

Prosjektsuksess i olje- og gassektor

En studie om lederes perspektiv på forhold som bidrar til prosjektsuksess i et olje- og gasselskap

—

Cathrine Olsen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - mai 2019

Forord

Denne masteroppgaven i ledelse, innovasjon og marked markerer slutten på to lærerike og spennende år ved UiT Norges Arktiske Universitet avdeling Handelshøgskolen. Jeg ser tilbake på studietiden som uforglemmelig med mange gode minner. Jeg har lært mye og blitt kjent med mange gode venner. Å skrive masteroppgaven har vært en bratt læringskurve med både opp- og nedturer. Prosessen har vært hektisk med lange og travle dager, men jeg har vært heldig å få skrive om et tema jeg anser som viktig og spennende. Det er mange jeg ønsker å takke etter at denne epoken er over.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til veilederen min Anne Grete Sandaunet. Du har vært en uvurderlig ressurs gjennom denne prosessen med din positive energi. Takk for alle gode innspill, konstruktive tilbakemeldinger og rådgiving. Gjennom ditt faglige engasjement har du hjulpet meg stort i å nå målet mitt.

Jeg ønsker også å takke bedriften som lot meg studere deres jobbsituasjon. Takk for godt samarbeid og for at dere tok meg så godt i mot. Uten alle informantene hadde ikke oppgaven vært gjennomført, så tusen takk til alle som stilte frivillig opp og delte sin kunnskap og erfaring med meg.

Videre vil jeg takke alle venner, familie og kjæreste som har støttet meg gjennom denne prosessen. Dere har gitt meg troen på at jeg skal komme meg gjennom og alltid heiet meg frem. Takk for all støtte og hjelp. Jeg setter utrolig stor pris på dere.

Til slutt vil jeg takke klassen min som har bidratt med mange gode stunder og mye latter. Disse to årene hadde ikke blitt det samme uten og det blir et stort savn å flytte fra dere. Dere har gjort tiden min i Tromsø upåklagelig.

Tromsø, mai 2019

Cathrine Olsen

Sammendrag

Prosjekt som arbeidsform blir stadig vanligere innen alle bransjer, sektorer og oppgaver. Likevel mislykkes så mange som 65-70% av prosjekter på en eller flere områder i følge Wysocki (2014). Dette er høye tall som bør kunne endres til det bedre. Derfor ønsker jeg i denne oppgaven å fokusere på hva prosjektsuksess er og hvilke forhold som kan bidra til prosjektsuksess i olje- og gassektor. Jeg har tatt utgangspunkt i hva prosjektsuksess innebærer og har undersøkt hvordan forholdene organisering, prosjektledelse og team bidrar til å lykkes. Følgende problemstilling er jobbet ut fra:

«Hva er prosjektsuksess og hvilke forhold kan bidra til suksess i olje- og gassprosjekter?»

Målet med oppgaven har vært å øke forståelsen for suksess i prosjekter og for å tilføre bedrifter i olje- og gassektor nyttig informasjon om hvordan oppnå suksess i prosjektene. Jeg håper problemstillingen til oppgaven kan skape større forståelse for hva prosjektsuksess er og hvilke forhold som kan bidra til å lykkes med prosjekter i olje- og gassektor. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket ble tre forskningsspørsmål med bakgrunn i de tre forholdene jeg er interessert i, utformet i henhold til oppgavens problemstilling. Datamaterialet er innhentet gjennom kvalitative intervju med ti informanter med ledelsesansvar fra en anonymisert bedrift og danner grunnlaget for videre analyser i oppgaven.

Analysen av funnene viste at suksess er et komplekst begrep som oppfattes subjektivt. Det er også ulike suksessdimensjoner avhengig av hvilket perspektiv prosjektsuksess vurderes etter. Informantene nevner viktigheten av å oppnå prosjektsuksess på budsjettert tid, kostnad og kvalitet, måloppnåelse, risikohåndtering og fokus på helse, miljø og sikkerhet. I tillegg viser funnene at forskningsspørsmålene knyttet til både organisering, prosjektleder og team er suksessfaktorer som må håndteres for å kunne lykkes med prosjekter.

Nøkkelord: Prosjektsuksess, organisering, prosjektleder, team, olje- og gassektor

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	1
1.1 TEMA OG BAKGRUNN.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	3
1.3 TIDLIGERE FORSKNING	4
1.3.1 Tidligere forskning på ledelse og prosjektsuksess	4
1.3.2 Tidligere forskning på prosjektledere.....	5
1.3.3 Tidligere forskning på team.....	6
2 TEORETISK TILNÆRMING	7
2.1 PROSJEKTSUKSESS.....	7
2.1.1 Historikk.....	7
2.1.2 Kontekstuell tilnærming.....	11
2.1.3 Subjektivistisk tilnærming	11
2.2 PROSJEKTORGANISERING.....	12
2.3 PROSJEKTLEDELSE.....	13
2.3.1 Prosjektleder	15
2.3.2 Lederstil i prosjektets livssyklus.....	16
2.3.3 Kommunikasjon.....	18
2.4 TEAM.....	19
2.4.1 Teambygging.....	20
2.4.2 Prosjektteamets faser	21
3 METODE.....	23
3.1 VITENSKAPELIG OG METODOLOGISKE STÅSTED.....	23
3.2 FORSKNINGSDESIGN	24
3.3 SAMARBEIDSBEDRIFT	25
3.4 DATAGRUNNLAG OG FREMGANGSMÅTE	26
3.4.1 Refleksivitet i forskningsprosessen.....	26
3.4.2 Kvalitative intervju.....	27
3.4.3 Semistrukturert dybdeintervju.....	27
3.4.4 Utvalg.....	28
3.4.5 Intervjuguide	29
3.4.6 Intervjusituasjonen.....	29
3.5 DATAANALYSE	30
3.6 KVALITETSKRITERIER FOR KVALITATIV FORSKNING	31
3.7 FORSKNINGSETIKK.....	32
4 ANALYSE AV FUNN.....	34
4.1 PROSJEKTSUKSESS	34
4.1.1 Kostnad, kvalitet og tid	34
4.1.2 Prosjekt mål	35
4.1.3 Helse, miljø og sikkerhet.....	36
4.1.4 Risiko.....	37
4.1.5 Hva skal til for å oppnå prosjektsuksess?	39
4.2 FORHOLD SOM BIDRAR TIL PROSJEKTSUKSESS.....	40
4.2.1 Organisering.....	40
4.2.2 Prosjektleder	43
4.2.3 Team.....	51
5 AVSLUTTENDE DRØFTING	55
5.1 PROSJEKTSUKSESS	55
5.1.1 Betydningen av organisering	56
5.1.2 Betydningen av prosjektleder.....	57
5.1.3 Betydningen av team.....	58

5.2 KRITIKK AV EGET ARBEID.....	59
5.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	60
LITTERATUR.....	61
VEDLEGG.....	64
VEDLEGG 1: INFORMASJONSBREV	64
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....	67
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE PÅ ENGELSK	69

Figurer:

Figur 1: Klassiske suksesskriterier	8
Figur 2: The Square Route (Atkinson, 1999)	9
Figur 3: The Project Leadership Pyramid (Juli, 2011)	15
Figur 4: Lederstil gjennom prosjektets faser	17
Figur 5: Prosjektteamets faser (Jacobsen, 2016)	22

Tabeller:

Tabell 1: Tidligere forskning på gode prosjektledere (Jacobsen, 2016, s. 110).....	5
--	---

1 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn

Prosjekt som arbeidsform blir stadig vanligere innen alle bransjer, sektorer og oppgaver. I følge Karlsen (2014) er to tredjedeler av all aktivitet i bedrifter prosjektbasert og er på god vei til å bli en av de vanligste arbeidsformene i fremtiden. Et prosjekt kan ses på som en midlertidig eller temporær organisasjon med en tydelig start og slutt (Jacobsen, 2016). Det er flere ulike definisjoner på hva som kjennetegner et prosjekt, men flere mener at det blant annet inneholder en tidsavgrensning, klare ressursrammer, et klart mål og tverrfaglighet (Karlsen, 2014; Jacobsen, 2016). Gjennom disse fire dimensjonene kan vi forklare et prosjekt som en temporær organisasjon med et klart mål som skal løse en bestemt oppgave gjennom gitte tids- og kostnadsrammer. Dette er generelle kjennetegn som vil kunne variere for ulike prosjekter. Prosjekter går gjennom en livssyklus som inneholder ulike faser. Disse fasene varierer i faglitteraturen men en grov inndeling er oppstartsfasen, modningsfase, gjennomføringsfase og avslutningsfase (Jacobsen, 2016). I de ulike fasene vil det være forskjellig fokus og oppgavemengden vil variere. Dette er faser som vil gå over i hverandre i den virkelige verden, og det er derfor ikke et klart og statisk skille mellom prosessene (Jacobsen, 2016).

Tema for oppgaven er prosjektsuksess, og evaluering av resultater til prosjekter er et av de mest sentrale temaene i prosjektlitteraturen. Til tross for at det gjennom flere tiår er forsket på prosjektsuksess, blir mange prosjekter definert som mislykkede. Så mange som 65-70% av prosjekter mislykkes på en eller flere områder i følge Wysocki (2014). Dette er høye tall og suksessraten bør kunne økes i prosjekter og det er dette min oppgave skal handle om. Siktemålet har tidligere vært å utvikle rasjonelle oppskrifter for å lykkes med prosjekter og tradisjonelt har prosjekter blitt vurdert som suksessfulle med bakgrunn i fastsatt tid, kostnad og kvalitet (Atkinson, 1999). På bakgrunn av dette har flere lærebøker som formål å vise teknikker og metoder for å oppnå suksess i prosjekt, uavhengig av type prosjekt eller kontekst. I begynnelsen av 90-tallet økte forskningsbidragene til å gjelde flere kriterier enn tid, kostnad og kvalitet og faktorer som ledelse, kommunikasjon og teambygging ble fremhevet (Hagebakken, 2012). I det nye årtusen er det enda flere måter å vurdere prosjektsuksess på og handler i stor grad om konsekvenser i et større samfunnsmessig perspektiv (Hagebakken, 2012). På bakgrunn av dette ble det et større fokus på langsiktige konsekvenser for individer, organisasjoner og samfunnet.

Et tema jeg er interessert i for å forstå prosjektsuksess er organisering. Prosjektene i bedriften jeg studerer, og andre olje- og gassprosjekter, organiseres i stor grad som matrise-prosjekter. Dette på bakgrunn av at prosjektene ofte er store i omfang hvor beslutningsmyndigheten er delt mellom prosjektleder og linjeorganisasjonen (Kolltveit & Reve, 2002). En slik organisering involverer personer fra flere avdelinger og teamet kan derfor bli stort. Fordelen er at det er gode muligheter for erfaringsoverføring til andre prosjekter eller avdelinger mens mulige ulemper er at prosjektet ikke blir prioritert av alle involverte til enhver tid (Hussein, 2016). Hvor godt dette samarbeidet organiseres vil i stor grad bestemme prosjektets suksess (Jacobsen, 2016). I min oppgave skal jeg se på hva en slik organisering betyr for å lykkes med prosjekter i bedriften jeg studerer, og hva som er viktig for å lykkes med matrise-organisering.

Et annet tema av interesse er prosjektledelse. Uten ledelse i et prosjekt er det stor sannsynlighet for at prosjektet bare blir «som et hvilket som helst prosjekt» (Juli, 2011). Derfor er ledelse en avgjørende faktor for å øke sjansen for prosjektsuksess i følge Juli (2011). Samtidig mener De Wit (1988) at god prosjektledelse kan bidra til prosjektsuksess men at prosjektledelse neppe vil være i stand til å forhindre at prosjekter mislykkes. På bakgrunn av dette ønsker jeg å snakke med ulike ledere for å høre hva de mener prosjektledelse har å si for suksess i prosjekter.

Å lede et prosjekt mot suksess krever også at lederen får arbeidet utført av teamet på en effektiv måte (Chittor, 2012). Dette fører meg videre til det tredje forhold jeg ønsker å se nærmere på, nemlig betydningen av team i prosjekter. En prosjektleder kan nemlig ikke oppnå suksess i prosjekter alene, de trenger et team. I prosjektene til bedriften jeg studerer, og flere andre olje- og gassprosjekter, involveres det personer fra ulike avdelinger og disipliner avhengig av problemer og oppgaver som prosjektet står i. Det kan derfor være vanskelig å identifisere seg med teamet når man ikke jobber 100% i et prosjekt.

På bakgrunn av dette ønsker jeg å forstå hva prosjektsuksess er og se på forhold som kan bidra til prosjektsuksess i bedriften jeg studerer. For å forstå prosjektsuksess ønsker jeg å se på betydningen av tre forhold jeg mener er interessante. Som et resultat av dette ønsker jeg å se på betydningen av organisering, prosjektleder og team for å lykkes med prosjekter. Dette blir gjort ettersom det er viktige deler av et prosjekt og noe som må håndteres for å kunne lykkes.

1.2 Problemstilling

Formålet med studien er å forstå hva prosjektsuksess er og hvilke forhold som bidrar til suksess i prosjekter i olje- og gassektor. For å belyse dette legger oppgaven frem teori om prosjektsuksess, organisering, prosjektledelse og team.

Olje- og gassektoren består av både små og store prosjekter og inneholder ofte store summer. På bakgrunn av dette er det ønskelig at prosjektene skal bli vellykkede slik at verdier ikke går tapt. I følge Norskpetroleum (2018) ble det investert nær fem ganger så mye i olje- og gassvirksomhet som i all annen industri i Norge til sammen og 54% av verdens energiforbruk kom i 2017 fra olje og gass (Global Energy Statistical Yearbook, 2018). Dette viser hvor viktig og hvor stor betydning olje- og gassvirksomheten har for både norsk industri og det internasjonale markedet. Det var også denne relevansen som gjorde at min interesse for denne sektoren vokste og derfor var noe jeg ville fokusere på i min studie.

Bakgrunnen for oppgaven er en faglig interesse for hva prosjektsuksess er og hvilke forhold som bidrar til prosjektsuksess i olje- og gassektor. Jeg interesserer meg spesielt i tre forhold: betydningen av organisering, prosjektledelse og team. Dette er forhold jeg anser som viktige å håndtere for å lykkes med prosjekter. Det er også interessant å se på disse forholdene med tanke på at de er dagsaktuelle og sannsynligvis vil være aktuelle frem i tid ettersom prosjektorganisering fortsetter å vokse som arbeidsmetode. Med tanke på at oppgaver også vil løses gjennom prosjekter i fremtiden vil det være interessant å avdekke forhold for bidrar til suksess. Gjennom å utføre studien i én bedrift vil det kunne bidra til å eksemplifisere hvordan suksess kan oppfattes hos prosjektbaserte bedrifter i olje- og gassektor.

Jeg belyser tema med følgende problemstilling:

«Hva er prosjektsuksess og hvilke forhold kan bidra til suksess i olje- og gassprosjekter?»

For å besvare problemstillingen tar jeg utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken betydning har organiseringen av prosjektet for å lykkes?

2. Hvordan bidrar prosjektlederen til prosjektsuksess?
3. Hvordan oppnå prosjektsuksess gjennom team?

Problemstilling og forskningsspørsmålene følges som en rød tråd gjennom oppgaven og blir brukt til å besvare hovedpunkter i konklusjonen. Disse spørsmålene vil også danne utgangspunktet for studien og er grunnlaget for strukturen i oppgaven. Kapittel to i oppgaven presenterer studiens teoretiske tilnærming som tar utgangspunkt i temaene prosjektsuksess, organisering, prosjektledelse og team. Deretter vil jeg i kapittel tre redegjøre for metoden som er anvendt i studien mens kapittel fire tar for seg analyse av funnene. I det kapitlet forsøkes det å knytte innsamlet datamaterialet mot teori for å se etter sammenheng og mønster. Kapittel fem gir en avsluttende drøfting som blant annet tar for seg oppsummering av funn og knytter dette opp mot problemstilling og de ulike forskningsspørsmålene. Deretter redegjør jeg for kritikk av eget arbeid og forslag til videre forskning. Videre vises referanselisten med relevant litteratur som er anvendt i oppgaven og vedlegg.

1.3 Tidligere forskning

Temaet for oppgaven er prosjektsuksess, men for å få en større forståelse vil jeg i dette delkapitlet se nærmere på tidligere forskning knyttet til forskningsspørsmålene mine og ser derfor på temaene ledelse, prosjektledelse, prosjektledere og team. Dette gjøres for å få et innblikk i hvordan forskning på disse feltene har utviklet seg og forandret seg i nyere og moderne tid. Dette er emner det er gjort mye forskning på tidligere og som det fremdeles gjøres mye forskning på. Derfor er det også naturlig å tenke seg at det har vært en del utvikling.

1.3.1 Tidligere forskning på ledelse og prosjektsuksess

Tidligere forskning på ledelse har identifisert to viktige dimensjoner om lederatferd: for det første er det lederens fokus på arbeidsoppgaver, altså de tekniske forhold knyttet til oppgaveløsning og produksjon, tidsbruk og ressurser (Jacobsen, 2016). Den andre dimensjonen er lederens fokus på mennesker og relasjoner, altså hvordan ansatte har det på jobben, hvordan de samarbeider, om de opplever problemer og hvordan sosiale relasjoner fungerer (Jacobsen, 2016). Dette skillet har flere fellestrekk mellom transformativ ledelse (fokus på mennesket) og transaksjonsledelse (fokus på oppgaver), og mellom ledelse (menneskeorientert) og administrasjon (oppgaveorientert) (Jacobsen, 2016). Denne

ledelsesforskningen har fulgt dette skillet siden (Jacobsen, 2016). I min oppgave vil fokuset være på ledelse og ikke administrasjon ettersom jeg ser på det menneskelige aspektet for å oppnå suksess i prosjektet.

Den klart vanligste formen for ledelse i arbeidsgrupper er hierarkisk eller vertikal ledelse (Hjertø, 2015). I nyere tid har det derimot blitt forsket mer på horisontal ledelse hvor prosjektet er organisert gjennom en prosjektleder (som vertikal leder) og medlemmer av et prosjekt team (som horisontale ledere) hvor lederoppgavene blir fordelt i teamet (Yu, Vaagaasaar, Müller, Wang & Zhu, 2018). Denne tilnærmingen til forskningen ønsker da å ta med det beste fra både vertikal og horisontal lederstil. Her vil det være interessant å se om dette speiler seg i mitt materiale. Ettersom jeg ønsker å se på betydningen av prosjektlederen for prosjektsuksess anser jeg det som relevant å videre redegjøre for tidligere forskning på prosjektledere.

1.3.2 Tidligere forskning på prosjektledere

Tidligere forskning på prosjektledelse har for det meste søkt etter generelle kjennetegn på en god eller suksessfull prosjektleder (Jacobsen, 2016). I boken *Engangsorganisasjonen* av Dag Ingar Jacobsen (2016) viser han til to eksempler fra tidligere forskning på prosjektledere, disse er gjengitt i tabellen nedenfor.

Tabell 1: Tidligere forskning på gode prosjektledere (Jacobsen, 2016, s. 110)

Turner (1993)	Meyer (2014)
Resultatfokuset	Kommunikasjonsevne
Problemløsningsevne	Planleggingsevne
Initiativrik	Følger opp fremdrift
Selvsikker	Setter mål
Oversikt og helhetsperspektiv	Har makt
Forhandlingsevne	Kan organisere og systematisere
Kommunikasjonsevne	Bygger team
	God til å forutse ting
	Forståelse av forskjellige kulturer

Som vi kan se av venstre side av tabellen var forskning på prosjektledere fokusert på produksjon og oppgaveløsning i 1993 mens det i 2014 er et sterkere fokus på sosiale og mellommenneskelige prosesser (Jacobsen, 2016). Slike studier sier noe viktig om prosjektledelse men blir av Jacobsen (2016) beskrevet som statiske ettersom de legger til grunn at det er en form for prosjektledelse som er god og viktig uansett hvilken fase prosjektet er i (Jacobsen, 2016, s. 110). I min studie ønsker jeg blant annet å se nærmere på hva som skal til for å lykkes med prosjektet gjennom en prosjektleder. Fokus vil som tidligere nevnt være på de menneskelige prosessene og der inngår også flere enn prosjektlederen, dette fører meg videre til tidligere forskning på team, som også er et sentralt tema i min oppgave.

