten var det en del forseringssituasjoner som var ønsket fra byggherrens side (operatøren, min kommentar), vi måtte kjøre kjappere for å prøve å skape litt bedre tid for de som kom etter oss. Det var en endret forutsetning for oss, en stor en...men jeg føler ikke at vi har hatt noen store konflikter på grunn av det” (Håvard – underleverandør).

Håvard gir uttrykk for at operatøren ville at de skulle forsere raskere, slik at de kunne nå den endelige tidsplanen. Den andre informanten fra samme firmaet vektlegger det samme usikkerhetsmomentet. Håvard's firma var ikke det eneste firmaet som ble bedt om å få fortgang på enkelte faser. Dette synes å ha ført til et sterkt press på aktørene. Det er i dette tilfellet ikke bare snakk om den usikkerheten firmaene selv har rundt det å klare sin egen tidsplan, men at operatøren ser at hele prosjektets tidsplan står i fare og den enkelte leverandør må derfor forsere raskere. En kan tolke dette usikkerhetsmomentet som et resultat av strukturen i prosjektet der operatøren ønsker at leverandøren skal jobbe raskere enn den opprinnelige satte planen slik at hele prosjektet fremdeles er i rute.

Den tredje usikkerheten er knyttet opp mot engineering ansvaret og innebærer, eksempelvis, endelige godkjenninger av planer. Daniels usikkerhetsproblemer er knyttet opp mot klarlegging og presisering om hva som skal bli gjort.

”(..) Når det gjelder kontakten med den representanten som jeg hadde, så gikk det veldig bra. Problemet var at jeg hadde to personer å forholde meg til og de var aldri enig. Så sånt dual funksjoner der du har to ansvarlige, det fungerer ikke det altså. Jeg hadde et godt forhold til begge to, men fordi de er så forskjellige i måten å tenke på så hjelper det ikke at de også er gode venner når de faglig har totalt forskjellig bakgrunn. Den ene i konstruksjon og den andre i prosjekt. Det ble redusert til en mann i september, og det er mye lettere å forholde seg til en mann”

Her ser en hvor frustrerende det er med to overordnede med helt forskjellige meninger om hvordan en skal gå frem. En legger merke til utsagnet om dobbelfunksjoner og jeg går derfor ut ifra at kontaktpersonene representerer hver sitt firma av de to som utgjør KUP administrasjonen. Det kan også være en grunn til at de tenker annerledes. Stinchcombe (1985) sier at det er særlig når organisasjoner har forskjellige mål de ønsker å oppnå at det kan være en vanskelig administrativ jobb for ledelsen av prosjektgjennomføringen. I tilfellet ovenfor synes det å være en av underleverandørene som har blitt påvirket. En får her et inntrykk av hvordan den integrerte KUP administrasjonen, som i utgangspunktet gir uttrykk for fleksibilitet, fører til usikkerheter for underleverandøren da representanter for begge firmaene i det integrerte teamet skal ha noe å si ovenfor underleverandøren. Aktøren synes å etterlyse at han i dette tilfellet trenger en mer strukturert, klar tilbakemelding om hvordan firmaet skal gå frem slik at en reduserer usikkerheter.

For å få frem hva som var viktigst for informantene selv, og om det eventuelt var noen forskjell fra firma til firma la jeg ikke noen vekt på at det uforutsette problemet skulle være innenfor de usikkerhetsproblemene som Stinchcombe (1985) viser til. Det viste seg likevel at så og si alle de uforutsette problemene ville falle inn under de tre usikkerhetskategoriene. Informantene fra de samme firmaene var så og si sammenfallende om hva de så på som det første uforutsette problemet.

I sammenheng med spørsmålet om den første uforutsette hendelsen spurte jeg informantene om hvordan firmaet eller de selv håndterte dette problemet, og hvorvidt problemet hadde påvirket det senere arbeidet eller fremdriften i prosjektet. Tre informanter svarte at forsinket eller dårlig dokumentasjon var en ting som de ikke hadde forutsett. De mente også at dette hadde påvirket firmaet i forhold til fremdriftsplanen slik at de lå etter. Daniel, derimot, sa at

dokumentasjonen ikke var noen overraskelse for ham, den var ikke noe dårligere eller mer forsinket enn den hadde vært i andre prosjekter han hadde jobbet på. Firmaet hans synes da heller ikke å ha hatt nevneverdige store problemer med fremdriften gjennom prosjektet. Her får en et inntrykk av hvor viktig det er med aktørenes egne forventninger til de andre partene i prosjektet. Forventninger er noe jeg vil diskutere nærmere under tillitsavsnittet i 5.4.1. Flere av informantene trakk inn tidsplanen i tilknytning til spørsmålet ovenfor. Det var ikke det at den var direkte uforutsett men det var en betydelig usikkerhet knyttet opp mot den.

”Vi hadde en veldig hard tidsplan i dette prosjektet. Det skulle ta fire år, men de ville ha det gjort på tre år så det var en veldig hard tidsplan å forholde seg til” (Jan).

Den som skiller seg ut ved dette spørsmålet er Georg som sier at det ikke var noe i prosjektet som var uforutsett.

”Ingen av de hendelsene jeg har hatt i prosjektet har vært uforutsett. Vi hadde tidlig i prosjektet en sånn risikovurderingsseanse, hvor vi satte opp lister med sikkerhetsmomenter som vi hadde rundt omkring i organisasjonen og alle deltok i å uttrykke hva var de forskjellige sikkerhetsmomenter vi hadde i prosjektet her. Vi har et register på det, og det har ikke vært noe sånt 'out of the blue'. Kanskje noenting (..) tidsplanen var veldig stram, (..) vi hadde for liten tid her på Kårstø for å være sikker på å bli ferdig i tide (..)” (Georg).

Georg gir uttrykk for at en er meget grundig i planleggingen av byggingen for å prøve og forutse vanskeligheter eller problemer som kan oppstå. På slutten av utsagnet trekker han ved nærmere ettertanke fram tidsplanen som et mulig problem. En kan se dette utsagnet i sammenheng med hva Stinchcombes (1985) sier om den spesielle organisasjonsteorien som er rettet mot usikkerhetsprosesser i slike prosjekter. En prøver her med andre ord å komme usikkerhetene i forkjøpet ved å prøve å forutse eventuelle problemer. En tar hensyn til disse ved utarbeidelsen av fremdriftsplanen slik at en skal unngå større forsinkelser.

Jan sier at utfordringen med den korte tidsplanen er at en er nødt å finne nye måter å gjøre deler av arbeidet på for å få fart på prosessen. Her kommer det frem at usikkerhet er en del av planleggingen før byggingen tar til. En kan si at denne bransjen er klar over at det er usikkerheter som de er nødt til å kunne forsere for å komme i mål. Ser en tilbake til Stinchcombes (1985) definisjon av hva engineering usikkerheter innebærer; det å ikke klare å holde tidsplanen, klarlegge og definere hva som bør bli gjort, er det sammenfallende med det informantene mine har gjengitt ovenfor. Jeg ønsker likevel å trekke frem at informantene spesielt vektlegger tidsplanen i seg selv som et usikkerhetsmoment i Kårstøprosjektet. Tidsplanen ble også trukket frem ved spørsmålet om hva som var forskjellig med Kårstøprosjektet i forhold til andre prosjekter informantene hadde jobbet på tidligere.

5.3.3 Fremdriften i prosjektet

Tar en for seg forsinkelser eller det å ligge etter fremdriftsplanen er det interessant å få med seg informantenes holdning til den. Sett i lys av at informantene har gitt uttrykk for at planen var det største usikkerhetsmomentet i prosjektet har jeg derfor spurt informantene nærmere om hvilke tanker de gjorde seg om fremdriftsplanen.

”Nei, du ser over fremdriftsplanen og så ser du at den er knallhard, for å si det sånn, det er det jo stort sett i denne bransjen. Så er det jo korte tidsfrister, og så prøver vi da å forklare det, og det er jo litt av problemet. De som har utarbeidet fremdriftsplanen, de har ikke tro på den, og det å få de andre til å tro på den hvis de i utgangspunktet ikke tror at de klarer den selv er vanskelig. Av og til må du si til deg selv at ’dette her går kjempebra’, før du får andre til å tro på det” (Kristian - underleverandør).

Her ser en et tilfelle av usikkerhet angående det å ha tro på at en klarer gjennomføringen av prosjektet. Som denne informanten nevner er dette noe han anser som typisk for denne industrien.

Videre ble informantene stilt spørsmålet om deres firma i noen faser av prosjektet har ligget etter i forhold til fremdriftsplanen. Dette spørsmålet vil kunne være med å belyse hvilke problemer de har hatt i løpet av dette prosjektet, med andre ord hvilke usikkerheter de har måttet håndtere under selve byggeprosessen. Det er viktig å presisere her at det i prosjektet kan være flere fremdriftsplaner, en hovedfremdriftsplan og flere seksjonsfremdriftsplaner. Jeg

har likevel ikke presisert det i spørsmålet da jeg ville at det skulle være opp til informantene selv å bestemme hvor detaljert de ville være på dette området. Dette gjorde jeg fordi spørsmålet kan være ømtålig og kan bli oppfattet som at jeg var ute etter å rangere prestasjonene til det enkelte firmaet. Det viste seg da også at det var forskjellige reaksjoner på spørsmålet, noen var reserverte, mens andre var rett på sak og forklarte om stadier der firmaet hadde hatt varierende grad av problemer. De fleste firmaene hadde, etter eget utsagn, ligget bak fremdriftsplanen i mindre eller større grad, enten det gjaldt hoved – eller seksjonsplanene. Nedenfor er det gjengitt utsagn fra tre av informantene for å vise hvordan svarene på dette spørsmålet sprikte. Dette gjelder både i omfang og i detalj.

”Ikke der vi mener at vi har hatt skyld i det, nei” (Per).

Slik jeg ser det er informanten her tilbakeholden og stiller seg i forsvarsposisjon. Jeg tolker det dit hen at informanten mener at det er andre aktører eller elementer i prosjektet som har påvirket hans firma slik at de uforskyldt har blitt liggende etter i en eller flere faser av prosjektet.

Roald har en helt annen holdning til spørsmålet:

”Ha! Jeg tror vi har ligget bak fremdriftsplanen siden starten av dette prosjektet, men det var også fordi vi bevisst satte en veldig aggressiv tidsplan i utgangspunktet. Det er bedre å ikke riktig kunne klare denne aggressive tidsplanen enn å sette en mer riktig tidsplan og så klarer du ikke å holde den heller”

Informanten synes her å uttrykke at det er lettere å akseptere at en ikke klarer å holde en vanskelig tidsplan og at en derfor holder masken utad selv om de ikke klarer å innfri de opprinnelig satte planene. På den annen side kan den gi uttrykk for at aktørene i firmaet skjerper seg ekstra for å prøve og holde den harde tidsplanen i stedet for at det kan være en tendens til å slappe mer av dersom en får inntrykk av at planen ikke er så vanskelig.

Den siste informanten var mer reflektert over det at de lå bak og gikk mer i detalj om hvordan dette oppstod og hvordan de forsøkte å håndtere det.

”Du kan dele prosjektet i tre faser. Den første fasen så lå vi bak, det var en enorm vekst i kvantiteten og vi kom bakpå og kom ikke foran igjen. Da vi kom til Baseline i januar så lagte vi det med et mindre aggressivt plan og da klarte vi å holde hele baseline perioden fra januar til august. Så fokuset gikk vekk fra planen i den tredje perioden men andre perioden holdt vi faktisk på planen hele veien. Det var godt at fokus lå i prosjektet, i hvert fall lå det i forhold til det å ligge 2 prosent bak, da var det kjempe mye fokusering på hva vi skulle gjøre for å komme tilbake på planen igjen” (Daniel).

En kan her merke seg forskjellen i de to siste utsagnene om aggressivitet i tidsplanen. Utgangspunktet for begge representantene er at de snakker om hvordan de skal legge opp planen for å klare å forsere. De representerer to forskjellige firmaer i prosjektet og har kommet fram til forskjellige løsninger om hva som er best for deres firma angående det å kunne klare å holde tritt med fremdriftsplanen. Roalds firma har valgt en aggressiv plan og mener at det har hjulpet dem gjennom prosjektet mens Kristians firma valgte å lage en mindre aggressiv tidsplan, etter at de i en fase hadde ligget bak, og mener at det har hjulpet dem til å komme på rett spor igjen.

Jeg har videre spurt informantene om hva de mente var grunnen til at de lå etter planen. Her var det forskjellige synspunkter men de fleste nevner ting som forsinket og dårlig standard på dokumentasjon andre gav uttrykk for at forsinket oppstart på byggefasen skyldtes at entreprenørarbeidet var forsinket. Problemer med materialtilgang, og kompakt byggetid ble også nevnt. Angående kompakt byggetid kan en trekke paralleller til utsagnene fra Roald og Daniel ovenfor ettersom det kan ha sammenheng med hvilken tidsplan firmaene hadde i utgangspunktet. Ifølge Stinchcombe (1985) er et av de største problemene i denne industrien nettopp forsinkelser av overlevering av dokumentasjon fra engineering-firmaet (hovedleverandøren). Dette gjør at en får problemer med fremdriftsplanen og å holde kostnadsnivået nede.

