

SITUERT KOORDINERING

Per Einar Weiseth

SITUERT KOORDINERING

KOORDINERING AV DISTRIBUTUERTE PROSJEKTER

Statoils forretningsutvikling i Venezuela

DOCTOR RERUM POLITICARUM

Dr.polit.-avhandling i sosiologi
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Institutt for sosiologi og statsvitenskap
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU

INNHold

SEKSJON ÉN • ARGUMENT

1. FORSKNINGSFELTET	3
1.1. Distribuert og nytvklende aktivitet	3
1.2. Statoils internasjonale koordineringsutfordring	7
2. ANGREPSMÅTEN	17
2.1. Tolkningsrammen	17
2.2. Forskningsstrategien	31
2.3. Avhandlingens struktur	39

SEKSJON TO • LITTERATUREN

3. REKONSEPTUALISERING	43
3.1. Håndtering av avhengigheter	43
3.2. Definisjoner av avhengighet	49
3.3. Avhengigheters egenskaper	56
3.4. Avhengigheters intensitet	67
3.5. Håndteringsmåter	79
3.6. Koordinasjon	91
3.7. Befaring	96

SEKSJON TRE • FORRETNINGSUTVIKLINGEN

4. ARENAEN	103
4.1. Venezuela	104
4.2. Kulturforskjellene	113
4.3. Organiseringen	116
4.4. Prosjektene	123
4.5. Utviklingsforløpet	129
4.6. Arbeidssituasjonene	133
5. FENOMENENE	147
5.1. Introduksjon	147
5.2. Intern mobilisering	151
5.3. Ekstern relasjonsbygging	163
5.4. Kultivering	176
5.5. Prehåndtering	193
5.6. Tilknytting	204
6. MØNSTRENE	221
6.1. Fenomenmønsteret	221
6.2. 4k koordinering	227

SEKSJON FIRE • IDÉEN

7. SITUERT KOORDINERING	239
7.1. Introduksjon	239
7.2. Idéen	243
7.3. Situert koordinering i distribuerte prosjekter	254

SEKSJON FEM • GRYPING

8. KONKLUSJONEN	267
-----------------	-----

Appendix	273
Innholdsfortegnelse	307

FORORD

Har du noen gang tenkt på hva det er som gjør at vi har et samfunn og ikke bare er enkeltindivider? I det private har vi omgang med våre medmennesker. Det er hyggelig og vi føler oss vel, og det er et savn når vi ikke har det. Men vi søker også å oppnå noe, vi forfølger en interesse. Denne interessen kan vi bare forfølge i forhold til andre, andre som vi må samordne våre handlinger med. I den organiserte delen av vår tilværelse er det veldig tydelig at vi har bestemte formål med våre handlinger, og at vi søker å oppnå noe mer gjennom samvirke enn det som er mulig som enkeltindivider. Vi vil at enkeltindividers handlinger skal virke sammen, og det å få noe til å virke sammen er å koordinere. I det senmoderne samfunnet utspiller en betydelig del av våre liv seg i organisert virksomhet, og denne virksomheten har blitt mer kompleks og dynamisk de siste tiårene. Da er det maktpåliggende å spørre hvordan vi får til samvirke under slike forhold? Det er spørsmålet som denne avhandlingen gir et svar på.

Doktorgradsarbeidet har foregått over en periode på fem år. Denne avhandlingen er ett vindu inn til arbeidet. Andre vinduer kunne også ha vært åpnet, for eksempel feltarbeid i internasjonal forretningsutvikling og kulturkonflikters utspring, utvikling og mestring. Det er derfor avhandling som form kan være en tvangstrøye. Av alt jeg har lært, sett, hørt og deltatt i, er det så lite som er kommet frem. Fordelen er at en avhandling gjør det mulig for andre å tilegne seg et konkret forskningsbidrag.

Doktorgradsarbeidet er utført som stipendiat ved Program for anvendt koordineringsteknologi (PAKT) ved Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU). Forskningsprogrammet var finansiert av Statoil, Telenor forskning og NTNU. Jeg er takknemlig for å ha fått anledning til å vie meg til studiet av koordinering av distribuerte prosjekter. Deler av avhandlingen er skrevet under opphold ved Høgskolen i Nord-Trøndelag, Nord-Trøndelagsforskning og Statoil.

Jeg har hatt stor glede av å være en del av det faglige miljøet ved PAKT, og har hatt mange gode konferanser, kurs, fester, diskusjoner, arbeidsøkter, middager, turer, og småpratere sammen med mine gode kollegaer der. Takk til min veileder professor Per Morten Schiefloe ved institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU. Din evne til å raskt å sette fingeren på vesentlige forhold, har gitt meg muligheten til å utvikle arbeidet i riktig retning. Jeg har satt stor pris på de mange diskusjonene med professor Tor G Syvertsen, programleder for PAKT. Takk for inspirasjonen gjennom dine mange innspill og alternative og utfordrende tanker. Diskusjonene har vært mange med de andre stipendiatene på PAKT, og jeg vil spesielt takke Aksel Hagen Tjora for det gode og utvik-

lende samarbeidet. Takk til Gudbjørg Sveinsdottir, Hans Tilset og deres medhjelpere som la forholdene til rette for oss studentene.

Det har ikke vært min hensikt at avhandlingen skal være i samsvar med oppfatningen til dere som var aktører i Statoils forretningsutvikling i Venezuela. Jeg håper derimot at dere ser at slik kan det også forstås. Uten deres betydelige bidrag hadde det kanskje blitt en avhandling, men helt sikkert ikke *denne* avhandlingen. Takk til Svenn F Utengen for at du tok initiativet til feltarbeidet, la forholdene til rette, og bidro med ditt engasjement og din innsikt. Takk til alle dere som gjennom intervjuer og samtaler så sjenerøst delte deres erfaringer og kunnskaper med meg, både i Caracas, Stavanger og i Perryville. Takk til “dere fem” som var de første til å etablere dere i Caracas, og som ved mine besøk så raust tok i mot meg. Takk til dere som i kortere og lengre perioder arbeidet i Venezuela med utgangspunkt i Hotel Tamanaco, og var sammen med meg under mine besøk. Takk til dere i partnerselskapene som jeg fikk møte og som interessert diskuterte forretningsutviklingens utfordringer med meg.

Takk til dere ved Statoils forskningscenter i Trondheim som arbeidet med koordineringsteknologi (KOT) og lot oss ved PAKT ta del i deres arbeid. Takk til Gjermund Vollan ved Nord-Trøndelagsforskning for god og viktig støtte med det vitenskapsteoretiske arbeidet. Takk til Leif Johan Larsen ved Høgskolen i Nord-Trøndelag for gode innspill på språkføring og rettskriving, men også innholdsmessige forhold. Takk til Øystein Sørebø ved Høgskolen i Buskerud for de lange, interessante og nyttige diskusjonene gjennom hele doktorgradsarbeidet.

Takk til mine foreldre og svigerforeldre for at dere stilte opp for familien i perioder med mye reising og lange arbeidsdager.

Takk til Eli, Emilie og Fredrik. Dere gjør det verdt å holde på.



Levanger, 21. november 1999

Per Einar Weiseth

“The term 'social relationship' will be used to denote the behavior of a plurality of actors insofar as, in its meaningful content, the action of each takes account of that of the others and is oriented in these terms.”

Max Weber

“The fair test of business administration, of industrial organisation, is whether you have a business with all its parts so co-ordinated, so moving together in their closely knit and adjusting activities, so linking, interlocking, inter-relating, that they make a working unit, not a congerie of separate pieces.”

Mary Parker Follett

“Det stemmer at jeg er helt alene, tenkte Flode, helt alene - sammen med alle de andre.”

*Flode i Trond Viggo Torgersens
Flode alene*

SAMMENDRAG

Denne avhandlingen søker en forklaring på koordinering av distribuerte prosjekter. Gjennom en undersøkelse i tre steg utledes en gradvis økende forståelse av fenomenet.

I seksjon to foretas en rekonseptualisering basert på forskningslitteraturen om koordinering. Koordinering utledes først som håndteringen av avhengighetsrelasjoner for å oppnå en tilstand av koordinasjon. Deretter gjøres en grundig analyse av begrepene avhengighet, håndteringsmåter, og koordinasjon. Forskningsbidragene beskrives, forklares og relateres systematisk til hverandre. Basert på dette rekonseptualiseres hvert begrep og resultatet er en fornyet forståelse av koordinering.

I seksjon tre gjennomføres et feltarbeid i Statoils forretningsutvikling i Venezuela. Forretningsutviklingen er et tilfelle av koordinering av distribuerte prosjekter. Forretningsutviklingens arena beskrives med de kulturelle og petroleumsøkonomiske forholdene, og forretningsutviklingens prosjekter, aktører, og steder. I forretningsutviklingen er det fem fremtredende fenomener som beskriver og forklarer aktiviteten. Det enkelte fenomenet fremstilles ved hjelp av et sett eksempler som illustrerer de forskjellige egenskapene ved det, og betydningen for koordinering blir diskutert. Fenomenene utgjør et system hvor de er i interaksjon med hverandre. Grunnet i fenomensystemet analyseres koordineringen av forretningsutviklingen. Koordineringen av forretningsutviklingen forklares som 4K koordinering. 4K koordinering er et sett av fire former for koordinering som delvis erstatter hverandre og delvis utfyller hverandre.

I seksjon fire utvikles ideen om situert koordinering, som er at koordinering i distribuerte prosjekter er strukturert av aktørenes private situasjon. Situert koordinering er en forklaring av en dybdestruktur som strukturerer koordinering slik den fremstår i overflatestrukturer. Hva en situasjon er, hvordan en situasjon blir til, og hvordan en situasjon strukturerer koordinering forklares. Situert koordinering forklarer hvordan aktørers relevanssystemer strukturerer hvem man har avhengighetsrelasjoner til, avhengighetens intensitet, hvordan de håndteres, og i hvilken grad det oppnås koordinasjon. Sentrale egenskaper ved situert koordinering utdypes, og blir eksemplifisert i overflatestrukturer med Statoils forretningsutvikling i Venezuela og forskningslitteraturen. Til sist blir konsekvenser for ledelse av distribuerte prosjekter diskutert.

De tre seksjonene er forskjellige veier frem mot en forklaring av koordinering, samtidig som de bygger opp til hovedforklaringen. Konklusjonen trekker slutninger fra hver av de tre delene, og avrunder med å forklare koordinering i distribuerte prosjekter.

SEKSJON ÉN

ARGUMENT

FORSKNINGSFELTET

- Distribuert og nytvklende aktivitet
- Statoils internasjonale koordineringsutfordring



ANGREPSMÅTEN

- Tolkningsrammen
- Forskningsstrategien
- Avhandlingens struktur



“A person working alone has no great need for any of the [coordination] mechanisms – coordination takes place simply, in one brain. Add a second person however, and the situation changes significantly. Now coordination must be achieved across brains.”

Henry Mintzberg
Structures in Fives



“I have studied the various official and nonofficial documents as far as I was able to get hold of them – I have not been satisfied with this, I wanted more than a mere abstract knowledge of my subject. I wanted to see you in your own homes, to observe you in your every-day life, to chat with you on your conditions and grievances, to witness your struggles against the social and political power of your oppressors.”

Friedrich Engels
The Condition of the Working Class in England

1. FORSKNINGSFELTET

Organisert virksomhet har nå et større innslag av distribuert og nytviklende aktivitet enn tidligere. På grunn av mengden og mangfoldet av relasjoner i slik aktivitet intensiveres betydningen av koordinering. Denne undersøkelsens forskningsfelt er koordinering i distribuerte prosjekter. Hos selskaper som driver internasjonal forretningsvirksomhet, og kanskje hos oljebransjen spesielt, finnes det gode eksempler på distribuerte prosjekter. For å utvikle en forståelse av koordinering i distribuerte prosjekter, er det derfor gjennomført en studie av oljeselskapet Statoils forretningsutvikling i Venezuela.



Koordinering er å få noe til å virke sammen. Selv i de enkleste aktivitetene er det elementer av koordinering. Den som holder meiselen, og den som slår med slegga, må koordinere sine handlinger for å få jobben gjort, og for å unngå lengre sykehusopphold. Mer kompliserte aktiviteter som å arrangere et olympisk mesterskap, innebærer at handlingene til langt flere personer skal koordineres til et vellykket mesterskap. Koordinering er i kjernen av organisert virksomhet (Mintzberg 1983:2). Ved å koordinere flere personers handlinger kan det utføres større og mer komplekse oppgaver enn hva enkeltpersoner kan klare alene. En organisasjon er en konstruksjon hvor flere personers handlinger er koordinert på en bestemt måte. Koordinering kan gjøres på forskjellige måter, og forhold ved oppgaven, de som skal utføre den, tilgjengelig teknologi, og handlingsmiljøet den utføres i, er av betydning for hvordan koordinering utføres, hva som er mulig og hva som er hensiktsmessig. Når det skjer endringer i noen av disse forholdene i organisasjonskonteksten, kan dette påvirke hvordan koordineringen foregår og hvordan koordinasjon kan oppnås. Den som ønsker å drive organisert aktivitet, må alltid koordinere, men hvordan koordinasjon oppnås er avhengig av egenskapene til organisasjonskonteksten.

1.1. DISTRIBUTUERT OG NYUTVIKLENDE AKTIVITET

Vi kan se flere utviklingstrekk i konteksten for organisering som gjør at vi finner en rekke selskaper med en langt mer distribuert aktivitet nå enn tidligere. Et annet forhold er at det nå er flere aktiviteter for utvikling av noe nytt. Aktivitet som er både distribuert og nytviklende gir særskilte utfordringer for koordinering. Digitale teknologier representerer både en kilde til disse utfordringene og en mulighet til å håndtere dem.

Sosiale endringer

På nittitallet ser det ut til at vi har startet på en periode med sosiale endringer, som gir andre betingelser for organisering enn perioden som har løpt fra slutten av andre verdenskrig. Hvilken utvikling som nå gjør seg gjeldende og i hvilken grad, presenteres og diskuteres i populærlitteraturen (magasiner og gurubøker) og i akademisk litteratur (basert på forskning). Her er det naturlig å trekke veksler på den siste kategorien, og Murray og Willmott (1997:165) identifiserer tre nøkkelutviklinger i konteksten for organisering. Den første utviklingstrenden er multinasjonal lokalisering, hvor den geografiske spredningen av selskapers virksomhet øker. Et eksempel på dette kan være norske selskaper som etablerer virksomhet i EU-land for å ha produksjon der hvor markedet er. Nedbygging av handelsrestriksjoner, og internasjonale handelsavtaler og handelsorganisasjoner har vært viktige bidrag til denne utviklingen. Den andre trenden er endret grunnlag for konkurranse, hvor høy kvalitet kombinert med lav pris, og kort tid til markedet og kontinuerlig innovasjon, er stikkord. Kvalitetsbasert og tidsbasert konkurranse gjør at selskaper må være innovative i produkt- og serviceutvikling, design, produksjon og distribusjon. Prosess- og produktinnovasjon basert på digitale teknologier er den tredje trenden, hvor egenskapene og måten produktene tilbys på endres, så vel som måten de frembringes på. Utviklingen har gjort det mulig å utføre arbeid ved hjelp av lokale og globale digitale nettverk. Foruten at kjente produkter får ny funksjonalitet med digitale teknologier, har teknologien gjort det mulig å kundetilpasse masseproduserte varer slik som biler.