1.3.3 Tidligere forskning på team

Teamarbeid kan deles inn i to faser: etableringsfase og handlingsfase. Etableringsfasen innebærer planlegging av hva og hvordan oppgaven skal løses mens en handlingsfase handler om aktiviteter som bidrar til direkte måloppnåelse (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

Tidligere forskning på team har i stor grad fokusert på handlingsfasen og ikke like mye på etableringsfasen (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Som et resultat av det kan det se ut til at tidligere forskning på team har hatt større fokus på å fullføre oppgaven for å oppnå målet heller enn å planlegge for hvordan komme seg til målet. Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å se på team i en etableringsfase om hvordan de kan oppnå prosjektsuksess i bedriften jeg studerer. Dette på bakgrunn av at jeg ønsker å se på betydningen av hvordan team bidrar til prosjektsuksess og derfor innebærer det mer planlegging av hva og hvordan oppgaven skal løses fremfor aktiviteter som bidrar til direkte måloppnåelse.

2 Teoretisk tilnærming

Gjennom masteroppgaven min ønsker jeg å forstå hva prosjektsuksess er og hvilke forhold som bidrar til prosjektsuksess i et olje- og gasselskap. Jeg vil starte med historien om forskning på prosjekter og gå nærmere inn på ulike perspektiver og begreper som skal hjelpe meg å si noe om faktorer som har betydning for prosjektsuksess. Deretter vil jeg se nærmere på teori om tre forhold jeg mener er interessante. Det er organisering, prosjektleder og team. Deretter vil jeg se nærmere på betydningen av prosjektlederen og ser på kommunikasjon og lederstil før jeg til slutt ser nærmere på betydningen av team for å oppnå suksess i prosjekter.

2.1 Prosjektsuksess

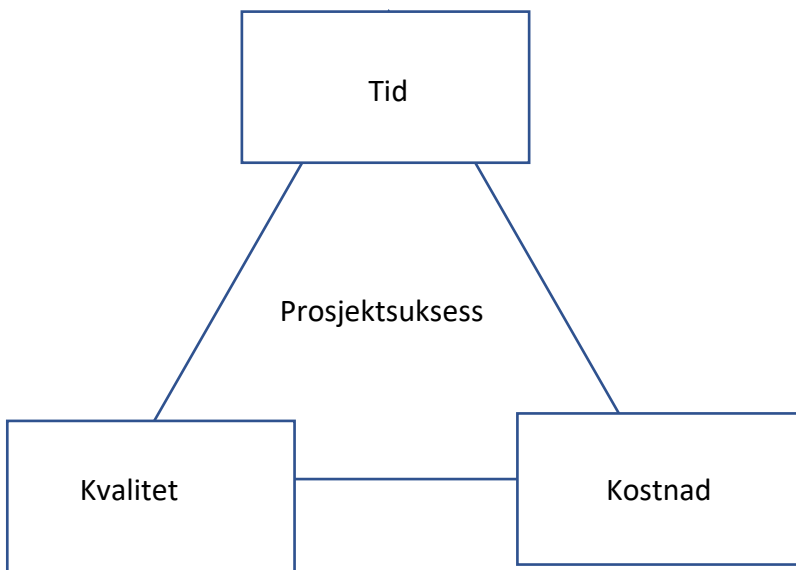
I dette kapittelet skal jeg presentere teorier og begreper som skal benyttes i analysen for å besvare problemstilling. Jeg vil vise til en historisk tilnærming til forskningen på feltet og ser på ulike perspektiver på prosjektsuksess. Deler av framstillingen hviler på Grete Hagebakkens (2012) doktorgrad.

Suksess er et komplekst begrep og det er flere definisjoner på hva suksess er. Skal et prosjekt bli vellykket må det derfor være forståelse for hva som skal til for å kunne sette en riktig retning (Juli, 2011). Oppfattelsen av suksess er subjektiv og vil avhenge av flere faktorer, men i bunn og grunn handler prosjektsuksess om hva prosjektet skal strebe etter. For å forstå hva prosjektsuksess er vil jeg starte med å se på forskningen til prosjekter og prosjektsuksess. Jeg vil ta utgangspunkt i Hagebakkens (2012) inndeling av historiens tre epoker: 1960-1980, 1980-2000 og det nye årtusen.

2.1.1 Historikk

I den første perioden fra 1960 til 1980 handlet prosjektorganisering mye om å lete etter kritiske suksessfaktorer for å lykkes og på hvordan prosjektlederen kunne styre (Hagebakken, 2012). Dette er en periode med et rasjonelt perspektiv hvor prosjekter styres etter formelle mål, regler og prosedyrer. De fleste prosjektene ble styrt etter de tradisjonelle suksesskriteriene kostnad, kvalitet og tid, også kalt *Jerntriangelet*, og har vært de dominerende kriteriene for å måle suksess i prosjekter (Atkinson, 1999). Jerntriangelet ble brukt til å se om prosjektet hadde oppnådd ønsket resultat i forhold til kostnadsrammen som prosjektet skulle holde seg innenfor, kvalitet ut fra forhåndsdefinerte mål og til tidsplanen som var avtalt. Målet var å ha så små avvik som mulig. Så fort et prosjekt var ferdig ble det

målt etter disse kriteriene uten å tenke stort på langsiktige virkninger. For å måle suksess i prosjektene ble disse kriteriene avgjørende og er illustrert i figuren nedenfor:



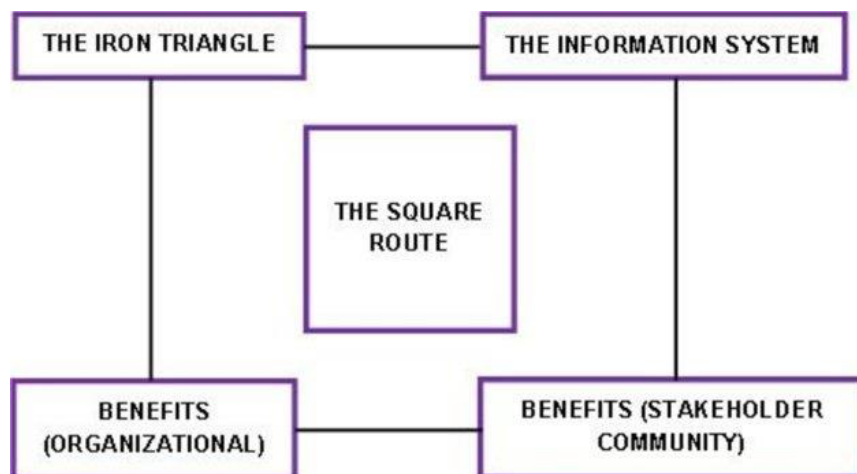
Figur 1: Klassiske suksesskriterier

Vil det være tilstrekkelig å kun fokusere på tid, kostnad og kvalitet for å måle suksess i et prosjekt? Sannsynligvis ikke. I følge Atkinson (1999) vil tid og kostnad være gjetninger som er beregnet på et tidspunkt hvor en vet minst om prosjektet. Disse kriteriene blir ofte satt i en tidlig fase i prosjektet og som underveis vil kunne endres stort. Kvalitet er også noe som oppfattes forskjellig ut fra den enkelte persons holdninger og som i løpet av prosjektets livssyklus gjerne endrer seg (Atkinson, 1999). På bakgrunn av dette vil det være lite meningsfylt å kun benytte seg av disse kriteriene for å vurdere suksess i prosjektet. Dette fører meg videre til neste periode.

I neste periode, 1980-2000, økte forskningsbidragene ettersom prosjekter ble mer og mer benyttet for å håndtere utfordrende arbeidsoppgaver og perioden er preget av forskning på flere kriterier som bidrar til suksess (Hagebakken, 2012). Det utviklet seg blant annet et skille mellom prosjektledersuksess og prosjektproduksuksess (De Wit, 1988). Prosjektledersuksess omhandler de tradisjonelle kriteriene tid, kostnad og kvalitet, og var hovedfokuset i den forrige tidsepoken. Prosjektproduksuksess ser derimot på effekten av det ferdige prosjektet og hvordan dette påvirker omgivelsene (De Wit, 1988). På bakgrunn av dette ble fokuset på mer langsiktige konsekvenser lagt til grunn. Ettersom det er mye usikkerhet rundt

prosjektarbeid vil det være vanskelig å forutsi hva som vil vurderes som gode og dårlige resultater. Mål er blant annet noe som er definert på et tidspunkt hvor en vet lite om prosjektet, på samme måte som tid og kostnader i følge Atkinson (1999). Som følge av dette vil mål kunne endres og justeres i løpet av prosjektet ettersom preferanser og rammebetingelser endres. Gjennom prosjektledersuksess og prosjektproduktuksess var det nå mulig å drøfte forskjellige former for prosjektsuksess.

Atkinson (1999) kom også opp med en ny og utviklet modell som inneholder jerntriangelet i tillegg til tre andre kriterier: informasjonssystem, organisatoriske fordeler og fordeler for interessenter. Atkinson (1999) kaller dette for *the square route* og er illustrert nedenfor. *Informasjonssystem* består av blant annet pålitelighet og validitet i prosjektet mens *organisatoriske fordeler* består av blant annet økt produktivitet, effektivitet og profitt, samtidig som det også handler om å øke kunnskapen og redusere sløsing (Atkinson, 1999). Når det gjelder kriteriet *fordeler for interessenter* handler dette blant annet om å oppnå fornøyde brukere og personlig utvikling (Atkinson, 1999). Dette er bare noen eksempler på de forskjellige kriteriene i The Square Route. Gjennom å måle suksess i prosjektet gjennom flere kriterier enn jerntriangelet vil det bli en mer korrekt måleparameter for suksess.



Figur 2: The Square Route (Atkinson, 1999)

I denne tidsepoken ble mange av prosjektene ansett som utfordrende og til dels mislykket, noe som gjorde at det ble søkt etter flere kritiske suksessfaktorer. En viktig studie ble utført av Pinto & Slevin (1988) som identifiserte 10 universelle nøkkelfaktorer som ville føre til prosjektsuksess gjennom prosjektets livssyklus:

1. Prosjektmål: formål og retning for prosjektet er klart definert.
2. Prosjektplanlegging: mål gjøres om til detaljert prosjektplanlegging slik at ulike faser og deler av prosjektet håndteres fornuftig.
3. Engasjement fra toppledelse: støtte og vilje fra toppledelsen slik at prosjektet kan tilegne seg tilstrekkelig med ressurser.
4. Kommunikasjon med kunden: kunden er viktig for avgjørelsen om prosjektet er en suksess eller ikke. Kommunikasjon og konsultasjon er derfor viktige faktorer.
5. Personalforhold: medlemmene i prosjektgruppen har tilstrekkelig opplæring, kompetanse og kunnskap for prosjektet.
6. Tekniske forhold: for å løse tekniske problemer er det viktig med personell med nødvendig teknologisk ekspertise.
7. Prosjektoppfølgning: kontinuerlig oppfølging og tilbakemelding i hver fase i prosjektet er til for å håndtere uforutsette hendelser og usikkerhet i prosjektet.
8. Godkjenning fra kunden: kunden godkjenner prosjektet når det er ferdig.
9. Kommunikasjon: riktig kommunikasjonskanal mellom prosjektteam, prosjektorganisasjon og ut til kunde.
10. Problemhåndtering: gode rutiner for å løse problemer og endringer som oppstår i prosjektet.

Disse suksessfaktorene hadde sammenheng med prosjektets livssyklus og ville ha ulik betydning avhengig av hvilken fase prosjektet var i (Pinto & Slevin, 1988). I tillegg til disse ti faktorene utvidet Pinto & Slevin (1988) listen med ytterligere fire faktorer som hadde betydning for prosjektsuksess men som var mindre styrbar for prosjektgruppa: egenskaper ved prosjektleder, makt og politikk, hendelser i omgivelsene og prosjektets viktighet. Som et resultat av dette var ledelse, kommunikasjon og teambygging suksessfaktorer som ble fremhevet på midten av 90-tallet (Hagebakken, 2012), noe som også viste seg å være viktig for prosjektsuksess i min studie.

Periode 3, som er det nye årtusen, bidrar fortsatt med mye forskning på fagfeltet, noe som viser at det fremdeles er stor interesse for temaet prosjektsuksess (Hagebakken, 2012). Det kommer derfor frem et større spekter av temaer enn før til tross for at det fremdeles var fokus på faktorer som kunne bidra til prosjektsuksess. Forskningstemaene handlet i stor grad om konsekvenser av prosjektorganisering i et større samfunnsmessig perspektiv og konsekvenser

for individer, organisasjoner og samfunnslivet (Hagebakken, 2012). Fokuset i det nye årtusen var derfor blant annet å oppfylle kundeorganisasjonens strategiske mål og oppnå tilfredsheten til sluttbruker (Ika, 2009).

Fokuset endret seg derfor fra å handle om mål og strukturer for å oppnå prosjektsuksess mellom 1960-1980 for deretter å utvikle seg mer til å se på andre tilleggende kriterier som for eksempel gevinster for interessenter og organisasjonen i 1980-2000 tallet. Det nye årtusen har videre fortsatt å utvikle flere suksesskriterier som blant annet konsekvenser for både individ, organisasjon og samfunnsliv generelt.

Ettersom jeg ønsker å forstå forhold som bidrar til suksess i prosjekter anser jeg det relevant å se på litteratur som har fokus på suksessfaktorer og suksesskriterier. Kriterier benyttes for å vurdere suksess mens faktorer er de hendelsene som gjør at en oppnår suksess. Derfor vil jeg videre se på alternative tilnærminger til prosjektsuksess. Disse alternativene er kontekstuell tilnærming og subjektivistisk tilnærming til prosjektsuksess (Ika, 2009). Dette er to ulike retninger som har utviklet seg innenfor forskningstemaet og som supplerer den dominerende universelle innfallsvinkelen til prosjektsuksess (Ika, 2009).

2.1.2 Kontekstuell tilnærming

Denne tilnærmingen til forskningen poengterer at kontekstuelle variasjoner spiller en viktig rolle for prosjektstyring (Ika, 2009). Tradisjonelt har det blitt fremstilt at det er en «beste måte» å styre prosjektene på mens den kontekstuelle tilnærmingen retter fokuset mot at det avhenger av situasjoner. Konteksten prosjektet er i vil være fokuset, og planlegging, organisering og ledelse blir tilpasset etter det (Ika, 2009). Det kan for eksempel være forskjeller i prosjektmål, størrelse, budsjett og kulturelt. Ut fra denne tilnærmingen vil det derfor være hensiktsmessig at struktur og ledelse blir tilpasset konteksten til prosjektorganisasjonen. En kontekstuell tilnærming kan se ut til å ha en tråd til den andre tidsepoken hvor perspektivet på prosjektsuksess utviklet seg fra å gjelde universelle kriterier til mer situasjonsfokus.

2.1.3 Subjektivistisk tilnærming

En tredje retning er den subjektivistiske tilnærmingen. En subjektivistisk tilnærming til forskningen fokuserer på symbolske og retoriske aspekter for å oppnå prosjektsuksess (Ika,

2009). En slik retning vektlegger at faktorene som blir lagt til grunn og kriteriene som måler prosjektsuksess er styrt av tolkningene til sentrale aktører (Ika, 2009). Tolkningene og responsen på hendelser i prosjektet blir gjort av dominerende aktører og det vil kunne skape friksjoner mellom grupper som begge kjemper om å fortolke hendelsene. Prosjektet vil bli oppfattet som en suksess eller ikke ut fra hvilken tolkning som blir akseptert (Ika, 2009). Dette perspektivet kan ses i sammenheng med at prosjektsuksess handler i større grad om fokus på omgivelser.

De tre perspektivene som er presentert indikerer at det kan være noen universelle, kontekstuelle og subjektivistiske kriterier som bør tas i betraktning når en diskuterer prosjektsuksess. Videre vil jeg se nærmere på teori knyttet til forskningsspørsmålene som er presentert innledningsvis. Jeg vil derfor se på forhold som kan bidra til prosjektsuksess og tar utgangspunkt i organisering, prosjektleder og team.

2.2 Prosjektorganisering

Prosjektorganisering kjennetegnes ved at den preges av samarbeid på tvers av fag og/eller avdelinger ettersom prosjekter ofte inneholder personer med ulik fagkompetanse. Dette har sammenheng med at oppgaven til prosjekter ofte er unik og ikke tilhører en bestemt avdeling og det er derfor en fordel at den håndteres av en sammensatt gruppe. Å planlegge prosjektet bidrar til en felles forståelse for de oppgaver som skal løses og det gir et grunnlag for organisering, arbeidsfordeling og for å sette av ressurser (Andersen, Grude & Haug, 2004). Dersom fordelingen er uklar vil det fort kunne oppstå tvil og feil (Jessen, 2005). Hvor godt dette samarbeidet organiseres vil i stor grad bestemme prosjektets suksess (Jacobsen, 2016).

Hovedsakelig organiseres prosjekter på tre måter: innebygget, selvstendig og matrise (Jessen, 2005). Prosjekter i olje- og gasssektor kjennetegnes ved at de ofte er store i omfang og krever personer på tvers av avdelinger. På bakgrunn av dette kan slike prosjekter gjenkjennes som matrise-organisasjoner (Jessen, 2005). Det er en kompleks organisering som innebærer en koordinerende funksjon på tvers av avdelingene og krever godt samarbeid mellom linje og prosjektleder ettersom beslutningsmyndigheten er delt mellom dem (Kolltveit & Reve, 2002). Fordelen med en slik prosjektorganisering er at det er god mulighet for erfaringsoverføring og det er stor fleksibilitet (Hussein, 2016). Mulige ulemper med matrise-organisering er at det kan oppstå en lojalitetskonflikt og at prosjektene må konkurrere om ressursene ettersom de

deles på tvers av linjeorganisasjon og prosjekter (Hussein, 2016). Dette var også noe som kom frem av mine informanter som utfordrende med matrise-organisering.

Matriseformet prosjektorganisering kan ses på som en mellomting mellom innebygget- og selvstendig prosjektorganisering (Jessen, 2005). Innebygget prosjektorganisering på den ene siden kjennetegnes ved at prosjektleder gjerne også er avdelingsleder. Dette medfører at alle beslutninger tas av basisorganisasjonen og at avdelingen har full kontroll over prosjektet (Kolltveit & Reve, 2002). Fordelen med en slik organisering er at teamet kjenner hverandre godt mens mulige ulemper er at det kan være vanskelig å involvere og kommunisere med andre funksjoner (Hussein, 2016). På motsatt side kan prosjekter organiseres som en selvstendig prosjektorganisasjon (Jessen, 2005). En slik organisering innebærer at prosjektleder har myndighet til å ta viktige beslutninger mens prosjektarbeiderne tas ute av sine ordinære stillinger for å være dedikert til prosjektet på fulltid (Kolltveit & Reve, 2002). Når prosjektet er fullført vil prosjektorganisasjonen oppløses.

2.3 Prosjektledelse

Ledelse er et tema det er stor interesse for og som det er gjort utallige studier og forskningstilnæringer på og som det derfor eksisterer mye litteratur om. På lik linje med prosjektsuksess vil det også her være ulike meninger på hva god ledelse innebærer. Kolltveit og Reve (2002) mener blant annet at god ledelse handler om ferdighetene til å kunne lede andre, løse konflikter og å bli akseptert i organisasjonen, og deler ledelsesteoriene inn i fire kategorier. Den første kategorien er de kunnskapsorienterte ledelsesteoriene som tar utgangspunkt i at lederen får autoritet på bakgrunn av faglig dyktighet (Kolltveit & Reve, 2002). Neste kategori er personlighetsteorier og vektlegger at lederen må ha visse personlige egenskaper (Kolltveit & Reve, 2002). Situasjonsbestemte teorier er neste kategori og tar for seg at situasjonen er avgjørende for ledelsesformen (Kolltveit & Reve, 2002). En slik ledelsesform kan ses i sammenheng med en kontekstuell tilnærming ettersom ledelsen handler ut fra hvilken situasjon som gjelder. Den siste kategorien av ledelsesformer er sosialt orienterte teorier som tar utgangspunkt i at ledelse er et konstruktivt samspill mellom mennesker hvor det handler om utvikling av tillit og felles verdier (Kolltveit & Reve, 2002). På bakgrunn av dette er det sistnevnte teori som blir vektlagt i min oppgave hvor fokuset er på prosjektsuksess og hvordan oppnå dette gjennom blant annet de sosiale prosesser som prosjektleder og team.