”(..) Vi har gjort det her på tre år, mindre enn tre år. Når vi startet var det nesten et umulig mål og både ingeniørfirmaet og kontraktorene var klar over det. Engineeringen har vært litt i raskeste laget i dette prosjektet, og det har forårsaket forsinkelser for alle” (Geir).

Geir er også en av de informantene som fremhever hvor kort byggetiden i dette prosjektet har vært og hvor vanskelig det syntes fra starten av. Det som han derimot legger hovedvekten på er kvaliteten på det arbeidet som hovedleverandøren har gjort for å legge et grunnlag som underleverandørene kan jobbe ut ifra³¹. En får inntrykk av at han mener at arbeidet med engineeringen har vært hastverksarbeid.

Jeg ønsket også å se på forskjellen mellom grunnen til at firmaene var forsinket og hva de mente kunne være grunnen til at andre var forsinket. Her var de fleste forsiktig med å svare. Grunnen var nok at de ikke ville virke illojale eller blande seg inn i andre firmaers saker.

”Ja, vi har jo disse management møtene hvor vi har rapportert om framdrift og i varierende grad, til dels stor grad i perioder, så har jo andre ligget betydelig bak planene. Nå er det jo farlig for meg å spekulere i bakgrunnen for det, det kan være manglende adkomst, det kan være manglende tegninger, det kan være dårlig koordinering eller det kan rett og slett være dårlig produktivitet i de som har jobben. Du kommer jo fort inn på kontraktuelle forhold og diskusjoner om penger i så måte, men jeg tror dette med å få tak i nok ressurser har i perioder vært et problem. Kanskje også kvaliteten på planleggingen, for å komme med den påstanden” (Håvard).

Informanten forteller ovenfor at selv om de forskjellige underleverandørene ikke har så mye kontakt med hverandre så får de ett visst inntrykk av hvordan de andre aktørene gjør jobben sin gjennom de ukentlige møtene, som nevnt i avsnitt 5.2.2. Håvards utsagn er sammenfallende med andre informanter som også trekker fram at det til tider har vært vanskelig å få tak i nok ressurser. Dårlig planlegging synes også å være et argument som en oppfatter at andre firma har hatt problemer med. Jan sier at etter hans mening var det noen av de ansvarlige hos underleverandørene som ikke helt hadde tenkt gjennom hva de måtte gjøre for å kunne gjennomføre prosjektet. De møtte problemer som de ikke hadde vært borti før. Det interessante her er at dårlig planlegging ikke blir trukket frem når informantene prøver å forklare hvorfor de sely i perioder har ligget bak fremdriftsplanen.

³¹ Hovedleverandøren (engineering-firmaet) er bla. ansvarlig for tegninger og dokumentasjon som underleverandørene skal jobbe ut fra.

Det var kun to av informantene som gav uttrykk for at de i ettertid så at firmaet deres burde ha gjort ting annerledes, eller på annen måte gav uttrykk for selvkritikk i denne sammenhengen. Informantene fra ett av firmaene gav også uttrykk for at andre firmaer, direkte eller indirekte, hadde skylden for at de hadde ligget bak fremdriftsplanen og påpekte også at de ikke syntes operatøren hadde vært flink til å forstå problemene som firmaet hadde hatt. Det kan være flere grunner til dette. Den første som slår meg er at det kan være vanlig i slike prosjekter at en i enkelte faser ligger etter tidsplanen. Når det gjelder mangel på selvkritikk kan det skyldes at det vil være naturlig å stille seg i forsvarsposisjon ved et slikt spørsmål, en har behov for å rettfærdiggjøre seg selv. På den annen side kan det rett og slett være at planleggingen av gjennomføringen av prosjektet ikke har vært god nok slik at leverandørene har fått problemer med å håndtere usikkerhetene som har oppstått underveis.

Hvordan er da forståelsen for at eksempelvis at et annet firma har direkte innflytelse på at noen ligger etter planen?

“Du kan si at konsekvensen et avvik har for andre entreprenører er operatørens ansvar, men for den som har avviket så er jo det avhengig av hvorfor han får det. Om det er operatøren eller han selv sitt ansvar. Entreprenørene har ikke noe konsekvensansvar for da ville du ikke fått noen til jobbe på et sånt prosessanlegg som dette. Hvordan de forskjellige har taklet det har jeg egentlig vanskelig for å si, men i sluttfasen i sånne prosjekter så blir det jo et forferdelig trykk på fremdrift og få det ferdig” (Håvard - underleverandør).

I Stinchcombes (1985) teori berøres ikke usikkerheten rundt selve det å ligge etter fremdriftsplanen og hvordan en eventuelt håndterer dette. Fordi det etter informantenes utsagn synes å være tidsplanen som har vært det største usikkerhetsmomentet i prosjektet synes jeg det er viktig å vektlegge hvordan informantene opplever det å ligge etter fremdriftsplanen og hvordan en håndterte eventuelle problem som knyttet seg til tidsplanen.

”Å ligge etter er noe av det verste vi kan komme ut for. Du får ikke drive slik som du vil for det brenner der og så brenner det der, som vi sier. Den første betingelsen når du ligger etter er å ikke få panikk. Da får du ikke effektivisert arbeidet ditt og dermed så blir du enda mer etter. Du kjører gjerne inn masse folk som det ikke er plass til

engang. Si at du hadde 10 personer og setter inn 20. Du får ikke dobbel effekt ut av det for de 10 som er igjen de går bare i veien for hverandre. Ofte når en ligger etter tiden så er det bare snakk om å få inn X antall menn for da skal en klare å ta det igjen, men det er ikke realiteten. Å jobbe når du ligger etter tiden er forferdelig slitsomt, pluss at du gjerne kommer på baksiden med økonomien og da blir det dobbelt så galt. Så det som er ideelt, for alle parter, det er å ligge litt før tiden, da jobber du så mye lettere, du jobber billigere og alt er mye kjekkere. Å ligge etter tiden det er ikke mye morsomt” (Kristian - underleverandør).

Fra Kristians utsagn får en inntrykk av at det å ligge etter fremdriftsplanen innebærer et stort press for de ansvarlige aktørene i de enkelte firmaene. En kan her se hvordan usikkerheten kommer frem når han beskriver hvordan problemene oppstår på forskjellige steder på en gang. En forsøker å komme seg foran tidsplanen igjen, men dette kan igjen gå på bekostning av økonomi og gjør ting bare enda verre. Daniel vektlegger det samme og sier at stressfaktoren oppi alt dette er det verste. Flere av informantene, deriblant Jarle, gir uttrykk for at det er lettere å ta trykket tidlig i prosjektet enn sent. Da har de i hvert fall en viss mulighet til å kunne rette det opp. Det som også kan tilføyes her er nok at presset som Jarle omtaler blir betydelig sterkere jo nærmere ferdigsstillelsesdatoen en kommer. Som Daniel påpeker tar det tid å snu ting når en ligger bak, det er ikke gjort på en ukes tid. En må regne med seks til åtte uker for å komme seg inn igjen. Det er vanlig med incentiver i kontrakten som innebærer at en risikerer betydelige dagsbøter dersom forsinkelsen forskyver oppstartsdatoen.

”(..) Når det gjelder forsinkelser på oppstart, når det virkelig begynner å bli snakk om konsekvenser på å få en ting ferdig overlevert så er det klart at da er det store konsekvenser ute å går med forsinkelser på oppstart på et sånt anlegg som dette her. Det er ganske alvorlig” (Arve - operatør).

Alle informantenes utsagn var sammenfallende i at usikkerheten og stresset gjør at det er bedre å ligge litt foran planen. Som et eksempel på denne usikkerheten kan Daniels utsagn være. Han mener at det er bedre å være forut for planen da en får mer ro til å tenke og planlegge. En får ikke panikkfølelsen og handler urasjonelt for å prøve på beste måte å bli kvitt problemet. Presset kommer både fra egen organisasjon og operatøren, eller KUP

administrasjonen i sin helhet, gjennom Weekly Meetings. Imidlertid er det én informant som skiller seg ut med å si at han mener det er bedre å ligge etter planen.

”Nei, det alltid en fordel å ligge litt etter for det gjør at en tvinger en til å stille spørsmål over hvor det er man ligger etter, hvorfor ligger man etter. Det gjør at man har hele tiden en sånn oppmerksomhet på det, som ikke nødvendigvis er tilfelle hvis du ligger på planen hele tiden. Hvis du er på planen hele tiden så spørs det om det er luksus og kalaset blir dyrere.

Hva med et eventuelt press dersom du ligger etter?

Nei, det er alltid litt stress i systemet hvis du ligger etter (..)” (Georg - operatør).

Informanten synes å fokusere på at det er ønskelig at leverandørene hele tiden er reflekterte og spør seg selv om det er ting de kan gjøre bedre. Årsaken kan være at han er en av representantene fra operatøren og det fra deres side er positivt at leverandørene hele tiden er skjerpet om oppgaven sin. Det er jo ønskelig for operatøren, hvor en har en Reimbursable kontraktsform, at produktet blir levert innenfor tidsfristen samtidig som det er bra kvalitet over arbeidet.

I hovedtrekk synes den kompakte byggetiden, som vil si tidsplanen i seg selv å ha vært det vanskeligste for planleggingen og gjennomføringen av KUP. Det er den som har ført til størst usikkerhet og størst press. Informantene gir uttrykk for at dette presset er hardest dersom en ligger etter planen, da en må møte usikkerheten rundt avgjørelser som må tas raskt.

Ifølge Stinchcombe (1985) faller dette inn under hovedkjernen i hva prosjektledelsen i offshore industrien dreier seg om, nemlig å foreta et stort antall beslutninger for å redusere usikkerhetene slik at det ikke går på bekostning av tid, penger og kvalitet. Mitt materiale peker i den retning at en allianse kunne ha redusert usikkerhetene rundt tidsplanen dersom prosjektet i sin helhet hadde valgt et fullt integrert team eller allianse. En av fordelene med denne typen organisasjonsstruktur er at den kan redusere tid og kostnader da en slik fleksibel organisasjon korter ned beslutningslinjer (Norsok 1995).

5.4 Tillit eller tiltro?

Som nevnt i avsnitt 5.1 er tillit et moderne fenomen hvor individets autonomi er grunnleggende (Seligman 1998). Hvorvidt en organisasjon har stor eller liten grad av autoritet vil derfor kunne ha en betydning for tilliten i organisasjonen.

Ifølge Norsok (1995) må en for å oppnå tillit fjerne motsetninger og ha gjensidig respekt og åpenhet til hverandre. En kan her se paradokset i at Norsok (1995) sier at aktørene må endre holdningene ovenfor hverandre. En kan tolke dette som at bransjen i utgangspunktet ikke har vært kjent for gjensidig respekt og dermed tillit mellom operatør og leverandører. Med bakgrunn i disse holdningene er det viktig å repetere skillet mellom tillit og tiltro. En har tiltro til noen eller noe på bakgrunn av at en har kunnskap om hva som skal komme. Kunnskapen er igjen basert på sanksjoner på den ene siden eller likhet og fortrolighet på den andre. Tillit er noe som er nødvendig for å kunne opprettholde samhandlingen når kriteriene for tiltro ikke foreligger (Seligman 1998).

Jeg vil under dette kapittelet først og fremst vektlegge Seligman og analysere utsagnene ut fra hans syn på forskjellen mellom tillit og tiltro. Jeg vil også i enkelte diskusjoner trekke inn Fox (1974) fremstilling av bytteteori. Jeg understreker enda en gang at det motsatte av tillit er ikke nødvendigvis det samme som mistillit (Giddens 1997) og mistillit ikke er det samme som mangel på tiltro (Seligman 1997).

5.4.1 Forventninger til andre aktører

Seligman (1998) snakker om familiarity som et grunnlag for tiltro. Det kan oversettes som det å ha kjennskap til eller fortrolighet til noen. Ved å spørre hvilke forventninger de involverte partene hadde til hverandre før prosjektet startet, ønsker jeg å se på om det var noe som la grunnlag for tiltro før prosjektet begynte. Det vil si, har de jobbet sammen tidligere, på andre prosjekter? Hvilke forventninger hadde underleverandørene til hovedleverandør og operatør, og hvilke forventninger hadde KUP administrasjonen igjen til underleverandørene? Har noen av disse forventningene forandret seg ettersom prosjektet utviklet seg?

Informantene gav uttrykk for at firmaene som er involvert i prosjektet har kjennskap til hverandre fra før i større eller mindre grad. Noen har jobbet sammen på andre prosjekter, mens to av firmaene har jobbet på Kårstø sammen med operatøren tidligere.

”Jeg kjente jo til operatøren, så det syntes jeg var bare positivt. Sånn helt personlig synes jeg at det har vært veldig positivt mot operatøren hver gang vi har vært med, det er en grei plass å jobbe, så jeg så ikke noe mørkt på det” (Kristian).