Organisasjonskontekster med de egenskaper som Murray og Willmott peker på blir gjerne benevnt som postmoderne (Hassard 1993:113), men termen er noe vanskelig fordi den med sin popularitet tillegges mange betydninger (Gephart et al 1996:1; Alvesson 1995:1047; Calhoun 1995:97-131). Jeg har derfor valgt å ikke bruke begrepet postmoderne om den organisasjonskonteksten jeg studerer koordinering innenfor. Den del av postmoderniteten som mitt arbeid relaterer til, er imidlertid sosiologisk og politisk-økonomisk postmodernitet, som er én av fire trender ved siden av artistisk, teoretisk og filosofisk postmodernitet (Calhoun 1995:100). Denne trenden innen postmodernismen vektlegger det postindustrielle informasjons- og kunnskapssamfunnet som den nye sosiale formen.

Ved å bruke *utvikling* i stedet for å si at konteksten for organisering *har* endret seg, indikerer jeg at fremveksten av noe nytt foregår kontinuerlig i stedet for at noe nytt har blitt en statisk tilstand.¹ Utviklingstrekkene som

¹ Jeg ble inspirert til å gjøre denne distinksjonen av Jean-François Lyotards (1991:24) behandling av postmodernitet, som han kaller "*Rewriting Modernity*" i stedet for "postmodernism."

er skissert ovenfor er under utvikling og vi har ennå ikke sett deres endelige form og følger. Vi er midt oppe i utviklingen. Jeg ser det derfor som viktig ikke bare å fokusere på hva som er, men også å forstå hva som er i ferd med å skje.

Distribuert aktivitet

Distribuert aktivitet betyr at aktiviteten er spredd ut over og passerer grenser. Disse grensene er av forskjellig art og finnes både internt i selskapene og mellom dem. Grenselinjer finnes for eksempel mellom organisasjonsenheter, fagdisipliner, markeder, autoritetsnivåer, og geografiske steder. En grensepassering betyr for eksempel at en aktivitet som i sin helhet ble utført av én enhet, med en distribuert organisering blir fordelt på flere. Dette kan videre involvere flere fagdisipliner og flere geografiske steder. Distribuert aktivitet internt i et selskap kan vi se som divisjonalisering, desentralisering, og redusert størrelse på organisasjonsenheter. Distribuert aktivitet kan bestå i en repetisjon av aktiviteten mellom steder, som for eksempel produksjon av brus i Norge og produksjon av brus i Sverige, eller det kan være en deling mellom oppgaver, som for eksempel produktutvikling i Norge og produksjon i Irland. Eksternt distribuert aktivitet kan være at produksjonen, eller deler av den, settes bort til andre selskaper, at selskaper samarbeider i forskjellige former for joint ventures, at spesielle tjenester knyttet til produktutvikling kjøpes inn, eller at kunde-leverandørforhold institusjonaliseres.

Aktivitet som i høy grad er distribuert har et større antall relasjoner som må håndteres og relasjoner av andre slag enn aktivitet som i mindre grad er distribuert.² Relasjoner mellom personer og enheter må håndteres for at aktiviteten skal bli utført. Denne håndteringen er koordinering. Relasjonene må koordineres slik at de enkeltes gjøremål virker sammen og at man dermed oppnår at aktiviteten blir utført. Distribuert organisering øker betydningen av koordinering, og mangfoldet av koordineringsutfordringer blir større.

Utviklingsaktivitet

Utviklingsaktivitet organiseres gjerne som prosjekter og karakteriseres først og fremst ved at det er en aktivitet for et bestemt formål og som opphører å eksistere når formålet er innfridd. Prosjektets formål er unikt i den forstand at det tidligere ikke har vært gjort og at det skal heller ikke gjentas. Hvis aktiviteten skal fortsettes etter prosjektperioden, så går den over i en annen form for organisering. Nyutvikling er dannelsen av noe nytt i motsetning til drift som er å holde noe eksisterende i gang. Utvik-

² Alle organisasjoner er distribuert til en viss grad, det er derfor de er organisasjoner. Når jeg senere bare skriver "distribuert aktivitet," og ikke "høy grad av distribuert aktivitet," er det en språklig forenkling. "Distribuert aktivitet" betyr aktivitet som er særpreget av høy grad av distribusjon.

lingen av et informasjonssystem basert på digital teknologi for jurister hos påtalemyndigheten, er et eksempel på et prosjekt. Det har et bestemt formål, det er slutt når systemet er laget, det har ikke vært gjort før, og det skal ikke gjøres igjen. Andre eksempler kan være en offentlig utredning, flyplassutbygging, og etableringen av et nytt selskap. I et prosjekt er det ikke snakk om å repetere konserverte rutiner med jevne mellomrom. Det kan imidlertid være likheter i måten å kjøre prosjekter på, og dette muliggjør læring mellom prosjekter. Et prosjekts objekt er nytt hver gang, men prosjekters organisering kan ha likhetstrekk fra gang til gang.

Prosjekter gir utfordringer til koordinering knyttet til at aktiviteten ikke er gjort før. Det finnes ikke forhåndsdefinerte rutiner og arbeidsmønsteret må i stor grad utformes under gjennomføringen. Gjennom prosjektorganiseringen gis et rammeverk for handlinger, men innenfor dette rammeverket må relasjoner etableres og utvikles. Ved siden av håndtering av eksisterende relasjoner, er etablering og utvikling av nye en del av koordineringen.

Digitale teknologier

Digitale teknologier står i et dobbelt forhold til distribuerte prosjekter. På den ene siden har de bidratt til å muliggjøre nye former for organisering, på den annen side representerer de muligheter til å koordinere distribuerte prosjekter på andre måter. Å studere hvilken innflytelse digitale teknologier har på aktiviteten i distribuerte prosjekter og hvordan selskaper kan bruke teknologiene på fruktbare måter, fordrer god kunnskap om hvilke utfordringer selskaper møter og hvordan de håndterer dem.

Datamaskiners evne til å automatisere er viktig i mange anliggender, men til koordinering er det egenskapene knyttet til kommunikasjon som er det kritiske. Håndtering av relasjoner skjer ved kommunikasjon, og hvordan teknologier påvirker relasjonshåndteringen er viktig for å forstå koordinering. En slik forståelse er på den annen side nødvendig for å kunne si noe om hvordan teknologier kan anvendes til å utforme koordinering i distribuerte prosjekter. Anvendelse av digitalt basert kommunikasjon må grunnes i en dyptgående forståelse av aktiviteten i distribuerte prosjekter for å unngå uheldige konsekvenser og oppnå nyttig bruk på egnede områder.

Undersøkelsens formål

En aktivitet som er distribuert gir utfordringer til koordinering knyttet til spredningen av aktiviteten over grenser. En aktivitet som er nyutviklende gir utfordringer til koordinering knyttet til utvikling av formen på arbeidet samtidig som det utføres. En aktivitet som både er distribuert og nyutviklende, altså et distribuert prosjekt, er både spredt over grenser og blir til underveis. Aktiviteter av denne art skiller seg fra aktiviteter som

bare er distribuert, bare er prosjekt, eller er en sentralisert og repeterende aktivitet. Det reiser spørsmålene om hvilke koordineringsutfordringer det gir og hvordan disse utfordringene møtes.

Distribuerte prosjekter har betydning for land, selskaper og personer, og omfanget av dem ser ut til å bre seg med utviklingen i organisasjonskonteksten. Det er derfor av stor betydning å forstå denne sosiale endringen i forhold til organisert aktivitet.

Undersøkelsens formål er å forstå koordinering i distribuerte prosjekter. Jeg ønsker å forstå hvilke koordineringsutfordringer slik virksomhet står overfor og hvordan de håndteres. Jeg vil vite noe om hvordan slike utfordringer erfares og møtes av aktørene i distribuert virksomhet. En slik forståelse er nødvendig for å vurdere hvordan distribuerte prosjekter kan koordineres og hvordan digitale teknologier kan utnyttes.

1.2. STATOILS INTERNASJONALE KOORDINERINGSUTFORDRING

Internasjonal forretningsutvikling er et godt eksempel på distribuerte prosjekter. Oljeselskapet Statoil driver internasjonal forretningsutvikling i flere land, og blant dem Venezuela. For å forstå koordinering i distribuerte prosjekter, inngår et feltarbeid på Statoils forretningsutvikling i Venezuela i undersøkelsen.

Internasjonal forretningsutvikling

Selskaper som driver internasjonal forretningsvirksomhet har de mest fremtredne eksempler på moderne distribuert aktivitet. Stadig flere selskaper utvider sin aktivitet til å omfatte utlandet i tillegg til aktiviteten i hjemlandet. Samtidig ekspanderer internasjonalt etablerte selskaper. Denne utviklingen øker betydningen av internasjonal forretningsaktivitet for et lands økonomi og dermed dets handlefrihet. Internasjonal forretningsvirksomhet kan bety gode muligheter for selskaper knyttet til for eksempel produktutvikling, produksjon og markeder. Imidlertid gir aktiviteten virksomhetene nye utfordringer som de må håndtere hvis de skal lykkes. Mye av oppmerksomheten i et selskap rettes derfor mot utfordringer på den internasjonale arenaen. David A Ricks, professor i International Business ved University of South Carolina (i Adler 1991:vii) påpeker omfanget og betydningen av de store selskaperes deltagelse i internasjonal forretningsvirksomhet på denne måten:

“The majority of the world's large corporations now perform an increasing proportion of their business activities outside of their home countries. For many of these companies, international business returns over one-half of their profits, and it is becoming more and more common for a typical corporation to earn at least one-fourth of its profits through international business involvement. In fact, it is now

FORSKNINGSFELTET

rather rare for any large firm not to be a participant in the world of international business.”

Kunnskap om internasjonal forretningsvirksomhet blir følgelig verdifullt både for de enkelte selskap og deres hjemland. I forhold til distribuerte prosjekter er utviklingen av ny virksomhet særlig interessant å studere. Det vil si hvordan selskaper som går utenlands starter opp noe nytt og utvikler det til en permanent aktivitet. Ved å studere internasjonal forretningsutvikling kan vi utvikle en bedre forståelse av koordinering i distribuerte prosjekter.

Et skille i internasjonal forretningsutvikling er hvorvidt et selskap går inn som investor eller om de i tillegg går aktivt inn og deltar i selve gjennomføringen av et prosjekt. I rollen som investor vil selskapet finansiere internasjonale prosjekter og hente ut sin avkastning på investeringen. Investorrollen innebærer at avtaler om plikter og rettigheter forhandles frem, og at selskapet har representasjon i styret under gjennomføringen, men det deltar ikke i den daglige driften av prosjektet. Utfordringene er på områder som informasjon om potensielle prosjekter, tilgang til strategiske samarbeid, gjennomføring av forhandlinger, finansiell kapasitet, og juridiske avveininger. Velger derimot et selskap i tillegg å gå aktivt inn i gjennomføringen, intensiveres den organisatoriske utfordringen betydelig. Selskapet involverer seg da i den konkrete gjennomføringen og skal sørge for at prosjektet når de mål som investorene har satt. Større deler av selskapet blir involvert ved at personell skal besette stillinger i prosjektet, og at selskapet skal gå inn med sin kunnskap i tillegg til sin kapital. Slik kunnskapsbasert internasjonal forretningsutvikling setter store krav til et selskaps evne til å koordinere virksomheten. Det er slike utfordringer jeg ønsker å lære noe om for forstå koordinering i distribuerte prosjekter.

Oljeselskapet Statoil

Oljebransjen er kanskje den bransjen med størst omfang og erfaring med internasjonal forretningsvirksomhet. Energiselskapet Statoil ble etablert i 1972 og er fullt ut eid av den norske stat. Statoil har etablert utenlandsaktiviteter både på nedstrøms- og oppstrømsiden³ og skal øke sin internasjonale deltagelse i tiden fremover. Statoils hovedkontor er på Forus ved Stavanger.

Statoil har ambisjoner om å være et internasjonalt energiselskap (Norvik 1996). De går inn for dette på flere områder, som for eksempel raffinering, detalj-

STATOIL FAKTA

Ansatte: 15.171

Aktivitet norsk sokkel:

Lisenser: 126

Operatør: 39 lisenser

Produksjon:

Olje: 461 millioner fat

Gass: 5,7 milliarder Sm³

Økonomi:

Omsetning: 106.981.000 Nkr

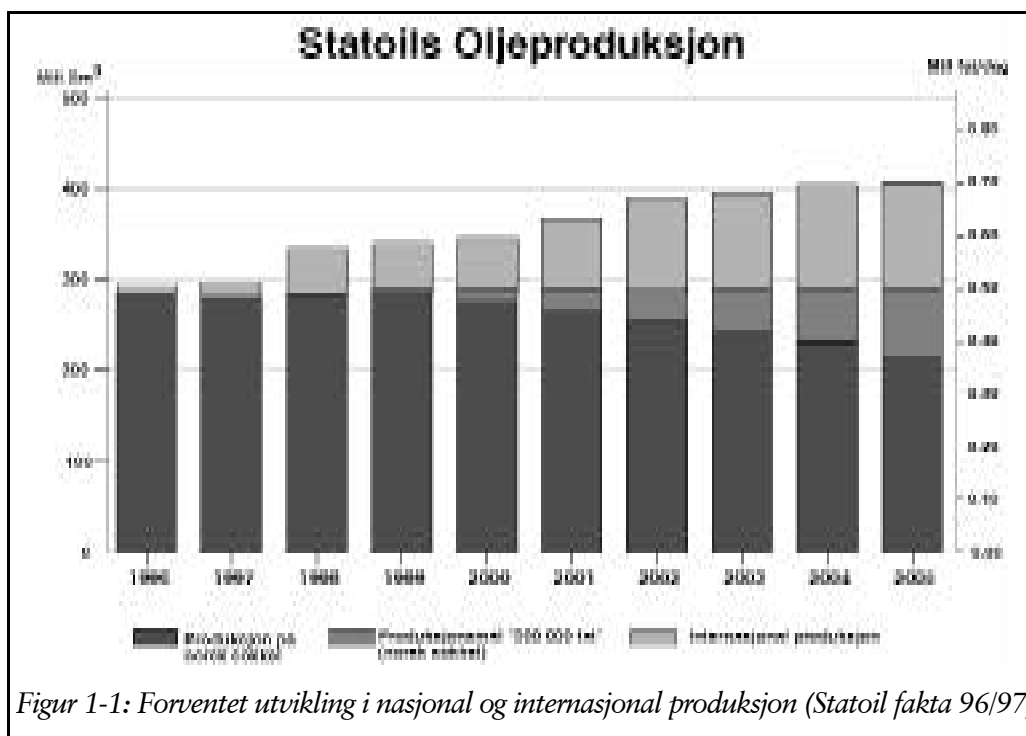
Årsresultat: 5.281.000 Nkr

Kilde: Statoil fakta 96/97. 1996-tall

³ For å si det noe enkelt, så er oppstrøm å få oljen opp av jorda, og nedstrøm er håndteringen etter at den har kommet opp.