Prosjektledelse blir av Kolltveit og Reve (2002, s.179) definert som «å oppnå prosjektmålene gjennom andre» og handler derfor om forholdet mellom mennesker. Uten ledelse i et prosjekt er det stor sannsynlighet for at prosjektet bare blir «som et hvilket som helst prosjekt» (Juli, 2011). Derfor er ledelse en avgjørende faktor for å øke sjansen for prosjektsuksess i følge Juli (2011). Samtidig mener De Wit (1988) at god prosjektledelse kan bidra til prosjektsuksess men at prosjektledelse neppe vil være i stand til å forhindre at prosjekter mislykkes.

Tidligere forskning på prosjektledelse så enten på vertikal ledelse (for eksempel en prosjektleder og dens personlighet) eller på horisontal ledelse (som en kollektiv aktivitet som utvikles av interaksjonen mellom medlemmene) (Yu, Vaagaasar, Müller, Wang, Zhu, 2018). Nyere forskning derimot, ser på prosjektledelse som en tilnærming som består av prosjektlederen (vertikal ledelse) og en eller flere team medlemmer (horisontal ledelse) (Yu et al., 2018). En kombinasjon av både vertikal og horisontal ledelse vil kunne utnytte evnen til alle teammedlemmene, inkludert prosjektlederen som kan gi lederoppgaver til den best egnede personen i en gitt situasjon i et prosjekt, og det blir interessant å se om jeg finner slike kombinasjoner i mitt materiale. En slik form for ledelse kan bli sett på som en slags «best practice» prosjektledelse.

Når jeg nå skal se nærmere på prosjektledelse ser jeg det hensiktsmessig å skille mellom prosjektledelse og prosjektstyring, ettersom disse ofte brukes om hverandre. Prosjektstyring kan bli sett som mer systemorientert hvor det er fokus på oppgaver, ansvar og struktur (Skyttermoen & Vaagaasar, 2016). Når jeg skal se på prosjektledelse handler det mer om det relasjonelle i forhold til oppgavene til prosjektlederen. Til tross for at fokuset i oppgaven er på det relasjonelle i prosjekter blir også organisering tatt opp som et tema. Fokus i organisering er ofte på oppgaven som skal løses og ansvar og struktur. På den måten kan betydningen av organisering i prosjekter anses som prosjektstyring.

Juli (2011) har gjennom egen erfaring og gjennomgang av litteratur på ledelse og prosjektledelse indentifisert fem ledelsesprinsipper som kan bane veien til prosjektsuksess hvis de brukes systematisk. Han mener blant annet at ledelse er en avgjørende faktor for å øke sjansen for prosjektsuksess. Disse fem ledelsesprinsippene for prosjekt suksess er beskrevet nedenfor og illustrert i figur 3 – The Project Leadership Pyramid.



Figur 3: *The Project Leadership Pyramid (Juli, 2011)*

1. Bygge visjon: Å dele samme prosjektvisjon og mål, og å ha den samme forståelsen for prosessen mot visjonen er en nøkkelfaktor for prosjektsuksess.
2. Samarbeid: Et utøvende team gir synergieffekter; det umulige blir mulig og derfor er et aktivt teamsamarbeid avgjørende for prosjektsuksess.
3. Fremme ytelse: Planlegging er bra og viktig ettersom det til slutt er lederen og teamet som skal prestere. Samarbeid og fokus på visjon er ubrukelig hvis lederen ikke kan fremme ytelse i teamet.
4. Dyrk læring: Effektive ledere bør oppmuntre teamet til å utforske nye veier og til å gjøre feil og lære av dem.
5. Sikre resultater: Å levere resultater som et team er både en forutsetning og et resultat av effektiv prosjektledelse. Resultater er det punktet de fleste ser eller ønsker å se og er derfor et uunngåelig kriterie for å nå suksess i prosjektet.

Det er ikke en av disse prinsippene som er mer viktig enn den andre, det er kombinasjonen av alle fem som er til hjelp for å sikre prosjektsuksess gjennom prosjektledelse (Juli, 2011). Det er interessant å se om noen av ledelsesprinsippene til Juli (2011) blir nevnt av mine informanter og om disse blir brukt i sammenheng med suksess i prosjektene deres.

2.3.1 Prosjektleder

Dersom en bedrift ser det hensiktsmessig å benytte seg av prosjekt som arbeidsform vil prosjektlederen være helt sentral for å bane vei for suksess i prosjektet. Jessen (2005) sier blant annet at ethvert prosjekt bør ha en prosjektleder. For å kunne lede et prosjekt er det hensiktsmessig og nødvendig med kunnskap fra flere områder. En prosjektleder bør ha

generell kunnskap om ledelse og kunnskap som omhandler prosjektet, samtidig som det også kreves kunnskap om prosjektledelse. Da er det viktig med kunnskap om blant annet suksesskriterier og suksessfaktorer som jeg har vist til tidligere. Som tidligere nevnt definerer Kolltveit & Reve (2002, s.179) at «prosjektledelse er å oppnå prosjektmålene gjennom eller sammen med andre». Ut fra definisjonen ser vi at oppgaven til prosjektlederen blant annet handler om å motivere til effektivt arbeid i teamet man leder. Det er prosjektlederen som har ansvar for den daglige ledelsen av prosjektet og oppgaven handler om å motivere til effektivt arbeid i teamet man leder. Å lede et prosjekt mot suksess krever at lederen får arbeidet utført av teamet på en effektiv måte (Chittoor, 2012).

Prosjektlederen har mange roller og oppgaver som skal ivaretas. I følge Skyttermoen og Vaagaasar (2016) handler prosjektlederens hovedoppgaver om styring og planlegging, skape mening, samarbeid, teamutvikling og relasjonen til eksterne interessenter. Chittoor (2012) mener at lederen må ha en klar visjon, klarhet i hvorfor prosjektet gjennomføres, være praktisk i planleggingen og ha evnen til å tiltrekke seg et talentfullt og effektivt team for å kunne oppnå prosjektsuksess. Som et resultat av det må prosjektlederen være i stand til å skape et felleskap mellom personer som i utgangspunktet ikke kjenner hverandre (Skyttermoen & Vaagaasar, 2016), noe som viste seg viktig også i min studie.

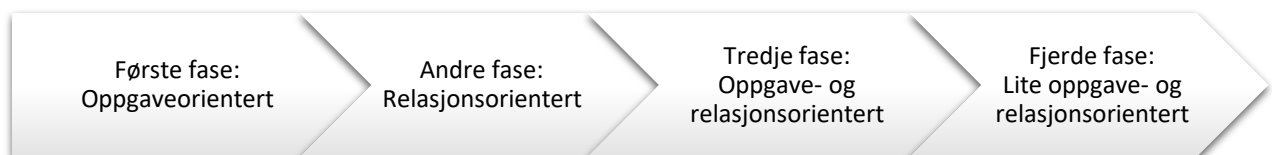
2.3.2 Lederstil i prosjektets livssyklus

Prosjektlederens atferd, også kalt lederstil, avhenger av hvilken person vedkommende er (Skyttermoen, 2014). Det er mange forhold som påvirker hvilken lederstil og atferd en prosjektleder legger til grunn. Blant annet avhenger det av type prosjekt og hvilken fase prosjektet er i livssyklusen (Chittoor, 2012). Vanligvis skilles det mellom oppgaveorientert lederstil og relasjonsorientert lederstil som også har utviklet seg i tråd med de forskjellige perspektivene på prosjektsuksess. Første periode har hatt størst fokus på oppgaveorientert lederstil mens det i senere år har utviklet seg til å være fokus på både oppgaver og relasjoner i prosjekter. Det vil derfor være en balansegang mellom disse i all ledelse og tidligere forskning har vist at en lederstil som er inspirerende og menneskeorientert kun er en god lederstil hvis den støttes opp av trygge rammer, systemer og strukturer (Jacobsen, 2016). Lederstilen bør derfor være fleksibel og nyskapende samtidig som lederen skal legge vekt på teambygging og motivasjon for å få til suksess i prosjektet (Chittoor, 2012). Ettersom prosjekter har klare tidsrammer vil kravet til ledelse variere stort fra fase til fase og det

relasjonelle og det oppgaveorienterte vil derfor ha ulikt fokus i de ulike fasene i prosjektet (Jacobsen, 2016).

I første fase av prosjektet vil det viktigste være å håndtere det oppgaverelaterte ved å tidlig legge en trygg og klar struktur for prosjektet (Jacobsen, 2016). Selv om det oppgaverelaterte vil være i fokus er det også viktig at prosjektleder er oppmerksom på de første mellommenneskelige relasjoner som blir etablert i teamet (Jacobsen, 2016). I neste fase vil de relasjonelle forholdene ta over oppmerksomheten fra det oppgaverelaterte. Dette krever at lederen klarer å skifte fokus mot mer mellommenneskelige relasjoner (Jacobsen, 2016) og styre og lede teamet for å takle forandringer og å kunne utnytte forandringer i prosjektet til en fordel (Chittoor, 2012). Som et resultat av dette vil en relasjonsorientert lederstil være mest effektiv.

I tredje fase av prosjektet vil fokuset for prosjektlederen være på oppgaveløsning samtidig til å være tilstede i arbeidet og jobbe sammen med teamet mot positive relasjoner (Jacobsen, 2016). I en slik fase handler det om å gå inn i en mellommenneskelig prosess som har til hensikt å diskutere hvordan teamet på best mulig måte kan løse oppgaven sammen. En slik lederstil kan kategoriseres som en deltakende lederstil hvor det er fokus på både oppgave- og relasjonsorientering (Jacobsen, 2016). I fjerde og siste fase av prosjektet er det viktig for prosjektlederen å la teamet være i stand til å arbeide godt på egen hånd (Jacobsen, 2016). I en slik fase er det lite oppgave- og relasjonsorientering men heller en delegerende lederstil som lar teamet styre seg selv (Jacobsen, 2016).



Figur 4: Lederstil gjennom prosjektets faser

Som vi kan se av figur 4 over vil det avhenge av hvilken fase prosjektet er i for hvilken lederstil som er mest effektiv for å oppnå suksess i prosjektet. Et viktig poeng her er at ulike faser i prosjekter antakeligvis trenger ulik form for ledelse (Jacobsen, 2016). En prosjektleder

må derfor kunne benytte seg av både oppgave- og relasjonsorientert lederstil gjennom livssyklusen til et prosjekt for å kunne oppnå suksess i prosjektet (Skyttermoen, 2014). Det vil være interessant å se om jeg ser likheter i min studie.

2.3.3 Kommunikasjon

Mye av tiden til prosjektledere går med til å kommunisere både innad i prosjektet og utad til interessenter. Behovet for å kommunisere vil derimot variere ut fra hvilke arbeidsoppgaver som gjelder og i hvilken grad det kreves samarbeid for å løse oppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Store olje- og gassprosjekter som er matrise-organisert vil ofte ha flere avdelinger og disipliner involvert, noe som medfører mange mennesker som i ulik grad er avhengig av hverandre. I en slik situasjon spiller god kommunikasjon en stor og viktig rolle for prosjektlederen for å forsterke det sosiale samspillet mellom avdelinger og disipliner, og mellom leder og medarbeider i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Dette viste seg viktig også i min studie.

Som vi har sett tidligere oppgir Pinto & Slevin (1988) ti faktorer som har størst innflytelse på suksess i prosjektet. To av faktorene handler om kommunikasjon. Både kommunikasjon innad i prosjektet og organisasjonen er viktig, men også kommunikasjon med kunden (Pinto & Slevin, 1988). Viktigheten av intern kommunikasjon støttes også av Jacobsen & Thorsvik (2002) som mener at det er noe organisasjonen tjener på å mestre og som derfor er en suksessfaktor. I tillegg til intern kommunikasjon nevner Pinto & Slevin (1988) viktigheten av kommunikasjon med kunden. For å skape tillit mellom partene i prosjektet spiller god kommunikasjon derfor en viktig rolle (Karlsen, 2014). Som et resultat vil det være viktig for prosjektleder å være en god kommunikator, både innad i prosjektet men også utad til kunde og interessenter. Det som også kom opp som viktig i min studie var fokus på «stakeholder management», altså kommunikasjon med interessenter.

En stor del av hverdagen til prosjektledere handler altså om å være tilstede og være forberedt på å kommunisere med alle interessenter på deres nivå og ikke minst å lytte til hva de har å si. For at alle skal forstå dette må det kommuniseres på en klar og presis måte. For å lykkes med prosjekter bør det unngås misforståelser og konflikter, noe som klar og presis kommunikasjon kan bidra til å hindre (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2008). Det kan altså føre til at misforståelser avklares og bringer folk sammen, noe som viser betydningen av at kommunikasjon og samarbeid har en felles betydning (Westhagen et al., 2008).

2.4 Team

Å arbeide i team er den vanligste organisasjonsformen i virksomheter (Levin & Rolfsen, 2004). Team som arbeidsform har blitt en viktig og avgjørende arbeidsform på bakgrunn av krav til nytutvikling, raske endringer, samarbeid og innovasjoner (Skyttermoen, 2014), noe som også gjenkjennes i prosjekter. Et prosjekt med bestemte målsettinger som krever en flerfaglig virksomhet vil ha større sannsynlighet for prosjektsuksess dersom prosjektet drives gjennom godt samarbeid og team arbeid (Jessen, 2005). Gjennom prosjekt som arbeidsform har team som fenomen blitt mer aktualisert (Skyttermoen, 2014) og blir av Belbin (2011) betegnet som en av de mest effektive metodene for å utføre komplekse oppgaver. Prosjekter kan bli sett som en form for team ettersom prosjekter involverer flere personer som sammen jobber mot et felles mål. Et godt teamarbeid blir derfor ansett som en forutsetning for suksess i prosjekter i følge Jessen (2005).

«Et team kan defineres som to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å nå felles mål» (Bang, 2008). Som vi kan se av definisjonen er det to aspekter som er avgjørende for å regnes som et team. For det første er det *felles mål*, altså hva er teamet satt sammen til å gjøre og hvorfor. Et team vil derfor jobbe mot ett eller flere mål for å kunne kalle seg et team. For det andre er det *gjensidig avhengighet* for å oppnå teamets mål (Bang, 2008). For å oppnå teamets mål må alle medlemmene bidra, det kan ikke realiseres alene (Bang, 2008). «Det stilles derfor sterke krav til at medlemmene evner å tilpasse seg og koordinere seg med hverandre» (Bang, 2008).

«Effektivitet kan defineres som i hvilken grad det er overensstemmelse mellom de målene man har, og de resultatene man faktisk oppnår» (Bang, 2008). I en prosjektsammenheng handler det om i hvilken grad resultatene i teamet og prosjektet er i overensstemmelse med prosjektets- og teamets mål. Forskning på teameffektivisering skiller i liten grad mellom ulike typer team. På bakgrunn av dette er det vanskelig å si om de identifiserte faktorene for teameffektivitet er sentrale for alle typer team, altså at de er generiske faktorer, eller om de gjelder for en type team, altså teamspesifikke faktorer (Bang, 2008). I et prosjekt vil ikke all personell ha «fast medlemskap» og oppgavene er i stor grad temporære. I bedriften jeg studerer, og flere olje- og gassprosjekter generelt som organiseres som matrise, involveres det flere mennesker fra forskjellige avdelinger og disipliner som kommer og går avhengig av

problemer og oppgaver som prosjektet står i. Som et resultat av dette kan flere av prosjektmedlemmene ha vanskeligheter med å identifisere seg med teamet. Det kan derfor være vanskelig å skape en felles forståelse og identitet i et midlertidig team som i prosjekter.

For å lykkes som et team er det viktig å ha personer med forskjellige kompetanser men som likevel utfyller hverandre (Belbin, 2011). En annen viktig faktor for å lykkes med teamarbeid er størrelsen på teamet. Forskning på effektive team mener 4-12 medlemmer er den best egnede størrelsen (Levin & Roldsen, 2004). I bedriften jeg studerer og andre olje- og gassprosjekter er prosjektene ofte store og komplekse som gjør at det ofte er langt flere enn 12 personer i prosjektet. I disse type prosjekter kan teamene derfor være store, men prosjektteamet blir da delt inn i mindre arbeidsteam for å bevare effektiviteten i teamet.

Et team består av personer med forskjellige erfaringer, kunnskaper og perspektiver. Det må være en balanse mellom de ulike rollene i teamet for at det skal yte effektivt (Belbin, 2011). Når et team klarer å identifisere de forskjellige rollene til individer kan man gjøre hverandre gode ved å spille på den enkeltes sterke sider og samtidig være klar over de svake sidene. En person kan derfor ikke ha alle kvaliteter, derimot kan et team ha det. Et optimalt og effektivt team vil derfor ha enkeltpersoner som tilsammen har roller som komplementerer hverandre, og det er et stort skritt mot å lykkes som effektivt team, som igjen er en forutsetning for suksess i prosjekter (Jessen, 2005).

2.4.1 Teambygging

Oppgaven min ønsker å se på de relasjonelle og sosiale forhold i prosjekter for å oppnå suksess. For å lykkes med prosjektet er det derfor viktig å ikke bare rette fokuset mot selve oppgaven men også være opptatt av relasjoner i teamet (Jacobsen, 2016). Etersom et prosjektteam ofte består av deltakere fra forskjellige avdelinger eller organisasjoner og derfor har lite kjennskap til hverandre, er det ekstra viktig å bruke tid på relasjonsbygging, teamutvikling og planlegging (Jacobsen, 2016). Et bra og effektivt team er en forutsetning for suksess i prosjekter (Jessen, 2005) og for at prosjektteam skal bli mer effektive kan ledere bruke tid på teambygging. Dersom et prosjekt er komplekst og vanskelig kan tid og store summer spares gjennom en effektiv gjennomføring (Jessen, 2005), og det kan teambygging bidra til.

Karlsen (2014, s.168) forklarer teambygging som «*prosessen der en samling individer med forskjellige behov, bakgrunn og kompetanse omdannes til en integrert og effektiv arbeidsenhet*». Målet med teambygging er å skape gode relasjoner og å bygge et bra samhold i teamet. Teambygging må håndtere to dimensjoner: oppgaveløsning og sosiale relasjoner (Jacobsen, 2016), noe som også kom frem i min studie. I første fase av prosjektet vil teambygging ha mest fokus på oppgaveløsning i form av deltakelse og inkludering i planleggingen av prosjektet (Jacobsen, 2016). Teambygging bør også fokusere på de sosiale relasjonene i prosjektteamet. Da kan det være viktig å ta opp temaer som er relevant for hvor godt et team skal fungere (Jacobsen, 2016). Dette kan blant annet gjelde trening i beslutningssituasjoner, sette felles mål, konflikthåndtering og utvikling av tillit (Jacobsen, 2016). Det er viktig å utvikle disse dimensjonene i en tidlig fase av prosjektet for å legge et grunnlag for samarbeid og koordinering. Ut fra dette kan vi se at teambygging både handler om det oppgaverelaterte og det sosiale i form av å bli kjent med de andre i teamet og å skape trivsel og tillit. Dette kan være en avgjørende faktor å lykkes med som team.