Her gir en representant i fra en av underleverandørene uttrykk for at han har et veldig godt inntrykk av operatøren. Ut fra utsagnet forstår en at Kristians firma har jobbet sammen med operatøren tidligere. Jeg tolker det derfor dit hen at etter Seligmans teori vil informanten i denne sammenhengen ha tiltro til operatøren på bakgrunn av fortrolighet som har blitt utviklet gjennom tidligere samarbeid. Den andre informanten fra samme firma gir uttrykk for det samme synet. Han vektlegger det positive i det at de kjente hverandre fra før og ikke trengte et halvt år for å lære hverandre å kjenne. Det synes som et fortrinn at underleverandøren kjente til operatørorganisasjonen og hvordan rutinene på prosjektet var.

Alle informantene uttrykte seg positivt når det gjaldt forventninger til samarbeidet, men de to firmaene som hadde jobbet inne på området før skilte seg ut med å trekke frem det tidligere samarbeidet. Informantene fra disse to firmaene vektla at de hadde hatt gode erfaringer og relasjoner med operatøren under de forrige utbyggingene på Kårstø og at de så frem til å ta fatt på KUP. De syntes å uttrykke seg mer selvsikkert om et positivt samarbeid enn de andre firmaene som ikke hadde vært involvert i tidligere Kårstø-utbygginger. En kan tolke dette som at disse to firmaene har tiltro til operatøren ikke bare med grunnlag i fortrolighet men også i likhet, fordi de har enda mer til felles. De har jobbet sammen med operatøren om å bygge på Kårstø tidligere.

Nedenfor er det en representant fra operatøren som uttaler seg om hvilke forventninger de har ved kontraktsinngåelsen:

”Det som er vanlig i alle sånne forhold er at man alltid har en forventning om at leverandørene faktisk presterer bedre enn de noen gang har gjort på tidligere jobber. Det er den vanlige forutsetningen i en del avtaler man gjør. Man lager avtaler med aktører på sånne prosjekter som tvinger prestasjoner som er bedre enn det de noen gang har gitt eller vanligvis gir. Strekker høye mål som går på forskjellige aspekter, med de fleste av de kontraktene vi har er det ingen som forventer at du bare gjør likedan som sist. Eksempelvis med vår kontrakt med hovedleverandøren så er det klare

ambisjoner fra begge parter at det de presterte sist på Kollsnes, det var i hvert fall ikke godt nok, de må prestere mye, mye bedre. Det var også en forutsetning i kontrakten, det er også en forutsetning fra begge sider fordi en hadde et stramt budsjett og en stram timeplan. Store forventinger med andre ord, og det er ikke uvanlig (..)” (Georg).

Det som utpeker seg med dette utsagnet er at informanten snakker om prestasjoner mens de fleste leverandørene legger hovedvekten på tilretteleggelse og et godt samarbeid gjennom prosjektet. Unntaket her er informantene fra firma D som vektlegger evnen til å gjennomføre prosjektet og opprettholde et godt kundeforhold. I sitatet ovenfor går det på forventninger om at en samarbeidspartner skal forbedre seg for hver gang. Slik jeg ser det ligger det en tiltroserklæring i forventningen om forbedring. Operatøren har tro på at leverandørene skal klare å forbedre seg betraktelig i forhold til hva som ble prestert under forrige prosjekt, ellers ville de ikke inngått kontrakten med leverandøren. De vet med andre ord hva de kan forvente. En av informantene fra hovedleverandøren påpekte at han på grunn av det integrerte teamet hadde forventninger om god tilbakemelding og åpenhet fra operatørens organisasjon.

Ovenfor har jeg vært inne på hvilke forventninger leverandørene hadde til KUP administrasjonen og hvilke forventninger de igjen hadde til leverandørene. Det som er interessant er hvilke forventninger KUP administrasjonen selv tror at leverandørene hadde til dem.

”(..) De forventer nok et godt samarbeid, og jeg tror de har fått et godt samarbeid. De forventet strenge krav innenfor sikkerhet. Vi er veldig krevendes kunde, selskap, innenfor sikkerhet og stiller strenge krav til kontraktorene. Det er de helt enig i og de tar ikke det som negativt, de tar det som positivt. Når det gjelder kostnader så er det klart at der kan det lett liksom bli to sider av det. (..) De forventet nok at når de er ferdig med jobben her så har de fått sånn såkalt rimelig betalt for det de har gjort. Kontraktorer liker jo ikke å gå på tap ved du. Alle vil hevde at de har gjort en god jobb, og i utgangspunktet så har de vel gjort det altså og da forventer de å kunne avslutte en god jobb med en rimelig form for fortjeneste” (Arve- operatør).

Her trekker informanten igjen frem de strenge kravene til sikkerhet og understreker at det ikke er noe stridsspørsmål mellom de involverte aktørene. Informanten påpeker at underleverandørene forventet seg et godt samarbeid, noe han tror de har fått. Det synes likevel som om han uttrykker seg litt tvetydig når det gjelder samarbeid, for i slutten av utsagnet sier han at leverandørene i utgangspunktet ”har vel gjort en god jobb”. Her synes det å ligge noe under som jeg tolker dit hen at operatøren ikke er like fornøyd med alt som er blitt gjort fra leverandørens side. Dette gir informanten også uttrykk for i et senere sitat som jeg vil diskutere under avsnitt 5.4.2. Arve synes også å gi uttrykk for litt av den avstanden som kommer til uttrykk i holdningsforskjellene mellom operatør og leverandører. Som jeg nevnte innledningsvis i kapittel 5, poengterer han at leverandører ikke ønsker å tape penger og at alle vil si at jobben de har gjort er bra.

Informantene kunne fortelle at forventningene ikke hadde forandret seg noe særlig underveis. Her er det to unntak, hvor både en representant fra operatøren og en fra en av underleverandørene mener at kostnadsoverskridelsene var en endret forutsetning:

”(..) Bortsett fra kostnadssiden så synes jeg at forventningene har stort sett vært bra. Samarbeidet på Kårstø synes jeg har vært veldig bra. Relasjonene mellom personer her synes jeg har vært god, så det er vel bare på cost siden at forventningene sprakk litt” (Arve - operatør).

Arve trekker frem budsjettoverskridelsene og vektlegger at det var endrede forventninger i prosjektet, selv om han synes å ordlegge seg forsiktig her. Arve påpeker også at han har vært fornøyd med samarbeidet i prosjektet. Grunnen til det kan være at det faktisk er slik han har oppfattet det hele tiden. Det kan også være at intervju tidspunktet har hatt betydning. Etter å ha jobbet flere år på prosjektet kan det være at en ikke lenger husker de dårlige tidene, eller at en i ettertid ser at det ikke var noen store uoverensstemmelser.

Espen knytter også de endrede forventningene opp mot budsjettoverskridelsen :

”Forventningene til hovedleverandøren startet jo veldig bra i og med at vi hadde sånn commen goals, som gikk på kjørerregler som er signert av begge parter. Det gikk jo veldig bra helt til de begynte å bli fokusert på kostnader totalt sett i Åsgard-

utbyggingen, deriblant Kårstø. Da ble det liksom snørt igjen pengesekken og så ble det bare ikke noen flere diskusjoner. Men intensjonen da vi startet var veldig positiv” (Espen).

Det kommer frem av sitatet at informanten ikke er fornøyd med hvordan hovedleverandøren håndterte kostnadsoverskridelsene i prosjektet. Espen gir uttrykk for at de ikke hadde noe de skulle ha sagt da de ble pålagt av hovedleverandøren å fokusere på økonomien totalt i prosjektet. Et annet spørsmål er hvorvidt hovedleverandøren igjen faktisk ble pålagt av operatøren å være forsiktig med økonomien. Hovedleverandøren har en Reimbursable kontrakt og skal derfor i utgangspunktet få refundert sine kostnadsutgifter fra operatøren. Problemet som oppstår mellom hoved- og underleverandør kan en derfor se som et bilde av kontrollen operatøren ønsker eller må holde i prosjektet, noe som igjen resulterer i et tillit/tiltro problem. Kårstø-prosjektet ble også påvirket av store kostnadsoverskridelser i Åsgard-prosjektet totalt. Jeg vil komme tilbake til dette under avsnitt 5.4.2 om diskusjonen rundt holdningen til budsjett- og kostnadsoverskridelsene i prosjektet.

Hva blir vektlagt ved valg av leverandør? Her har jeg valgt å stille spørsmålet både til leverandørene og til operatøren for å se om det er noen eventuelle forskjeller. Det som er interessant her er hvorvidt aktørene vektlegger pris, tekniske ferdigheter eller tidligere samarbeid og kjennskap. Norsok (1995) sier at tidligere samarbeid og langsiktige kontrakter er viktig for å kunne få et bedre samarbeid i denne industrien. Den kritiserer industriens tendenser til å tenke kortsiktig og den store fokuseringen på pris ved valg av leverandører. Dette sammenfaller med Seligmans (1998) tiltro, som bygger på fortrolighet, noe en kan oppnå dersom en skaper et langsiktig arbeidssamarbeid slik at en har kjennskap til hverandre. Som jeg nevnte i avsnitt 5.2.1 er leverandørene avhengige av et godt omdømme i bransjen. De har et ønske om gode relasjoner og å opparbeide et tiltro-forhold, først og fremst til operatøren, slik at muligheten for nye kontrakter øker. En slik tiltro-mekanisme vil derfor alltid være til stede i denne bransjen.

Hva tror informantene har blitt vektlagt i Kårstø Utbyggingsprosjekt?

”(..) Her inne på Kårstø så har vi en vedlikehold og modifikasjonskontrakt som vi har hatt i flere år og det er nok relasjoner i forbindelse med den og som har vært utslagsgivende” (Trygve).

Utsagnet er sammenfallende med hva den andre informanten fra firmaet sier. Informanten sier at han tror prisen er den avgjørende faktoren, men fordi sikkerheten inne på det indre anlegget ble sett på som svært viktig var det en fordel at deres firma hadde jobbet på anlegget i fem til seks år.

En ser at informantene vektlegger at deres firma hadde en kontrakt om vedlikehold og modifikasjon på Kårstø-anlegget da en begynte planleggingen av KUP. De synes å mene at på grunn av at de hadde gjort en god jobb i denne sammenhengen fikk de en ny kontrakt ved den tredje utbyggingen. Dette kan også sees på, som Seligman (1998) uttrykker det, som fortrolighet med bakgrunn i tidligere arbeidsforhold. Operatøren har derfor tiltro til underleverandøren ut fra hva firmaet har prestert på Kårstø tidligere.

Underleverandørene synes å tro at pris vektlegges mer enn det hovedleverandør og operatør faktisk gir uttrykk for. Grunnen til at leverandørene fokuserer på pris kan være at det har vært den tradisjonelle oppfatningen i bransjen at operatøren er særlig opptatt av prisen (Norsok 1995). En kan tolke leverandørenes forventninger slik at de ikke synes å tro at operatøren, og til dels hovedleverandøren, vektlegger autonomi og tillit når de velger ut leverandører til sine byggeprosjekter. Georg er den eneste fra KUP administrasjonen som legger hovedfokuset på pris:

” Ved valg av engineeringsleverandøren, så hovedvalget er da at tekniske løsninger er veldig bra, det er det aller viktigste kriteriet. Når det gjelder valg av fabrikkasjonsunderleverandører, de som rett og slett skal bygge dette her (..) der går det hovedsakelig på pris, men det går også på kapabilitet og konkurranse” (Georg - operatør).

Her tolker jeg det dit hen at informanten mener at utenom prisen må firmaene være i stand til å kunne se omfanget av og kunne håndtere et slikt omfattende prosjekt. Her kan en trekke inn Seligmans (1998) tiltro inn i bildet, nemlig tiltro bygget på sanksjoner. Begge partene vet at

de må oppfylle kontrakten hvis ikke blir det negative sanksjoner rettet mot den som ikke gjør det. Leverandøren vil også miste de positive incentivene som innebærer bonus for oppnådd mål. Negative sanksjoner innebærer som regel en kostnadsdiskusjon og i verste fall vil partene møtes i retten. Dersom en sammenligner med Fox (1974) og det han skriver om klassisk bytteteori vil det her kunne sies å være lav grad av tillit da den kun bygger på det økonomiske bytte som ligger i incentivene i kontrakten.

Jeg var i det hele tatt noe overrasket over at så få av informantene vektlegger tillitsaspektet med tanke på forventinger om samarbeid. Ifølge Norsok rapporten (1995) står tillit øverst på listen av det som utgjør en god administrering av en kontrakt. Arve representerer KUP administrasjonen og er én av to informanter som tar i bruk ordet tillit, og vektlegger at firmaet må ha, ut fra hans definisjon, tillit til den andre parten.

”Ja det er klart at det blir vektlagt kjennskap i fra før. Sikkerhetsholdninger til selskapene er en viktig ting i dag. At de kan demonstrere at de jobber seriøst innenfor sikkerhet. Selvsagt så er pris en viktig ting, at de er konkurransedyktige i markedet. At de har vist at de kan gjennomføre slike store jobber er og veldig viktig. At vi vet vi har leverandører, kontraktører som har gjort så store jobber før (...). At de har personer som har vært med på sånne store jobber, at dette er personer som en gjerne kjenner i fra før og har tillit til, det er viktige ting (...)” (Arve - operatør).