FORSKNINGSFELTET

handel av drivstoff, og leting og produksjon av olje. Min undersøkelse er gjort i tilknytning til den internasjonale lete- og produksjonsvirksomheten, som resultatområdet *Internasjonal leting & produksjon* (INT) har ansvaret for. Produksjonsvolumet fra hovedfeltene på norsk sokkel forventes å avta, og Statoil søker å kompensere for de reduserte reservene ved å utvikle virksomhet internasjonalt. Statoil planlegger å øke produksjonsvolumet i internasjonal aktivitet fra dagens 30.000 fat olje per døgn til 200.000 fat i 2005. Denne veksten vil øke den internasjonale delen av Statoils totale produksjon fra 6% til 29%.⁴



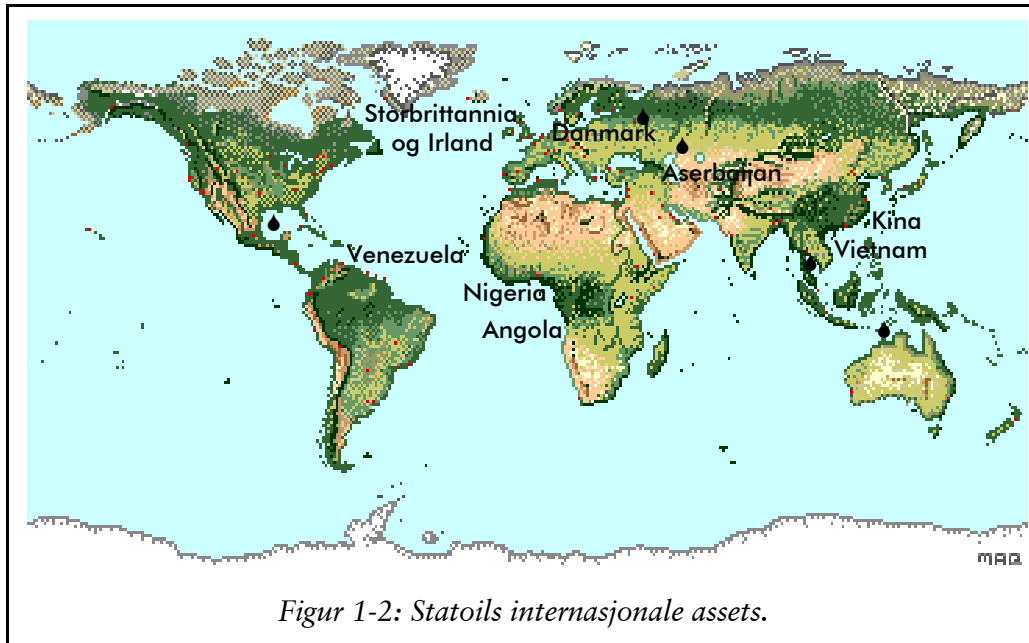
Figur 1-1: Forventet utvikling i nasjonal og internasjonal produksjon (Statoil fakta 96/97)

Denne dreiningen mot større internasjonal andel av den totale produksjonen skal altså gjennomføres på åtte år. En slik endring på relativt kort tid representerer en vesentlig utfordring for Statoil innen politiske, økonomiske, tekniske og organisatoriske områder. Noen eksempler er at aktiviteten spres over store deler av verden, oppgaver som internasjonale forhandlinger øker, den finansielle eksponeringen endres, og nye områder som tungolje og landbasert virksomhet krever tilegning av ny kunnskap. Alle de forskjellige utfordringene må mestres for at Statoil skal lykkes med sin internasjonale forretningsutvikling. Her fokuserer jeg på de organisatoriske utfordringene.

⁴ Totalt produksjonsvolum i 1997 er 510 millioner fat, og den internasjonale produksjonen utgjør 30.000 fat. Totalt produksjonsvolum i 2005 er planlagt å være 700 millioner fat, og den internasjonale produksjonen utgjør da 200.000 fat.

1.2.1. Statoils internasjonale aktivitet

Statoils internasjonale lete- og produksjonsaktivitet er konsentrert om fem kjerneområder: Nordvest-Europa, Russland og Sentral-Asia, Øst-Asia, Vest-Afrika, og Latin-Amerika. Statoil har åtte *assets* og fem *emerging assets*. Et land med forretningsmuligheter er et emerging asset i en utvik-



lingsperiode. Når Statoil er betydelig involvert i konkrete prosjekter blir landet et asset.⁵ Assets er Storbritannia og Irland, Danmark, Vietnam, Kina, Nigeria, Angola, Venezuela, og Aserbajjan. Emerging assets er Thailand, Kasakhstan, Russland, og en gruppe med prosjekter i Midtøsten, Australia, og USA. Figur 1-2 viser de åtte assets på et verdenskart. Emerging assets og prosjektene er indikert med en dråpe olje ●.

Statoil er representert i utlandet med representasjonskontor, leting, feltutvikling, og produksjonsanlegg. Statoil har andeler i over 40 lisenser, blant dem produksjonsfelt i Thailand, Storbritannia, og USA og aktuelle eller potensielle feltutviklinger i Kina, Vietnam, Aserbajjan, Danmark, Irland, Nigeria, Angola og Venezuela. I Nigeria, Angola, Aserbajjan, Kasakhstan og Vietnam, samarbeider Statoil med British Petroleum (BP) i en strategisk allianse med leting, utvikling og produksjon.

Som statsoljeselskap legges det store moralske og politiske føringer på Statoils virksomhet. Ved å være i offentlighetens søkelys blir selskapets aktivitet fulgt nøye og diskutert. Dette virker inn på hvordan selskapet opptrer i sine internasjonale aktiviteter. Eksempelvis har Statoil de samme miljøkrav i internasjonale operasjoner som på norsk sokkel, selv om vertslandets krav er lavere og samarbeidende oljeselskap ønsker å legge

⁵ Jeg har valgt å bruke ordene som Statoil selv bruker. Norske oversettelser kunne ha vært "aktivum" for "asset" og "kommende aktivum" for "emerging asset."

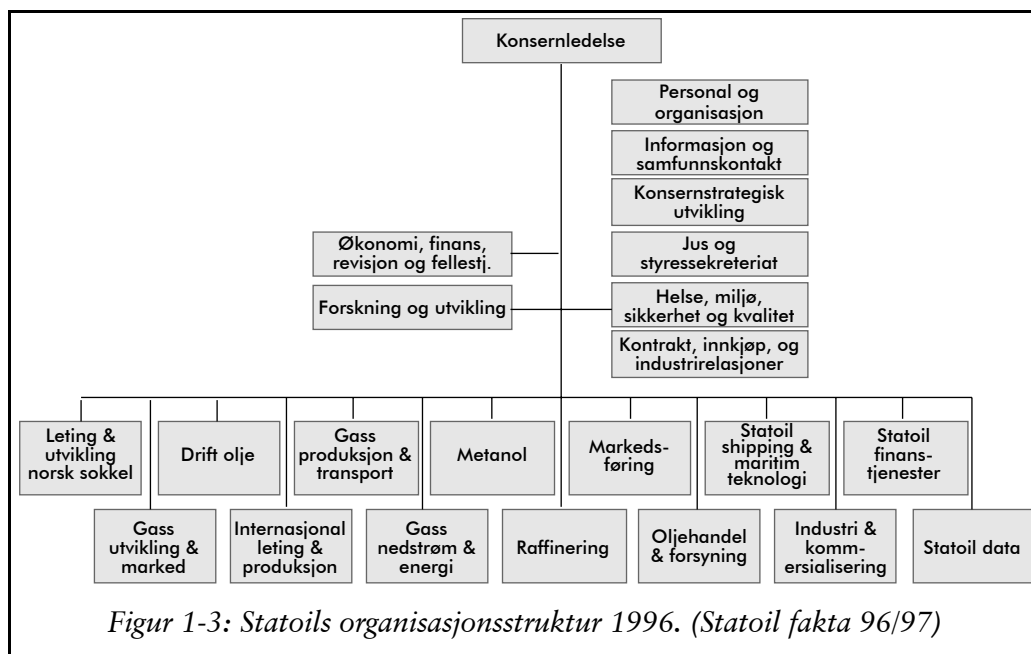
FORSKNINGSFELTET

seg på et lavere nivå. Det virker også inn på hvilke land Statoil velger å gå inn i. Et eksempel er at Statoil lot være å gå inn i et land hvor andre oljeselskaper tidligere hadde forvoldt skade på regnskogen. Valget ble tatt for ikke å bli assosiert med slik virksomhet i den hjemlige opinion. Statoil valgte i stedet å gå inn i et annet land i regionen uten denne faren.

Statoils analyse av et potensielt asset er veiledet i fra to hold (Statoil 18.05.95). Det ene er selskapets internasjonalisierungsstrategi og INT sin strategi. Strategiene sier noe om estimatene for olje- og gassressurser, finansielle mål og den internasjonale konkurranseevnen. Det andre er kunnskapen og ferdighetene til Statoil. Momenter her er organisasjonsprosesser, innovasjon og kreativitet, og lederskapsevner. Et mulig asset blir analysert for potensialet til region og land, og til forretninger og teknologi. Målet er å maksimere den totale verdien og holde en balansert portefølge, en sunn finansiell eksponering, og en forsvarlig risikohåndtering (Statoil 18.05.95).

1.2.2. Organisering av internasjonal leting og produksjon

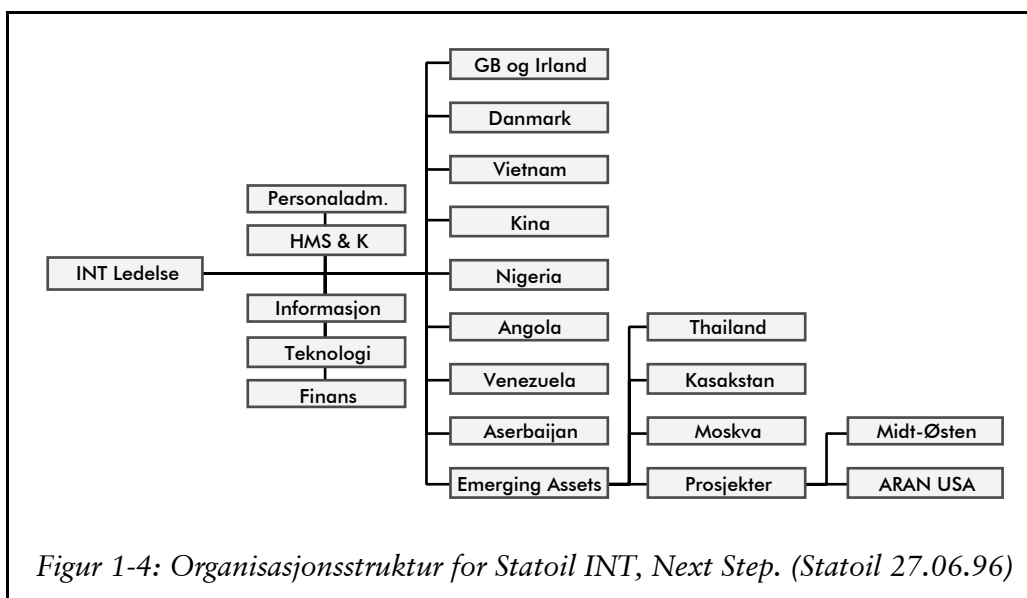
Statoil har en mangesidig aktivitet som reflekteres i selskapets mange resultatområder. Hos den jevne borger forbindes Statoil helst med oljeplattformer i Nordsjøen og bensinstasjoner langs veiene, men virksomheten omfatter også aktiviteter som gass, shipping, og raffinering. Statoils organisasjonsstruktur med forretningsområdene er illustrert i Figur 1-3.



Resultatområdet Internasjonal leting & produksjon (INT) er ansvarlig for leting, feltutvikling og produksjon av olje og gass utenfor Norge. INT skal utvide portefølgen og lede utviklingen av assets og prosjekter. INT var opprinnelig organisert etter regioner, hver med sin ledelse og stab, og en gruppe assets. Fra oktober 1996 ble en ny organisasjonsmodell innført

FORSKNINGSFELTET

og den utelot regionene og økte betydningen av det enkelte asset. Den nye modellen, kalt INT Next Step, er illustrert i Figur 1-4.



INT ledelse har fem stabsenheter til støtte for seg og de enkelte assets. I tillegg til gruppen av åtte assets er det en gruppe med emerging assets. Hvert asset har en lokal håndtering av Statoils representasjon i vertslandet og dets generelle forretningsinteresser der. Hvert asset kan ha ett eller flere prosjekter, men organiseringen av et asset varierer avhengig av den aktuelle prosjektportefølgen.

Gjennom erfaringene fra norsk sokkel har Statoil opparbeidet seg en solid kompetanse. Denne kompetansen blir utnyttet i eksisterende og nye prosjekter på norsk sokkel, men den er også et potensiale for internasjonal virksomhet. Når Statoil går inn i internasjonale prosjekter er det basert på å utnytte selskapets etablerte kompetanse. På noen områder har Statoil utviklet unik kompetanse som etterspørres i internasjonale prosjekter, for eksempel boring av horisontale brønner. På den annen side vil det internasjonale engasjementet medføre at kompetansen må utvikles videre, også på nye områder. Måten som Statoil har organisert internasjonal leting og produksjon på, tar sikte på å utnytte hele selskapets kompetanse i utviklingen av prosjekter og assets. Utviklingsarbeidet blir derfor distribuert internt med relasjoner til andre enheter i selskapet, men som vi skal se, også eksternt distribuert med relasjoner til andre selskaper.

Beskrivelsen nedenfor gir en overordnet fremstilling av det kompliserte nettet med relasjoner som er involvert i den internasjonale aktiviteten. Det er en rekke forskjellige noder involvert, og relasjonene mellom dem passerer mange slags grenser. Aktiviteten er således koordineringsintensiv. Strukturelt sett passerer aktiviteten grensen mellom INT hjemme og INT ute, og grensen mellom INT og de øvrige resultatområdene og sen-

trale enheter. I tillegg passeres grensen mellom Statoil som selskap og andre selskaper.