2.4.2 Prosjektteamets faser

I oppgaven min skilles det mellom prosjektsyklus som har prosjektet som hovedfokus og prosjektteamets faser som har teamet som hovedfokus. Et team vil ha visse faser som utvikles fra oppstart til avslutning. Disse fasene er *forming*, *storming*, *norming* og *performing*, og må håndteres kontinuerlig for at et team skal kunne fungere godt (Jacobsen, 2016), som igjen er en forutsetning for suksess i prosjektet (Jessen, 2005). Ut fra type team, mål og størrelse på prosjektet vil tidsspennet variere noe på de ulike fasene (Skyttermoen, 2014). Første fase, *forming*, handler om å sette sammen teamet og bli kjent med prosjektet og hverandre. Når det gjelder å bli kjent med prosjektet er det en fase som preges av strukturering av blant annet ansvar og forventninger (Jacobsen, 2016). I tillegg til det oppgaverelaterte handler det også om de sosiale relasjonene gjennom å finne ut hvem de andre i teamet er og hva som kan forventes av hverandre. Når teamet har blitt bedre kjent og fått et inntrykk av prosjektet går de over til neste fase (Levin & Rolfsen, 2004). Dette er *stormingfasen*. Ettersom teamet består av ulike personligheter kan det oppstå problemer og konflikter. I denne fasen ønsker flere å uttrykke sine meninger, mål og roller kan oppfattes som uklare og arbeidsoppgaver krevende, dette kan føre til at konflikter oppstår (Levin & Rolfsen, 2004). Som team er det derfor viktig å kunne identifisere, fange opp og håndtere konflikter som oppstår (Jacobsen, 2016).

Deretter går teamet inn i *normingfasen*. Dette er en fase hvor det utvikles normer og medlemmene finner sin plass og tilhørighet i teamet. Her er det viktig at teamet bygger et fellesskap og setter felles normer og verdier som gir samhold mellom de involverte (Jacobsen, 2016). Dette vil resultere i at teamet føler en sterkere tilhørighet. I siste fase, *performingfasen*, handler det om å løse oppgaven på best mulig måte gitt de ressurser og tid teamet har (Jacobsen, 2016). I denne fasen vil fokuset i teamet være på å løse selve oppgaven i prosjektet og derfor øke produktiviteten og å forbedre samarbeidet i teamet.



Figur 5: Prosjektteamets faser (Jacobsen, 2016)

Som vi kan se av figur 5 *Prosjektteamets faser* (Jacobsen, 2016) viser det hvordan et team går fra fase til fase i løpet av livssyklusen til et prosjekt for å bli et suksessfullt team. Et godt teamarbeid er igjen en forutsetning for suksess i prosjekter (Jessen, 2005). Disse fasene vil finne sted parallelt og det er ikke et klart og statisk skille mellom dem (Jacobsen, 2016). Det er viktig å poengtere at konflikter ikke bare kan oppstå i *stormingfasen*, men kan oppstå under hele prosjektets levetid (Jacobsen, 2016).

3 Metode

Formålet med prosjektet er å forstå forhold som bidrar til prosjektsuksess. I dette kapitlet er hensikten å begrunne og beskrive hvorfor jeg går frem som jeg gjør når jeg genererer informasjon til forskningsprosjektet. I denne sammenheng vil jeg begrunne hvorfor jeg har valgt en kvalitativ datainnsamlingsmetode som faller inn under et eksplorativt design. Først vil jeg redegjøre for vitenskapelig og metodologisk ståsted før jeg går over på forskningsdesign. Deretter vil jeg gi en beskrivelse av samarbeidsbedriften for deretter å se nærmere på tilnærming til datagenerering. Videre vil jeg gi en beskrivelse av dataanalysen før kapitlet avsluttes med kvalitetskriterier for kvalitativ forskning og hva god forskningsetikk innebærer.

3.1 Vitenskapelig og metodologiske ståsted

Det er viktig å reflektere over eget vitenskapeoretisk ståsted ved gjennomføring av et forskningsprosjekt. Det vitenskapeoretisk ståsted beskriver holdninger og grunnsyn fra forskeren om forståelsen av omverdenen (Justesen & Mik-Meyer, 2010), og handler om å kunne se mønster og sammenheng i materialet som genereres. Formålet med oppgaven er å forstå forhold som bidrar til prosjektsuksess og teorien går inn med et fenomenologisk perspektiv. Fenomenologi handler om interessen for den subjektive opplevelsen (Justesen & Mik-Meyer, 2010), og er en forutsetning for å oppnå forståelse. Jeg skal studere mennesker og de må studeres som følende, handlende og forstående individer. På bakgrunn av dette må de studeres ut fra menneskets subjektive virkelighetsoppfatning. Å gi en nøyaktig beskrivelse av personens egne opplevelser, perspektiver og forståelse er derfor målet med en fenomenologisk tilnærming. Valgene som blir gjort i prosjektet vil derfor være påvirket av forskerens perspektiv og dette er noe det er viktig for forskeren å være klar over (Justesen & Mik-Meyer, 2010). På bakgrunn av fenomenologisk tilnærming vil det være hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode til mitt prosjekt.

Det er mye eksisterende teori rundt temaene prosjektsuksess, organisering, prosjektledelse og team, og oppgaven har derfor en deduktiv tilnærming til datamaterialet. Jeg som forsker går derfor inn med et teoretisk grunnlag og visse forventninger ut fra teori. Jeg samler inn data med en deduktiv tilnærming til forskningen som kan defineres som «fra teori til empiri» (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2004, s.28). En slik tilnærming til datagenerering tar

utgangspunkt i eksisterende teori før datagenerering starter for å se om det er sammenheng mellom teori og empiri. Gjennom min oppgave ønsker jeg derfor å teste eksisterende teori.

Deduktiv tilnærming skiller seg fra induktiv tilnærming til forskning som kan defineres som «fra empiri til teori» (Johannessen et al., 2004, s.53). En slik tilnærming til forskningen vil starte med å generere data. Til tross for dette åpner datamaterialet mitt også opp for å oppdage nye og uventede funn gjennom forskningsprosessen. Forskningen kan derfor bidra til å utvikle ny teori og det kan derfor også være noen trekk av induktiv tilnærming til metoden i prosjektet (Saunders et al., 2012). Ettersom studien innehar både trekk fra deduktiv og induktiv tilnærming retter det seg mot en abduktiv tilnærming. En abduktiv tilnærming samler inn data for å utforske et fenomen og søke etter et mønster for å genere eksisterende teori som blir testet gjennom datainnsamlingen (Saunders et al., 2012).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan beskrives som den overordnede planen for prosjektet som bidrar til å innhente og analysere data som er relevant til problemstillingen. I denne studien kommer inspirasjonen til valg av problemstilling og design fra et ønske om å forstå hva prosjektsuksess er og forhold som bidrar til suksess i prosjekter og på hvilken betydning organisering, prosjektleder og team har på suksess i prosjekter. Planen til forskeren vil vise retning for hvordan forskeren skal gå frem for å besvare problemstillingen. Ettersom formålet med prosjektet er å tolke fenomenet prosjektsuksess og at jeg ønsker en større forståelse for hvilken betydning organisering, prosjektledelse og team har på suksess i prosjekter, ble et eksplorativt design valgt. Dette står i sammenheng med at et eksplorativt design nærmest fordrer en kvalitativ tilnærming. Underveis i prosessen prøver jeg derfor å «snu meg rundt» for å kunne oppdage uforutsette ting. Jeg gikk ikke inn med blanke ark ettersom jeg hadde et teoretisk grunnlag og visse forventninger ut fra teori. Ut fra dette utforsker jeg og prøver å være våken for ting jeg ikke visste men har med visse forforståelser fra teori.

Dette skiller seg fra de to andre typene forskningsdesign: deskriptivt og kausalt. Deskriptivt design blir brukt når fenomenet er forsket en del på tidligere og som er godt forstått, men som man fremdeles ønsker å forklare og beskrive så nøyaktig som mulig (Saunders et al., 2012). Et kausalt design blir brukt når en søker å finne årsaken til noe, altså kausale årsakssammenhenger (Saunders et al., 2012).

3.3 Samarbeidsbedrift

Det er ingen selvfølge å finne en bedrift som har tid, mulighet og et ønske om å bli studert av en student. Ettersom jeg ønsket å se på fenomenet prosjektsuksess i et olje- og gasselskap startet prosessen med å finne en relevant bedrift å studere. Forskingen min baserer seg på prosjekter i olje- og gasssektor og derfor var det ikke aktuelt med en hvilken som helst bedrift. Det ble derfor sendt ut e-post til flere olje- og gassbedrifter med informasjon om meg og mine tanker om hva jeg ønsket å forske på. Etter noen dager og uker fikk jeg flere positive tilbakemeldinger, noe som var over all forventning. Jeg hadde derfor et luksusproblem og måtte velge det som føltes rett for meg. Valget falt på en mellomstor olje- og gassbedrift med rundt 400 ansatte, som jeg har stor interesse for og som viste gjensidig interesse for meg og min oppgave. Denne bedriften ble valgt med bakgrunn i at de driver med både store og små prosjekter og var derfor aktuell for mitt forskningsprosjekt. De er, selvfølgelig, interessert i suksess i sine prosjekter og jeg ønsker derfor å bidra med kunnskap om hvordan prosjektledelse og team kan bidra til dette gjennom min masteroppgave.

Bedriften jeg valgte å studere ønsker å være anonym i dette forskningsprosjektet på bakgrunn av temaer som blir tatt opp. Den anonymiserte bedriften har fra første dag inkludert meg og blant annet gitt meg egen kontor plass for å ha nærhet til bedriften og kontaktpersoner. Jeg har også fått mulighet til å delta på diverse møter for å bli bedre kjent med bedriften og deltatt på kurs med fokus på prosjektledelse. Dette har bidratt til kunnskap om hvordan bedriften fokuserer på utvikling av prosjektledere og erfaringsoverføring, men er ikke noe som brukes som data i denne oppgaven. Bedriften har fulgt meg tett opp og vært villig til å bidra til hjelp når det var ønskelig. Samtidig er det ulemper med å sitte så tett på bedriften. Jeg får blant annet inntrykk og meninger som jeg må holde utenfor oppgaven og jeg kan også skape vennskapelige relasjoner som ikke skal påvirke oppgaven på noen måte. En annen ulempe er at informanter kan reagere på at jeg er innhentet av ledelsen og derfor holde igjen informasjon som ville vært interessant. Dette er elementer jeg har vært bevisst på gjennom hele prosessen men jeg har ikke et inntrykk av at informantene har holdt igjen informasjon som er relevant for min oppgave. Jeg sitter igjen med en følelse av at informantene var åpne, ærlige og reflekterte.

3.4 Datagrunnlag og fremgangsmåte

For å generere data må det velges en metode som egner seg best for å få tak i informasjonen som trengs. Ettersom jeg har valgt et fenomenologisk perspektiv på denne studien blir det, som nevnt tidligere, benyttet en kvalitativ metode som faller inn under et eksplorativt design. Ettersom jeg ønsker å få en dypere forståelse for forhold som bidrar til prosjektsuksess ser jeg på kvalitativ metode som mest hensiktsmessig. Kvalitativ metode vil kunne bidra med rikt, detaljert og dyptgående datamateriale ettersom informantene får mulighet til å svare på spørsmålene med egne ord og uttrykk og derfor komme med egne meninger og holdninger til temaene som tas opp. Det blir nærhet mellom forsker og informant gjennom intervjuunden og hver enkelt informant vil være viktig for prosjektet ettersom alle har unike meninger og egne viktige detaljer. Dette skiller seg fra en kvantitativ tilnærming som måler virkeligheten ved hjelp av metoder og instrumenter, og kjennetegnes ved at informasjonen er i form av tall (Jacobsen, 2005).

3.4.1 Refleksivitet i forskningsprosessen

Forskeren må undersøke tolkningene som er gjort og se på hva som har påvirket tolkningen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det handler om å se seg selv som forsker og hva man tar med seg inn i forskningen. For å vurdere meg som forsker er det viktig å reflektere over hvordan jeg blir oppfattet av informantene, noe Lofthus (2017) mener er et kriterium for god kvalitativ forskning.

Jeg sitter i et kontorlandskap hos bedriften jeg studerer og det kan tenkes at dette har hatt en innvirkning på informantene mine. Men til tross for at jeg har hatt kontor plass i bygget var de fleste informantene ukjente for meg før intervjuene. På bakgrunn av dette vil jeg tro at min tilstedeværelse i bygget ikke har påvirket situasjonen i særlig stor grad. Det kan derfor tenkes at informantene ser på meg som en student utenfra og jeg har derfor ikke et inntrykk av at dette har påvirket svarene fra informantene. Gjennom en slik prosess kan forskningen kalles refleksiv og vil øke troverdigheten til studien. Refleksivitet i forskning kan derfor bidra til økt kvalitet på prosjektet ettersom man ser prosessen fra forskjellige synsvinkler. For å kunne være åpen og ærlig i forskningen er dette en viktig egenskap å ta med seg (Lofthus, 2017).

3.4.2 Kvalitative intervju

Jeg ønsker informasjon om egne meninger og erfaringer, og har derfor valgt å benytte meg av intervju som kvalitativ metode. Ettersom jeg ønsker å få en større forståelse og innsikt i hvordan prosjektledelse og team bidrar til prosjektsuksess i følge lederne, har jeg valgt å benytte meg av individuelle intervju. Dette mener jeg bidrar til at deltakerne i større grad våger å si egne meninger knyttet til problemstilling og om blant annet lederstil og hvordan vedkommende ser på team som en viktig faktor å lykkes med prosjekter.

Formålet med intervju er å utforske for å få innblikk i et tema. Det gir en god innsikt i et problem og skaper en dialog mellom forsker og informant. Det negative med intervju er at det tar tid og viser ikke den faktiske arbeidskonteksten. Intervju blir av Kvale i Justesen & Mik-Meyer (2010) definert som «en utveksling mellom to personer, som samtaler om et tema av felles interesse» (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.53).

Individuelle og åpne intervju skiller seg fra tre andre metoder som kan bli brukt for å oppnå ønsket informasjon i kvalitativ metode: gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2005). Dersom formålet er å studere interaksjonen mellom flere personer og å få frem flere synspunkter vil gruppeintervju være best egnet (Johannessen et al., 2004). Hvilken metode som er mest hensiktsmessig vil altså avhenge av kontekst og problemstilling til prosjektet.

3.4.3 Semistrukturert dybdeintervju

I denne studien ble det valgt et semistrukturert intervju ettersom det var ønskelig at alle intervjupersonene skulle reflektere over de samme spørsmålene på temaer som prosjektsuksess, prosjektledelse og team. Gjennom å bruke semistrukturert intervju inviterte jeg informantene til diskusjon rundt de forskjellige temaene slik at egne holdninger og meninger kom frem. Ved å presentere hovedtemaene: prosjektsuksess, organisering, prosjektledelse og team, ønsket jeg at informantene skulle respondere av seg selv for deretter å spør mer spesifikke underspørsmål for hvert tema.

En slik form for intervju er en blanding av åpne intervju og strukturert intervju og kjennetegnes ved at det er fastsatt tema og spørsmål som skal være til hjelp for å besvare problemstillingen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Fordelen med semistrukturert intervju er at

forskeren har mulighet til å avvike fra intervjuguiden dersom informanten kommer med interessante og relevant informasjon som kan virke positivt på oppgaven og som forskeren ønsker å følge opp (Justesen & Mik-Meyer, 2010), noe som også henger også sammen med abduktiv tilnærming (Saunders et al., 2012). Målet med en slik intervjuform er å få informantene til å reflektere over de samme temaene og spørsmålene (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

3.4.4 Utvalg

Det vil blant annet avhenge av problemstilling, formål med prosjektet og tidsaspektet for hvilken utvalgsmetode som bør foretrekkes. Som et resultat av dette foretok jeg et strategisk utvalg (Jacobsen, 2005). Utvalget ble derfor begrenset til personer med lederansvar i prosjekter i samme bedrift. Ettersom jeg ønsket informasjon om hvordan prosjektledere og team bidrar til prosjektsuksess i olje- og gasssektor valgte jeg å få innsikt fra de som sitter med et visst ansvaret for prosjektet. Jeg mener disse personene på best mulig måte kunne fortelle meg noe om det fenomenet jeg ønsker å forske på. Denne utvalgsmetoden ble også brukt for å få relevante data for problemstillingen av dem som på best måte kan gi nødvendige synspunkter.

I utvalget var det også ønskelig med forskjellige informanter som kunne skildre de ulike temaene forskjellig. Derfor ble det sendt ut e-post til både kvinner og menn, prosjektledere av store og små prosjekter, norske og utenlandske ledere og til personer med forskjellig grad av prosjekterfaring. Derfor ble det først sendt ut en oppfordring fra min kontaktperson i bedriften til 10 personer som i forskjellig grad er ledere i prosjekter, om å delta i mitt forskningsprosjekt. Deretter sendte jeg ut informasjonsskriv og spørsmål om de ønsket å delta i mitt prosjekt. Av disse 10 fikk jeg positiv respons fra 9 om ønske av å delta og hvor en person ikke svarte. Gjennom ett av intervjuene ble jeg også anbefalt å snakke med en prosjektdirektør som jeg deretter også avtalte et møte med. Ut fra dette ble det gjennomført 10 intervjuer på et tidsintervall på 13 arbeidsdager hvor informantene kom med forslag til dag og tid som passet for dem. To av intervjuene ble utført på engelsk og to intervjuer ble utført over video ettersom informantene hadde kontor i en annen by.

3.4.5 Intervjuguide

Intervjuet består av forsker og informant, hvor hovedtemaer er bestemt på forhånd. Jeg benyttet semistrukturert intervju som innebærer at jeg er fleksibel i rekkefølgen av temaene i intervjuguiden. Dette gir informanten mulighet til å komme med egne tanker og holdninger som ikke direkte styres av meg som forsker. Utformingen av intervjuguiden inneholdt noen hovedtemaer med andre undertemaer. Disse blir brukt som en veiledende mal for å få en flyt i intervjusituasjonen.

Rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden ble til dels endret på etterhvert som jeg fikk erfaring fra intervjurundene. Noen spørsmål ble også fjernet ettersom det ble oppdaget en del overlappende spørsmål som fikk relativt like svar. I tillegg kom det frem noen interessante funn i de første intervjuene som jeg ønsket å høre mer om fra andre informanter også. Derfor ble det lagt til noen ekstra spørsmål og noen oppfølgingsspørsmål for å få informantene på samme spor og høre forskjellige perspektiv.

3.4.6 Intervjusituasjonen

Intervjuene ble gjennomført i lokalene til den anonymiserte bedriften, bortsett fra to som ble gjennomført over video ettersom informantene er tilhørende et annet kontor. Dette ble gjort på bakgrunn av tilgang til møterom og for å lettere være i nærheten av informantene som tok seg tid til å delta. En annen grunn for å ha det i informantenes lokaler er for å skape en ekstra trygghetsfølelse. Intervjuet startet med at jeg gjennomgikk informasjonsskrivet fra NSD og opplyste informantene om hva det innebar å delta i studien. I tillegg informerte jeg informantene om at intervjuet ble tatt opp av en båndopptaker og om mulighetene til å kunne trekke seg uten grunn. Deretter startet jeg intervjuet med diverse bakgrunnsinformasjon om den enkelte slik at vi fikk en myk start. Dette kan bidra til at informanten føler seg trygg og at det ikke starter med harde og krevende spørsmål.

Videre fortsatte jeg å stille åpne og reflekterende spørsmål i hovedtemaene; organisering, prosjektsuksess, prosjektledelse og team. Gjennom å starte med å lansere et hovedtema og deretter stille åpne og reflekterende spørsmål ønsker jeg at informanten skal respondere «av seg selv». Da vil jeg kunne få egne meninger og holdninger av informanten før jeg begynner med mer konkrete spørsmål. Det åpner opp for en diskusjon i retning av hva informanten mener er viktig om temaene som blir tatt opp. Lengden på intervjuene varte fra 26 minutter til

63 minutter. De to engelske intervjuene hadde kortest varighet, sannsynligvis på grunn av fremmedspråk for både intervjuer og informant.