Informanten gir ovenfor et godt innsyn i det vide spekteret av elementer som vektlegges i denne industrien. Arve gir uttrykk for hvor stor rolle enkeltpersonene i organisasjonen spiller. Det er ikke bare firmaets rykte som vektlegges, men også at de vet at firmaet har personer som har jobbet på slike prosjekter før og kan håndtere et slikt arbeid. Det informanten her betegner som tillit vil etter Seligmans (1998) teori være tiltro ettersom det bygger på fortrolighet knyttet til at en har jobbet sammen tidligere.

Den andre informanten som har vektlagt tiltro³² med bakgrunn i fortrolighet er Håvard som representerer en av underleverandørene:

³² Tillit ut ifra informantens definisjon, men legger en til grunn Seligmans (1998) forståelse vil det være tiltro.

” Vi satte jo i sammen en organisasjon som vi visste at byggherren hadde tillit til og kjente (...). Vi har fokusert på det som går på det menneskelige i organisasjonen, altså dette med kjemi, dette med evnen til å jobbe i grupper og team. Dette har vi brukt mye tid på fordi her skjer det så fort at elementer eller folk som ikke passer inn i systemet, det var vi fast bestemt på at det skulle vi gjøre noe med. Det er meget strenge regler i forhold til sikkerhetsregler her inne, og i tillegg til alle de systemene som operatøren hadde for å komme i mål så hadde vi våre egne kurs for de ansatte der vi gav uttrykkelig klar beskjed om at regelverket på Kårstø er til for å holdes. De som har intensjoner om å ikke gjøre dette kan bare reise med en gang” (Håvard).

Ovenfor har representanten fra underleverandøren sammenfallende begrunnelse som operatøren. Informanten er den eneste representanten fra underleverandørene som gir uttrykk for at de gjør et bevisst valg av personer som skal representere de forskjellige arbeidsgruppene slik at kunden skal få tiltro til firmaet. På den måten ser de for seg et best mulig samarbeid. Det kan tolkes som positivt når en går inn i et samarbeid, at en faktisk har de samme forventningene, og ikke bare det at en går ut fra at motparten har de samme forventningene som en selv. Grunnen til at firmaene her er sammenfallende kan være at de har jobbet sammen på tidligere Kårstø-utbygginger og derfor kjenner til den andre partens forventinger og arbeidsmåte.

På spørsmålet om de tenker på å tilfredsstille kunden er noe som ligger i bakhodet mens de jobber på prosjektet svarte en av informantene:

” At vi skulle komme i mål, det er hovedbasen. Beholde et godt renommé og få en ny jobb etterpå. Det at vi jobber sammen som et team, både oppover, til siden og nedover” (Jarle)

Utsagnet ovenfor er i overensstemmelse med den ingeniørfaglige litteraturen, Diekmann m.fl. (1995) om at den ene eller begge involverte parter har forventninger om ny jobb i fremtiden³³. Operatøren har makt i og med at leverandørene ønsker å opprettholde et godt kundeforhold på grunn av muligheten til å kunne få en ny kontrakt.

³³ Som nevnt i avsnitt 5.2.1.

Dersom en oppsummerer temaet rundt forventninger, har firmaene E og F tidligere jobbet inne på Kårstø anlegget for operatøren. En kan derfor si at firmaene har bygget opp en tiltro, med bakgrunn i fortrolighet og likhet. Dette bygger på tidligere samarbeid, men spesielt på begge erfaringer fra foregående Kårstø-utbygginger. Hovedleverandøren (B) var involvert i Kollsnes-prosjektet, som var det siste store utbyggingen før KUP, som operatøren også var involvert i. Med bakgrunn i dette kan en også se det som operatøren har tiltro til firmaet på bakgrunn av fortrolighet. Firmaene C og D var også involvert i Kollsnes utbyggingen og en må derfor gå ut ifra at det er tiltro med bakgrunn i fortrolighet også her (Seligman 1998). Både firma D og E har en mekanisk kontrakt inne på anlegget, men det er firma E som fikk kontrakten inne på det varme området da de allerede har hatt en vedlikeholdskontrakt av det eksisterende anlegget i fem til seks år.

Ut ifra det som jeg har diskutert ovenfor kan en se at leverandørene og operatøren i utgangspunktet ikke har sammenfallende forventninger. Operatøren gir uttrykk for at det er penger som er viktigst for leverandørene og leverandørene gir uttrykk for at pris er viktigst for operatøren.

En legger merke til at det ikke er noen sammenhenger her hvor samarbeidet bygger på tillit, men derimot på tiltro (Seligman 1998). Seligman påpeker at tillit er noe en trenger dersom kriteriene for tiltro ikke er tilstede. Jeg tolker det derfor slik at det i KUP er tiltro på bakgrunn av fortrolighet, eller tiltro på bakgrunn av sanksjoner som er innebygget i incentivene i kontrakten.

5.4.2 Motsetningsforhold

I forrige avsnitt diskuterte jeg hvilke forventninger de forskjellige personene og firmaene hadde til hverandre. I dette avsnittet ønsker jeg å belyse aktørenes holdninger til hverandre. Med dette mener jeg om det har vært motsetninger eller uoverensstemmelser i prosjektet etter hvert som arbeidet har gått fremover. Ved å gå nærmere inn på aktørenes holdninger ovenfor hverandre ønsker jeg å få et innblikk i om det er noen uoverensstemmelser som har gjort samarbeidet mellom dem betydelig vanskeligere.

Jeg understreker at det kan ha vært andre motsetninger mellom aktørene i prosjektet enn de som drøftes under dette avsnittet, men jeg har måttet vektlegge informasjonen som kom fram

i intervjuene. Norsok (1995) sier som tidligere nevnt at motsetninger må fjernes dersom en skal oppnå tillit i denne bransjen.

” (..) De (leverandørene, min kommentar) forventet jo å gjøre en jobb med en viss fortjeneste og vi er jo ikke uenige direkte i dag at de skal gjøre en jobb med en viss fortjeneste, men hvis du tror at de gjør en dårlig jobb eller en, jeg skal være forsiktig med å si dårlig jobb, det er ikke det rette, men når jobben blir mye dyrere enn det du hadde forventet så har det lett for å liksom bli ’er dette noe grunnlag for kontrakt’ og på en måte når de ikke har gjort det slik som vi har ønsket det. Det kan fort bli en litt mer vanskelig situasjon da. Det er klart at ingen kontraktører ønsker den situasjonen (..)” (Arve - operatør) .

Gjennom utsagnet får en inntrykk av at det har vært uoverensstemmelser i prosjektet. Det synes som om Arves firma ikke har vært fornøyd med måten én eller flere av leverandørene har gjort jobben sin på. Det virker som at informanten til tider har oppfattet situasjonen som vanskelig. Arve sier at ”de ” ikke har gjort det slik vi har ønsket det, dette ser jeg på som et resultat av at forventninger har forandret seg gjennom prosjektet. Ser en tilbake til 5.4.1 gir Arve uttrykk for at forventningene har endret seg i forhold til kostnadsoverskridelsene. Han viser der til budsjettet og ikke til negative erfaringer i samarbeidet mellom aktørene. Jeg stilte likevel spørsmål ved samarbeidet da Arve syntes å gi uklare signaler om det. I utsagnet ovenfor synes han å bekrefte at én eller flere av leverandørene ikke har gjort jobben slik som operatøren har forventet, og han synes å uttrykke tvil angående det å fortsette kontraktsforholdet. Ved å trekke kontraktsgrunnlaget i tvil, tolker jeg det slik at til og med tiltro med grunnlag i sanksjoner har stått i fare her.

Det kan se ut som om kostnadsoverskridelsene i prosjektet har vært en negativ erfaring for flere av informantene. Et tankekors her er at jeg ikke stilte informantene spørsmål om kostnadsoverskridelser, men de valgte selv å trekke det frem. Jeg velger derfor å kalle kostnadsoverskridelsene som:

Motsetningsforhold 1: Forholdet mellom leverandører og operatør:

Nedenfor viser jeg til tre forskjellige utsagn fra henholdsvis tre forskjellige firmaer om kostnadsoverskridelsene.

”(..) Om de (operatøren, min kommentar) er fattig eller blitt helt bankerott det vet vi ikke, men det er en kjent sak at Åsgard-prosjektet ble en skandale økonomisk og da Kårstø spesielt. Om det har gått utover kontraktørene det vet jeg ikke, det blir bare gjetning, men sitter med en følelse av det” (Per - underleverandør).

Informanten gir sterkt uttrykk for misnøye med kostnadsoverskridelsene, og mener at det har fått negative innvirkninger på leverandørene. Per synes å rette et sleivspark mot operatøren ved å antyde at de har skyld for eventuelle problemer leverandørene har hatt som følge av budsjettoverskridelsene.

Daniel forklarer litt mer om hvilke virkninger budsjettoverskridelsene har fått for hans firma.

”Ja, nå har det blitt kjørt to planer hele veien igjen, og det fungerte bra en god stund på fremdriftsplanen. Men så var det dette som skjedde i fjor da det var så stor overskridelse i prosjektet, så ble planen, en tok det mer som et budsjetteringsverktøy, og dermed så fikk det ingen plan. Planen ble låst på grunn av budsjettet styrte planen og det var en periode hvor det var kjempe mye kjeft som ikke var berettiget, men det tar vi for å si det sånt” (Daniel - underleverandør).

Informanten ovenfor gir uttrykk for at det har vært utydigheter rundt fremdriftsplanen på grunn av at de måtte kutte ned på utgiftene. Dette utsagnet kunne derfor også blitt diskutert under avsnitt 5.3.2, fremdriften i prosjektet. Jeg forstår det slik at informanten mener at det var urettferdig at de fikk skylden for at planen gikk litt i stå, men gir inntrykk av at noe må en tåle i et slikt prosjekt. Grunnen til at informanten gir uttrykk for denne holdningen kan være at de har hatt et godt samarbeidsforhold med operatøren og ikke synes kostnadsoverskridelsene er for mye å bry seg om. Et annet moment kan være maktaspektet, det at firmaet ønsker å ha et godt forhold til operatøren for å kunne inngå nye kontrakter ved fremtidige utbygginger. Leverandøren vil da strekke seg lenger for å blidgjøre operatøren.

”I begynnelsen av fabrikasjonen ble vi fortalt at vi måtte akselerere planen med seks uker (..) og det gav oss litt av en hodepine. Jeg mener, vi forstod grunnen til det, det var for å sikre den aktuelle datoen. Så i stedet for å feile klarte vi faktisk å nå et

gjennomsnitt på cirka tre uker tidligere enn det som stod på planen. Vi brukte mye penger, tid og anstrengelse for å klare det (..) Da det ble klart at vi faktisk skulle klare å nå den planen, sa han (operatørens representant, min kommentar) 'veldig bra, nå er vi bekymret for pengene'. Vi hadde allerede brukt pengene i fabrikasjonen så vi ville ikke være i stand til å spare så mye! (..)' (Roald - hovedleverandør).

Informanten legger deretter uoppfordret til:

"Dette anlegget er en operatørs drøm, men det har kostet penger (..)".

Jeg tolker utsagnet dit hen at operatøren har fått det største og flotteste anlegget en kan ønske seg, men det innebærer også at størrelsesomfanget må ta sin del av skylden for kostnadene. Mitt inntrykk er at informanten klandrer operatøren for budsjettoverskridelsene på grunn av resultatet de ønsket å oppnå. Roald synes å uttrykke at operatøren har fått 'kremen av kremen,' men at konsekvensene ble de store budsjettoverskridelsene. Dersom en ser tilbake til avsnitt 5.2.1 uttaler denne informanten at han mener at valget av kontraktstyper er en typisk kulturell ting. Han påpeker at den Reimbursable kontraktsformen, som blir brukt i dette prosjektet, er kjent for å føre til store kostnader. En kan likevel ikke si at utsagnet i seg selv gir uttrykk for noen mangel på tiltro. Det samme gjelder for utsagnene til Daniel og Per.

Ut ifra de tre utsagnene er mitt inntrykk at leverandørene har hatt negative erfaringer i forbindelse med budsjettoverskridelsene. Det synes å ha hatt negativ innvirkning på arbeidssituasjonen deres med det resultatet at det har gjort usikkerheten rundt økonomi og tidsplanen større for leverandørene. Jeg ser det også slik at overskridelsene har påvirket noen av leverandørenes forhold til operatøren, men jeg tolker det likevel ikke slik at det i seg selv legger grunnlag for at det ikke er noen tiltro. Her går jeg ut ifra at aktørene har hatt tiltro i utgangspunktet, som diskutert i forrige kapittel. En kan se det slik at det fortsatt er tiltro med bakgrunn i sanksjoner fordi kontraktene har blitt opprettholdt. Om det fortsatt er tiltro med bakgrunn i fortrolighet er det vanskeligere å gi svar på når det gjelder hvert enkelt firma. Motsetningsforholdet viser hvordan strukturen virker inn ettersom operatøren ønsker å spare penger og dermed pålegger leverandørene å kutte kostnadene og forandre fokus fra tid til kostnader. Problemet er bare at i slike prosjekter betyr lengre tid høyere kostnader.