INT har ikke tilstrekkelig personell til utviklingsaktiviteten selv, så selv om INT har ansvaret for internasjonal leting og produksjon, er de avhengig av deltagelse fra de øvrige enhetene i selskapet for å nå sin målsetting. Personer fra alle enheter i selskapet kan bli engasjert til å bidra til de internasjonale prosjektene. Utviklingen av et prosjekt vil derfor ha deltakere som tilhører andre resultatområder eller stabsenheter, så vel som INT. Personer kan delta i kortere eller lengre perioder, på heltid eller deltid. Noen kan delta fra sin posisjon i egen enhet, mens andre kan tre inn i en posisjon tilhørende INT. Et prosjekt gir derfor opphavet til relasjoner som ikke følger linjene i selskapets organisasjonsstruktur slik den er presentert i Figur 1-3, men går direkte fra de enkelte stabsenheter og resultatområder til aktivitetene i INT. Med tanke på internasjonal leting og produksjon, kan vi billedlig forestille oss at INT er i midten og de andre enhetene organisert i en sirkel rundt INT. Dette gir opphavet til relasjoner av flere slag, som blant annet passerer grensene mellom Statoils resultatområder.

Personer i INT arbeider enten hjemme i Stavanger eller utenlands i de enkelte assets. I et prosjekt deltar det personer som arbeider ut fra Stavanger og personer som arbeider ut fra de enkelte assets. Relasjonene mellom INT hjemme og INT ute passerer åpenbart nasjonsgrenser, men også språk- og kulturgrenser. Blant dem som arbeider i Stavanger er noen knyttet til ledelse og stab, mens andre deltar på bestemte prosjekter. Det er derfor en rekke relasjoner mellom enheter i INT, og disse passerer i tillegg profesjonsgrenser.

Personer blir gjerne rekruttert til INT fra andre enheter i selskapet. Til utenlandsstasjonering rekrutteres personer fra INT hjemme, fra andre enheter i selskapet og fra andre selskaper. Personer som involveres i utenlandsaktiviteten har ofte en allsidig bakgrunn fra Statoil. De kjenner derfor flere sider ved selskapet og bringer med seg relasjoner til personer i forskjellige organisasjonsenheter.

Oljeutvinning organiseres vanligvis som partnerskap mellom oljeselskaper. Formelle bestemmelser fra et lands myndigheter er én grunn til dette. En annen grunn er at de store investeringene må deles på flere, både på grunn av finansiell styrke og spredning av risiko. En tredje grunn er at ett selskap alene ikke har nødvendig kompetanse til å gjennomføre et prosjekt. Selskapene i et partnerskap kan altså utfylle hverandre kompetansemessig.

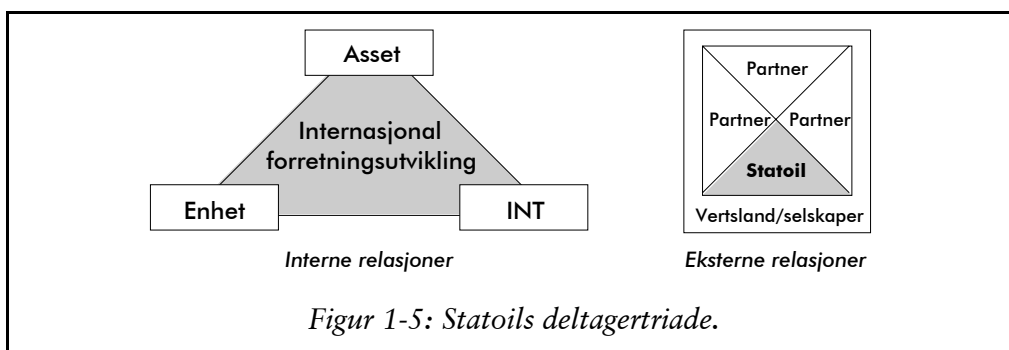
Statoil gjennomfører alle sine internasjonale prosjekter som partner i et partnerskap. Dette gir opphav til eksterne relasjoner som blant annet passerer selskapsgrenser. Å være partnere vil si at selskapene er investorer i et joint venture og at de organiserer aktiviteter for å gjennomføre prosjektet. Prosjektet kan organiseres som en felles operasjon eller ved at

FORSKNINGSFELTET

en av partnerne får oppdraget på vegne av partnerskapet. En felles operasjon er organisert med flere felles grupper eller organisasjonsenheter, hvor personer fra partnerne arbeider side om side på daglig basis. Relasjonen til partnerne skifter karakter gjennom utviklingen av et prosjekt, avhengig av om de er i en forhandlingsfase, utviklingsfase eller i en driftsfase.

Ved at et prosjekts objekt er i et annet land er det en rekke relasjoner til vertslandet og samarbeidende selskaper lokalt. Mye av dette er knyttet til kommersielle vilkår for forretningsvirksomheten i vertslandet. Mange relasjoner går derfor til offentlige etater og nasjonale oljeselskaper. Etablering av virksomhet i et nytt land gjør det gjerne nødvendig å samarbeide med lokale selskaper, som for eksempel advokatkontorer. I en utbyggingsfase er engineeringselskaper og lokale entreprenører eksempler på samarbeidsselskaper.

Statoils internasjonale koordineringsutfordring gjør seg gjeldende både internt med relasjoner mellom de mange enhetene i selskapet, og eksternt med relasjoner til partnere, vertsland og andre assosierte. Statoil må koordinere aktiviteten internt slik at selskapets kompetanse utnyttes. Statoil må også koordinere aktiviteten med partnerskapene slik at de styrker Statoils egen organisasjon. Med god koordinering av de interne og eksterne relasjonene kan Statoil utvikle en vellykket internasjonal virksomhet.



Som vi ser, involverer den distribuerte organiseringen av utviklingsaktiviteten hos Statoil et mangfold av personer, organisasjonsenheter og relasjoner. Hvert asset og hvert prosjekt har sin spesielle sammensetning. For å illustrere prinsippet i organiseringen, har jeg identifisert tre typer deltagere som sammen håndterer den internasjonale forretningsutviklingen. Typene er “asset-personer” som arbeider i utlandet, “INT-personer” som arbeider i INT og er stasjonert i Stavanger, og “enhetspersoner” i resultatområder og stabsenheter utenfor INT. Kategoriene utgjør hjørnesteinene i en triade som konstituerer organiseringen av Statoils internasjonale forretningsutvikling, se Figur 1-5. Deltagerne i triaden må håndtere sine relasjoner på en slik måte at de produserer et koordinert resultat av sine samlede aktiviteter. Triaden må også koordinere sin akti-

vitet med partnere i prosjekter, med vertsland og andre assosierte. Mitt studium tar utgangspunkt i triaden med deltagere for å se hvordan relasjonene mellom personer i de tre kategoriene blir koordinert, og hvordan personene koordinerer de eksterne relasjonene.

1.2.3. *Venezuela asset*

Selv om Statoil har drevet forretninger internasjonalt i flere år, søker de etter muligheter til å forbedre sin virksomhet. De ansattes kompetanse er et viktig moment i denne sammenheng. Statoil har identifisert seks typer individuell kompetanse som er viktig for deres internasjonale virksomhet (Statoil 08.05.95). Kompetanseområdene er profesjonskompetanse, jobbrelatert kompetanse, selskapsrelatert kompetanse, forretningskompetanse, relasjonell kompetanse, og metakompetanse. Kompetansene er i varierende grad utviklet. Profesjonskompetansen er vurdert til å være best utviklet og relasjonskompetansen minst utviklet. Koordinering er spesielt knyttet til relasjonskompetansen. Statoil ønsker å styrke og utligne forholdet mellom kompetansene slik at de blir på et jevnt høyt nivå. For å iverksette tiltak for å nå dette målet og generelt forbedre sin virksomhet, ønsker Statoil forskningsbidrag velkommen. Dette har gitt meg som forsker anledning til å studere koordinering under forhold som karakteriserer internasjonal forretningsutvikling, nemlig distribuerte prosjekter. Selskapene gjør erfaringer og lærer av dem slik at de stadig kan forbedre sin virksomhet. Bidrag fra forskning er viktig for at mer og utfyllende kunnskap kan bli utviklet og gjort tilgjengelig.

I 1994 gjennomførte Statoil en landanalyse av Venezuela, og i desember 1994 konkluderte rapporten med at Venezuela var en attraktiv forretningsmulighet (Statoil 16.12.94). Oppstart i landet gjennom ett eller flere av tre spesifikke prosjekt ble vurdert til å ha et betydelig potensiale for INT sin portefølge. Rapporten initierte tiltak rettet mot disse mulighetene og innsatsen for å utvikle Venezuela til et asset kunne intensiveres.

Statoil inviterte meg til å lære om deres internasjonale leting og produksjon og jeg ble introdusert til aktivitetene i Afrika- og Amerikaregionen. Fokuset ble satt på Nigeria som et veletablert asset og Venezuela som et emerging asset. Etter hvert ble interessen konsentrert om Venezuela, og jeg gikk ikke videre med å studere aktiviteten i Nigeria. Grunnen var at Statoils aktivitet i Venezuela ble mer omfattende enn først antatt og det betydelige merarbeid ved å sette seg inn i aktiviteten i enda et land. Jeg ble introdusert til Venezuela-aktivitetene i august 1995 og var til stede ut 1996. I denne perioden var Venezuela et emerging asset og det ble etablert som asset i januar 1997. Feltarbeidet er derfor gjennomført i en periode med utvikling av asset og prosjekter.

På den tiden jeg ble introdusert til Venezuela-aktivitetene, var Orimulsion-prosjektet hovedaktiviteten. De første personene til å etablere seg i Caracas–hovedstaden i Venezuela–ankom omtrent på samme tid for å

starte i Orimulsion Joint Venture Company (JVCO). Det andre prosjektet var Tungolje-prosjektet som var mer usikkert og ikke så modent ennå. I tillegg var det aktivitet på en teknologiavtale med det Venezuelanske statsoljeselskapet *Petróleos de Venezuela S.A. (PdVSA)*, og på generell forretningsutvikling i Venezuela. I samsvar med undersøkelsens formål, var hensikten med feltstudiet å forstå hvordan deltagerne i Statoils forretningsutvikling håndterte koordineringsutfordringen. I utgangspunktet var det meningen at jeg skulle følge utviklingen av Orimulsion-prosjektet. Imidlertid gikk det hverken slik Statoil eller jeg hadde trodd. Feltarbeidet mitt ble derfor annerledes og utvidet, men først og fremst mer fascinerende enn jeg hadde forestilt meg i starten.

1.2.4. Forskningsspørsmålet

Den økende internasjonaliseringen og interessen for internasjonal forretningsutvikling gjør at akademikere engasjerer seg i utfordringene selskapene møter. Hvordan gjøre forretninger i andre land og hvordan utforme interorganisatoriske samarbeid, som strategiske allianser og joint ventures, er viktige spørsmål som tas opp (Lorange og Roos 1992; Faulkner 1995). Imidlertid er det også viktig å forstå hvordan personer i selskapene utfører sitt arbeid innenfor en gitt konfigurasjon av internasjonal virksomhet (Axelsson og Johanson 1992:221; Murray og Willmott 1997:177). Mye av oppmerksomheten innen organisering er rettet mot struktureringen av deler til et helhetlig arrangement identifisert som Selskapet. Innenfor rammen av en orden søker personer å utføre sitt arbeid og tilpasse det til personene de har relasjoner til, men også utvikle og endre denne ordenen. Strukturen gir et rammeverk for handling, men det er hva personer gjør for å koordinere sin innsats som bevirker at et selskap utfører noe. I mitt feltarbeid ønsket jeg å finne ut hva denne innsatsen består i. Ved å lære om det, kunne jeg sammenholde det med eksisterende kunnskap om koordinering, for å generere nye idéer om koordinering i distribuerte prosjekter. Forskningsspørsmålet kan uttrykkes som følger.

Undersøkelsens formål er å forklare koordinering i distribuerte prosjekter ved å:

- utvikle en fornyet forståelse av koordinering basert på tidligere forskning
- utvikle ny kunnskap om koordinering i distribuerte prosjekter gjennom et feltarbeid på Statoils forretningsutvikling i Venezuela, og
- utvikle teoretisert og generalisert kunnskap om koordinering grunnet i feltarbeidet og sosiologisk teori.

2. ANGREPSMÅTEN

Avhandlingens tolkningsramme er fortolkende sosiologi, en abduktiv forklaringsmodell, og empiri gjennom feltarbeid. Undersøkelsen består av tre aktiviteter som sammen svarer på forskningsspørsmålet: litteraturen, forretningsutviklingen, og idéen. Litteraturen gir en oversikt over fagfeltet for koordinering, og setter bidragene sammen på en ny måte. Forretningsutviklingen er et feltarbeid på koordineringen i Statoils forretningsutvikling i Venezuela. Idéen går videre og er utviklingen av en teori om koordinering i distribuerte prosjekter.



Forståelse er å få kunnskap om meningen til handlinger og deres resultater som vi i hverdagslivets tenkning tar for gitt. Den sosiale realitet har en spesifikk mening og relevans for menneskene som lever, handler, og tenker innenfor den. Gjennom en serie konstruksjoner har de på forhånd valgt og forstått denne verden som de erfarer som realiteten i sine daglige liv. Det er disse tankeobjektene som motiverer deres handlinger. Tankeobjektene konstruert av forskeren for å få grep om den sosiale realiteten, baserer seg på tankeobjektene konstruert av menneskets tenking i sin livsverden. Målet er å forstå de generelle prinsippene som mennesket i det daglige organiserer sine erfaringer etter. Dette kapitlet om angrepsmåten viser hvordan jeg har gått frem for å forstå koordinering i distribuerte prosjekter. Først viser jeg antagelser som min forskning er grunnet i. Deretter forklarer jeg hovedlinjene for det praktiske arbeidet. Mer detaljerte fremgangsmåter i det praktiske arbeidet beskrives i de aktuelle kapitlene utover i avhandlingen.

2.1. TOLKNINGSRAMMEN

En tolkningsramme er et sett av grunnantagelser som styrer forskerens handlinger i forskningsarbeidet (Denzin og Lincoln 1994:13). Alternativt kan vi si at det er paradigmet forskningsarbeidet er gjort innenfor. Guba og Lincoln (1994:116) mener at en forsker ikke bør drive med forskning med mindre han gjør rede for sin tolkningsramme. Det er imidlertid ikke helt uproblematisk å komme med en slik redegjørelse, fordi grunnleggende antagelser kan ligge skjult for forskeren selv, og de kan bli til og endres samtidig som forskningsarbeidet pågår. Med forbehold om hva jeg er meg bevisst, skal jeg så godt jeg kan redegjøre for antagelser som har vært med på forme min undersøkelse.