3.5 Dataanalyse

Som et resultat av intervjurundene var det en stor mengde datamateriale. For at dataene skal gi meg kunnskap og hjelpe å svare på problemstilling og forskningsspørsmålene må den derfor analyseres. For å analysere den kvalitative dataen gjensto det å transkribere materialet, kode det, klassifisere og sortere i kategorier og tema (Saunders, 2012), for deretter å identifisere mønstre og sammenhenger som kan sammenlignes med teori. Funnene ble derfor tolket og diskutert opp mot eksisterende teori.

Intervjuene ble tatt opp med lydopptak for deretter å bli transkribert fortløpende etter endt gjennomføring. Dette ble gjort for å ikke miste viktig informasjon. Transkribering er en tidkrevende prosess som i seg selv er en form for analyse. To av intervjuene ble holdt på engelsk, men for å ikke gjenkjenne personene ble intervjuene oversatt til norsk i oppgaven. Resterende åtte intervjuer ble også transkribert på bokmål, da det er viktig at dialekter ikke gjenkjennes i materialet. En utfordring med å transkribere er derimot å gå fra muntlig til skriftlig da inntrykket under intervjuet kan forsvinne ettersom det er vanskelig å få kroppsspråk og tonefall på papiret. Etter endt transkribering ble lydfilene overført til en ekstern minnebrikke, som vil bli slettet etter at oppgaven er innlevert.

Når alle intervjuene var ferdig transkribert startet arbeidet med å kode innholdet. Da gjaldt det å finne elementer med mening i teksten. Det ble valgt et manuelt kodingssystem og verktøy som NVivo ble derfor ikke brukt. Dette ble gjort på bakgrunn av tidsperspektivet ettersom jeg ikke hadde tid til å lære meg et verktøy for koding og ser på det som effektivt for meg å jobbe med penn og papir. Jeg startet derfor med å markere viktige og spennende funn med markeringspenn. Det ble brukt ulike farger for de forskjellige temaene jeg undersøkte. Blå for team, rosa for prosjektledere, grønn for prosjektsuksess. Dette ble gjort ettersom funnene kunne oppstå under andre spørsmål enn det temaet som ble fremsatt. Under spørsmål om prosjektsuksess kunne det komme interessante funn om team for eksempel. Det bidro til at jeg fikk et godt system for de ulike temaene og jeg satt igjen med en bunke ark i mange fine regnbuefarger. Hovedtemaene i de forskjellige intervjuene vistes derfor godt igjen og jeg kunne enklere se sammenhenger mellom temaene (Saunders et al., 2012).

Etter at kodingen var ferdig startet arbeidet med å kategorisere dem. Dette ble gjort for å sortere materialet (Johannesen et al., 2004). For eksempel hadde jeg en kategori som jeg kalte for «interessante funn». Dette var funn som kom fra informantene og som jeg ikke hadde med meg på forhånd. Dette var blant annet temaer som helse, miljø og sikkerhet, «silo» tenking og problemstillingen med prosjektleder fra start til slutt eller utskiftninger. Dette var temaer som informantene selv kom opp med under diverse spørsmål fra intervjuguiden. Når dataen var kategorisert begynte arbeidet med å organisere og strukturere informasjonen. Det ble også brukt tid på å redusere datagrunnlaget ved å fjerne sitater som ikke hadde relevans for min oppgave. Når dette var gjennomført startet arbeidet med å analysere. Det ble derfor lett etter mønster og sammenhenger i dataen som videre kunne diskuteres opp mot eksisterende teori som er relevant for oppgaven.

3.6 Kvalitetskriterier for kvalitativ forskning

Det er noen krav innen kvalitativ forskning som bør følges for å sikre kvalitet i arbeidet. Dette gjøres gjennom tre vanlige indikatorer innen kvalitativ forskning: reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Målet er å være en så nøytral observatør som mulig, men som nevnt tidligere vil mine valg i forskningsprosessen kunne påvirke validiteten og reliabiliteten til resultatene.

Validitet står for relevans og gyldighet, og betyr at det som skal forskes på må ha relevans og være gyldig for fenomenet som skal undersøkes (Bryman & Bell, 2015). Validitet i kvalitativ forsknings handler derfor om i hvilken grad funnene reflekterer formålet med prosjektet og om det er gyldig for virkeligheten. Derfor er det viktig å begrunne og diskutere alle tolkninger som er gjort i undersøkelsen (Thagaard, 2013). Refleksjon og åpenhet er også momenter som øker validiteten til forskningen (Lofthus, 2017).

Det vil være viktig å få gyldig og relevant data til prosjektets problemstilling når intervjuer gjennomføres. For å gi økt relevans og gyldighet til oppgaven er grundig forarbeid derfor en viktig faktor. Det er også forsøkt å ha en objektiv tilnærming gjennom intervjuene for å ikke påvirke svarene til informantene. Det vil også være viktig å begrunne og diskutere alle valg av metode, teori og tolkninger for å sikre gyldighet (Thagaard, 2013). For å sikre validitet handler det også om å bekrefte funn opp mot teori, noe som kommer frem i analysen.

Gjennom å bruke strategisk utvalg mener jeg å ha fått relevante data for min problemstilling, noe som dermed bidrar til å øke validiteten for det jeg ønsker å belyse.

Reliabilitet handler om påliteligheten til studien og har ofte sammenheng med om en annen forsker hadde kommet frem til samme resultat (Bryman & Bell, 2015). Reliabilitet handler derfor om troverdigheten til forskningsresultatene (Johannesen et al., 2004). Resultater fra kvalitative metoder er ofte avhengig av kontekst og blir skapt i relasjonen mellom forsker og intervjupersoner. Datainnsamlingen blir derfor styrt av samtaler mellom forsker og informant og Johannesen et al. (2004) mener derfor det vil være umulig for en annen forsker å komme frem til akkurat samme resultat. De mener derfor at reliabilitet ikke er like hensiktsmessig i kvalitativ forskning som i kvantitativ forskning (Johannesen et al., 2004). Reliabilitet vil påvirkes av hvordan informanten forstår spørsmålet og hvordan forsker tolker svaret, derfor kan det tenkes at høy reliabilitet ikke er ønskelig eller mulig i kvalitativ forskning.

For å sikre pålitelighet i denne studien er det viktig å gjøre rede for hvordan kunnskap og holdninger kan påvirke forskningsarbeidet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). For å få så ærlige svar som mulig av informantene ble det informert om anonymitet for å oppnå tillit og trygghet. Dette vil kunne øke påliteligheten til studien. Ved å benytte båndopptaker gjennom intervjuene vil også det styrke reliabiliteten til studien ettersom analysen baserer seg på transkribering og ikke på hva forskeren husker. Troverdigheten vil også styrkes ved å se sammenheng mellom teoretisk rammeverk og funnene fra analysen.

Dersom resultater kan overføres til andre intervjupersoner eller andre situasjoner kan studien generaliseres (Johannesen et al., 2004). Kvalitative studier har som regel ikke til hensikt å generalisere, men heller forstå og utdype generelle fenomener. Målet med kvalitative studier er derfor heller å overføre empiri til teori. Ettersom studien handler om å forstå fenomenet prosjektsuksess har den ikke som mål å generaliseres. Funnene i forskningen vil bli påvirket av konteksten men kan ha overføringsverdi til lignende kontekster.

3.7 Forskningsetikk

Det er viktig å ta hensyn til etikk i kvalitativ forskning. Dette dreier seg om prinsipper, retningslinjer og regler for å vurdere om en handling er riktig eller gal (Johannesen et al., 2004). Et grunnprinsipp i kvalitativ forskning er i følge Thagaard (2013) å ivareta kravet til

informantens konfidensialitet når en håndterer sensitiv informasjon. Samtidig er også informert samtykke en viktig etisk retningslinje for forskere (Jacobsen, 2005). Informantene skal derfor delta frivillig i prosjektet og vite om farer og gevinster ved å delta (Jacobsen, 2005).

Jeg begynte med å sende prosjektet inn til Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Dette ble gjort for å vurdere om masterprosjektet mitt behandlet personopplysninger på en riktig og etisk måte. Etter å ha fått godkjenning av prosjektet mitt begynte rekrutteringsprosessen for å få tak i informanter ved å sende en skriftlig forespørsel til prosjektledere i bedriften.

Aktuelle kandidater fikk tilsendt informasjonsbrev via e-post med informasjon om studien, anonymitet, hva det innebar for dem å delta og muligheten for å trekke seg. Dette ble også nevnt muntlig før vi startet intervjurundene. Samtykke til å delta ble derfor innhentet på e-post og på båndopptaker. Lydfiler og transkribert materiale ble lagret uten navn og erstattet med koder. I tillegg ble transkriberte materialet skrevet på bokmål for å ikke gjenkjenne dialekt. All data og informasjon som er innhentet har vært lagret med passordbeskyttelse og blir destruert så snart oppgaven er ferdig.

På bakgrunn av det etiske perspektivet ble studien, som tidligere nevnt, sendt inn til NSD – Norsk senter for forskningsdata. Dette ble gjort ettersom jeg samlet inn informasjon om bakgrunnen til informanten og ble derfor vurdert som hensiktsmessig. Av hensyn til anonymitet vil jeg ikke gjengi bakgrunnsinformasjon fra enkeltpersoner, men samlet sett kan det være forskjeller det vil være interessant å nevne, for eksempel stillinger i prosjekter.

4 Analyse av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene mine og legge frem min tolkning av datamaterialet. Funnene vil drøftes mot teori som er beskrevet i kapittel 2. Hensikten med analysen er å forstå hva prosjektsuksess er og hvilke forhold som bidrar til prosjektsuksess. Jeg begynner derfor med generelle uttalelser om hva som er prosjektsuksess for informantene og redegjør for noen kriterier som viser seg igjen hos flertallet av informantene. Deretter går jeg over på del to som ser på betydninger av forhold som jeg har undersøkt for prosjektsuksess. Del to starter da med å se på betydningen av organisering og hva som skal til for å lykkes med matrise-organisering. Deretter vil analysen ta for seg betydningen av prosjektlederen, og hvordan de som ledere bidrar til prosjektsuksess. Til slutt vil analysen se nærmere på team og på hvilken måte de bidrar til å lykkes med prosjektet. For å belyse disse temaene benytter jeg meg av sitater fra intervjuene som gjengis i anonymisert form.

4.1 Prosjektsuksess

Prosjektsuksess er et stort og vidt begrep som har flere ulike betydninger ut fra hvem du spør. I bunn og grunn handler det om hva prosjektet skal strebe etter og det må derfor være en forståelse for hva som skal til for å lykkes med prosjektet (Juli, 2011). Informantene viser også tydelig at det er et vanskelig tema med mange forskjellige elementer som skal spille sammen for å oppnå prosjektsuksess. Prosjektsuksess er noe som tydeligvis ikke kommer som resultat av et spesifikt område, men et samspill av flere ting. Videre vil jeg gå nærmere inn på hovedfunnene av hva som skal til for å lykkes med prosjekter sett fra lederes perspektiv. På spørsmålet om hva som var prosjektsuksess for dem, kom det flere viktige elementer frem hos informantene. Blant annet å levere som avtalt på kostnad, kvalitet og tid, oppnå prosjektmål, fokus på helse, miljø og sikkerhet, og ikke minst risiko.

4.1.1 Kostnad, kvalitet og tid

Under spørsmål om hva som er prosjektsuksess svarte alle informantene med et rasjonelt perspektiv og nevnte at kriteriene kostnad, kvalitet og tid må være oppfylt for å kalle prosjektet for en suksess. I følge flere av informantene er det derfor et standardsvar i en slik sammenheng. Dette speiler seg i forskningen på at de fleste prosjekter styres etter de tradisjonelle suksesskriteriene kostnad, kvalitet og tid. Dette har vært de dominerende kriteriene for å måle suksess og blir kalt «Jerntriangelet» (Atkinson, 1999). Det blir poengtert av informantene at det er ønskelig med så små avvik som mulig og at fokuset må være på alle

kriteriene. Til tross for at det ikke alltid er slik i virkeligheten mener en av informantene at det beste er å treffe «spot on», hverken mer eller mindre:

«Jeg er ikke så fan av at prosjektene overleverer eller underleverer, da har det vært en feil en eller annen plass. Det går på bekostning av andre ting, da har du kanskje budsjettert feil og kunne brukt de pengene andre plasser.» - Informant 2.

Vedkommende nevner derfor at forutsigbarhet er utrolig viktig. Dersom det er for mye fokus på tid kan det gå utover kvalitet og budsjett. En annen informant nevner at de har en veldig stram tidslinje og på spørsmål om det kan gå utover budsjett eller kvalitet svarte vedkommende:

«Det kan lett gjøre det. (...). Det kan gå litt på bekostning av budsjett. Men jeg tror det er kost-nytte å vurdere hvor mye penger en skal putte i for å få kvalitet. Det er ofte en balanse mellom penger, tid og kvalitet.» - Informant 9.

Det kan tolkes som at det er en kontinuerlig vurdering av hva som må prioriteres. I noen settinger kan det se ut til at et kriterium er viktigere enn det andre. Både budsjett og tid vil være gjetninger som blir kalkulert på et tidlig tidspunkt hvor du vet minst om prosjektet mens kvalitet er noe som kan oppleves forskjellig fra person til person (Atkinson, 1999). Disse tolkningene kan gjenkjennes fra en subjektivistisk tilnærming til prosjektsuksess hvor kriteriene er styrt av tolkningen (Ika, 2009). Disse kriteriene kan derfor bli justert og endret på underveis, og det handler om å finne en balansegang. Samtidig er det ingen som mener at jerntriangelet alene er tilstrekkelig for å måle suksess i prosjektet, det trengs flere fokusområder.

4.1.2 Prosjekt mål

Prosjektsuksess handler om hva prosjektet skal strebe etter og mål er derfor en viktig del av det. Flere av uttalelsene til informantene gjenspeiler en rasjonell tankegang ved at de oppgir mål oppnåelse som en viktig del av å kunne kalle prosjektet for en suksess. Mål er noe som blir satt tidlig i prosjektet og som beskriver ønsket fremtid. «Hvorfor gjør vi dette?» Er et sentralt spørsmål i målsettingen av et prosjekt. Prosjekt mål blir av Pinto & Slevin (1988) også identifisert som en av ti kritiske faktorer som har størst innflytelse på suksess. De mener at

formål og retning for prosjektet må være klart definert (Pinto & Slevin, 1988). Dette gjenspeiles av mine informanter:

«Hvis du får til de tingene som typisk er de overordnede målene så er det en suksess» - Informant 3.

«Prosjektet er en suksess når du oppnår prosjektmålet» - Informant 4.

Samtidig nevner noen av informantene at det ikke holder å kun oppnå målet, det handler også om *hvordan* du oppnår målene. Her kan vi se tendenser fra et kontekstuellet perspektiv ettersom prosjektmålet også handler om konteksten til prosjektet. Tre av informantene var veldig opptatt av at suksess handler om å oppnå målet i prosjektet på en positiv måte. De mener det skal være gøy å jobbe mot et mål. Dette mener de bidrar til større eierskap til prosjektet og at de ønsker at de involverte i prosjektet skal si at det er det beste prosjektet de har jobbet i. En slik spirit ønsker de å oppnå blant prosjektarbeiderne. Prosjektsuksess handler derfor også om hvordan målene i prosjektet blir oppnådd:

«Det skal lede oss til å virkelig trives med å være i et slikt prosjekt. Å fortelle noen andre: dette var det beste prosjektet jeg noen gang har jobbet for. Det er et mål her. Og vi trenger å skape den spiriten.» - Informant 6.

«En suksess er at de som er med i prosjektet synes det har vært gøy, har lært noe og fått utviklet seg. Det er viktig.» - Informant 10.

Prosjektsuksess handler mye om å oppnå målet for prosjektet. Til tross for dette vil ikke prosjektet være vellykket dersom kun de harde målene blir oppfylt og ikke de softe målene som handler om gode personalforhold, i følge informantene. De nevner derfor at det vil være viktig at prosjektarbeidere trives med det de holder på med i prosjektet og at de kan skape en positiv omgivelse slik at alle trives på jobb.

4.1.3 Helse, miljø og sikkerhet

Et annet punkt som blir nevnt av alle informantene under spørsmålet om hva som er prosjektsuksess, er fokuset på helse, miljø og sikkerhet (HMS). Dette er ikke et av suksesskriteriene til Atkinson (1999) eller en av suksessfaktorene til Pinto & Slevin (1988)

men noe som tydeligvis står veldig sentralt hos lederne i olje- og gasselskapet. Jeg har et inntrykk av at helse, miljø og sikkerhet er det aller viktigste for lederne i denne bedriften for å oppnå suksess. Flere av informantene sier at de ikke kan få poengtert det nok hvor viktig dette er. Selv om prosjektet er vellykket på alle andre måter vil det være en fiasko dersom noen eller noe blir skadet:

«Ikke minst er HMS veldig viktig, at vi gjennomfører det uten ulykker og utslipp. Kanskje det aller viktigste.» - Informant 1.

«Vi ønsker at alle skal være like hel når prosjektet er ferdig som når det startet, like frisk. Det vil ikke være en suksess hvis vi får en alvorlig skade underveis i prosjektet. Vi vil aldri gå på akkord med det. Det er en viktig suksessfaktor at folk kommer seg friske gjennom prosjektet. Og også minst mulig belastning på miljøet, generelt at vi ønsker å være positiv bidragsyter for samfunnet rundt oss, og bidra på en god måte med økt verdiskaping.» - Informant 3.

«Ingen skal være skadet, ikke folk, miljø eller utstyr. Det er overordnet det aller viktigste du gjør, spiller ingen rolle om du gjør noe fortere, eller om du sparer penger. Er noen skadet, er det ikke verdt det.» - Informant 7.

Som vi kan se av sitatene er dette noe som har stort fokus hos lederne og kan tolkes som et av de viktigste elementene for å oppnå suksess i prosjekter i olje- og gassbedrifter. Det ser ut til at det er et fokus det blir mer og mer oppmerksomhet rundt. Det er ikke ønskelig med bedrifter som har lite fokus på sikkerhet og som ikke bidrar til bedre klima og miljø i dagens samfunn, noe som kan gjenkjennes med kriterier for prosjektsuksess i det nye årtusen. Det kan tolkes som en norm å ha stort fokus på helse, miljø og sikkerhet, noe som vises igjen hos alle informantene. Et slikt fokus kan ses på prosjektproduksuksess (De Wit, 1988) ettersom det ser på effekten av prosjektet og hvordan dette påvirker omgivelsene. Det har et langsiktig perspektiv og viser bevisstheten til bedriften rundt konsekvenser for individ, organisasjon og samfunn.

4.1.4 Risiko

Risiko er noe som alltid er tilstede, selv i det daglige liv. For komplekse prosjekter med flere forskjellige oppgaver som skal fullføres vil det alltid være en viss risiko. Noe kan bli ødelagt, leverandører som går konkurs eller mennesker som svikter. Derfor er det viktig å alltid være

forberedt og tenke på mulige risikoer som kan oppstå i prosjektet. Problemhåndtering er en av ti kritiske suksessfaktorer Pinto & Slevin (1988) mener har størst innflytelse på suksess i prosjekter. De mener det trengs gode rutiner for å løse problemer og endringer som kan oppstå i prosjektet. Risiko var det første en av informantene nevnte under spørsmålet om hva som er prosjektsuksess:

«Å vite hva som er risiko. For du har hele tiden risiko. Å vite hva som er risiko i fremtiden og reagere på det, er viktig for suksess i prosjekt. Veldig viktig.» - Informant 8.