Motsetningsforhold 2: Forholdet mellom underleverandør C og operatør:

” Det er folk her som ikke tåler trynet på hverandre men som sitter i møter og må snakke sammen. Det er det internt hos operatøren, det vet jeg, og det er mellom våres folk og operatøren. Når vi ser det så ser vi på det som veldig uheldig, vi ser det som uheldig at folk i vårt firma ikke greier å omgås folk hos operatøren rent profesjonelt. Det går sånn inn på de at det blir en egen personlig prestisjeting, og da blir ikke folkene hos oss lenge, da omplasserer vi dem” (Per - underleverandør).

Per gir uttrykk for at det er uoverensstemmelser mellom forskjellige aktører i prosjektet, deriblant representanter fra hans firma. Han legger stor vekt på at det er noe som de forsøker å unngå, da det har stor innvirkning på prosjektet.

” (..) Dette at vi kan snakke med hverandre og løse problemer uten å skrive brev er viktig. Når en begynner å skrive brev til hverandre for å løse problemet, det er et dårlig tegn (..)” (Arve - operatør).

Jeg tolker Arves utsagn dit hen at når en begynner å skrive brev til hverandre for å diskutere diverse anliggender har en ikke lenger en åpen kommunikasjon som Norsok (1995) vektlegger i slike prosjekter. Per derimot uttrykker seg slik om brevvekslingen mellom firma C og operatøren:

” Kommunikasjonen har blitt mer og mer formell, og etter mai i fjor, 1999, så begynte vi å legge mer vekt på at vi måtte dokumentere oss. Vi gikk mer og mer vekk fra ifra daglig kommunikasjon på mail til å bli formelle i brev. Vi ble mer og mer formelle i møterefelatene, forlangte å få mer og mer med i møtene og ble også mer og mer nøye på hva vi skrev i rapportene våre”.

Med bakgrunn i utsagnene ser en at samarbeidet mellom disse to firmaene har fått en negativ utvikling. Grunnen til dette er nok at firma C i store deler av prosjektet har hatt problemer med fremdriftsplanen og at operatøren derfor mener at de ikke har gjort det arbeidet som de har forventet. Her kan en sammenligne med Arves tidligere utsagn i dette kapitlet, om at enkelte leverandører ikke har levert det som operatøren har forventet. Firma C har hatt dobbel

bemanning utover høsten i forhold til det som kontrakten viser og har også hatt en kraftig økning i timetallet.

Per gir uttrykk for at han føler at operatøren har hatt litt andre intensjoner etter hvert, på grunn av at det ble mye mer krevende enn de hadde forventet. Han uttrykker også at operatøren har vist liten forståelse for de problemene som firma C har hatt gjennom prosjektet. En må her ta i betraktning at firma C ikke var involvert i byggemøtet i London fire måneder før byggingen startet på Kårstø. Per uttrykker at dersom noen ingeniører fra deres firma hadde fått muligheten til å være med på møtet, kunne de ha ryddet en del problemer av veien ved å gå gjennom dokumentasjonen. Informantene fra firma C uttrykker frustrasjon over at operatøren ikke har svart på flere henvendelser, og de innrømmer at kommunikasjonen mellom firmaene har blitt ”tyngre”. Representantene fra operatøren viser ikke, som jeg oppfatter det, spesifikt til firma C i noen uttalelser, men uttrykker ved flere anledninger skuffelse med enkelte leverandører. I og med at informantene fra firma C bekrefter at det har blitt mye ekstra korrespondanse ser jeg dette som en bekreftelse på at det her har vært store motsetninger mellom firmaene. Det har likevel vært tiltro, på bakgrunn av sanksjoner, mellom firmaene fordi kontrakten til underleverandør C har blitt opprettholdt (Seligman 1998).

Motsetningsforhold 3: Forholdet mellom underleverandør C og hovedleverandør B:

Dette forholdet synes å være det mest kompliserte forholdet mellom aktørene på prosjektet. To av informantene fra begge firmaene gir da også uttrykk for sterke negative holdninger til hverandres firma. Det kommer også frem at det er direkte personkonflikter som kan synes uoverkommelige imellom firmaene. Grunnen til at denne konflikten synes å være så fremtredende i forhold til andre konflikter i prosjektet, kan være at de nevnte informantene var blant de intervjuobjektene som syntes å legge kortene på bordet og snakket rett fra hjertet.

Roald forteller nedenfor hva som har blitt gjort for å bedre relasjonene mellom de to firmaene:

”(..) Vi har prøvd, vi har hatt Team building, vi har hatt all slags for å prøve å få dette i sammen, noe som involverte både firma C³⁴ og KUP administrasjonen. Vi har hatt sosiale sammenkomster etterpå for å få litt team spirit, men det syntes ikke å virke med C.

³⁴ Dette er ikke firmaets autentiske navn men er konstruert av meg på grunn av anonymitetshensyn. Det samme vil være gjeldende for påfølgende utsagn hvor informanter henviser til firmanavn.

Men det er viktig, jeg er sikker på at det har gitt oss en mer fleksibel fremgangsmåte ovenfor D, for eksempel. (..) Hvis vi hadde hatt C ombord med oss tidligere så kanskje de ville hatt en annerledes holdning - noe som er verd å tenke over. Jeg prøver å finne på mange unnskyldninger for C - min favorittkontraktør - kanskje, kanskje, de ville reagert annerledes dersom de hadde følt seg mer som en del av et team. De føler kanskje at de er under beleiring, til syvende og sist er det de som taper på det” (Roald - hovedleverandør).

Utsagnet representerer én type tillit/tiltro problem. Informanten trekker her frem at underleverandør C ikke var med på møtet i London og at han ser det som et argument for at C har hatt problemer i prosjektet. Hvis en tar utgangspunkt i at firma C kom inn fire måneder senere i prosessen enn de andre leverandørene kan det ha hatt en innvirkning på samarbeidet. Per fra firma C sier også at han mener at det har hatt en negativ påvirkning på dem at de ikke ble involvert tidligere i prosjektet på lik linje med de andre leverandørene. Spesielt vektlegger han dette når det gjelder gjennomgang av dokumentasjon som informanten mener har vært et problem for firmaet, i og med at de ikke fikk tilgang tidlig nok.

” For å si det rett ut, dersom det er firma D, og du sier at du ikke kan levere noe før så og så lenge, så sier de at det er fint, vi skal gjøre noe annet imens. Dersom det var firma F, det samme, veldig proaktiv. Derimot hvis det er firma C, så er det et stort problem. Vi hadde det samme problemet på Kollsnes, hvis det ikke er akkurat sånn og sånn så er det et problem for dem (..) Alle andre har vært veldig fleksible, firma E også, veldig fleksible. Det er bare en kontraktør som skiller seg ut som et sort får her (..) Det avhenger av ledelsen av firmaet, det avhenger av deres holdninger, er min mening (..)” (Roald - hovedleverandør).

Det virker imidlertid som om Roald også er misfornøyd med holdningen til firma C. Sitatet viser til at informanten gir uttrykk for at samarbeidet med C ikke har vært tilfredsstillende, da de ikke har vist vilje til å kunne håndtere ulike usikkerheter i prosjektet. Roald synes å gi uttrykk for at det er ledelsen som er firmaets ansikt utad, som er grunnen til problemene mellom firmaene.

Det kan synes som om C's holdning til B er likelydende:

”Mitt inntrykk er at de har hatt et sånt samarbeid, tett samarbeid 50/50 faktisk i prosjektorganisasjonen sin, og hovedleverandøren har hatt litt for fritt spillerom til å kunne frasi seg en del ansvar” (Per).

Jeg tolker det dit hen at dette utsagnet også innebærer en kritikk av operatøren da informanten synes å mene at de ikke har vært strenge nok med hovedleverandøren. Det er sammenfallende med analysen i motsetningsforhold 2. Her får en igjen et inntrykk av en negativ holdning til den integrerte KUP administrasjonen. Per mener at på grunn av den fleksible organisasjonsformen har hovedleverandøren fått litt for frie tøyler til å fraskrive seg ansvar.

Roald gir også uttrykk for negative følelser ovenfor enkeltpersoner innad i C's organisasjon, fordi han mener de har hva en kan kalle dårlig arbeidsmoral. I denne sammenhengen gir informanten uttrykk for at han kjente til flere i ledelsen i firma C fra før, fordi de har jobbet sammen på et tidligere prosjekt. Det synes som om Roald allerede da hadde gjort seg opp en mening om enkelte aktører fra dette firmaet. Han sier at han likevel valgte å la tvilen komme dem til gode ved oppstarten av KUP. Her forstår jeg at han mener både enkeltaktører og firmaet i sin helhet. Firma C gir ikke inntrykk av at de hadde negative forventninger til hovedleverandør før prosjektet startet.

Ut fra hva informantene fra firma C sier synes holdningene til firma B å være gjensidig, bortsett fra at informantene ikke var så spesifikke at de nevnte enkeltaktører. En kan derimot gå ut ifra at dersom en person sterkt misliker en annen person fører dette til at den negative holdningen blir gjengjeldt. Dette er sammenfallende med Sako m. fl. (1998) som sier at en kunde ikke kan ha tillit til en leverandør dersom en leverandør begynner å få mindre tillit til kunden.

Kontraktene til begge firmaene har blitt opprettholdt og selv om firma B og C ikke har kontrakt med hverandre må en likevel legge til grunn at tiltro har vært til stede igjennom prosjektet. Problemet i samarbeidet mellom disse aktørene er at det ikke bare er motsetningene mellom firmaene som har blitt trukket inn men holdninger til enkeltpersoner. I denne sammenhengen vil spørsmålet om det er mangel på tillit eller direkte mistillit mellom

enkelpersoner kunne gjøre seg gjeldende. Jeg velger likevel å vektlegge at det er tiltro i samarbeidet ettersom det er relasjonene mellom firmaene jeg er ute etter å belyse.

5.4.3 Organisasjonskultur og kulturforskjeller

”Du skal ha kunnskap om hvordan det er jobbe mot utlendinger, erfaring før du gir deg ut på noe sånn, for det er veldig mange som får seg et stort sjokk, helt klart” (Håvard - underleverandør).

I forrige avsnitt så en at det har vært motsetninger mellom enkelte aktører i prosjektet. Jeg ønsker her å se om samarbeidet i prosjektet har blir påvirket av de forskjellige nasjonalitetene og organisasjonskulturene. Deretter ønsker jeg å fokusere på om organisasjonskulturen har hatt noen ytterligere innvirkning på motsetningene. Seligman (1998) sier at tiltro bygger på blant annet samme bakgrunn, som vil si samme kulturelle preferanser. En kan tolke det slik at det i utgangspunktet er lettere å få tiltro til personer eller firmaer som har samme nasjonalitet som en selv. Først tar jeg utgangspunkt i hva en av informantene ser på som de umiddelbare kulturforskjeller når det gjelder samarbeid i prosjektet. Her går det med andre ord mer på forskjeller enn eventuelle motsetninger.

”Det er ikke noen tvil om at det er en forskjell i kultur mellom de engelske og de norske som har preget prosjektet hele tiden. Det går tilbake til, det er litt av det hva som er de grunnleggende verdiene. Det er på en måte større samhold og lojalitet i det norske systemet enn i det engelske. Den engelske kulturen er mer preget av 'hver man for seg' enn sånn sterk lagfølelse. Det har likevel sin styrke for det betyr at de er ikke sauer heller, de står på sitt, på faget sitt og er da på en faglig måte nyttig (.). De belgiske har en sånn veldig stolthet som gjør at de er veldig opptatt av omdømme på det de gjør, det gjør at de er veldig ivrig og engasjert. De er veldig kundeorientert, de hopper når kunden sier det selv om de i grunnen burde vite at det burde de ikke gjøre, fordi det ikke nødvendigvis er den beste løsningen i lengden. Det er en ting man må være våken på. I Norge er man mye mindre disiplinert, man gjør hva man vil. I England er det også slik at man gjør mer hva man vil” (Georg - operatør).

Arve påpeker også hvor flinke de belgiske er til å jobbe, til å få alle mann i arbeid. Georg har en bakgrunn som gjør at han har et godt innsyn i kulturforskjellene blant representantene på prosjektet.

Det synes å være en holdning om at de fleste er veldig bevisst hvilke problemer som eventuelt vil komme i et slikt prosjekt på grunn av kulturforskjeller. Daniel nevner i denne sammenhengen at det i begynnelsen var problemer med forståelsen av arbeidstider og norsk lovgivning. Daniel sier han var forberedt på det, men at det likevel tok en stund før samtlige aktører var innforstått med lovverket.

Trygve, som er norsk, trekker frem hvordan nordmennene skiller seg ut i prosjektet.

”Ja det er en ting som er ganske iøynefallende. Det er det at den engelske biten i KUP administrasjonens allianse er nok ikke vant til den måten vi norske jobber på kontra den belgiske og det andre utlendinger gjør. Hovedleverandøren er nok mer vant med at når de sier at nå gjør dere sånt så blir det gjort sånt (.). Vi stiller spørsmålstegn ved hvorfor hoppe nå når vi kan stå stille. Det har nok for engelskmennene vært rart. Ikke bare for engelskmennene men det har og vært for en del av de norske representantene fra operatøren som har mer internasjonal erfaring og jobbet med utlendinger fra tidligere. Så det er litt iøynefallende, det blir vi stadig minnet på” (Trygve – underleverandør).