Tolkningsrammen jeg beskriver i fortsettelsen, lå ikke til grunn for arbeidet den gangen jeg startet opp. Den gang hadde jeg et utgangspunkt som sa noe om i hvilken retning jeg begynte å gå. Beskrivelsen her er mer

et resultat av den ruten jeg har gått, enn en reiserute som forelå på forhånd. Tolkingsrammen har nærmest vært en selvrefleksiv beskjefteigelse under hele arbeidet. Beskrivelsen uttrykker min forståelse av tolkningsrammen på det stedet i forskningsreisen hvor avhandlingen begynte å få sin endelige form.

Guba og Lincoln sin oppfordring er grunnet i at forskeren skal gi leseren muligheter til å følge ham i hans vurderinger og tolkninger. Det jeg skriver i denne avhandlingen, er grunnet i bestemte måter å forstå virkeligheten på, å oppfatte forholdet mellom forskeren og det som undersøkes, og å få kunnskap om verden på. Ved at jeg tilkjenner min oppfatning av dette, blir det mulig for leseren å ta del i den forståelsen jeg forsøker å formidle, og selv gjøre seg opp en mening om hvor fornuftig denne forståelsen er. Spesielt seksjon fire som beskriver idéen om situert koordinering, forutsetter kjennskap til tolkningsrammen. Idéen baserer seg på avklaringer gjort her i beskrivelsen av tolkningsrammen. På den måten kan jeg fremstille idéen relativt kort og direkte, men den må altså forstås i sammenheng med det som nå følger.

2.1.1. Forståelsen av mennesket og samfunnet

Et uunngåelig spørsmål i samfunnsforskningen er hvordan vi skal forstå forholdet mellom mennesket og samfunnet. For å skissere min forståelse av forholdet, vil jeg bruke Charles Taylors samfunnsontologi (Taylor 1995). Taylor mener at mennesket ikke bare er selvtolkende, men også sosialt. Den personlige og sosiale identiteten utvikles i dialog innenfor et fellesskap. Gjennom å vise til at språket i sitt vesen er kollektivt, sier Taylor at det er umulig å tenke seg at en person kan utvikle en identitet uberørt av et kollektiv: “ett själv är man endast samman med andra själv” (:37). En slik oppfatning av språket finner vi hos Ludwig Wittgenstein som sier at ettersom språk er utviklet gjennom praktisk erfaring og læring, og ettersom vi ikke kan navngi et objekt uten å ha en forståelsesramme for å gjøre det, kan språk bare eksistere intersubjektivt. Det må grunnes i en sosial kontekst (Simonsen 1991:419).

Taylors argumentasjon baserer seg på skillet mellom subjektiv, kollektiv, og intersubjektiv mening. Dette er tre forskjellige oppfatninger av hvordan vi tilskriver verden betydninger. Subjektiv mening innebærer at fellesskapet forstås som et tilfeldig aggregat av individuelle egenskaper (Taylor 1995:38). Kollektiv mening utgjør et referansepunkt for kollektiv identitet som aktørene vet er felles (:38). Gjennom kollektiv mening eksisterer noe i en felles verden. Ved intersubjektiv mening kan aktørene ha subjektive målsettinger, strategier, planer, og kriterier, men de regler og begrep som definerer forhandlingene mellom aktørene er ikke subjektive. De er underliggende og skaper en felles sosial realitet. De kan være uenige og ha få felles referansepunkt, men de må ha begreper som gjør at de kan formulere dette og som muliggjør forhandlinger (:39). Subjek-

tiv mening forutsetter ikke at det eksisterer noe i en felles verden, kollektiv mening er noe i en bestemt felles verden, mens intersubjektiv mening muliggjør en felles verden.

For Taylor er identitet og kollektiv samfunnsontologiens grunntema, og han skriver om dette i form av en kritikk av det som han kaller atomisme (:37). Atomister mener at man kan redegjøre for sosiale handlinger, strukturer og deres betingelser via egenskaper hos individene. Med et slikt syn kan sosial identitet oppfattes som individuelle identiteter som sammenfaller (:41). Motsetningen til atomisme er holisme, og holister mener at man ikke kan redegjøre for sosiale handlinger og strukturer uten å henvise til fenomen som ikke er konvergerende individuelle egenskaper. De avviser dermed tanken om at individet er tilstrekkelig i seg selv, og mener derimot at individet er sosialt (:41). Taylors ontologi innebærer at vår utvikling av identitet er sosial, og at det gir et bedre grunnlag for selvforståelse (:43):

“Vi kan inte utveckla en egen identitet oberoende av andra. Identiteten utvecklas och bevaras i samtal med andra eller genom den gemensamma förståelse som ligger til grund för vårt samhälles seder och bruk“

Jeg mener at det er nødvendig å henvise til kollektiv og intersubjektiv mening for å forstå sosiale fenomener. Det er ikke tilstrekkelig å redegjøre for sosiale handlinger og strukturer ved at aktørers individuelle syn på verden konvergerer. Jeg kan ikke se at det er mulig å tenke seg koordinering som et anliggende, hvis det kollektive bare er tilfeldige sammenfall av subjektive meninger. Oppfatningen om at relasjoner kan karakteriseres av avhengighet og gir et behov for håndtering, er mulig bare hvis koordinering forstås som noe intersubjektivt.

Med denne forståelsen av forholdet mellom mennesket og samfunnet, går jeg nå videre i forklaringen av min tolkningsramme. Etter å ha gjort rede for på hvordan jeg forstår struktur, viser jeg hvordan jeg oppfatter intersubjektivitet i sosiologien, og til slutt hvordan jeg ser moderniteten berører dette.

Intersubjektiv sosial virkelighet

Jeg er av den oppfatning at aktører fortløpende konstruerer sin sosiale virkelighet, og at de gjør det på premisser som den sosiale sammenhengen formulerer (Alvesson og Sköldberg 1994:103). I en studie er det derfor nødvendig å balansere vektleggingen av aktørenes meningsfulle handlinger med situasjonen som premissleverandør for handling. Videre ser jeg det slik at aktørene aktivt skaper situasjonen gjennom sine handlinger. Det innebærer at jeg ikke velger et aktørperspektiv eller et strukturperspektiv, men at jeg vektlegger den gjensidige virkningen mellom handling og struktur.

ANGREPSMÅTEN

Et slikt perspektiv reiser spørsmål om hva struktur er, og hvilken betydning struktur har. Voluntarisme og determinisme er et begrepspar som kan bidra til å vise forskjellige forståelser av struktur. Determinisme er en forklaringsmodell hvor man søker å gjøre rede for handlinger ved å betrakte dem som virkninger av institusjonelle og strukturelle trekk ved samfunnet. Voluntarisme innebærer at hver og en handler på grunnlag av sine strengt individuelle interpretasjoner av situasjoner, og ikke fordi de er tvunget til å handle på grunn av ytre og objektive sosiale krefter (Guneriusen 1996:149-150). En radikal individualisme vil si at ingen ytre sosiale krefter tvinger individet til konformitet. Herbert Blumer tenderte mot en slik oppfatning (Guneriusen 1996:152). På den andre siden har vi det oversosialiserte menneskebildet hvor vår vilje er synkron med kulturens verdier, som blant annet tillegges Talcott Parsons (Moe 1994:95). Her blir strukturen nærmest en aktør i seg selv, og mennesket redusert til en "cultural dope". I et felt mellom her, er det et syn om at mennesket ikke blir styrt av ytre krefter, men at menneskets forståelse av den sosiale realitet er en slik kraft. Det vil si at struktur finnes, men den finnes i menneskenes forståelse og handlinger. I et slikt mellomfelt kan vi finne Alfred Schutz sin intersubjektive erfaring av livsverdenen, Harold Garfinkel med sin ide om lokal utvikling av sosial orden, og Anthony Giddens sitt synspunkt om at strukturer bare finnes som praksiser og hukommelsesspor. Jeg kommer tilbake til dette i påfølgende avsnitt.

På det ene ytterpunktet har vi altså oppfatningen av at det ikke finnes noen strukturer som styrer menneskets handlinger. På det andre ytterpunktet er det en oppfatning om at strukturer og systemer fullstendig bestemmer menneskets handlinger. Mellom her finnes det posisjoner som anerkjenner at sosiale strukturer påvirker menneskelig handling, men at strukturene på forskjellig vis finnes i mennesket, og ikke utenfor. En slik mellomposisjon fremstår som et alternativ ved at de sier noe om hvor strukturer finnes, og på hvilken måte de dannes og virker. For det første finnes strukturene i menneskenes forståelse og interaksjon. For det andre danner de rammer eller betingelser for handling, men de determinerer ikke handling. Det vil si at det ikke er et én-til-én-forhold, men et én-til-mange-forhold, hvor altså flere mulige handlinger kan avstedkommes av det samme strukturelle forhold. Strukturen utgjør en handlingsramme.

Jeg inntar en slik mellomposisjon, og det innebærer blant annet at jeg forventer å finne et større samsvar i virkelighetsoppfattelsen til personer innenfor like handlingsrammer, enn for personer som har ulike handlingsrammer. Virkelighetsdannelsen er dermed ikke individuell, men intersubjektiv. Forfattere innen fortolkende sosiologi har på forskjellig vis arbeidet med dette som utgangspunkt. Jeg skal nå trekke frem bidragene som har inspirert meg spesielt i arbeidet med avhandlingen.

Sosiale handlinger

Den grunnleggende oppfatningen av adferd og mening i fortolkende sosiologi kommer fra Max Weber.¹ Weber ser all adferd som meningsbærende og sosial, og derfor er det handlinger. Handling vil si at den handlende personen knytter en subjektiv mening til sin adferd, og den er sosial i den grad den subjektive meningen tar hensyn til andres handlinger og således er rettet mot noe. Hans sosiologi basert på *Verstehen* fordrer at forskningen får et grep om meningskomplekset som den aktuelle adferden er en del av. Ved å gå fra forståelse av direkte observasjoner til forklarende forståelse, kobles motivasjonen til den handlende personen inn, det vil si aktøren. Motivasjon vil si hva som får aktøren til å gjøre noe på et bestemt tidspunkt og under bestemte forhold. Et motiv er et kompleks av subjektive meninger, som for aktøren selv eller en observatør er en passende grunn for vedkommende handling. Å få kjennskap til personers motiver og handlinger i interaksjon, krever at forskeren har nærhet til de situasjonene hvor handlingene utspiller seg. Forskning basert på dette vil derfor innebære fremgangsmåter som gir anledning til å studere fenomenet slik det utspiller seg i praksis (Weber 1978:3-24).

Edmund Husserls fenomenologi har sammen med George Herbert Meads sosiale behaviorisme og Ludwig Wittgensteins analytiske filosofi, påvirket den fortolkende sosiologien (Cuff et al 1992:143). Et fenomenologisk syn vil si at den subjektive opplevelsen gjøres til utgangspunkt for forståelsen av mening. Det vi ser er formidlet gjennom bevissthetens oppfatninger. Gjennom en intensjonell akt (noesis) gir vi sansedata mening og konstituerer et intensjonelt objekt (noema).² Jamfør Ihde (1977 i Moustakas 1994:69) er noema det som er erfart, erfaringens *hva*, og objektkorrelatet. Noesis er *måten* som dette hva er erfart på, erfaringsakten, og subjektkorrelatet. Noema styrer oss mot noe, det er noe i oss som drar oss mot noe, og vår erfaring av dette noe underkaster vi undersøkelse. I undersøkelsen ser vi og reflekterer gjentatte ganger, og gradvis legger vi lag av mening på hverandre, og utvikler en utførlig mening ved helheten ved en ting. Noema og noesis veves inn i hverandre, til vi kommer til et punkt hvor vi virkelig forstår hva vi står overfor (Moustakas 1994:74). Det som står for oss i bevissheten er et fenomen, og Moustakas (1994:26) sier at det er grunnlaget for å generere kunnskap:

“In a broad sense that which appears provides the impetus for experience and for generating new knowledge. Phenomena are the building blocks of human science and the basis for all knowledge.”

¹ Som blant annet de to forskningsretningene symbolsk interaksjonisme (George Herbert Mead, Herbert Blumer, Erving Goffman) og etnometodologien (Alfred Schutz og Harold Garfinkel) hører til.

² Et lignende skille finner vi hos flere i filosofihistorien, “tingen i seg selv” hos Immanuel Kant, “forhånden” hos Martin Heidegger, og “væren i seg” hos Jean-Paul Sartre.

Husserl mente at det var av vital betydning å returnere til selvet for å finne egenarten og meningen ved ting slik de står frem i sin essens (Moustakas 1994:26). Det er vi selv og våre hensikter som er kilden til hva vi retter oppmerksomheten mot. Det innebærer en vektlegging av kunnskap som er grunnet i mening, fremfor en analyse av fysiske objekter (Moustakas 1994:70). Husserls fenomenologi oppfattes gjerne som ekstremt relativistisk, hvor jeg som sosiolog bare kan gi uttrykk for min egen livsverden (Moe 1994:142). Imidlertid tok Alfred Schutz tak i den fenomenologiske filosofien og utviklet en sosiologisk fenomenologi.

Livsverdenen

Alfred Schutz tok utgangspunkt i Weber og Husserl, og var uenig med Talcott Parsons om grunnlaget for sosiologisk forståelse (Cuff et al 1992:168). Spørsmålet for Parsons var hvordan vi skal forstå handling for å vise hvordan systemer av handling ble bygget og hadde egenskaper av orden. Schutz tok avstand fra dette systemnivået, og mente at grunnlaget for sosiologi måtte være på nivået av handling slik det var erfart av aktøren i *livsverdenen*. Schutz var også kritisk til Webers fortolkende sosiologi. Han var enig i at mennesket erfarte sitt sosiale miljø som en sosial meningsfull realitet, men ikke i hans begrep om subjektiv mening forstått som at en handling har en enkelt mening, og at den stammer fra den aktøren som utfører den. Schutz mente at Weber ikke klarte å få frem *den intersubjektive erfaringen* aktørene har av sin sosiale verden. Etter en nøye gjennomgang av Husserls fenomenologi, kom han frem til at Husserls håndtering av intersubjektivitet heller ikke var vellykket (Wagner 1970:10). Schutz mente at intersubjektivitet måtte ses på som en fundamental ontologisk kategori av menneskelig eksistens. Schutz (1970:164) sier at dagliglivets verden ikke er min private verden, men er fra starten av en intersubjektiv verden:

“This means that this world is not only mine but also my fellow men's environment; moreover, these fellow men are elements of my own situation, as I am of theirs. Acting upon the others and acted upon by them, I know of this mutual relationship, and this knowledge also implies that they, the others, experience the common world in a way substantially similar to mine.”