Flere av informantene forteller at de har gode verktøy og systemer for risiko- og usikkerhetshåndtering. Bedriften har et riskeregister der de etablerer risikoer, eller trusler og muligheter. Det fins flere hundre risikoer som kan oppstå. Der har de mulighet til å se hvilke risikoer som finnes og kan derfor justere mål etter risiko bildet. Det kan derimot være vanskelig å orientere seg og være klar over alle risikoene som kan oppstå i fremtiden. Derfor kan det være lurt å sortere ut hvilke risikoer som kan komme, som du ikke kan «leve med» i et prosjekt, i følge en informant. Til tross for bevisstheten rundt risiko i bedriften blir det nevnt utfordringer med et stort fokus på risiko:

«I olje- og gassbransjen er det med risikohåndtering og usikkerhetshåndtering veldig viktig. (...). Det er en utfordring når man har diskutert en risiko lenge nokk, så er alle enig om at risikoen er grei. Det blir undervurdert til syvende og sist. Nå har vi diskutert det så langt at nå kan vi ikke gjøre mer, så er den der. Den er ikke forsvunnet, men du håndterer den ikke godt nok. Og når det da slår ut så blir du like overrasket likevel. Det skjer.» - Informant 1.

Risikoer kan derfor bli undervurdert til tross for at den er diskutert og alle vet om det. Det kan sammenlignes med at det er en risiko for dødsulykker, men det skjer jo ikke deg. Du er klar over risikoen når du setter deg i bilen. Plutselig skjer det. Du kan aldri være 100% forberedt på hva som kommer. Det vil derfor være en avveining av hvor risikoavers eller risikovillig man skal være. En av informantene nevner også at dersom de garderer seg for absolutt alt som kan skje så vil det ikke være et prosjekt lenger. Noe risiko må prosjektet tåle. Derfor er det viktig med gode rutiner for hvilke problemer som kan oppstå i prosjektet for å lykkes (Pinto & Slevin, 1988).

4.1.5 Hva skal til for å oppnå prosjektsuksess?

Som vi har sett ovenfor oppgir informantene flere forskjellige kriterier og faktorer som må være tilstede for å kunne kalle prosjektet for en suksess i olje- og gassektor. Men hva som skal til for å oppfylle disse elementene, er noe annet. «Hvordan skal prosjektet oppnå det overordnede målet?» Og «hva skal til for å oppfylle kravene til helse, miljø og sikkerhet?»

Flere av informantene nevner viktigheten av å ha en robust plan på plass fra start som er realistisk og heller ikke for robust. En plan er med å sette lik retning for alle de involverte i prosjektet. En plan som er for robust derimot, vil ikke være levedyktig i følge en av informantene. I planen spiller også budsjett en viktig rolle og kan i følge en informantene få store konsekvenser for prosjektet:

«Så er det litt sånn i vår bransje at det ikke skal veldig mye til før du får vanvittige kostnadsoverskridelser. Får du litt dårligere vær enn du trodde, er det en liten ting som gjorde at du traff noe kull som ga deg et sidesteg.» - Informant 2.

I planen må det derfor konstant justeres i forhold til skiftende endringer i prosjektet. Også her kan vi knytte uttalelsen til det jeg betegner som kontekstuell tilnærming, altså situasjonsorientering, i den forstand at planen må justeres etter situasjoner. Budsjett bør balanseres hele tiden i følge informantene. En av informantene nevner derfor at det er viktig med en god struktur og at planen må kommuniseres for å skape en felles forståelse. Dette kan bidra til at målene blir akseptert av alle. Her handler det om å skape faste arenaer hvor ansatte kan sitte tettere på hverandre og diskutere. Dette blir av en av informantene kalt for korte kommunikasjonslinjer. Vedkommende mener det bidrar til at små ting blir diskutert, noe det kanskje ikke hadde blitt derfor det var stor avstand mellom kollegaene. Selv om det bare er små ting som diskuteres kan det likevel ha stor betydning for prosjektet. Dette samsvarer med det Pinto & Slevin (1988) sier. For å oppnå prosjektsuksess spiller kommunikasjon derfor en viktig rolle (Pinto & Slevin, 1988). Som vi ser vil kommunikasjon, struktur og en robust plan kunne bidra til å oppnå prosjektsuksess i følge informantene.

4.2 Forhold som bidrar til prosjektsuksess

4.2.1 Organisering

På spørsmål om organisering av prosjekter kommer flere av informantene inn på ulike temaer. Blant annet blir det nevnt viktigheten av planlegging, ha ressurser tilgjengelig, utfordringer med å være organisert som matrise og «silo»-mentalitet. Disse funnene kom opp av informantene selv og er derfor interessante funn som ikke ble nevnte i intervjuguiden. Videre vil jeg derfor gå nærmere inn på de forskjellige funnene.

Planlegging

Informantene kommer selv inn på temaet planlegging under spørsmål om organisering. Når et prosjekt skal organiseres er planlegging en viktig faktor i følge informantene. Det vil blant annet bidra til å få en felles forståelse for oppgaver som skal løses og gir et grunnlag for å sette av ressurser (Andersen et al., 2004). Pinto & Slevin (1988) mente at prosjektplanlegging var en viktig faktor som har stor innflytelse på om prosjektet blir en suksess. Ved spørsmål om organisering kommer flere av informantene inn på temaet planlegging av seg selv og poengterer hvor viktig det er:

«Planleggingsfasen er viktig for å se uforutsette ting og ha en plan B og C.» - Informant 2.

«Planlegging er alt, og kanskje det viktigste.» - Informant 5.

Sitatene viser at planlegging er en viktig og sentral del av prosjektet og noe som lederne er svært bevisst på. Planlegging gir en viss form for forutsigbarhet og kan bidra til fleksibilitet. Samtidig kan tålmodighet i planleggingsfasen være viktig for å gi nok rom til å la de ansatte gå litt i ring for å finne den optimale løsningen. En av informantene nevner også at planlegging og organisering kan være årsak til at noen av de mindre prosjektene ikke har gått som ønsket:

«Vi har hatt vellykket prosjekt gjennomføring, men ikke så vellykket prosjekt verdi. Jeg mener at vi på mindre prosjekter har sett litt for lett på planleggingen, hvordan organiseringen skal være og modne prosjektet tilstrekkelig før vi beslutter det.» - Informant 1.

Dette viser hvor viktig planlegging er nå, for verdien av prosjektet og at dårlig planlegging kan være kritisk for å lykkes, i følge informanten.

Tilgjengelige ressurser

Et annet viktig punkt med planlegging og organisering er fokuset på arbeidsoppgavene som skal utføres. Flere av informantene kom også inn på viktigheten av å hente inn riktige ressurser under spørsmål om organisering. Planlegging vil gi et grunnlag for å sette av ressurser og gi en oversikt over arbeidsfordeling (Andersen et al., 2004). Det blir viktig for suksess å hente inn ressurser med nødvendig kompetanse og kapasitet i prosjektet til enhver tid, i følge informantene:

« (...), så må en sørge for å organisere seg sånn at man har den rette kompetanse for hver fase.» - Informant 3.

«Det er ganske viktig at du har ressursene tilgjengelig for prosjektet.» - Informant 4.

«Enhver prosjektorganisasjon må ha kompetente medarbeidere som vet hva de skal gjøre. Det er alfa omega for et prosjekt for et bra utfall.» - Informant 5.

Organisering bidrar til å skape en struktur for rollene til de ansatte og måten prosjekter blir organisert på avhenger av hvilke ressurser som er tilgjengelig.

Utfordringer med matrisestruktur

I innledningen av oppgaven nevnte jeg tre måter å organisere et prosjekt på: innebygget-, matriseformet- og selvstendig prosjektorganisering. I den anonymiserte bedriften jeg studerer blir store prosjekter organisert som matriser med fire funksjonelle disipliner hvor ting gjennomføres, og som støttes opp av ulike funksjoner som HSEQ, commercial og prosjekt kontroll blant annet. Flere av informantene nevner at det er fokus på erfaringsoverføring mellom prosjektene og at det er rutiner og systemer for å dele erfaringer. Dette blir av Hussein (2016) beskrevet som en fordel med en slik organisering, nemlig at det deltar personer fra flere avdelinger noe som gir gode muligheter for erfaringsoverføring. En ulempe med en slik organisering er konkurransen om ressursene blant prosjektene og at prosjektet ikke blir prioritert (Hussein, 2016), noe som også gjenspeiles i mitt materiale. Flere av

informantene oppgir at ikke alle jobber 100% i et prosjekt og deles derfor av flere, noe som kan oppleves som en utfordring:

«Både det å forstå at ja, andre ting er viktigere, og få de til å yte tilstrekkelig og på tidsmessig riktig er en stor utfordring. Da går det på tillit og forstå prosjektet og sette mål og forventning til hver enkelt ekstremt viktig.» - Informant 1.

«Det er litt utfordrende med en matrise organisasjon som ikke krever 100% ansatte.» - Informant 7.

«I tidlig fase er det folk som jobber alt fra 10-80%, da er det en utfordring å få dem til å jobbe for ditt prosjekt.» - Informant 8.

Ut fra sitatene ser det ut til å by på utfordringer å være organisert i en matrise med tanke på personell som ikke er 100% dedikert til et prosjekt. Som et resultat av utfordringen kan kommunikasjon og planlegging, som er nevnt tidligere, spille en viktig rolle for å lykkes med matrise-organisering. En informant la derimot til en positiv vending av utfordringen med å dele ressursen med andre prosjekter:

«Det er en utfordring vi kan leve godt på og at det er positive effekter på det og. At de har erfaring de kan ta med fra et annet prosjekt.» -Informant 2.

Matrise-organisering kan derfor by på utfordringer ettersom det er en kompleks organisasjonsform. Da kan det være nyttig å se etter de positive sidene med en slik organisering: nettopp erfaringsoverføring fra andre prosjekter (Hussein, 2016). Gjennom å dele erfaring mellom prosjektene kan bedriften unngå «å finne opp hjulet to ganger». I følge informantene bidrar det til at prosjektene kan lære av hverandre for å unngå å gå i de samme fellene. Det vil kunne spare prosjektene for både penger og unødvendig tid.

«Silo»-mentalitet

Samtidig som de store prosjektene i helhet blir organisert i en matrise kan det se ut til at enkelte disipliner eller avdelinger i et prosjekt blir organisert som en innebygget prosjektorganisasjon (Jessen, 2005). Selv om de forskjellige disiplinene er en del av et større prosjekt kan deres del og oppgave i prosjektet bli sett på som et mindre prosjekt i et stort

prosjekt. En fordel med en slik organisering er at teamet kjenner hverandre godt (Hussein, 2016). Informantene som er ledere for disipliner eller andre funksjoner i prosjektet bekrefter dette ettersom de ikke har alt for store team og derfor jobber tett sammen. En mulig ulempe med en slik organisering er derimot at det kan være vanskelig å involvere og kommunisere med andre funksjoner (Hussein, 2016). Dette blir beskrevet av flere av informantene som «silo» tenking innen de forskjellige disiplinene:

«Det er fort gjort at jo mer man modner og jo mer en må gå i detaljarbeidet jo mer kan en bli dratt mot denne silo mentaliteten.» - Informant 2.

«Ikke å jobbe siloer, for vi har jo folk som jobber i forskjellige disipliner, men at vi skal tenke utover vår egen disiplin, at vi skal hjelpe på tvers på disipliner, tenke lenger enn dine egne individuelle mål.» - Informant 3.

«Når vi har delt oss litt opp i avdelinger kan du ofte jobbe litt i siloer, det er ikke så heldig.» - Informant 5.

Ut fra dette kan vi se kjennetegn fra flere prosjektorganiseringer. Det vil blant annet avhenge av hvilken type prosjekt det er snakk om. Det vil være forskjell på organisering av store og små prosjekter, samtidig som det også kan være forskjellige måter å organisere de ulike disiplinene innad i et prosjekt på. Å organisere effektivt og riktig kan derfor være en nøkkelfaktor for å lykkes med prosjekter:

«Måten du organiserer prosjektet på er en av suksessfaktorene, det tror jeg absolutt.» - Informant 3.

4.2.2 Prosjektleder

På spørsmål om prosjektlederen har innvirkning på om prosjektet blir en suksess er alle informantene enstemmige om at de som ledere har en stor innvirkning. De fleste ser på seg selv som rollemodeller for prosjektet. Ethvert prosjekt bør ha en prosjektleder (Jessen, 2005) som kan ta ansvar for den daglige ledelsen av prosjektet. Ansvar for å skape et miljø som fremhever resultater hører til prosjektlederen (Juli, 2011). For at prosjektet skal oppnå suksess vil prosjektledelse spille en viktig og sentral rolle og Juli (2011) mener derfor at god

prosjektledelse er en kritisk faktor for å oppnå suksess i prosjektet. Flere av informantene bruker en metafor til å beskrive prosjektleder rollen:

«Å være prosjektleder føler jeg er som å være far. Du skal legge alt til rette for at de skal lykkes, de skal finne utav det selv, men du skal være der for å beskytte.» - Informant 2.

«Prosjektledere er personer med et stort ansvar. Det er på en måte en dirigent som skal få hele symfoniorkesteret til å gå i hop.» - Informant 5.

«Du er rollemodell. Det er som barn og foreldre for meg.» - Informant 8.

Både foreldre og dirigenter er noe vi kan assosierer med rollemodeller som har mulighet til å påvirke de rundt seg. En dirigent er derimot en litt hardere rollemodell som virkelig styrer og bestemmer, hvor resten av teamet bare må henge med og prestere. Ingen feil er tillatt. Foreldre derimot bør ha en mer soft side som viser omtanke og støtte når det trengs. Som rollemodell vil prosjektledere ha stor påvirkning på prosjektsuksess i følge flere av informantene. I følge en av informantene vil ikke teamet ta HMS seriøst dersom ikke lederen tar det seriøst. Heller ikke risiko vil bli tatt hensyn til hvis ikke prosjektlederen tenker på det. En av informantene nevner også at som leder kan du ikke forlange at ting skal være viktig for alle andre hvis du som leder ikke bryr deg. En god leder vil derfor påvirke mye og kan gjøre en stor forskjell i prosjektet i følge informantene. Derfor er det også viktig for prosjektledere med eierskap i prosjektet:

«Jeg har et eierskap til at det skal bli en suksess. Hvis ikke en leder har eierskap og mener at de ikke kan innvirke, er den på feil plass.» - Informant 9.

Prosjektleder fra start til slutt, eller utskifting?

På spørsmål om prosjektleder har innvirkning på om prosjektet blir en suksess nevnte en av informantene at de er rollemodeller, men at det er en utfordring at alle er ingeniører. Alle personene jeg intervjuet i dette prosjektet hadde faktisk en ingeniørbakgrunn. Informanten fortalte videre at ingeniører har en teknisk bakgrunn og derfor ikke er så strategiske. De går mer i detaljer. Videre ble det fortalt at ingeniører, normalt sett, ikke er så flinke på strategisk kommunikasjon. Det blir poengtert av informanten at det ikke er dårlig med ingeniørbakgrunn for å bli en god prosjektleder, men at det krever at vedkommende har litt erfaring fra

forskjellige disipliner. Ikke på detalj nivå, men bør vite om og forstå når andre snakker teknisk og ikke. Dette er noe som viser seg å være en utfordring for flere av informantene:

«Hvis du har jobbet som ingeniør eller har jobbet med den tekniske siden så er du kanskje vant til å sitte på et ekstremt detaljnivå. Og har kontroll på små detaljer. Det kan du ikke lenger.» - Informant 2.

«Utfordringen er å ikke gå i detaljene. Hvis du for eksempel, jeg har en ingeniør bakgrunn, og dersom jeg får et ingeniørproblem så har du lyst å sette deg ned å lese om det. Du har bare lyst til å løse det, for det ligger i naturen din.» - Informant 7.

Dette viser en mulig utfordring med at ingeniører kan se på små detaljer og ikke det store bildet. En av informantene mener derimot at det er prosjektleders viktigste oppgave, nemlig å se det store bildet og ikke grave seg ned i detaljer. Derfor vil det være viktig for prosjektsuksess at prosjektledere har fokus på helheten og ikke alle de små bitene, og klarer å kommunisere dette på riktig måte.

En annen informant fortalte at bedriften har som utgangspunkt at prosjektledere er gjennomløpene i prosjekter. Altså at prosjektleder er med fra start til slutt i prosjektene. I følge informanten er fordelene at prosjektlederen kjenner prosjektet og teamet godt. Samtidig kommer det frem av informanten at flere andre organisasjoner endrer prosjektleder mellom tidlig fase og gjennomføringsfase fordi det kreves at lederen har andre typer egenskaper og erfaring i de forskjellige fasene. Dette har også vært tilfelle i diverse prosjekter i denne bedriften. I følge Jacobsen (2016) vil ulike faser i prosjektet antakeligvis trenge ulik form for ledelse. Informantene er derfor noe uenig om hva som er riktig å gjøre.

En informant fortalte at vedkommende hadde erfaring med at ikke alle prosjektledere kan lede et prosjekt fra start til slutt. Dette på bakgrunn av at tidlig fase handler mye om kreativitet og om å la folk få tid til å tenke og gjøre ting. Her mener informanten at det er viktig at prosjektleder gir teamet rom og tid til å tenke slik at de ikke går glipp av de gode alternativene. Mens i gjennomførings fasen handler det mer om fokus på tid, kvalitet og budsjett. Vedkommende mener at prosjektet da trenger løsninger og det handler om å gjennomføre det som er planlagt og du har derfor ikke tid til å gjøre masse endringer. En av informantene mener at det «ikke handler om kompetansen til prosjektlederen som avgjør om

de bør være gjennomgående, men ferdigheter og tankesett». Det kan derimot virke vanskelig å finne en prosjektleder som klarer å endre måten å tenke på i de forskjellige fasene, men at det ville vært den beste løsningen:

«Dersom du klarer å finne en som kan være i begge fasene er det beste løsning, men min erfaring er at ikke alle kan det.» - Informant 8.

En motpol til informantene over er en annen informant som mener at det definitivt er en fordel å være med fra start. Dette blir argumentert for på bakgrunn av innvirkningen til prosjektlederen. Dersom prosjektleder er med fra dag 1 vil vedkommende ha større innvirkning ettersom det er da rammer blir satt og mange av valgene vedtas i følge informantene. Vedkommende nevner at dersom prosjektleder kommer inn til gjennomføringsfasen er mange av valgene tatt, for eksempel har du ikke så mye innvirkning på budsjett lenger. En annen informant mener også at det er en fordel å ha kontinuitet og kjenne prosjektet fra tidlig fase til ferdigstilling.

I følge flere av informantene vil blant annet størrelsen på prosjektet men også hvor tilpasningsdyktig prosjektlederen er, være avgjørende for hva som vil fungere best for suksess i prosjektet. Dersom prosjektet skal lykkes vil det derfor være viktig med tidlig forventningsavklaring rundt prosjektleders levetid i prosjektet slik at det ikke skapes usikkerhet for hver fase, ifølge informantene.

Kommunikasjon

Kommunikasjon er et tema som blir nevnt av alle informantene i en eller annen form. Noen nevner kommunikasjon under spørsmål om prosjektledere, mens andre nevner det under team. Ut fra intervjuene var det derfor to interessante funn jeg vil gå nærmere inn på. Et interessant funn som informantene kom opp med selv, som de mente var viktig for prosjektsuksess, var fokuset på kommunikasjon med interessenter og kommunikasjon utad. Det ble også nevnt ulike barrierer for å kommunisere, blant annet tid og terminologi, som bør unngås for å oppnå suksess i prosjekter.

Som vi allerede har sett er kommunikasjon svært viktig i prosjekter. Informantene nevner at det både er ukentlige møter og månedsmøter hvor prosjekter blir kommunisert til alle involverte og at det er en forutsetning for å lykkes med prosjektet. En slik intern

kommunikasjon støttes også opp av Jacobsen og Thorsvik (2002) som mener at det er en suksessfaktor. Det er mange av informantene som er enstemmig i at kommunikasjon fra ledelsen er viktig for å oppnå suksess i prosjektet:

«Lederskap er kommunikasjon. Hvordan du utøver lederskap er gjerne med kommunikasjon, det å fortelle hvorfor vi skal gjøre det, måten du forteller det på.» - Informant 1.

«For meg når du jobber i prosjekt, når du jobber som prosjektleder må du kommunisere, kommunisere og kommunisere. Det blir aldri nok. (..). Jeg tror det er kjempe viktig med kommunikasjon og hvordan du kommuniserer.» - Informant 8.