Roald som representerer den engelske hovedleverandøren i prosjektet synes i utsagnet nedenfor å gi uttrykk for at han ser på det som typisk norsk å velge den Reimbursable kontraktsformen. Med andre ord å velge en kontraktsform hvor operatøren har mye større grad av kontroll over byggingen, men hvor de da samtidig bærer et større økonomisk ansvar.

”I dette prosjektet, det er ikke noen tvil om at det har vært mange spørsmål rundt kostnader, hvorfor det koster så mye mer enn forvente. Deler av det er kultur , det er en kulturell ting. (..)reimbursable, da bruker du penger (..)” (Roald).

Den eneste informanten som gav uttrykk for en negativ holdning til et annet firma på bakgrunn av deres væremåte var Per:

”Hovedleverandørens folk på grasroten her har vært kjempe allright, men folk litt høyere opp i systemet har ridd så totalt egne vinninger og hensikter at de har nesten gått over lik altså, i ordbruk og fremgangsmåter. Jeg mener det har vært brutalt i perioder, og det ser jeg på som engelsk. Cover my ass, for å si det sånt, det er ganske dekkende for engelskmenn” .

Dersom en går tilbake til diskusjonen om motsetningsforhold mellom firmaene under 5.4.2 er Pers firma og firmaet som er nevnt ovenfor skissert under motsetningsforhold nr. 3. Dette er nok grunnen til at Per uttrykker seg så sterkt. Det kan derfor synes som om kulturforskjeller i utgangspunktet ikke spiller noen rolle dersom samarbeidet er forholdsvis problemfritt. Hvis dette, på den annen side, ikke er tilfelle vil det kunne legge en ekstra stein på byrden. Med andre ord forverrer det et allerede anstrengt samarbeidsforhold og en kan få inntrykk av at en leter etter feil med den andre aktøren for å kunne legitimere sin negative holdning.

Når det gjelder språkbruken i prosjektet er kontraktsspråket engelsk.³⁵ Jeg stilte derfor informantene spørsmål om hvordan de følte de håndterte det engelske språket og om de så på det som noe problem i jobben. Det synes som om informantene kan deles i to grupper her. De som har størst utenlandserfaring ser ikke ut til å oppfatte språket som et problem, mens andre gir uttrykk for at det er et problem. Arve sier at de fleste klarer seg bra i engelsk, men noen sliter mer enn andre. Han sier at en merker kommunikasjonen glir bedre hvis en bare snakker norsk. Kristian derimot synes at engelsken gjør jobben tyngre:

”Nei, jeg har store problemer. Det er et av de problemene jeg sliter mest med, spesielt på sånne prosjekter som dette her så er jeg langt ifra god i engelsk. Men jeg tror nok at en god del, har jeg merket meg, sliter litt med engelsken. Spesielt når det blir litt sånn fagengelsk” (Kristian – underleverandør).

Espen sier at å snakke engelsk forverrer situasjonen. Han påpeker at spesielt når en diskuterer med engelskmenn føler han at de har en fordel. Han trekker likevel frem at det er mange personer i prosjektet som er dyktige i engelsk så det er ikke noe stort problem. Daniel påpeker at det er mange norske som vegrer seg for å snakke engelsk og derfor ikke sier hva de mener i møter. Det medfører at det er flere som forholder seg tause.

³⁵ Unntatt firma F som har en direkte kontrakt med operatøren hvor kontraktsspråket er norsk.

Kan eventuelle språkproblemer påvirke tilliten? Seligman (1998) sier at tiltro er bygget på felles preferanser som blant annet samme språk, samme religion samme utdanningsbakgrunn og så videre. Mitt inntrykk er at språkproblemet ikke har vært utslagsgivende for tiltro i dette prosjektet. Det flerkulturelle har vært en del av denne bransjen i flere år. Det som derimot kan være et poeng er at dersom det oppstår en konflikt eller motsetninger kan kulturforskjellene forsterke motsetningene/uenighetene. Dette kan synes som er tilfellet mellom firma C og hovedleverandør B, som jeg diskuterte i avsnitt 5.4.2.

5.4.4 JPCG-samarbeidet

JPCG³⁶ samarbeidet ble opprettet som et slags ”prosjekt i prosjektet”. Samarbeidet kom i stand på initiativ fra operatøren og var en gruppe bestående av underleverandørene, samt hovedleverandør og operatør. Bakgrunnen for opprettelsen av JPCG var ønsket om at aktørene skulle ha en større grad av samarbeid for å lette administreringen av fremdriften i prosjektet, men også for å bygge tillit/tiltro relasjoner. Aktørene skulle møtes hver fjortende dag. JPCG var ikke planlagt før prosjektet startet og derfor ikke tatt med i kontraktene. Samarbeidet ble opprettet et stykke ut i prosjektet, på høsten i 1998, men ble avsluttet allerede på vårtiden i 1999.

Jeg har valgt å ta JPCG diskusjonen med til slutt for å vise hvordan samarbeidet mellom aktørene fungerte når det ikke var like gjennomtenkte incentiver som lå til grunn for fremdriften. Det vil si at for KUP i sin helhet var det klare incentiver, som innebar både positive og negative sanksjoner, som var skrevet inn i kontrakten og som gjaldt for hver enkelt aktør. I JPCG-samarbeidet var det incentiver for felles oppnådd mål. Det var ikke nok at én av leverandørene klarte å nå milepælen, det var alle eller ingen. Dersom alle leverandørene klarte å nå milepælen fikk de en bonus. Dette vil egentlig være en ekstra bonus fordi, som tidligere nevnt, samarbeidet ikke inngikk i kontrakten for å bygge anlegget. Operatøren forsøkte med andre ord å etablere en slags ”ikke-kontraktuell” bonus. En kan dermed si at samarbeidet innebar positive sanksjoner dersom ønsket resultat ble oppnådd. JPCG hadde ingen incentiver som innebar negative sanksjoner i form av bøter dersom leverandørene ikke klarte milepælene.

³⁶ Joint Planning and Co-ordination Group.

Ut ifra intervjuene virker det som de fleste informantene ikke er helt sikre på *hvorfor* samarbeidet ble avsluttet. Informantene er enige om at noe gikk galt, eller at samarbeidet ikke lenger lønnet seg, men det er forskjellige oppfatninger av hvordan det gikk til. Jeg har nedenfor henvist til utsagn som representerer hver av de fire underleverandørene.

”De store firmaene, på anlegget, de skulle få bonuser dersom den og den milestones ble oppnådd. Det var jo innbefattet at alle er ferdig og da må du jobbe sammen. Da vil du i verste fall komme med fortolkninger dersom det skjærer seg” (Jarle – underleverandør D).

Espen sier at han tror JPCG ble stoppet i april 1999, ettersom det ikke var noen penger igjen. Han sier at intensjonen var veldig bra, men tror ikke selve konseptet var helt ”ferdig tygget”. Her kommer det økonomiske spørsmålet inn og informanten synes klart å hentyde at det var grunnen til at samarbeidet ble avsluttet. Det synes, med andre ord, som om kostnadsoverskuddet i prosjektet også har påvirket JPCG-samarbeidet.

”Ja, den mislyktes på den første målsettingen som JPCG hadde på Europipe II. Gruppen mislyktes totalt og jeg følte at det var ikke nok, hva kan det egentlig komme ut av dette? Altså hvis det var om å bli ferdig med den Europipe II så hadde vi vært ferdig med den, mener jeg. Det var liksom, det var ikke vilje til å ta snarveier, det skulle tas etter stegene. Når du begynner med å mislykkes så kanskje du da skulle laget en litt mindre ambisiøs målsetting som er den første gruppen skal oppnå. At gruppen får suksess, da er det lettere å drive det. Men så snart du møter veggen med en gang du starter, da er det noe annet” (Daniel – underleverandør E).

Daniel gir uttrykk for at det var for høye krav og forventninger knyttet til gruppens første mål. Aktørene i gruppen klarte ikke å nå det første målet og det fikk følger for det videre samarbeidet. På grunn av dette synes det vanskelig å motivere gruppen til å fortsette samarbeidet om felles mål.

”Det ble ikke fungerende så bra fordi vi hadde forskjellige kontraktstyper (...). Vi trengte å få F med på lag i forhold til våres planer og fremdrift, men de hadde en annen type kontrakt og det passet ikke dem så bra å følge våres planer. Det var litt

konflikter sånn underveis. De la jo ned JPCG etter hvert. Det gikk trekvart år og så la de ned hele greia, og vi spør oss hvorfor enda” (Per – underleverandør C).

Mitt inntrykk er at utsagnet er representativt for de fleste informantene fra underleverandørene. De har sine meninger om hva som gikk galt og hvorfor samarbeidet ble avsluttet men de synes ikke å ha fått noen forklaring fra KUP administrasjonen. Informantene uttrykker frustrasjon over denne mangelen på informasjon. Her synes ikke strukturen å ha virket på en riktig måte ved at en får klare tilbakemeldinger om hva som skjer. Det som likevel er viktig å legge merke til her er utsagnet om kontraktstypen, det at firmaene hadde ulik struktur i bunn ble sett på som en av grunnene til at JPCG ikke fungerte. En kan se det slik at tiltro basert på likhet ikke vil gjøre seg gjeldende i denne sammenhengen, fordi enkelte av aktørene har forskjellige kontraktstyper.

En annen informant går litt lenger i å forklare hva som gikk galt i JPCG-samarbeidet

”Vi hadde en sånn ’en for alle, alle for en’ prosess. Hvis vi nådde en milepæl så fikk alle, det nyttet ikke om to nådde den, og hvis det var en som ikke nådde den, så fikk vi ingenting. Det var jo en mer eller mindre delvis vellykket prosess, for det er jo klart at hvis vi skulle bruke mer penger på å nå milepæler så hadde vi ingen garanti for de som kom etter oss, og så skulle vi ikke få noen ting. Vi kunne jo godt tenkt oss den fordelt litt på en annen måte, men prosessen i seg selv er jo fornuftig. Det at du prater på tvers og kanskje skaper relasjoner noe tidligere i et prosjekt (..)” (Håvard – underleverandør F).

Det som slår meg med utsagnet er fordelingen som Håvard nevner. Det at han ikke er sikker på at de som kom etter skulle klare å nå planen. Som jeg har diskutert tidligere under avsnitt 5.2.1 hadde ikke underleverandørene så mye kontakt seg i mellom. De har ikke fått mulighet til å bli så godt kjent og har derfor ikke, ifølge Seligman (1998) kunne bygge opp tiltro, med grunnlag i fortrolighet. I denne forbindelse kan en sammenligne med spillteorien. Teorien omhandler interaksjon eller samhandling mellom rasjonelle³⁷ aktører. Interaksjonen forekommer når to eller flere personer påvirker gjensidig sluttresultatet for hverandre.

³⁷ En handling anses å være rasjonell dersom den står i et bestemt forhold til aktørens virkelighetsoppfatninger og ønsker, som til sammen utgjør grunner (Elster 1985 referert i Hovi og Rasch, 1993).

Aktøren er en spiller som har mulighet til å ta beslutninger og spillerne i en gitt modell kan derfor være både enkeltindivider, bedrifter og stater. Teorien har som utgangspunkt at aktørene utelukkende er motivert av egeninteresse, men det er likevel ikke en forutsetning (Hovi og Rasch 1993). Den mest kjente av de spillteoretiske modellene er fangens dilemma (Heap og Varoufakis 1995). Et eksempel er at et tillitsproblem oppstår i ethvert økonomisk bytte fordi det er sjelden at eksempelvis en leveranse av en vare er koordinert med betalingen av den og dette åpner opp for muligheten til å jukse med avtalen. Dette kan være representerende for Håvard's eksempel. Håvard stiller spørsmålstegn ved hvorfor noen skal bruke tid og penger på å oppnå milepælene når en ikke kan "stole" på de andre aktørene som skal være med å gjøre jobben. "Gratispassasjer-problemet" skaper et kollektivt handlingsproblem mellom grupper av individer. Kollektive goder gjør at dersom noe er tilgjengelig for én person i en definert gruppe, kan heller ikke andre personer i gruppen uten videre utelukkes fra tilgang til godet (Olson 1974 referert i Hovi og Rasch 1993). Dersom ingen av aktørene er villige til å bidra, vil ikke det kollektive godet bli fremskaffet og aktørene i gruppen blir derfor dårligere stilt enn om de hadde valgt å samarbeide. En kan se det slik at det i JPCG-samarbeidet er et spørsmål om kollektive goder for hele gruppen av underleverandører. Aktørene forsøker å samarbeide men forskjellige kontrakter fører til at en støtter sine egne behov først.