Den felles egenarten til livsverdenen er noe som tas for gitt av oss som sosiale aktører. Vi forventer at andre vet hva vi snakker om, og at de ser det som vi ser. Livsverdenen er den intersubjektive verden som eksisterte lenge før vår fødsel. Den er erfart og tolket av våre forfedre som en organisert verden, men som nå er gitt til vår erfaring og tolkning. All tolkning av denne verdenen er basert på et forråd av tidligere erfaringer av den, våre egne erfaringer, og de som er overlevert til oss av foreldre og lærere. Livsverdenen finnes i form av kunnskap som er oss for hånden og

fungerer som et referanseskjema. For *den naturlige holdningen* er ikke verden en privat verden for et enkelt individ, men en intersubjektiv verden felles for oss alle. Det er denne verden som er scenen for, og også objektet for, våre handlinger og interaksjoner (Schutz 1970:72).

En person befinner seg bare ikke i en bestemt situasjon med begrensninger og muligheter, men denne situasjonen er en episode i hans liv. Han står i situasjonen som en person som har gått igjennom en lang kjede med tidligere erfaringer. Både innholdet og sekvensen av erfaringer er unik for ham, og han befinner seg derfor til enhver tid i en *biografisk bestemt situasjon*. Det er sedimenteringen av en persons tidligere erfaringer, organisert til hans unike vaner samlet i *kunnskapslageret* som er unikt for ham (Schutz 1970:73).

En person orienterer seg i livssituasjoner med sitt *forråd av erfaring* og sitt kunnskapslager. En person kan ikke tolke sine erfaringer og observasjoner, han kan ikke definere situasjonen som han befinner seg i, og han kan ikke lage planer for tiden fremover, uten å konsultere sitt kunnskapslager (Wagner 1970:15). Til enhver tid har mennesket et kunnskapslager for hånden som tjener som et tolkningsskjema av tidligere og nåværende erfaringer, og det bestemmer også hans foregripelser av hva som skal komme (Schutz 1970:74). Det er på denne måten vi utvikler en oppfatning av intersubjektivitet. Prosessen med kontekstuell fortolkning av gester er vel så viktig i å utvikle oppfatningen av intersubjektivitet, som den antatte substansen til denne intersubjektiviteten. Senere teoretikere har gått videre på dette argumentet hos Schutz, og sagt at aktører er motivert til å utvikle en oppfatning om at de deler en felles verden. Motivasjonen for interaksjon er derfor bruken av et implisitt lager av kunnskap for å lage oversiktlige tolkninger av gester, slik at en følelse av et delt univers kan utvikles (Turner 1987:19).

Schutz peker også på implikasjoner av sitt syn for praktisk forskning. Han sier at forskerens tolkninger er av andre orden, fordi de baserer seg på konstruksjonene som aktørene allerede har laget. Hvis samfunnsvitenskapen skal klare å forklare sosial virkelighet, må de sosiologiske forklaringene gjøres med referanse til den subjektive meningen en handling har for aktøren (Schutz 1970:274):

“The constructs involved in common-sense experience of the intersubjective world in daily life, which is called *Verstehen*...are the first-level construct upon which the second-level constructs of the social sciences have to be erected...It has been shown that the constructs on the first level, the common-sense constructs, refer to subjective elements, namely the *Verstehen* of the actor's action from his, the actor's, point of view. Consequently, if the social sciences aim indeed at explaining social reality, then the scientific constructs on the second level,

too, must include a reference to the subjective meaning an action has for the actor.”

Vi må vite hvordan en aktør selv forstår handlingen og sin situasjon, fordi det er deres forståelse av situasjonen som er utgangspunktet for handlingen, og fordi vi som forskere ikke umiddelbart kan kjenne til den. Den forståelse forskeren utvikler er ikke identisk med aktørens hverdagsviten, men er forskerens konstruksjon basert på aktørens konstruksjon. Hverdagsviten er en type kunnskap som aktørene sjelden uttrykker eksplisitt, men sosiologen skal bryte med det fragmentariske, uklare og usagte i hverdagskunnskapen (Moe 1994:130). Sosiologien skal uttrykke sin forståelse eksplisitt og på en logisk form. Det er derfor sannsynlig at personer fra feltarbeidet i denne avhandlingen ikke vil finne at min forståelse av deres virksomhet er den samme som deres. Jeg er følgelig skeptisk til å bruke samsvar mellom min forståelse og aktørens forståelse som et uttrykk for forskningens kvalitet.

Praksiser for en felles delt verden

Etnometodologien som empirisk retning tilskrives Harold Garfinkel, men han dro store vekslers på Alfred Schutz. Garfinkel tok utgangspunkt i at aktørens forståelse var konstruert innenfra av deltagerne i en aktivitet. Dette var et brudd med Parsons syn om at forståelsen er positivt gitt av det sosiale systemet og den felles kulturen. Hovedidéen til etnometodologien som empirisk forskning var *den lokale utviklingen av sosial orden* (Cuff et al 1992:173). Garfinkel så det slik at hvor mye manøvreringsrom aktører har i en bestemt situasjon, er avhengig av hvilken situasjon det er, og egenskaper som aktørens rettigheter og ansvar. En rekke egenskaper er med på å utgjøre den sosiale realiteten til en situasjon som bakgrunn for sosial handling. Det er med bakgrunn i denne praktiske realiteten at mennesker handler. En forskjell mellom Parsons og Garfinkel er at mens Parsons mente at denne realiteten finnes utenfor mennesket, mente Garfinkel at den var finnes i aktørens forståelse. For Garfinkel fantes ikke sosiale bakgrunner “der ute” og uavhengige av aktørens handlinger, men som gjennomføring av interaksjonen som de kontinuerlig er engasjert i. Han mente at aktørene må gjennomføre eller oppnå sin sosiale verden. Garfinkel var også av den oppfatning at det ikke var et spørsmål om aktørens forståelse var riktig eller gal, men om hvordan aktører kommer frem til oppfatninger av sine betingelser og hvordan disse oppfatningene er grunnlag for deres handlinger. Garfinkel har derfor til felles med symbolsk interaksjonisme at det interessante er å få tak i hvordan og hvorfor de ser ting slik de gjør, og ikke å reise spørsmål om de er riktige eller kan forsvares (Cuff et al 1992:151). Det gjør jeg også til mitt standpunkt.

Garfinkel så det slik at for hver interaksjon forsøker aktørene å generere en taus antagelse om at det er en ekstern og faktisk verden der ute, så vel som et univers av delte intersubjektive erfaringer. For etnometodologene er derfor interaksjonen styrt av aktørenes behov for å føle at de deler en faktisk og gjenstridig verden (Turner 1987:19). Aktørene bruker etnometoder for å utvikle en slik opplevelse av en felles delt verden og delte erfaringer, og det er disse praksisene som etnometodologer ønsker å undersøke. Slike praksiser kan være å bøte på brudd i interaksjon som gjør at faktiskheten til verden kommer under tvil. En annen type praksiser er å dokumentere tolkninger av adferd, det vil si hvorfor aktører gjør som de gjør. Det kan også være praksiser for å opprettholde flyten i interaksjoner, som innebærer å glatte over eller ikke stille spørsmål om noe som er uklart, og dermed fastholde forestillingen om at aktørene deler en felles verden.

Strukturers dualitet

Anthony Giddens bruker mye tankegods fra Schutz og etnometodologer (Turner 1987:20). Schutz legger til grunn at verden er noe vi både skaper gjennom våre handlinger og noe som endrer våre handlinger (Schutz 1970:73):

“Thus, we work and operate not only within but upon the world. Our bodily movements – kinaesthetic, locomotive, operative – gear, so to speak, into the world, modifying or changing its objects and their mutual relationships. On the other hand, these objects offer resistance to our acts which we have either to overcome or to which we have to yield.”

Schutz mente at verden er noe vi enten må endre gjennom våre handlinger, eller den er noe som endrer våre handlinger. Det sentrale punktet i Giddens' struktureringsteori (Giddens 1984), er at menneskelig handling både er påvirket av strukturer og påvirker strukturer. Han tar avstand fra handling og struktur som dualisme, og rekonseptualiserer det som dualitet, altså to sider ved samme sak. Det vil si at strukturene både gir betingelser for menneskelig handling og er et resultat av menneskelig handling. Mennesket er skapt og formet av de samfunnsmessige strukturene, samtidig som de også er med på å skape og opprettholde disse strukturene (Giddens 1984:25).

Giddens mener på samme måte som Garfinkel at strukturer ikke har noen selvstendig eksistens på et eget nivå av virkeligheten, men er en del av menneskers tolkning og interaksjon (Giddens 1984:17):

“To say that structure is a 'virtual order' of transformative relations means that social systems, as reproduced social practices, do not have 'structures' but rather exhibit 'structural properties' and that structure exists, as time-space presence, only in its instantiations in such practices

and as memory traces orienting the conduct of knowledgeable human agents.”

Strukturer finnes dermed bare i praksiser og som spor i vår hukommelse. Giddens oppfatning sammenfaller på flere punkter med Schutz, for eksempel livsverdenen som utgangspunkt for handling. Struktureringsteorien består av et komplekst begrepskjema, hvor Giddens søker å forklare forholdet mellom det aktiviserende og det regulerende ved sosialt liv (Moe 1994:204). Selve begrepet strukturering refererer til dynamikken mellom at mennesket skaper samfunnet og at våre handlinger selv er strukturerte (Moe 1994:199).

For Giddens foregår handling rundt den refleksive overvåkingen av adferd på to nivåer av bevissthet (Turner 1987:20). *Diskursiv bevissthet* er evnen til å gi grunner for og snakke om hva en gjør. *Praktisk bevissthet* er det uartikulerte lageret av implisitte forståelser av forskjellige typer situasjoner. Interaksjon involverer derfor: overvåking av situasjoner, anføring av grunner for egen og andres oppførsel, og bruk og etterfylning av kunnskapslageret. Det som motiverer interaksjonen er forventningen om å oppnå en følelse av tillit hos andre, og behov for en ontologisk sikkerhet hvor en føler at forhold i verden er slik de ser ut til å være. Det å oppnå tillit og ontologisk sikkerhet er den ubevisste kraften bak de bevisste aktivitetene til individer i interaksjon. Formidleren av denne kraften er engstelse eller uro. Det vil si at konsekvensen av sosiale relasjoner som ikke er rutinisert eller gjort forutsigbare, og som ikke blir integrert ved hjelp av mellommenneskelige teknikker, er engstelse. Slike teknikker er slikt som det å ta ordet i samtaler, takt, og kroppslig plassering.³ Menneskers innsats for å utvikle rutiner, bruke av lageret av praktisk bevissthet, og å gi diskursive grunner for sin adferd, mens de bruker forskjellige mellommenneskelige teknikker, er motivert av å opprettholde sin følelse av en integrert sosial kontekst. Engstelse i sosial interaksjon vil gradvis øke motivene for ontologisk sikkerhet og tillit. Så lenge interaksjonen er rutinisert og integrert, vil disse ubevisste motivene være lite fremtredne. Praktisk bevissthet er det som forsyner med verktøy for rutinisering og integrasjon av interaksjon, fordi den representerer lageret av implisitt kunnskap som aktører bruker til å rutinisere og integrere interaksjon.

Struktureringsteorien er mer et komplekst begrepskjema enn en konsistent teori med logisk form (Moe 1994:213). Giddens har ingen problemer med dette, fordi han mener at en teori skal aktualisere problemstillinger for empirisk forskning. Ved å trekke veksler på begreper i begrepskjemaet til Giddens, kan jeg bli mer oppmerksom på hvordan

³ Et eksempel fra feltarbeidet mitt er at den bekvemme avstanden mellom latinamerikanere som fører en samtale er omtrent 30 cm, og mellom nordamerikanere er den bekvemme avstanden omtrent 45 cm (Cushner og Brislin 1996:96)

mennesket skaper struktur og hvordan menneskelige handlinger er strukturerte. Giddens (1984:281-284) summerer opp struktureringsteorien i ti grunnleggende elementer. På grunnlag av de ti punktene foreslår Giddens tre retningslinjer for samfunnsforskningen (Giddens 1984:284-286). For det første må forskningen ha et nødvendig kulturelt, etnografisk eller antropologisk aspekt ved seg. For det andre må forskningen være sensitiv på de komplekse ferdighetene aktørene har i å koordinere kontekstene til hverdagslivets handlinger. For det tredje må forskeren være sensitiv til konstitueringen av sosialt liv i tid og rom. Jeg har nok ikke arbeidet strengt i samsvar med retningslinjene, men feltarbeidet mitt har likevel klare knytninger til Giddens' retningslinjer.

Modernitetens dynamikk og relativisme

Hvordan vi ser på handling og struktur, er imidlertid ikke bare et spørsmål om å anlegge et perspektiv, eller å ha en mening om hvordan verden og mennesket er. Samfunnet er i endring og hvordan forholdet mellom mennesket og samfunn er, er også et spørsmål om samfunnets utvikling. Giddens (1990:10) mener derfor at moderniteten må være et hovedanliggende for sosiologien.

Giddens sier at det å leve i den moderne verdens dynamikk er mer som å være ombord i en løpsk vogn,⁴ enn å være i en omhyggelig kontrollert og velkjørt bil (Giddens 1990:53). Moderniteten skiller seg fra det tradisjonelle gjennom separasjonen av tid fra rom, og har på den måten gitt oss et abstrahert tidsbegrep og et abstrahert rombegrep. Separasjonen av tid fra rom innebar at tiden ble en egenskap som eksisterer uavhengig av aktiviteter og relasjoner, og ikke lenger måtte knyttes til hvor noe skjedde. Separasjonen av rom (space) fra sted (place) innebærer at en aktivitet kan foregå uavhengig av sted som en fysisk lokasjon, men kan inkludere andre som ikke er til fysisk til stede. Dette gir opphavet til frikobling, som er at relasjoner løftes ut av lokale kontekster for interaksjon og blir restrukturert i nye rammer av tid og rom (Giddens 1990:21). Giddens fokuserer på symboliseringer og ekspertsystemer som frikoblingsmekanismer som er involvert i utviklingen av moderne institusjoner. En viktig symbolisering er bruken av penger, som kan foregå uavhengig av egenskapene til de som bruker dem.⁵ Ekspertsystemer er tekniske arrangementer av profesjonell ekspertise som organiserer store

⁴ Giddens bruker uttrykket “careering juggernaut.” Juggernaut er en gudevogn som troende buddhister i ekstase kastet seg under for å bli drept.

⁵ Bruken av penger kan også tjene som eksempel på hvordan intersubjektiv mening fungerer. Hvis vi tenker oss om, kan det virke meningsløst at jeg som selger skal gi deg en vare fordi du gir meg et stykke papir med noen tall på. Imidlertid faller det helt naturlig fordi vi begge tilskriver papiret en intersubjektiv mening om at det har en økonomisk verdi og kan brukes i senere transaksjoner. Vi har erfaring for at det faktisk fungerer slik. Dette er det imidlertid ikke noe vi vanligvis stiller spørsmålstegn ved. Forestill deg kassapersonalet på Rema hvis vi begynte med den slags!

deler av det materielle og sosiale handlingsmiljøet vårt (Giddens 1990:27). Eksempler er advokater, arkitekter, forsikringsfunksjonærer, og kredittsystemer, datanettverk, og flyselskap. Felles for dem alle er at de fjerner sosiale relasjoner fra sin umiddelbare kontekst. Hvem av oss får vel treffe piloten for flyet vi skal reise med, eller den som utfører testene på blodet vårt etter et sykehusbesøk?