Dette virkeliggjør hvor viktig kommunikasjon er i prosjektet og at prosjektledere har et stort ansvar med å kommunisere både innad og utad i prosjektet for at det skal lykkes. Til tross for at flere nevner viktigheten av kommunikasjon ved flere anledninger, kommer det frem en motpol til disse uttalelsene:

«Det er mye snakk om kommunikasjon, kommunikasjon og kommunikasjon. Det kan bli overkommunisert også. Folk skal tross alt være på jobb for å jobbe. (..). Det er ikke alltid man trenger å vite alt og hva alle gjør. Av og til synes jeg det kan bli litt mye. Jeg skjønner at det kan bli litt overdrevent for kommunikasjon er viktig. Men det må være måte på.» - Informant 7.

Til tross for at informantene mener at kommunikasjon er viktig er det en av informantene som er kritisk til for mye informasjon. Vedkommende ønsker tett og nær kommunikasjon og ikke bruke for mye tid på å kommunisere hva alle andre gjør dersom det ikke har noe med egne oppgaver å gjøre. Informanten mener at dette vil ta tiden vekk fra viktige arbeidsoppgaver. Som et resultat av dette kan det se ut til at kommunikasjon er svært viktig i prosjekter men at det må være riktig og relevant kommunikasjon for at det skal føles som nyttig for mottakeren.

«Stakeholder management»

I tillegg til intern kommunikasjon nevner informantene viktigheten av kommunikasjon med interessenter og kunder, referert som «stakeholder management». Prosjekter i olje- og gasssektor har ofte mange andre enn interne personer å forholde seg til. Informantene nevner

både interessenter, kunder og myndigheter som skal ha informasjon og oppfølging.

«Stakeholder management» er noe flere av informantene mener er viktig for å lykkes:

«Stakeholder management mener jeg er ekstremt viktig. I våre prosjekter har man mange forskjellige stakeholdere internt, men også eksterne stakeholdere. Sørg for å involvere alle stakeholdere tidlig nokk.» - Informant 2.

«Så må du være flink til å håndtere stakeholders. Du har virkelig en viktig kommunikasjonsrolle å spille med stakeholder management.» - Informant 5.

«Så tror jeg det er veldig viktig for prosjektledere med stakeholder management. Det tror jeg er viktig, at du hele tiden snakker med.» - Informant 7.

«Stakeholder management» blir derfor sett på som veldig viktig i prosjektet og noe som har stort fokus hos de fleste informantene. Til tross for dette er det en av informantene som nevner at vedkommende har en utfordring i forhold til hvordan drive «stakeholder management». Denne informanten er opptatt av hva vedkommende mener er rett for prosjektet og ikke så opptatt av «stakeholder management» men ønsker å bli flinkere til å kommunisere med interessenter. Informanten nevner derfor at hovedfokuset ligger på å jobbe nedover og innover i teamet men at det samtidig skal selges oppover og utover. Dette blir nevnt som en utfordring som lederen ønsker å forbedre.

Barrierer

På spørsmål om det er noen barrierer for å kommunisere i prosjektet fremkommer det flere forskjellige svar. Fem av informantene begynner med å si nei, det er ingen barrierer eller at de håper at det ikke er det. Til tross for dette nevner tre av dem noen barrierer når de fikk tenkt seg om. Blant annet blir det nevnt at det kan være noen barrierer for å kommunisere i starten før alle kjenner hverandre mens en annen nevner at det kan være barrierer for å si sin mening «når toget går». Samtidig sier den tredje at det vil være barrierer for å kommunisere for folk som kommer fra kulturer der det er stort hierarki i motsetning til denne bedriften som ønsker en flat organisering. I tillegg nevner en annen informant at flere personer i prosjektet jobber i ulike avdelinger, noe som kan føre til at de snakker forskjellig. Derfor vil det være viktig å være klar over at flere snakker forskjellige teknisk språk for å lykkes i prosjektet:

«Folk snakker forskjellige språk. Ikke norsk og engelsk, men terminologi. For eksempel snakker undergrunn et annet språk enn facilites. (..). Så den kommunikasjonen er mest vanskelig for vi snakker forskjellig.» - Informant 8.

I tillegg til forskjellig terminologi kan kommunikasjon i eget felt være en barriere i prosjekter. Som nevnt tidligere kan personer jobbe i «siloeer». Dette blir av en av informantene nevnt som en barriere for å kommunisere. Vedkommende nevner at noen kommuniserer veldig mye sitt område uten å respektere andres og dermed settes barrierer. Dersom kommunikasjon skal være nyttig for suksess i prosjektet er det viktig at det ikke er store barrierer i veien. Gjennom å tenke utover egen disiplin, finne tid til å møtes og diskutere kan barrierer hindres, ifølge informantene.

Lederstil

På spørsmål om de ulike lederne er bevisst på egen lederstil virker det til å være en del usikkerhet. Tre av informantene mener at de er bevisst på lederstilen sin til en hvis grad. De nevner alle at de prøver å tenke på hvordan de møter enkeltpersoner og at det er viktig å vite hvordan man blir oppfattet. Hvilken lederstil og atferd en prosjektleder legger til grunn vil blant annet avhenge av type prosjekt og hvilken fase prosjektet er i (Chittor, 2012) samtidig som det vil avhenge av hvilken person prosjektlederen er (Skyttermoen, 2014). Dersom prosjektet skal bli en suksess er det viktig at lederstilen til prosjektlederen er fleksibel og nyskapende (Chittor, 2012). En av disse informantene sier at det hadde vært greit med et dypdykk for å lære mer om lederstil:

«Noen ganger føler man at man kan komme i en situasjon hvor man tenker: Hvordan håndterer jeg dette? Hvordan oppfattes jeg? Jeg kunne godt tenkt meg litt utvikling i den retningen.» - Informant 10.

Fire av informantene mener at lederstil er noe som de har blitt mer bevisst på det med årene men at de fremdeles har noe å lære. Det kommer frem at flere mener at lederstil er noe som kommer naturlig etterhvert som erfaringen øker. Det kan virke som at lederstilen blir sett på som egen personlighet og noe ikke alle tenker mye over i arbeidssituasjonen. Det kommer frem i noen av intervjuene at lederstil vil avhenge av hvilken person vedkommende er, dette støttes også opp av Skyttermoen (2014).

«Du handler ofte på refleks og intuisjon. (..). Det er vanskelig å legge vekk den personligheten du er i ulike situasjoner.» - Informant 1.

«Jeg er meg selv, jeg prøver ikke å være noe annet men jeg har jo lært mye gjennom forskjellige roller gjennom tiden. Jeg er jo bevisst på en del ting som jeg bør unngå men det blir mer og mer naturlig jo mer jeg jobber med de tingene.» - Informant 9.

Det er derfor forskjellige svar på hvor bevisst lederne er på sin lederstil. Det virker som det ikke er noe alle tenker stort over, men at det kommer naturlig og at det avhenger av personlighetstype. Flere uttrykker også ønske om å bli mer bevisst og at det ville vært interessant å lære mer om hvordan utøve lederstil.

Kun to av informantene mener de endrer lederstil gjennom de forskjellige fasene i prosjektet. Til tross for dette mener Jacobsen (2016) at prosjekter har klare tidsrammer og derfor vil kravet til ledelse også variere stort fra fase til fase. En av informantene poengterer viktigheten av å endre lederfokus og lederstil i de forskjellige fasene. Vedkommende nevner at det i tidlig fase handler om å lede for å gi mer frihet til hver enkelt slik at gode alternativer ikke går tapt. Deretter mener vedkommende at fokuset må endres når du kommer til gjennomføringsfasen hvor det handler om raske beslutninger og holde trykket på planen.

I følge Jacobsen (2016) er det et viktig poeng at ulike faser i prosjekter antakeligvis trenger ulik form for ledelse. På bakgrunn av det bør en prosjektleder benytte seg av både oppgave- og relasjonsorientert lederstil gjennom prosjektet for å kunne oppnå suksess (Skyttermoen, 2014). De fleste av informantene mener derimot at de ikke endrer lederstilen noe. Derimot nevner noen at de endrer virkemidler og kommunikasjonsstil etter hvem de snakker med og hvilken fase de er i. En annen informant mener at lederstilen ikke endres etter faser men etter situasjon. Dette samsvarer med en kontekstuell tilnærming til prosjektsuksess hvor ledelsen tar utgangspunkt i situasjonen og blir ofte beskrevet som situasjonsbestemt ledelse.

Det kommer også frem fra en av informantene at det er både fokus på oppgaven til prosjektet og menneskene i prosjektet gjennom hele livssyklusen men at fokuset er størst på menneskene. Et siste punkt som blir nevnt er forutsigbarheten i prosjektet:

«Hvis du plutselig begynner å endre lederstil gjennom fasene så blir det mye forvirring for dem som er i prosjektet og.» - Informant 2.

Dette viser en viss form for usikkerhet rundt lederstil og at ikke alle er så bevisst som de kanskje burde være. Fokus på å endre lederstil i de forskjellige fasene kan være noe som kan bidra til å oppnå suksess gjennom å være klar over når fokuset bør være på oppgaven til prosjektet og når det bør være på relasjonene (Jacobsen, 2016). Det kan virke som flere av informantene ønsker å lære mer om lederstil og hvordan fokuset endrer seg fra fase til fase. Samtidig er det flere som blir mer bevisst ettersom erfaringen øker, noe som vil si at de ikke har vært bevisst på lederstil i starten. Et større fokus på lederstil i prosjektet kan derfor hjelpe prosjektet å oppnå suksess (Skyttermoen, 2014).

4.2.3 Team

På spørsmål om hva lederne mener et optimalt og effektivt team bør inneholde kommer flere forskjellige svar opp. Blant annet at teamet jobber i samme retning og at alle dras mot felles mål. Det er også et av aspektene som er avgjørende for å regnes som et team ifølge Bang (2008). For å løse komplekse oppgaver spiller team derfor en viktig rolle og blir betegnet som en av de mest effektive metodene for å håndtere slike oppgaver (Belbin, 2011). Derfor er et godt samarbeid en forutsetning for suksess i prosjekter (Jessen, 2005). De fleste uttalelsene fra mine informanter handler om ordet felles. Felles forståelse, felles mål, felles drive og felles måter å gjøre ting på. Dette støtter også opp om det Skyttermoen & Vaagaasar (2016) sier, nemlig at prosjektlederen må være i stand til å skape et fellesskap mellom personer som i utgangspunktet ikke kjenner hverandre. Dette viser viktigheten av samhandling og god interaksjon. En av informantene nevner at oss-mentalitet er viktig:

«Hva jeg mener med god interaksjon er at vi ikke tenker på oss selv, men tenker på prosjektet. Vi er et team der det ikke er mitt problem, det er vårt problem. Oss-mentalitet. Det er mye ditt problem og min løsning. Det er ikke bra for et team.» - Informant 8.

Alle i teamet må bidra og det trengs derfor en gjensidig avhengighet (Bang, 2008). Ifølge informantene handler det om å bidra på en positiv måte og se på seg selv som en del av et team og ikke fokusere på mitt og ditt, men på oss og vi. I følge en informant handler det om at dersom det oppstår et problem i prosjektet er det alle sitt problem og dersom det kommer en

smart løsning på bordet er det vår løsning. Vedkommende mener at det kan bidra til større eierskap i prosjektet ved å føle seg som en del av noe større.

I følge informantene bør et optimalt og effektivt team ha ulike personlighetstyper i prosjektet. Dette kommer også frem fra Belbin (2011) som mener at for å lykkes som et team er det viktig å ha personer med forskjellige kompetanser men som likevel utfyller hverandre. Det må være en balanse mellom de ulike rollene i teamet for at det skal yte effektivt (Belbin, 2011). Dette vises igjen hos informantene:

«Det å ha forskjellige typer er veldig viktig for å tilføre teamet ulike ting.

Alderssammensetning, kjønn og erfaring og nasjonalitet er veldig spennende.» - Informant 1.

«Fra personlighetssiden er det bra å ha et mangfoldig team med ulike meninger og ideer som er litt crazy og litt fra utsiden, men på den andre siden trenger du også et lag som er i stand til å levere og ikke miste seg selv over tid.» - Informant 4.

«Du må ha litt forskjellige personlighetstyper. Hvis du bare har ja mennesker som sitter og klapper så tror jeg du utelukker veldig mange gode løsninger. Jeg tror du bør ha en god mix.» - Informant 7.

En person kan ikke ha alle kvaliteter som trengs, derimot kan et team ha det. Et optimalt og effektivt team vil derfor ha enkeltpersoner som tilsammen utgjør en god mix av forskjellige personlighetstyper (Belbin, 2011). Når et team klarer å identifisere de forskjellige rollene kan man gjøre hverandre gode ved å spille på den enkeltes sterke side og samtidig være klar over de svake sidene. Dette bidrar til et sterkt og effektivt team og er et stort skritt mot å lykkes som team.

Teambygging

I mange av prosjektene til den anonymiserte bedriften er det flere avdelinger og disipliner involvert. Det vil ofte innebære at deltakerne ikke kjenner hverandre så godt. Seks av ti informanter har derfor stor tro på teambygging og sier at de praktiserer det i sine team. På spørsmål om hva de mener teambygging kan bidra med for å oppnå prosjektsuksess handler det om å bli kjent på en annen måte enn jobb relatert og snakke med de du ikke jobber tettest med.

På bakgrunn av dette vil det være lurt å bruke tid på relasjonsbygging, teamutvikling og planlegging (Jacobsen, 2016). Som vi har sett er et bra og effektivt team en forutsetning for suksess i prosjektet (Jessen, 2005), og derfor vil det være viktig for prosjektlederen å bruke tid på teambygging i følge informantene:

«Vi jobber sammen, men vi har egentlig ikke noe sosialt sammen. Vi kjenner hverandre ikke, bare i jobb sammenheng. Man har ikke tid til å gå inn på mange personlige ting men i lagbygging sammenheng har du litt bedre tid til å snakke om slikt. Det er nødvendig etter min oppfatning for å få alle samlet, for det er en utfordring i dag: å få alle samlet på kontoret. For det er så mange andre møter, forstyrrende ting, telefoner, mail og Facebook for den sags skyld.» - Informant 1.

«Det er definitivt en del av å bli et bedre team fordi vi har en privat sammensetning og snakker med kollegaer vi vanligvis ikke snakker med.» - Informant 6.

«Hvis du blir tvunget inn i noen uformelle settings, så tutler du og prater litt med han på siden om alt om familien og privat, og da kan du få en forståelse av de andre som mennesker og at alle har sin hverdag. La oss si at du har en uenighet med noen. Hvis du da vet at vedkommende står midt i en skilsmisse, har problemer med barna sine eller noe, så slakker vi litt av så blir det ikke så mye gnisninger. Og slik sitter man ikke og sier i et møte, det finner man ut hvis du tilbringer litt tid uformelt.» - Informant 7.

Målet med teambygging er å skape gode relasjoner og bygge et bra samhold i teamet. Teambygging bør derfor fokusere på de sosiale relasjonene i prosjektteamet. Å kjenne til hverdagen og det private liv til hverandre vil gjøre at teamet kjenner hverandre bedre og kan utvikle tillit til hverandre i følge informantene. Gjennom å vite om hverandres privatliv og kanskje private problemer kan det utvikles tillit og konflikter kan unngås (Jacobsen, 2016). Det kan være avgjørende for å lykkes som team i følge flere av informantene. Dette kan også ses i sammenheng med sosialt orienterte teorier på ledelse som omhandler relasjonen i gruppen og utvikling av tillit (Kolltveit & Reve, 2002).

En av informantene nevner at teambygging må inneholde en oppgave som må løses i fellesskap og at en middag ofte ikke fører til et nærere tilknytting til de du ikke snakker så ofte med. Dette støttes opp av Jacobsen (2016) som også mener at teambygging må håndtere

to dimensjoner: oppgaveløsning og sosiale relasjoner. Dersom kun en av dimensjoner blir håndtert kan det føles unyttig:

«Det kommer litt an på hva som legges i disse teambuildingene. Jeg syns ikke alltid det nytter å gå ut å spise middag. Jeg syns det er veldig bra med disse teambuildingene hvor en gjør noe sammen, går en tur og får en oppgave som skal løses sammen. Spiser du bare middag så snakker du bare med de nærmest deg så går du hjem så har du ikke snakket med noen andre enn du bruker å snakke med på kontoret.» - Informant 7.

Dette viser at fokuset bør inneholde en oppgave eller utfordring for teamet. På den måten vil teamet både håndtere oppgaveløsning og den sosiale relasjonen (Jacobsen, 2016). En middag eller en tur på kino er kanskje ikke det som gjør teamet sterkest og mer effektivt. Det handler derfor om å gjøre aktiviteter som utfordrer teamet i en tidlig fase av prosjektet for å legge grunnlaget for samarbeid og koordinering. Det blir også nevnt av en av informantene at teambygging blir mindre viktig jo mer teamet kjenner hverandre og jo tettere de sitter på kontoret. Til tross for at teambygging bidrar til et bra og effektivt team, som er en forutsetning for suksess i prosjekter (Jessen, 2005), mener en av informantene at et team uten teambygging absolutt kan oppnå prosjektsuksess. Fokuset på viktigheten av teambygging er derfor noe forskjellig hos de ulike lederne i bedriften, men flertallet er absolutt enig med Jacobsen (2016) at teambygging er nødvendig for å lykkes med prosjektet.

5 Avsluttende drøfting

I dette kapittelet vil jeg gi en kortfattet konklusjon på problemstilling og de tre forskningsspørsmålene som ble presentert i innledningen av oppgaven. Jeg vil oppsummere essensen i funnene fra foregående kapittel og avslutningsvis vise til kritikk av eget arbeid og forslag til videre forskning som baserer seg på innhold og problemstilling fra min masteroppgave.

5.1 Prosjektsuksess

«Hva er prosjektsuksess og hvilke forhold kan bidra til suksess i olje- og gassprosjekter?»

Analysen av funnene viser at suksess er et komplekst begrep som oppfattes subjektivt. Suksess i prosjekter oppfattes derfor forskjellig ut fra hvem og når det vurderes. Litteraturen viser at det har vært en sentral utvikling av prosjektsuksess gjennom forskningshistorien som gjør at perspektivet på suksess har endret seg. I første periode som strekker seg fra 1960 til 1980 var hovedfokuset på å styre prosjektene etter formelle mål, regler og prosedyrer. De fleste prosjektene ble derfor vurdert etter de tradisjonelle kriteriene kostnad, kvalitet og tid (Atkinson, 1999). Dette rasjonelle perspektivet blir også nevnt av samtlige informanter i studien som et viktig element for å kunne kalle prosjektet for en suksess. I tillegg til de tradisjonelle kriteriene blir også måloppnåelse nevnt som en viktig faktor av informantene. Gjennom å oppnå prosjektets mål og klare prosjektet innen budsjettert tid, kostnad og kvalitet kan prosjektet kalles suksess i et rasjonelt perspektiv i følge min studie. Mine funn viser derfor at en rasjonell tenkning gjør seg gjeldende.

Til tross for at det er fokus på å oppnå suksess gjennom budsjettert kostnad, kvalitet, tid og mål, viser både forskningen og informantene at det ikke er tilstrekkelig å måle suksess kun ut fra disse elementene. Funnene mine viser derfor trekk av at perspektivet har gått fra en universell tilnærming til mer situasjonsfokus og at dette virker til å være et viktig element for informantene. Fra 1980-2000 var det fokus på å utvikle flere kritiske suksessfaktorer. En suksessfaktor som ble nevnt av informantene var fokuset på risiko og risikohåndtering. Olje- og gassprosjekter har til enhver tid risiko som må håndteres. Pinto og Slevin (1988) nevner problemhåndtering som en av ti viktige nøkkelfaktorer som vil føre til prosjektsuksess.

Gjennom gode rutiner for å løse problemer og endringer som oppstår i prosjektet vil det med større sannsynlighet kunne føre til suksess.