I utgangspunktet burde tillit eller tiltro ligge til rette for aktørene ettersom de fikk muligheten til å jobbe tettere sammen i JPCG-samarbeidet. Dette viste seg likevel ikke å fungere etter hensiktene. Hva er det som gjør at samarbeidet i KUP i sin helhet lar seg gjennomføre, men ikke JPCG-samarbeidet? Det er de samme aktørene som er involvert i begge prosjektene. Forskjellen er at det ved JPCG-samarbeidet ikke var tatt med negative sanksjoner som i kontrakter er innebygget i incentivene for gjennomførelsen. Det var kun positive sanksjoner som var lagt opp slik at firmaene fikk bonus dersom alle klarte milepælene. I KUP er det incentiver i kontrakten som fører til både positive (bonus) og negative (bøter) sanksjoner, ettersom krav til kostnader og tid blir oppnådd eller ikke. Som jeg påpekte tidligere syntes det ikke som incentivstrukturen var godt nok gjennomtenkte før JPCG startet. Håvard sier også i sitatet ovenfor at han kunne tenkt seg at fordelingen var blitt lagt opp annerledes. På den annen side hadde operatøren i utgangspunktet ikke mulighet for å legge inn negative sanksjoner i samarbeidet fordi opprettelsen av JPCG ikke var en del av den opprinnelige kontrakten. Sjansene for at leverandørene ville ha godtatt at de fikk bøter dersom de ikke

oppnådde milepæler i et prosjekt som ble skapt underveis kan sees på som minimale. Det var ikke en del av den opprinnelige kontrakten og derfor heller ikke noe som leverandørene hadde kalkulert med. En kan trekke slutningen om at tiltro bygget på fortrolighet eller likhet ikke spiller en like stor rolle i prosjektet som tiltro bygget på sanksjoner. Dette førte til at JPCG ikke var gjennomførbart da en i slike prosjekter synes å ha tiltro med bakgrunn i de negative og positive sanksjonene som finnes i incentivene. Sako m.fl. (1998) presiserer at så lenge kontrakten ikke pålegger aktørene det, vil ikke kontrakter gi noen garanti for at den andre parten vil opptre på en gjensidig tilfredsstillende måte.

Dersom aktørene ikke har tiltro, hva så med tillit? Tillit innebærer risiko (Seligman 1998) og en kan se det slik at den økonomiske risikoen blir for høy til kun å ha tillit å falle tilbake på. Håvard nevner også den økonomiske risikoen ved å si at hans firma ikke hadde noen ”garanti” for at de andre firmaene skulle klare milepælene og at hans firma derfor var skeptiske til å bruke mer penger for å klare målene. En kan derfor si at det heller ikke var tillit mellom firmaene i JPCG prosjektet. Mangel på tillit og tiltro trenger likevel ikke å bety at det er mistillit mellom aktørene (Giddens 1997, Seligman 1997).

Det har blitt utarbeidet en erfaringsrapport for KUP (Granli 2001), deriblant et avsnitt som omtaler JPCG-samarbeidet³⁸. Basert på hva informantene har sagt har jeg kommet frem til at det var for dårlig utarbeidet incentivstruktur i JPCG. Rapporten tyder på at Granli ikke har samme forståelse.

5.5 Oppsummering

Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen har en sentral rolle i prosjektet og har en nær sammenheng med kontraktene. Kontraktene har en stor betydning ettersom de har hierarkiske elementer³⁹ som innebærer sosiale konstruerte strukturer. For å forsøke å unngå organisatoriske problemer

³⁸ "The principle in JPCG was established with two main driving mechanisms, one based on financial incentives linked to milestone achievement and the second to soft values within the HSE perspective. The concept of an JPCG was proven to be an effective way of communicating common goals and objectives in the construction and mechanical completion phase. However, the large number of milestones (30) that was defined had a negative effect as common ownership not always were present in all the milestones. As construction intensity increased, interfaces between milestones became more intense and conflicts containing structural oriented elements of work sequence, priority and access became more dominant. This was to some extent a challenge to the objective of common focus and achievements. The soft mechanisms built in the HSE perspectives stimulated unintended cost drivers, to be activated and should therefore be applied with care" (Granli 2001).

³⁹ Se 2.2.2

underveis innebærer elementene prosedyrer, konfliktløsningssystemer og prissystemer. På denne måten ønsker en å minske sjansene for at det brukes for mye tid og penger på å løse vanskeligheter som oppstår. Kontraktenes spesielle rolle i prosjektet innebærer med andre ord at strukturen i prosjektet fungerer som strukturer for gjennomføring.

Det ble vektlagt fra noen informanter at de ikke var enig med måten prosjektet var blitt organisert på. Det at kun hovedleverandør og operatør var en del av det integrerte teamet medførte at informantene syntes at beslutninger og tilbakemeldinger tok lang tid. Strukturen i prosjektet førte til at underleverandørene har hatt begrenset kontakt med hverandre, noe som ikke syntes å være vektlagt i utgangspunktet.⁴⁰ Det viste seg at rapporteringslinjene ble ”brutt” da en nærmet seg mekanisk ferdigstilling av prosjektet. Fordi rapporteringslinjene gjorde sitt til at tilbakemelding fra KUP administrasjonen tok lang tid ble de ikke overholdt. Kontraktene i seg selv, har ikke vært fokusert på som noe problem blant aktørene i prosjektet. Det vil si at informantene fra firmaene ikke mener de har gjort mer enn kontrakten opprinnelig sa. Eventuelle problemer som har dukket opp og diskusjoner som kontrakten har ført til, har ikke vært mer enn informantene forventet. Noen informanter stiller likevel spørsmål ved bruk av Reimbursable kontraktsformat og trekker paralleller til kostnadsoverskridelsen i prosjektet. Informantenes oppfatning av Weekly Progress Meeting er at det er et møte som er viktig på grunn av at det fungerer som en dokumentasjon på avgjørelser som blir tatt.

Usikkerhet

Et vanlig hierarki vil ikke fungere i denne bransjen på grunn av usikkerhetene knyttet til kostnader, kvalitet og spesifikasjoner. En trenger å være forberedt på endringer underveis i prosjektet og en ønsker å bruke minst mulig tid og penger på å diskutere endringene mens prosjektet er under bygging. For å forsøke å redusere usikkerhetene skriver en derfor hierarkiske elementer inn i kontraktene.

Det største usikkerhetsmomentet i KUP har vært den kompakte byggetiden. Utgangspunktet var at en skulle gjennomføre prosjektet på tre år, i stedet for fire som har vært vanlig ved tilsvarende prosjekter. Informantene gir tydelig uttrykk for at den harde tidsplanen var et tema både før og underveis i byggeprosessen. Det viser seg da også at leverandørene har hatt

⁴⁰ Unntaket her er JPCG-samarbeidet.

forskjellig grad av problemer med fremdriftsplanen i deler av prosjektet. Det er ofte bakenforliggende grunner for usikkerhetene rundt fremdriftsplanen gjennom prosjektet og de problemene som først og fremst har ført til at noen leverandører har kommet på etterskudd i noen stadier av prosjektet er: Dårlig og forsinket dokumentasjon, problemer med materialtilgang og at entreprenørarbeidet tok lengre tid enn forventet. Det vektlegges at arbeidet blir lettere dersom en ligger litt foran fremdriftsplanen. Ligger en bak planen forsterker dette usikkerhetene rundt det å ta riktige avgjørelser. Usikkerhet rundt kostnader har også vært sentral i prosjektet. Som Arve påpeker,⁴¹ ender alle diskusjoner til slutt opp med å være en kostnadsdiskusjon. Usikkerhetene rundt kostnader har blitt redusert for noen firmaer fordi de har en Reimbursable kontraktsform⁴². På den annen side har kostnadsoverskridelsene som har vært, totalt i Åsgard-prosjektet, forsterket usikkerhetene. Et viktig moment er at det har skjedd et holdningsskifte underveis. Kostnadene har ikke hatt hovedfokus i begynnelsen av prosjektet, men på grunn av kostnadsoverskridelsene skiftet parameteret. Dersom det skjer endringer i holdninger fra operatørens side påvirkes alle leverandørene, uansett hvilken kontraktsform firmaene har i utgangspunktet.

Tillit/tiltro

Informantene var optimistiske og hadde positive forventninger om et godt samarbeid på KUP før utbyggingen startet. Likevel syntes leverandørene som hadde vært med på tidligere utbygginger på Kårstø å gi uttrykk for en større sikkerhet angående samarbeidet med operatøren. En kan se det slik at alle aktørene har en tiltro til prosjektet i seg selv. En av informantene gir uttrykk for at han hadde negative erfaringer med ett av firmaene før arbeidet på KUP startet. Forholdet til firmaet synes å ha utviklet seg enda mer negativt gjennom prosjektet. En kan med bakgrunn i dette si at forventningene har spilt en vesentlig rolle i prosjektet. Flere av informantene sier at de ikke har opplevd noen endrede forutsetninger til forventningene, men av de som har blitt nevnt vektlegges kostnadsoverskridelsene i prosjektet. Alle leverandørene påpeker at overskridelsene har fått en negativ innvirkning på deres firma.

Det har vært motsetninger mellom firmaer i prosjektet, men ikke større enn at alle kontraktene har blitt opprettholdt. En kan forstå det slik at det hele tiden har vært tiltro med bakgrunn i

⁴¹ Se 5.2.1.

⁴² Se Trygves utsagn i avsnitt 5.2.1.

sanksjonene som ligger i incentivene i kontrakten (Seligman 1998). Kulturforskjeller så i utgangspunktet ikke ut til å virke inn på tillit/tiltro forholdene fordi informantene er forberedt på at det er annerledes å jobbe med firmaer med en annen kulturell bakgrunn. Det viste seg likevel at dersom det var motsetninger mellom firmaer, ble forskjellig kulturell bakgrunn sett på som negativt.

Ser en på JPCG-samarbeidet klarte ikke leverandørene å samarbeide om å oppnå milepæler og prosjektet ble derfor nedlagt. Samarbeidet ble vanskelig ettersom det ble hevdet at en ikke kunne stole på at de andre firmaene klarte å gjøre jobben sin i tide, og at forskjellige kontraktsformer vanskeliggjorde arbeidet. I samarbeidet var det ikke noe grunnlag å basere tiltro på da det ikke var skapt grunnlag for relasjoner mellom underleverandørene eller negative sanksjoner i incentivene. Dårlig gjennomtenkte incentivordninger førte til at aktørene ikke kunne støtte seg på tiltro med bakgrunn i sanksjoner. På grunn av den hierarkiske strukturen som var i kontraktene og de strenge reglene for rapportering var det vanskelig for underleverandørene å skape et grunnlag for tiltro med bakgrunn i fortrolighet før JPCG startet. Aktørene hadde i JPCG kun tillit å støtte seg til og det ville innebære en for stor økonomisk risiko. Tilliten som eventuelt var tilstede i JPCG-samarbeidet kunne ikke kompensere for mangelen på tiltro som et bedre incentivsystem kunne ha gitt.

6.0 AVSLUTNING OG KONKLUSJON

Prosjekter er temporære organisasjoner som skal løse en oppgave for deretter å bli oppløst (Hetland 1993) og organisasjonene er derfor ikke stabile. Prosjektledelse i olje- og gassindustrien er kritisk når det gjelder gjennomføringstid, kvalitet og kostnader og dermed får kontraktene i denne bransjen en helt spesiell rolle. Organisasjonskartet kan ikke beskrive hva som skjer i organisasjonen fordi den ikke er stabil og kontraktene er av den grunn hierarkiske dokumenter som fungerer som strukturen i prosjektet (Stinchcombe 1985). Strukturen er rettet mot gjennomføringen av prosjektet.

Utgangspunktet for denne hovedoppgaven har vært å se på sosiale relasjoner i prosjektstyring i olje- og gass industrien. Jeg har fokusert på tillit og organisasjonsstrukturen i KUP hvor informantenes opplevelse av temaene har blitt vektlagt. Jeg har i diskusjonen av disse temaene også vektlagt usikkerhet fordi den spiller en sentral rolle i all planlegging og gjennomføring av slike prosjekter. Nedenfor vil jeg drøfte sammenhengen mellom tillit, organisasjonsstruktur og usikkerhet som var hovedtemaene i analysekapittelet.

Som nevnt i kapittel 4 blir integrert organisasjonsstruktur vektlagt av Norsok (1995) for å oppnå tillit og åpenhet mellom operatør og leverandør. Mer åpenhet og tillit kan redusere tidsbruken og kostnadsnivået. I denne bransjen synes det å være en oppfatning om at usikkerheter til slutt fører til en tids- og kostnadsdiskusjon, en kan se hvordan de tre ovenstående temaene har en sammenheng.

Tar en utgangspunkt i fremdriftsplanen er det sammenheng mellom usikkerhet og organisasjonsstrukturen i prosjektet. Paradokset mellom fremdriftsplanen og den hierarkiske organisasjonsstrukturens strenge rapporteringslinjer gjør at underleverandørene velger å kommunisere direkte med hverandre i prosjektets avslutningsfase. Fordi usikkerheten rundt det å holde tidsplanen blir så stor og rapporteringslinjene gjør sitt til at tilbakemeldingen fra KUP administrasjonen blir ansett å ta for lang tid, ser aktørene seg nødt til å bryte den hierarkiske strukturen. Den hierarkiske organisasjonsstrukturen vil også ha en sammenheng med tillit/tiltroen i prosjektet. Dersom strukturen i prosjektet medfører begrenset kontakt vil det være vanskelig å skape relasjoner og bli kjent med hverandre slik at en har noe å basere tiltro på blant underleverandørene. Som jeg var inne på i avnitt 5.5 fører rapporteringslinjene

og det at underleverandørene ikke har kontrakt med hverandre til en begrenset kontakt dem imellom.