Konsekvensen av frikobling er at forholdet til tillit blir av sentral betydning i det moderne samfunnet, i det tillit kompenseres for tradisjonen som handlingsgrunnlag. Tillit (trust) knyttes til risiko, og skiller seg fra tiltro (confidence), ved at tillit innebærer å vurdere alternativer og deres tilknyttede risiki, mens tiltro ikke innebærer en slik vurdering (Giddens 1990:31). Frikobling krever derfor en større grad av kritisk vurdering og vi må aktivt treffe valg. Det er mindre som kan tas for gitt, og vi må i stedet vurdere hva vi vil gjøre. Det fører igjen til at vi selv må ta ansvar for våre valg. Giddens bruker store deler av boken *Consequences of Modernity* til å vise hvordan forholdet til tillit preger det moderne, men jeg skal ikke gå i detalj om det her (Giddens 1990:112-150). Jeg skal bare kort ta noen eksempler på hvordan dette preger moderniteten: manglende informasjon på grunn av høyt tempo kompenseres med tillit, upersonlige relasjoner personliggjøres for å redusere risiko, utviklingen av selvet er i stor grad et refleksivt prosjekt, hvor individet må finne sin identitet i abstrakte systemer, og relasjoner er bånd basert på tillit, hvor tilliten ikke er gitt, men opparbeidet.

Refleksjoner over alternativer gjør at utryggheten øker, fordi alt kan oppfattes på andre måter, både oss selv og andres oppfatning av oss selv. Konsekvensen av det moderne, slik Giddens fremstiller det, er at frikoblingen gjør livet mer preget av risiko, og det gjør oss mer følsomme for tillitsproblemer i en verden hvor alt synes å få et relativt preg (Moe 1994:215). Overgangen fra det tradisjonelle samfunn til det moderne forstår jeg slik at mens tradisjonen ga et stabilt grunnlag for tilværelsen, innebærer moderniteten en mye større grad av relativisme og dynamikk, som fordrer at vi aktivt former og omformer vår virkelighet og våre handlinger. Forholdet mellom struktur og handling blir dermed ikke bare et spørsmål om perspektiv, men også om betydningen av aktør og struktur i det samfunnet vi forholder oss til. Det gjelder ikke minst distribuerte prosjekter som er et av kjennetegnene ved det senmoderne samfunnet.⁶

2.1.2. *Abduktiv forklaringsmodell*

En forklaringsmodell sier noe om hvordan forskeren gir svar på forskningsspørsmålet som han har stilt. Forklaringsmodellen som ligger til grunn for min forskningsstrategi kan karakteriseres som abduksjon. Ab-

⁶ Se kapittel 1.1.1 om trekk ved utviklingen i samfunnet.

duksjon er et alternativ til deduksjon og induksjon hvor forskeren ikke tar utgangspunkt i *enten* teori *eller* empiri, men baserer seg på *både* teori og empiri. Alvesson og Skjöldberg (1994:42) sier følgende om abduksjon:

“Induktion utgår från empiri och deduktion från teori. Abduktionen utgår från empiriske fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska förföreställningar och ligger i så måtto närmare deduktionen. Analysen av empirin kan t ex mycket väl kombineras med, eller föregripas av, studier av tidigare teori i litteraturen: inte som mekanisk applicering på enskilda fall, utan som inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse.”

Foreliggende teori studeres altså uten å slavisk anvende denne i egen undersøkelse, men den er en kilde til å forstå fenomenet som undersøkes. I min undersøkelse viser jeg i kapittel 3, hvordan jeg arbeidet med litteratur om koordinering.

Forskningsprosessen ved en abduktiv tilnærming får preg av veksling og interaksjon mellom flere forskningsaktiviteter. Det skjer en veksling mellom eksisterende teori og egen empiri, hvor begge blir tolket i lys av hverandre. I tillegg settes de i interaksjon med utviklingen av nye idéer. Coffey og Atkinson (1996:156) sier det slik:

“There is thus a repeated interaction among existing ideas, former findings and observations, new observations, and new ideas.”

Gjennom å tolke og forstå eksisterende erfaringer og teori, og egen empiri i forhold til hverandre, kan idéer unnfanges. Utvikling av idéer til mer solide ansatser skjer ved å ta dem med tilbake til andres og eget materiale igjen. En idé blir til og utvikles i en prosess hvor det vekselvis arbeides med teori, empiri og idéer. Hver aktivitet har sin hovedfase hvor grunnleggende deler av arbeidet blir utført, men i etterfølgende perioder skjer det en vekselvirkning mellom aktivitetene. Forskning med et abduktivt resonnement har som siktemål å få frem idéer og bruke dem. Fremgangsmåten skal derfor stimulere til generering av idéer. Det er viktig at forskeren utvikler teoretiske idéer om det sosiale fenomenet som har relevans ut over de empiriske data i seg selv (Coffey og Atkinson 1996:163).⁷

2.1.3. *Empiri gjennom feltarbeid*

Feltarbeid som gir meg førstehånds involvering med menneskene jeg studerer, er en logisk konsekvens av Webers metodologiske oppfatning basert på Verstehen (se om fortolkende sosiologi foran). Mitt feltarbeid

⁷ De største idéene er gjerne ikke unnfanget som en følge av systematiske prosedyrer, men kommer etter lengre tids arbeid for så å bli forløst av helt tilfeldige ting, slik som for den danske atomfysikeren Niels Bohr. Han fikk idéen til sin atom-modell etter en bedre middag da han syntes alt gikk i spiral.

ANGREPSMÅTEN

på Statoils forretningsutvikling i Venezuela har trekk av en etnografisk studie. En etnografisk studie kan enkelt sies å være å beskrive en sosial gruppe, og er en antropologisk orientert fremgangsmåte basert på nærkontakt med gruppens hverdagsliv over en lengre periode (Alvesson og Skjöldberg 1994:109). Etnografi assosieres oftest med antropologi og innen sosiologien er vi kanskje mest vant med termene feltstudie eller feltarbeid. I sin diskusjon av hva feltarbeid er, vektlegger Wolcott (1995:247) lengden på arbeidet og involveringsgraden til forskeren:

“[...] on-site research conducted over a sustained period of time and requiring some degree of researcher involvement.”

I tillegg innebærer feltarbeid at forskeren knytter et nært forhold til personene i feltet. Det oppstår dermed et tosidig forhold mellom forsker og personer, hvor personene ikke blir nøytralt observert av forskeren, men hvor de gjennom interaksjon blir påvirket av hverandre og involvert i den andres situasjon. Wolcott (1995:246) kommenterer dette når han snakker om hva genuint feltarbeid er:

“[...], but it does mean that some kind of relationship and some sense of involvement will develop toward at least some people in the group.”

Det å nærme seg et sosialt fenomen gjennom et feltarbeid har de fordelene at det gir nærhet til det som studeres og rik tilgang til konteksten for fenomenet. Ved å ha direkte kontakt med personer i feltet over en lengre periode, oppnås altså nærhet til egenskaper ved fenomenet. Det gir anledning til å oppdage hvilke tema som gjør seg gjeldende og hvordan disse forholder seg til hverandre. Tilstedeværelsen gjør det mulig å se under hvilke forhold fenomenet utspiller seg og hvilken betydning det har for aktørene. Det gir muligheter til å oppfatte forhold som forskeren ikke var klar over på forhånd, forfølge interessante forhold, stimulere personer til refleksjon omkring fenomenet og fange opp signaler av ikke-verbal karakter. Et feltarbeid vil således gi et rikt tilfang til informasjon om fenomenet og er dermed et godt grunnlag for tolkning og forståelse.

Moustakas (1994) omtaler personer i feltet som “co-researchers” eller medforskere, på grunn av interaksjonen mellom forskeren og personene i et feltarbeid. I en intervjusituasjon oppfordrer jeg aktøren til å gi grunner for sin forståelse og sine handlinger, det vil si utøve det Giddens kaller for diskursiv bevissthet (se om strukturers dualitet foran). Det er en prosess som reduserer engstelse og kan bidra til å forsterke den ontologiske sikkerheten. Hvis aktøren derimot ikke kan gi grunner for det jeg spør om, kan det tvert imot bidra til å øke uroen og redusere den ontologiske sikkerheten. Hverdagslivets bruk av “glossing” for å holde kontinuitet i interaksjonen, brytes systematisk i en slik intervjusituasjon, fordi jeg nettopp er ute etter det som tas for gitt. Det følger derfor med et

stort ansvar å be en aktør om å bringe ting fra den praktiske bevisstheten og over til den diskursive bevisstheten.

Jeg har nå redegjort for sosiologisk tenkning som har inspirert meg i mitt arbeid. Seksjon to, tre, og fire i avhandlingen skiller seg en del fra hverandre, og inspirasjonen kommer derfor til uttrykk på forskjellige måter. For alle kapitlene belyser tolkningsrammen mine valg i arbeidet, og de tolkninger jeg har gjort. I kapitlet om situert koordinering er forståelsen av forholdet mellom mennesket og samfunnet i tillegg brukt direkte i teoriutviklingen.

2.2. FORSKNINGSSTRATEGIEN

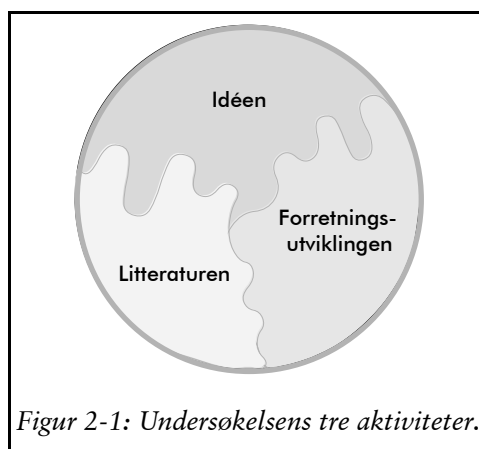
Spørsmålene jeg stilte meg i starten av undersøkelsen var: -hva er koordinering og hvordan foregår koordinering? Etter hvert som jeg fokuserte på distribuerte prosjekter, spurte jeg meg: -hvordan er det koordinering foregår her, da? I all sin enkelhet er det disse spørsmålene undersøkelsen søker svar på.

I min søken etter svar gjennomløp jeg tre aktiviteter. Første aktivitet tok utgangspunkt i spørsmålene om hva dette fenomenet kalt koordinering egentlig er og hva vi vet om det. En gjennomgang av eksisterende kunnskap skulle gi meg oversikt over foreliggende forskning, og legge et konseptuelt grunnlag for den videre undersøkelsen.

I den andre aktiviteten forholdt jeg meg til hvordan koordinering foregår i et bestemt tilfelle av distribuerte prosjekter. Formålet var å utvikle empirisk basert kunnskap. Jeg ønsket å se fenomenet på nært hold, se hvordan koordinering ble utøvd, og se koordinering i en aktuell kontekst.

For den tredje aktiviteten var formålet å utvikle generalisert kunnskap om koordinering i distribuerte prosjekter. Jeg utviklet en idé om koordinering i distribuerte prosjekter i interaksjon mellom feltarbeidet og sosiologisk teori.

De tre aktivitetene er representert med hver sin seksjon i avhandlingen: henholdsvis *litteraturen*, *forretningsutviklingen* og *idéen*. I den første aktiviteten tar jeg for meg andres forskningsarbeid, i den andre gjør jeg et eget empirisk arbeid, og i den tredje går jeg videre med tolkninger og refleksjoner. Sagt med Alvesson og Skjöldberg (1994:359): i forhold til idéen som en kreativ akt, fungerer litteraturen som en inspirasjonskilde for å oppdage mønster som gir forståelse, og forretningsutviklingen som inspirasjon og argument for tolkning. Slik figur 2-1 illustrerer, har ikke



Figur 2-1: Undersøkelsens tre aktiviteter.

utførelsen av aktivitetene løpt sekvensielt, men vekselvis og i interaksjon med hverandre. Aktivitetene ble imidlertid påbegynt i den rekkefølgen de presenteres i avhandlingen. I det følgende gjør jeg rede for strategien for hver aktivitet. Detaljerte fremgangsmåter beskriver jeg i de respektive kapitler ut over i avhandlingen.

2.2.1. Strategien for litteraturen

Som stipendiat ved PAKT (Program for anvendt koordineringsteknologi) var min oppgave å forske på koordinering med en anvendt vinkling. For meg var det naturlig å starte med å få en oversikt over hvordan forskersamfunnet har konseptualisert koordinering og hva de hadde gjort så langt.

I min behandling av litteraturen har jeg lagt stor vekt på konseptualiseringen av koordinering. Det gjorde jeg fordi jeg opplevde betydelig uklarhet omkring begrepet og stor variasjonsbredde i bruken av det. Jeg så det som nødvendig å rydde opp i dette, både for å gi en systematisert oversikt over forskningsfeltet, og for å legge et tilstrekkelig solid grunnlag for mitt videre arbeid med litteraturen og senere empiriske undersøkelser. Ved å gjennomgå begrepet koordinering klargjorde jeg mulige tolkninger av det, og konkluderte med en tolkning som jeg ville legge til grunn for det videre arbeidet. Jeg forstår koordinering som det å håndtere avhengigheter for å oppnå koordinasjon. Dette er den konseptuelle modellen for koordinering i mitt arbeid, jfr. kapittel 3.1. På den måten bestemte jeg meg for hva jeg ville forstå med koordinering, og det skulle være retningsgivende for det videre arbeidet.

En umiddelbar konsekvens var hva slags litteratur jeg søkte etter for å bygge opp en oversikt over tidligere forskning. Det dannet med andre ord rammen for hva som var relevant litteratur. Den konseptuelle modellen danner også strukturen for arbeidet med litteraturen: jeg tar for meg avhengighet, håndtering av avhengighet, og koordinasjon. Fremstillingen av litteraturen har flere hensikter. Jeg ønsker å vise hvordan man i forskningslitteraturen har forstått koordinering. Dernest hvordan de forskjellige bidragene henger sammen og hvordan de avviker fra hverandre. Dette har jeg tatt videre slik at seksjonen med litteraturen ikke bare er et referat av tidligere forskning, men også er en fornyet forståelse av tidligere forskning. Derfor er det kalt rekonseptualisering.