I det nye årtusen går forskningen lenger og identifiserer et større spekter av temaer som bidrar til prosjektsuksess. Nå er fokuset i tillegg på konsekvensene for individer, organisasjoner og samfunnsliv. Informantene er enstemmig om at fokus på helse, miljø og sikkerhet er avgjørende for å kalle prosjektet for en suksess og jeg sitter med et inntrykk av at dette er det desidert viktigste kriteriet for suksess for dem. Et slikt fokus hører til det nye årtusen og kan ses på som et langsiktig perspektiv på prosjektsuksess ettersom det ser på konsekvensene av prosjektet. Dette er et kriterium som har stort fokus hos olje- og gasselskaper i dag og informantene er enstemmig i at et prosjekt ikke er suksessfullt dersom noe eller noen er skadet. Dette gjelder både mennesker, dyr, miljø og utstyr i følge informantene.

Gjennom studien har det kommet frem ulike perspektiver, kriterier og faktorer som kan bidra til å oppnå prosjektsuksess. Men hva skal så til for å oppnå suksess i prosjektet? Her nevner informantene blant annet viktigheten av en robust plan med en god struktur som til enhver tid må kommuniseres for å skape felles forståelse.

Som et resultat av funnene i studien kan vi identifisere kriterier og faktorer for prosjektsuksess fra alle tidsepokene som er representert i kapittel to. Dette viser at fokuset på prosjektsuksess i bedriften jeg studerer har utviklet seg i tråd med forskning og det har derfor blitt flere kriterier for å kalle prosjekter for en suksess i dag. De fire hovedelementene som kan bidra til prosjektsuksess i bedriften jeg studerer er fokus på kostnad, kvalitet og tid, måloppnåelse, risiko og helse, miljø og sikkerhet, i følge informantene. For å oppnå dette mener de at det trengs en robust plan med en god struktur som kommuniseres til enhver tid for å skape felles forståelse.

5.1.1 Betydningen av organisering

«Hvilken betydning har organiseringen av prosjektet for å lykkes?»

Prosjekter i olje- og gassektor kjennetegnes ved at de ofte er store i omfang og involverer personer fra ulike avdelinger og disipliner. Slike prosjekter blir derfor vanligvis organisert som matriser, noe som også er tilfellet for bedriften jeg studerer. I følge informantene må organiseringen sette av tilgjengelig og riktige ressurser til prosjektet for å lykkes. For å lykkes

med det kreves det også god planlegging i følge informantene. Flere mener at planlegging av prosjekt og organisering er viktig, noe som også støttes av Pinto og Slevin (1988) som mener at prosjektplanlegging har stor innflytelse på om prosjektet blir en suksess.

Samtidig som planlegging og tilgang til riktig ressurser viser seg å være viktig for utfallet til prosjektorganiseringen byr matrisestruktur også på utfordringer i følge informantene. Ettersom matrise-organisering ikke krever at ansatte er i ett prosjekt 100% kan utfordringer som konkurranse mellom ressurser blant ulike prosjekter oppstå. Informantene nevner derfor at det kan være vanskelig å få dem til å prioritere sitt prosjekt og at det derfor er viktig å sette mål og forventninger. En annen utfordring med å være organisert gjennom flere avdelinger og disipliner er faren for «silos»-mentalitet. Dette blir nevnt av stort sett alle informantene som en utfordring ettersom avdelinger og disipliner ofte tenker innenfor sitt eget fagfelt og ikke på tvers av hverandre.

Håndtere utfordringer, planlegging og å sette av ressurser er i følge min studie viktige elementer for å lykkes med organiseringen av prosjektet. Ut fra uttalelser fra informantene er måten du organiserer prosjektet på derfor en suksessfaktor for å lykkes.

5.1.2 Betydningen av prosjektleder

«Hvordan bidrar prosjektlederen til prosjektsuksess?»

Alle informantene ser på seg selv som rollemodeller og mener at de har stor innvirkning på om prosjektet blir en suksess. Det blir nevnt av informantene at dersom ikke de som ledere tar hensyn til risiko er det ikke sikkert at teamet heller gjør det. Det er derimot divergerende meninger blant informantene hvorvidt prosjektlederen bør være gjennomgående i prosjektet eller om det bør være utskiftninger mellom de ulike fasene ettersom det krever ulik kompetanse og tankesett. Samtlige informanter hadde ingeniørbakgrunn og en av informantene nevner det som et utfordringer. Dette kan også ses i sammenheng med at flere av informantene nevnte at deres største utfordring var at de hadde ingeniørbakgrunn og derfor var veldig detaljfokusert og ikke var like flinke til å se det store bildet.

Informantene legger også vekt på kommunikasjon og lederstil. Studien min viser at kommunikasjon fra prosjektlederen er viktig for å lykkes med prosjektet. Informantene nevner viktigheten av at prosjektleder både kommunisere innad i prosjektet men også

kommuniserer utad til interessenter, kalt «stakeholder management» av informantene. Til tross for viktigheten av kommunikasjon nevner flere av informantene ulike barrierer for å kommunisere i prosjekter. Blant annet ble barrierer knyttet til «silo» tekning, ulik terminologi, ulik kultur og når personer ikke kjenner hverandre og ikke stoler så godt på hverandre nevnt. Prosjektledere bør derfor bidra til å hindre barrierer i teamet for å kommunisere effektivt.

I tillegg til kommunikasjon handler prosjektledelse om lederstil. Flere av informantene mener at lederstilen deres gjenspeiler hvem de er som person og at lederstil er noe de er blitt mer bevisst på med årene. Til tross for at teorien sier at ulike faser i prosjektet sannsynligvis trenger ulik ledelse (Jacobsen, 2016), mener de fleste av informantene at de ikke endrer lederstil gjennom fasene. Dette blir argument mot av en informant som mener at det vil skape forvirring dersom prosjektleder endrer lederstilen gjennom fasene men at det heller handler om å endre ledestil etter situasjon. Det kan ses på som en kontekstuell tilnærming til prosjektledelse hvor situasjonen står i fokus for hvordan lederstilen skal være, også kalt situasjonsbestemt ledelse.

Ut fra min studie viser det seg at prosjektlederen har stor innvirkning på at prosjektet blir en suksess ettersom de er rollemodeller for resten av teamet. Prosjektlederne bidrar blant annet med å kommunisere både innad og utav i prosjektet samtidig som de må håndtere og forhindre barrierer for kommunikasjon for å lykkes med prosjektet. I studien min fant jeg ikke støtte til teorien om at fasene i prosjektet trenger ulik lederstil, i studien kommer det frem at det heller er situasjonen som avgjør lederstil heller enn fasene.

5.1.3 Betydningen av team

«Hvordan oppnå prosjektsuksess gjennom team?»

Studien min viser at informantene la vekt på en felles mentalitet mellom personer som i utgangspunktet ikke kjenner hverandre. Dette støttes også opp av teorien til Skyttermoen & Vaagaasar (2016) som mener at fellesskap er noe prosjektlederen må være i stand til å skape. Felles forståelse, felles mål, felles drive og felles måter å gjøre ting på viste seg å være viktig for å skape et godt team i min studie. Et godt team vil også være en forutsetning for suksess i prosjektet (Jessen, 2005). Det ble også fremhevet av informantene at det var ønskelig med en oss-mentalitet i prosjektet og at fokuset ikke ligger på enkeltpersoner. Skal prosjektet lykkes, må teamet være bra. Skal teamet være bra, må personene utfylle hverandre (Belbin, 2011).

Dette var også noe som kom opp av informantene at det var ønskelig med et mangfoldig team.

Ofte vil personer i matrise-organiserte prosjekter som er fra ulike avdelinger og disipliner ikke kjenne til hverandre og derfor viser studien min at de fleste har sto tro på teambygging for å håndtere dette. Det vil bidra til å skape gode relasjoner og bygge et bra samhold i teamet, som også er en forutsetning for suksess (Jessen, 2005). Til tross for dette viser studien at det handler om relevansen for oppgaven i teambyggingen også. Det vil ikke alltid hjelpe å kun gå ut å spise middag eller gå på kino, det trengs en utfordring for at deltakerne skal bli kjent og forhindre barrierer.

Studien min viser derfor at prosjektsuksess kan oppnås gjennom at teamet får et godt samhold og oss-mentalitet mellom personer som i utgangspunktet ikke kjenner hverandre. For å bidra til å utvikle et godt team, som er en forutsetning for prosjektsuksess (Jessen, 2005), mener informantene at teambygging med en utfordring eller oppgave er viktig.

5.2 Kritikk av eget arbeid

Masteroppgaven er et selvstendig arbeid utført gjennom en begrenset tid og gjennom denne prosessen har jeg gjort meg flere erfaringer som vil være nyttig å ta lærdom av til en senere anledning. Det kan kritiseres at jeg er alene om å gjennomføre datainnsamlingen og analyse av funnene. Til tross for at det har vært forsøkt unngått kan det ha ført til subjektive tolkninger av funn. Gjennom å være to personer som gjennomførte analyse og drøfting sammen vil det kunne styrke reliabilitet og validitet til studien. Det kan også tenkes at det kunne vært en fordel med færre forskningsspørsmål eller en mer spisset problemstilling. Dette på bakgrunn av at det trolig ville vært mulig å fordype seg enda mer i hvert spørsmål som er stilt i denne studien.

Det kan også nevnes at omfanget på ti informanter muligens ikke er et representativt utvalg for å kunne generalisere funnene til alle prosjektledere. Dette gjør at selv om bare en person kommer med et aspekt mot de ni andre, kan det være den ene personens uttalelse som egentlig er representativ for bedriften. På bakgrunn av dette vil den enkeltes svar påvirke studien mye sammenlignet med en studie i større omfang. Men ettersom formålet ikke er å generalisere funnene men å få en dypere forståelse av prosjektsuksess gjennom relevant teori og deretter se

etter noen tendenser i bedriften kan studien likevel benyttes til lignende bedrifter som driver med prosjektbasert organisering. Det kunne også vært en fordel å undersøke disse problemstillingene i ulike bedrifter for å kunne øke validiteten til resultatene som presenteres.

En annen begrensning er studiens tid og valg av kun intervju som metode. For å styrke oppgavens validitet kan det tenkes at det ville vært en fordel med flere metoder for datainnsamling. Blant annet kunne det vært interessant å gjennomføre observasjon av prosjektlederne for å se hvordan de jobber med de ulike elementene som er nevnt i oppgaven. Det kunne også vært interessant å snakke med noen som er underordnet prosjektlederne for å se på sammenheng mellom uttalelser fra lederne i forhold til personer i teamet. Dette kunne bidratt til å få flere synsvinkler på samme tema.

5.3 Forslag til videre forskning

Forslag til videre forskning vil blant annet være å utføre studien som en longitudinell studie hvor studien følger et prosjekt eller et prosjektteam gjennom en lenger periode. Gjennom en slik studie kan utvikling og endringer bedre studeres. Det ville da vært interessant om ulike suksesskriterier og suksessfaktorer som er satt i prosjektet blir oppnådd ved prosjektets slutt.

Det vil også være interessant å forske på prosjektsuksess i en annen setting eller i en annen bransje. Å teste gyldighet og forklaringskraft i antakelsene mine i et større utvalg vil være et forslag til videre forskning. Det kan da være naturlig å studere et større utvalg av prosjektledere fra flere bedrifter. Gjennom å få bekreftet at mine funn ikke skyldes tilfeldigheter vil overføringsverdien stige.

Litteratur

- Andersen, E. S., Grude, K. V. & Haug, T. (2004). Måltrettet prosjektstyring (5. utg.). Bekkestua: NKI-forlaget.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International journal of Project Management*, 17(6), 337-342. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?, *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 272-286.
- Belbin, R. M. (2011). Management teams: why they succeed or fail (3rd Ed.). *Human Resource Management International Digest*, 19 (3), 171-175. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2011.04419cae.002>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4. Ed.). Oxford University Press.
- Chittoor, R. (2012). Importance of Leadership for Project Success. *Project Management*.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6 (3), 164-170.
- Global Energy Statistical Yearbook. (2018). Total energy consumption. Hentet fra <https://yearbook.enerdata.net/total-energy/world-consumption-statistics.html>
- Hagebakken, G. (2012). Prosjektorganisering i kommunal sektor: Om forholdet mellom kontekstuelle variasjoner og prosjektutfall (Doktoravhandling). UiT Norges arktiske universitetet, Tromsø.
- Hjertø, K. B. (2015). *Team* (2. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hussein, B. A. (2016). *Veien til suksess. Fortellinger og refleksjoner fra reelle prosjektcaser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40 (4), 6-19. DOI: 10.1002/pmj.20137.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Engangsorganisasjonen: organisering og ledelse av prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jessen, S. A. (2005). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiske administrative fag* (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Juli, T. (2011). The five team leadership principles for project success. Paper presented at PMI® Global Congress 2011 – North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Justesen, L & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Karlsen, J. T. (2014). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kolltveit B. J. & Reve, T. (2002). *Prosjekt: organisering, ledelse og gjennomføring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team: læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lofthus, L. (2017). Bruk av teori for økt refleksivitet i praksis. I L. Frers, K. Hognestad & M. Røe (Red.), *Metode mellom forskning og læring: Refleksjon i praksis* (s. 35-55). Cappelen Damm Akademisk.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. DOI: 10.2307/259182.
- Mathieu, J. M., Maynard, T, Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34, 410-476. DOI: 10.1177/0149206308316061.
- Norsk Petroleum. (2018, 8. Oktober). Investeringer og driftskostnader. Hentet fra <https://www.norskpetroleum.no/okonomi/investeringer-og-driftskostnader/>
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 66-75.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. Ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Skyttermoen, T. (2014). Verdiskapende prosjektledelse og Prosjekt-SOLA. Arbeidsnotat nr.199 / 2014.

- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2016). *Verdiskapende Prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T. & Røine, E. (2008). *Prosjektarbeid: utviklings- og endringskompetanse* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wysocki, R. K. (2014). *Effective Project Management. Traditional, Agile, Extreme*. (7. Ed.). Indianapolis, Indiana: John Wiley & Sons.
- Yu, M., Vaagaasar, A. L., Müller, R., Wang, L. & Zhu, F. (2018). Empowerment: The key to horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36 (7), 992-1006. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.04.003>

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsbrev

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Vellykket ledelse av prosjekter i olje- og gassektor”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvordan ledelse bidrar til prosjektsuksess og hvilken rolle team spiller for å lykkes med prosjekt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å se nærmere på hva som bidrar til vellykket ledelse av prosjekter i olje- og gassektor. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan prosjektleder og prosjektarbeidere bidrar til å oppnå suksess i prosjekter. Her er temaer som mål, kommunikasjon, samarbeid og team sentrale områder for å belyse prosjektet mitt. Gjennom dette prosjektet vil jeg se nærmere på prosjektlederens og prosjektmedarbeiderens oppfatninger av god ledelse og hvordan oppnå et effektivt team for å lykkes med prosjekter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT – Norges Arktiske Universitet avd. Handelshøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg henvender meg til deg på bakgrunn av at du har vært prosjektleder/prosjektdeltaker i den gitte bedrift.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i en intervjurunde. Det vil ta deg ca.45 minutter. Spørsmålene vil dreie seg om litt bakgrunnsinformasjon om deg før jeg vil spørre deg om organisering av prosjekter og dine tanker rundt prosjektledelse. Deretter vil jeg spørre deg om team og teamsamarbeid i prosjektet før jeg vil avslutte med dine meninger om hva prosjektsuksess er for deg og hvordan engasjement og kommunikasjon bidrar til dette. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil student Cathrine Olsen og veileder Anne Grete Sandaunet få tilgang til opplysninger om deg.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode. Navn og kontaktopplysninger vil lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data og datamaterialet vil bli lagret på en forskningsserver.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2019.

Ved prosjektslutt vil materialet anonymiseres. Personopplysninger og opptak bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.
- få tilsendt det transkriberte intervjuet for godkjenning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT – Norges Arktiske Universitet, avd. Handelshøgskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student Cathrine Olsen. Telefon: 99270698. E-post: col050@post.uit.no.
- Universitetet i Tromsø, avd. Handelshøgskolen ved Anne Grete Sandaunet. Telefon: 77644209.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Vellykket ledelse av prosjekter i olje- og gasssektor* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [Enten ved kjønn, alder eller tidligere roller og erfaringer fra prosjekter]*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.05.2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide prosjektledere:

Bakgrunnsinformasjon:

- Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle i denne bedriften?
 - Hva er din utdanning?
- Har du mye erfaring som prosjektleder?
- Hvor mange prosjekter har du ledet i denne bedriften?
- Har du hatt andre roller i prosjekter i denne bedriften?

Organisering:

- Hva betyr organisering for prosjekter?
- Hvordan har prosjektene du har ledet vært organisert?
- Hva mener du er avgjørende for hvordan et prosjekt bør bli organisert?
- Hvordan bidrar prosjektorganiseringen til å oppnå målet for prosjektet?

Mål og kommunikasjon:

- Hvordan opplever du kommunikasjonen innad i teamet?
- Hvordan kan kommunikasjon bidra til å lykkes med et prosjekt?
- Er det noen barrierer for å kommunisere egne meninger?
- Hvordan blir mål kommunisert underveis i prosjektet?
- Hvor viktig er måloppnåelse for å lykkes med prosjektet?

Prosjektsuksess:

- Hva er prosjektsuksess for deg?
- Hva skal til for å lykkes med et prosjekt?
- Hva mener du er det viktigste suksesskriteriet og suksessfaktoren for å lykkes med et prosjekt?
- I hvilken grad har du som prosjektleder innvirkning på om prosjektet blir en suksess?

Ledelse:

- Hva mener du er avgjørende for å lede et prosjekt til suksess?
- Hvordan vil du beskrive deg som prosjektleder?

- Hvordan tror du dine kollegaer oppfatter deg som leder?
- Hvor bevisst er du på din lederstil?
- Hvordan endrer du lederstil gjennom de forskjellige fasene i prosjektet?

Utfordringer i prosjektet:

- Hvilke utfordringer er knyttet til å være prosjektleder?
- Hvilke faser er mest utfordrende i prosjektet?
- Hvordan håndterer du usikkerhet og utfordringer som leder?

Team:

- Hva mener du er et optimalt og effektivt team? Hva bør et team inneholde?
- Hvilken fase av prosjektet mener du er mest kritisk for et team og hvorfor?
- Hvilken rolle har teambygging for prosjektsuksess?
- Hva er din viktigste oppgave som prosjektleder av et team?
- Hvordan skaper du som prosjektleder tillit i teamet?
- Hvordan er ansvarsfordelingen i et team?
- I hvilken grad får teammedlemmer ta beslutninger på egen hånd?

Vedlegg 3: Intervjuguide på engelsk

Interview guide project leader:

Background information:

- Can you tell a little about yourself and your role in this company?
- What is your education?
- Do you have much experience as a project leader?
- How many projects have you led in this company?
- Have you had other roles in projects in this company?

Organization:

- What does the organizing mean for the projects?
- How have the projects you led been organized?
- What do you think is crucial for how a project should be organized?
- How does the project organization contribute to the goal of the project?

Goals and communication:

- How are goals communicated along the way in the project?
- How important is goal achievement to succeed in the project?
- How do you experience the communication within the team?
- Are there any barriers to communicating your own opinions?
- How can communication help to succeed with a project?

Project Success:

- What is project success for you?
- What is needed to succeed with a project?
- What do you think is the most important success criterion and success factor to succeed in a project?
- To what extent do you as project leader have an impact on whether the project is a success?

Leadership:

- What do you think is crucial for leading a project to success?
- How would you describe yourself as a project leader?
- How do you think your colleagues perceive you as a leader?

- How conscious are you on your leadership style?
- How do you change the leadership style through the different phases of the project?

Challenges in the project:

- What challenges are related to be a project leader?
- What phases are most challenging in the project?
- How do you handle uncertainty and challenges as a leader?

Team:

- What do you think is an effective team? What should a team include?
- What stage of the project do you think is most critical of a team and why?
- What role does team building have for project success?
- What is your most important task as project leader of a team?
- How do you, as project leader, create trust in the team?
- How is the division of responsibility in a team?
- To what extent do team members make decisions on their own?