Sammenhengen mellom tillit og usikkerhet kan illustreres ved at en av underleverandørene kom med i planleggingsfasen på et senere stadium enn de andre. Med bakgrunn i denne forsinkelsen har firmaet, ifølge dem selv, hatt usikkerheter rundt dokumentasjonen. Det kan virke som om firmaet har følt at de ikke har vært en del av teamet fra begynnelsen av og at det har vært vanskelig å rette dette opp igjen. Som tidligere nevnt legger en ikke bare vekt på kjennskap men også likhet for å bygge tiltro (Seligman 1998). Ved å bli tatt med tidligere kunne firmaet kanskje ha følt seg mer som en del av teamet (Roald 5.4.2).

En annen sammenheng mellom usikkerhet og tillit er leverandørens ønske om å skape og vedlikeholde et godt rykte i bransjen, slik at en kan få nye kontrakter. Leverandørene vil derfor ønske å vise at de er i stand til å gjennomføre et prosjekt innenfor visse rammer, slik at operatøren vil ha tiltro til det enkelte firmaet. Usikkerheten som ble en følge av kostnadsoverskridelsene i Åsgard-prosjektet kan også sies å ha fått en innvirkning på tiltroforholdet mellom leverandører og operatøren. Det vil si at fokuset til *operatøren* endret seg fra at leverandørene skulle bli ferdig for enhver pris uansett merkostnader, til å bli ferdig men holde kostnadene nede. Flere av informantene mente også at kostnadsoverskridelsene hadde hatt innvirkning på at JPCG-samarbeidet ble nedlagt. Overskridelsene vil derfor også ha hatt en innvirkning på organisasjonsstrukturen. I utbyggingsprosjekter som KUP, er det viktig med et godt samarbeid basert på tillit for å kunne gjennomføre prosjektet innenfor a) tidsrammen, b) den økonomiske rammen og c) innenfor HMS krav. Dersom en ser tilbake til kapittel 4 er disse tre punktene utgangspunktet for et vellykket prosjekt, ifølge operatøren. For leverandør er det viktig med gode relasjoner og et godt rykte for å kunne oppnå nye kontrakter (Norsok 1995).

Jeg har i sammendraget, i avsnitt 5.5, fastslått at det i prosjektet finnes tiltro mellom firmaene, basert på sanksjoner som ligger i incentivene i kontrakten. Tiltro finnes også med bakgrunn i kjennskap når det gjelder forventinger og omdømme til de andre aktørene. Jeg anser sanksjonene som de overlegent viktigste når det gjelder tiltroen i prosjektet og ser dem som grunnlaget for at KUP lot seg gjennomføre. Det er viktig å legge til at de negative sanksjonene har en viktig rolle. De positive sanksjonene omfatter bonuser for oppnådde mål,

mens de negative sanksjonene innebærer omfattende bøter dersom en ikke oppnår målene. Firmaene tilstreber å oppnå milepælene i prosjektet, ettersom en ikke ønsker å miste pengene som ligger i bonusen. Dersom en ikke klarer å nå hovedmilepælen mister en bonusen men får i tillegg sanksjoner i form av dagsbøter for hver dag firmaet blir forsinket. Tiltro blir igjennom prosjektet av den grunn hovedsaklig bygget på sanksjoner. Hvis man ikke har sanksjoner i incentivene i kontrakten som oppleves som tilstrekkelige kan en ikke bygge samarbeidet på tiltro men i stedet være avhengig av tillit. Tillit på sin side innebærer risiko og problemet i et slikt prosjekt er at det står mye penger på spill. Som jeg har påpekt tidligere er det opprettede JPCG-samarbeidet et uttrykk for at incentivene *ikke* var tilstrekkelige. På grunn av den hierarkiske strukturen i prosjektet hadde underleverandørene begrenset mulighet til å skape relasjoner seg imellom, som tiltro kunne bygges på. I utgangspunktet kan en se på JPCG-samarbeidet som et uttrykk for fleksibilitet og at operatøren ønsket å styrke den kollektive autonomien i prosjektet. Likevel viste det seg at samarbeidet ikke fungerte fordi det ikke lå klare og gjennomtenkte incentiver til grunn som skulle motivere aktørene til å få det beste ut av samarbeidet.

Ser en tilbake til utgangspunktet for Norsok-prosessen⁴³ innså bransjen på 90-tallet at kostnadene ved nye utbygginger var for høye. Ved å utvikle nye tekniske konsepter, organisasjonsmodeller og endrede holdninger innenfor industrien ønsket en å redusere kostnadene. Endringene innebar, blant annet, at en skulle redusere motsetninger og konflikter mellom aktørene. For å klare det satte Norsok (1995) frem forslag om at leverandørene skulle involveres på et tidlig tidspunkt. En ville øke langsiktigheten i relasjonene mellom leverandør og operatør og en mer forpliktende nærhet mellom partene skulle oppnås ved å vektlegge integrerte team. I forhold til disse forutsetningene kan en si at det i KUP synes å ha blitt vektlagt flere av anbefalingene til Norsok, selv om ikke alle har fungert helt etter intensjonene. En får et inntrykk av at det er et stykke frem til den rene 90-talls prosjektgjennomføringsmodellen som Norsok-utvalget ønsket å oppnå. Spørsmålet er kanskje om det er gjennomførbart?

Jeg har kommet frem til at grunnlaget for samarbeidet på KUP er tiltro fordi firmaene hadde positive forventninger til hverandre før en startet arbeidet med prosjektet. Det som gjør at prosjektet gjennomføres er likevel først og fremst tiltro bygget på sanksjonene som er

⁴³ Som beskrevet i avsnitt 1.2.

innebygget i incentivene i kontraktene. Tillit synes det på den annen side å være vanskelig å skape i denne bransjen på grunn av den økonomiske risikoen den kan innebære. Graden av tillit mellom enkeltaktører i prosjektet vil være vanskelig for meg å fastslå og det er heller ikke det oppgaven har vært ute etter å belyse.

LITTERATURLISTE

- Baba, ML (1999): "Dangerous liaisons: Trust, distrust and information technology in American work organizations". *Human organizations*, Vol. 58, Nr. 3, s.331-346.
- Boltanski, Luc, Laurent Thévenot (.1999): "The sociology of Critical Capacity". *European Journal of Social Theory*, Vol. 2, No. 3, s. 359-377.
- Cheng, Eddie W.L, Li Heng, P.E.D Love (2000): "Establishment of Critical Success Factors for Construction partnering". *Journal of Management in Engineering*, s. 84-92.
- Coleman, James S. (1990): *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press.
- De Paoli, Donatella (1997): "Kan prosjekter teamorganiseres?" I: *AFFs årbok*. Colbjørnsen, Tom (Red.) s. 116-132. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- De Paoli, Donatella (1996): *Projects as a reflection of the core group. The case of construction projects*. Avhandling (dr. oecon.) Norges handelshøyskole, Bergen.
- Diekmann, James E, Matthew J. Girard (1995): "Are Contract Disputes predictable"? *Journal of construction Engineering and Management*, s. 355-363.
- Dozzi, Peter, Francis Hartman, Neil Tidsbury, Rafi Ashrafi (1996): "More Stable Owner-contractor Relationships". *Journal of Engineering and Management*, s. 30-35.
- Engen, Ole Andreas (2000): "Retorikk og realiteter. NORSOK-prosessen og økt konkurransedyktighet i norsk oljeindustri". *Norsk Oljemuseums årbok*.
- Ferreira, MLR, J.H. Rogerson (1999): "The quality management role of the owner in different types of construction contract for process plant". *Total Quality Management*, Vol.10, No. 3, 401-411.

Fox, Alan (1974): *Beyond Contracts: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber Limited.

Giddens, Anthony (1997): *Modernitetens konsekvenser*. Oslo: Pax Forlag A/S

Heap, Shaun P. Hargreaves, Yanis Varoufakis (1995): *Game theory. A critical introduction*. London and New York: Routledge.

Hetland, Per Willy (1994): *Praktisk Prosjektledelse: Teoretisk Grunnlag*. Stavanger: Statoils trykkeri.

Hetland, Per Willy (1993): "Kontraksstrategier og prisformat". I: Hetland, Per Willy (Red.): *Praktisk Prosjektledelse: Anvendelser*. Stavanger: Statoils trykkeri.

Hetle, Rune Christopher (1995): *Vurdering av kontraktstyper, benyttet i Europipe Development Project, med utgangspunkt i rapport om norsk sokkels konkurranseposisjon*. Hovedoppgave i Sivilingeniørutdannelsen ved Høgskolen i Stavanger.

Holter, Harriet (1982): "Data, tolkning og sosiale relasjoner i forskning". I: Holter Harriet og Ragnvald Kalleberg: *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hovi, Jon, Bjørn Erik Rasch (1993): *Strategisk handling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jørstad, Sven-Olaf (1993): "Strategier for informasjonsbehandling". I: Hetland, Per Willy (Red.): *Praktisk Prosjektledelse: Anvendelser*. Stavanger: Statoils trykkeri.

Kalleberg, Ragnvald (1982): "Kvalitative metoder i sosiologisk forskning". I: Holter Harriet og Ragnvald Kalleberg: *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale, Steinar (1999): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS

Linde, Øystein (1993): "Oppstartsprosesser ved utbyggingsprosjekter". I: Hetland, Per Willy (Red.): *Praktisk Prosjektledelse: Anvendelser*. Stavanger: Statoils trykkeri.

Linde, Øystein (1993): "Utviklingstrinn ved offshore og landbaserte prosjekter". I: Hetland, Per Willy (Red.): *Praktisk Prosjektledelse: Anvendelser*. Stavanger: Statoils trykkeri.

Norsk Petroleumsvirksomhet Faktahefte: *Faktaheftet 2001*. Oslo: Olje- og energidepartementet

Norsk Søkkel Konkurransesjjon (NORSOK) (1995): *Samarbeid mellom operatør og leverandør: Delrapport nr. 3*. Oslo: Nærings- og energidepartementet.

NORSOK Samarbeidsutvalg (1998): *Samspillnormer for oljeindustrien*. Oslo: Nærings- og energidepartementet

NOU 1999:11: *Analyse av investeringsutviklingen på kontinentalsokkelen*. Oslo: Olje- og Energidepartementet. www.odin.dep.no.

Osmundsen, Petter 1999: "Kostnadsoverskridelser sett ut i fra økonomisk kontrakts- og insentivteori". I: *NOU 1999:11*, Oslo: Olje- og Energidepartementet. www.odin.dep.no.

Perrow, Charles (1986): *Complex organisations: A Critical Essay*. New York: McGraw-Hill.

Perrow, Charles (1974): *Organisationsteori*. Oversatt av Niels Brunse. København: Fremad.

Repstad, Pål (1976): *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sako, M, Helper S (1998): "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States." *Journal of Economic Behaviour and Organizations*. Vol. 34, Nr. 3, 1, s. 387-417.

Seligman, Adam B. (1998): "Trust and Sociability: On the Limits of Confidence and Role Expectations". *American Journal of Economics and Sociology*. Vol. 57, No. 4, s.391-404.

Seligman, Adam B. (1997): *The problem of trust*. Princeton, New Jersey: Princeton university press.

Stinchcombe, Arthur L. (1959): "Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study." *Administrative Science Quarterly*. s. 169-187.

Stinchcombe, Arthur L. (1985): "Project Administration in the North Sea". I: Stinchcombe, Arthur L. og Carol A. Heimer: *Organization Theory and Project Management: Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*. Oslo: Norwegian University Press.

Stinchcombe, Arthur L. (1985): "Contracts as hierarchical documents". I: Stinchcombe, Arthur L. og Carol A. Heimer: *Organization Theory and Project Management: Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*. Oslo: Norwegian University Press.

Stinchcombe, Arthur L. (1985): "Authority and the Management of Engineering on Large Projects", I: Stinchcombe, Arthur L. og Carol A. Heimer: *Organization Theory and Project Management: Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*. Oslo: Norwegian University Press.

Veierød, Magne Arthur (1993): "Prosjektfaser i en byggeprosess," I: Hetland, Per Willy (Red.): *Praktisk Prosjektledelse: Anvendelser*. Stavanger: Statoils trykkeri.

Watson, Tony J (1995): *Sociology, Work and Industry*. London: Routledge.

Weber, Max (1990): *Makt og byråkrati*. Oversatt av Dag Østerberg. Oslo: Gyldendal.

Xu, Qi (1999): "TQM as an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation". *Organization Studies*, 20/4, s. 559-681.

Andre kilder

Granli, Oddmund (2001): *Erfaringsrapport fra KUP*. Intern rapport for Den norske stats oljeselskap.

Kårstø gassbehandlingsanlegg (2001). Informasjonsbrosjyre om Kårstø laget av Den norske stats oljeselskap.

Organisasjonskart av KUP.

The American Heritage Dictionary of the English Language. 2000. Fourth Edition. Boston:
Houghton Mifflin Company.

Weekly Progress Report for underleverandør

Weekly Report for KUP administrasjonen