Jeg har også gjort en befaringsreise på forskningsarbeidene. Det var interessant å se hva slags problemstillinger koordinering inngår i, og hvordan forskerne har gått frem for å søke svar på sine problemstillinger. Jeg så også på hvilke konklusjoner forskningen har gjort om koordinering, eller hva det er en tilnærmet konsensus om. Jeg har valgt å ta med bare en kort dokumentasjon av denne befaringsreisen i avhandlingen.

Den konseptuelle modellen dannet et grunnlag for å undersøke fenomenet koordinering i et felt. Den øvrige rekonsptualiseringen er i mindre grad ført videre som en ramme for arbeidet med forretningsutviklingen og idéen. Det er to hovedgrunner til dette. Tidligere forskning har adressert forskjellige organisasjonskontekster, men i meget beskjeden grad tatt opp koordinering i distribuerte prosjekter. Organisasjonskontekstene har i moderat grad vært dynamiske, komplekse og kunnskapsintensive, slik tilfellet er for distribuerte prosjekter. Med meget få unntak har angrepsmåten i forskningen vært såkalt kvantitativ eller postpositivistisk. Det ville derfor være meningsløst å gjennomføre et fortolkende studie i distribuerte prosjekter kun på betingelser fra postpositivistisk forskning i tradisjonelle organisasjonskontekster. Spørsmålet jeg stilte meg etter arbeidet med litteraturen var: hvordan er det nå med koordinering i distribuerte prosjekter?

2.2.2. Strategien for forretningsutviklingen

Etter hvert som arbeidet med litteraturen skred fremover ble det aktuelt å se etter en samarbeidspartner for å undersøke fenomenet koordinering empirisk. To hovedkriterier styrte denne sonderingen. Det ene var relevans for den organisasjonskonteksten jeg hadde pekt ut: distribuerte prosjekter. Det andre kriteriet var tilgjengelighet til feltet, med tanke på de praktiske mulighetene til å gjennomføre det jeg ønsket. Etter noe arbeid mot etableringen av en driftsorganisasjon for offshore oljeutvinning, ble jeg invitert til et møte for å etablere forskningsprosjekter i samarbeid mellom PAKT og Statoil sin internasjonale virksomhet. Møtet var veldig positivt og vi fant grunnlag for et videre samarbeid. Jeg innledet deretter samtaler med Statoils kontaktperson med sikte på å utvikle en samarbeidsavtale. Jeg laget en forskningsbeskrivelse og presenterte den for Statoil, og en samarbeidsavtale ble inngått mellom forskningsprogrammet og Statoil Internasjonal leting & utvikling, Afrika & Amerika.

Statoils aktivitet i Nigeria og Venezuela ble valgt ut som aktiviteter som jeg skulle studere. I Nigeria var Statoil allerede godt etablert, mens i Venezuela hadde Statoil nettopp startet opp. Vi ble enige om å begynne med ett av prosjektene i Venezuela, og gjennom flere møter med min kontaktperson fra Statoil ble jeg orientert om den internasjonale aktiviteten generelt og aktiviteten i Venezuela spesielt. Kontaktpersonen var selv leder for ett av prosjektene i Venezuela. På et senere tidspunkt ble det besluttet å ikke å følge opp Nigeria, til fordel for å følge bredden i utviklingen i Venezuela.

Feltarbeidet var den mest omfattende delen av min undersøkelse. Foruten at det pågikk over en lang periode, besto det av mange aktiviteter, og det resulterte i store mengder informasjon. Det er derfor mangt som kan fortelles om hvordan jeg gikk frem i feltet og forhold knyttet til det å være i feltet. Det handler om hvordan få gjort god forskning, men

også forhold som min personlige sikkerhet og sosial usikkerhet. For å begrense omfanget og beholde oversikten i avhandlingen, har jeg imidlertid bare kort kommentert dette enkelte steder. I de følgende avsnittene viser jeg hovedtrekkene i mitt feltarbeid.

Retningslinjer

Jeg hadde noen retningslinjer for feltarbeidet som fungerte som en overordnet veiledning for hvordan jeg skulle utføre det. For det første hadde jeg bestemt meg for å gå åpent ut og studere aktiviteten, og ikke fokusere på koordinering for tidlig. Jeg så det som nødvendig å forstå virksomheten som sådan først, for så å kunne forstå hvordan koordinering foregår. Statoils internasjonale virksomhet var så kompleks at det krevde stor innsats for å få tilstrekkelig oversikt og innsikt i aktiviteten. En god oversikt og innsikt var nødvendig for at jeg overhodet skulle komme på banen i forhold til personene i Statoil. I forhold til arbeidet med undersøkelsen så langt, nullstilte jeg meg i en viss grad fra arbeidet med litteraturen når jeg startet opp med feltarbeidet. Nå skulle jeg forstå Statoils forretningsutvikling i Venezuela, og gradvis skulle jeg trekke inn koordinering og se spesifikt på den.

Den andre retningslinjen var å la Venezuela være den primære avgrensningen til å begynne med. Jeg ville hive ut et anker i Venezuela og drive med vinden derfra.⁸ Det betyr at jeg etter den innledende fasen ville gjøre undersøkelser i det aktuelle asset og se på aktiviteten derfra først. Fra Venezuela ville jeg ta meg tilbake til Norge langs de linjer jeg fikk informasjon om. Dette betyr at jeg ser aktiviteten i landet som er asset som det mest avgjørende, et slags brennpunkt hvor Statoil møter forretningsutviklingens harde vilkår og arenaen hvor Statoils prestasjoner blir målt.

En tredje retningslinje var å være åpen for de muligheter som byr seg og la feltarbeidet utvikle seg underveis, og ikke hogge opplegget i stein forut for det. Dette betyr en høyere grad av usikkerhet, som flere ganger sørget for en høyere puls enn hva godt er, men samtidig muligheter til et mer interessant feltarbeid. Med disse tre retningslinjene om oversikt, brennpunkt og åpenhet, hadde jeg gitt meg selv visse føringer for de betydelige utfordringene som fulgte.

Feltaktiviteter

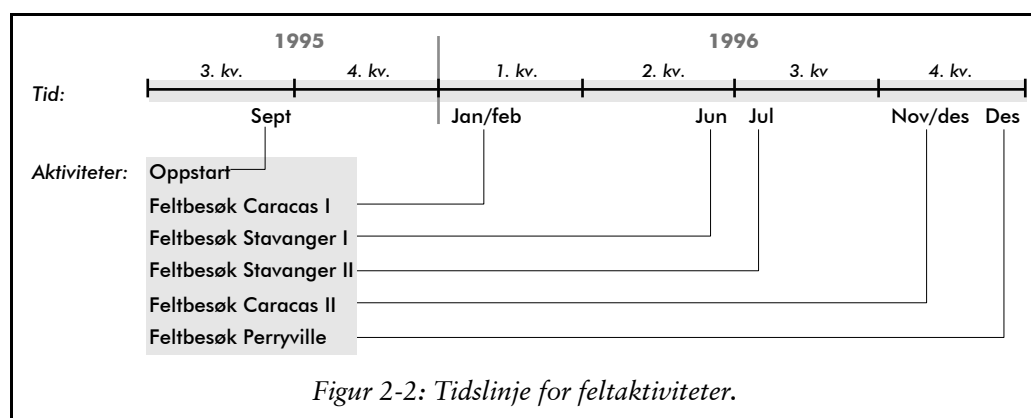
Jeg fulgte forretningsutviklingen i Venezuela i en periode på 16 måneder, fra september 1995 til desember 1996. Feltarbeidet besto av en

⁸ Dette ordspillet blir faktisk litt feil hvis vi ser det med en ekte båtkapteins øyne. Hvis du hiver ut et anker festet i baugen på en båt utenfor Venezuelas kyst, vil båten legge seg med baugen mot øst og hekken mot vest, fordi vinden alltid kommer fra øst. De linjene jeg skulle følge gikk tilbake til Norge, altså østover, og da måtte jeg ha vestavind.

ANGREPSMÅTEN

innledende fase med møter med min kontaktperson og andre representanter for Statoil INT, og en periode med vekselvis besøk i feltet og bearbeiding av feltmaterialet. I alt ble det gjennomført fem besøk i feltet. I tillegg var det møter i Stavanger med karakter av gjensidige orienteringer. Tre av feltbesøkene var i utlandet: to i Venezuela og ett i USA, og to av feltbesøkene var i Stavanger. Besøkene ble gjennomført i 1996: i januar-februar, juni, juli, november-desember og i desember. Felles for alle besøkene var en etterfølgende periode med bearbeiding av materialet og forberedelse av neste feltbesøk. Tiden mellom hvert besøk varierte avhengig av hva som var praktisk mulig å få til. Mellomperiodene varte fra 1/2 til 4 måneder. I figur 2-2 er aktivitetene for feltarbeidet illustrert langs tidslinjen.

Det var to gode grunner til å veksle mellom feltbesøk og bearbeiding av feltmaterialet. For det første ga det meg anledning til tolke og forstå materialet gradvis, og dermed arbeide meg inn på utvalgte tema av relevans for forskningsspørsmålet. Dette ble igjen et grunnlag for neste feltbesøket. For det andre kunne jeg lære av forutgående besøk med tanke på min fremgangsmåte i feltet. Dette dreide seg om slike ting som hvordan jeg skulle få personene til å fortelle meg interessante ting i intervjuene, og hvordan min omgang med dem forøvrig burde være. Muligheten for læring mellom hvert besøk, både med tanke på tolking av feltmaterialet og fremgangsmåte i feltet, var med andre ord motivasjonen for denne fremgangsmåten.



Intervjuer og interaksjon

Under feltbesøkene hadde jeg to metoder for å få informasjon. Den ene var intervjuer og den andre var interaksjon ut over dette. Intervjuene var formelle i den forstand at de var forhåndsavtalt, foregikk med bare intervjupersonen og meg til stede, hadde et bestemt formål, og de løp over en viss tid. Intervjuene ble støttet av en guide med spørsmål som jeg ville innom i løpet av intervjuet. Noen ganger ble spørsmålene dekket av personene selv, og andre ganger måtte jeg lede oppmerksomheten mot

ANGREPSMÅTEN

dem. Det viktigste var å få personene til å fortelle fritt, og for meg å følge opp det de fortalte. Jeg la til grunn prinsippet om “Keeping on target while hanging loose” (Rubin og Rubin 1995:42). Det vil si at jeg måtte passe på å holde intervjuet innenfor rammen av formålet med undersøkelsen, samtidig som jeg ikke styrte det mer enn at personen selv tok initiativ til hva han fortalte.

De fleste intervjuene ble tatt opp på bånd. Etter intervjuene gikk jeg gjennom dem for å rekapitulere det som ble sagt og se hvordan jeg fikk belyst mine spørsmål. Etter et intervju kunne jeg endre guiden for det neste intervjuet. Guidene ble også tilpasset den enkeltes posisjon og tilhørighet i deltagertriaden. Jeg gjennomførte totalt 27 intervjuer med 18 forskjellige personer. Alle intervjuene var med personer i Statoil. Enkelte personer i feltet hadde jeg bare intervjuer med, andre hadde jeg bare interaksjon med. I Tabell 2-1 fremgår antallet intervjuer fordelt på feltbesøk og deltagerstype.

Besøk	Asset	INT	Enhet	Sum
Caracas I	9			9
Stavanger I		4	2	6
Stavanger II		2	3	5
Caracas II	6			6
Perryville	1			1
Sum	16	6	5	27

Tabell 2-1: Intervjuer fordelt på feltbesøk og deltagerstype.

En like omfattende og like så viktig del av feltarbeidet som intervjuene, var det jeg kaller for interaksjon. Interaksjon skjedde generelt ved min tilstedeværelse sammen med personer fra Statoil, partnere og andre. Mer spesifikt skjedde det ved anledninger som måltider, møter, sosialt samvær og kontornaboskap. Mer spesielt skjedde det i bassenget, i bilen, på dekk, utenfor toalettet og i konsertsalen. Interaksjon ga anledning til å samle inntrykk fra omgivelsene med alle mine sanser. Jeg var et aktivt vitne til fenomenet som jeg studerte i praksis, slik Adler og Adler (1994:378) sier det. Jeg observerte ikke passivt og nøytralt, men gikk aktivt i interaksjon med personene. Jeg hørte på det som ble sagt, men stilte også spørsmål. Andre ganger ble ting forklart spesielt for meg slik at jeg kunne følge med i det som foregikk. Noen ganger var det jeg som fortalte om hva jeg drev med og hadde gjort så langt. Det foregikk også en vekselvirkning mellom intervjuer og interaksjoner. Momenter som fortsatt var uklare etter et intervju kunne avklares ved interaksjon. Momenter som dukket opp under interaksjon kunne tas inn i intervjuer og bli belyst ytterligere der.

Interaksjonen var mest intens under utenlandsbesøkene. I Caracas skjedde interaksjonen fra frokosten, gjennom dagen, og frem til leggetid. Den skjedde på ukedagene og i helgene. Under det første feltbesøket i Stavanger brukte jeg et kontor sammen med INT Afrika og Amerika, men det var ingen interaksjon utenfor arbeidstid. Under det andre besøket reiste jeg mest mellom intervjupersonenes kontorer, men hadde noe kontakt med personer i INT i tillegg. Intensiteten ved utenlandsbesøkene

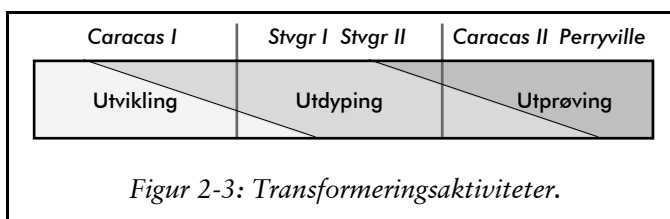
skyldtes også at jeg erfarte vilkårene Statoil-personene arbeidet under, og at jeg hadde interaksjon med partnerne og andre samarbeidende personer. Både forskningsarbeidet og forskningsfeltet endret seg etter hvert og feltbesøkene ble utformet i forhold til dette. Hvert feltbesøk hadde derfor sitt eget særpreg.

Under alle feltoppholdene skrev jeg feltdagbok. Dagboken inneholder faktiske opplysninger, hva mine interaksjoner med personene besto i, mine refleksjoner, vurderinger av de neste skritt i arbeidet, og fortolkninger av informasjon og situasjoner. Jeg skrev i dagboken i nærmest hver ledige stund: etter intervjuer, før intervjuer, når jeg fikk idéer og når jeg spekulerte meg grønn på noe. Kort sagt, fungerte den som min fortrolige samtalepartner. Den bærbare Mac'en ble derfor både en kjær venn og en verdifull gjenstand.

Transformerering

Gjennom samtaler, intervjuer og interaksjon i feltet tilegnet jeg meg mye og rik informasjon om Statoils forretningsutvikling i Venezuela. Min bearbeiding av denne informasjonen slik at den ga meg mening, kaller jeg for transformering (Wolcott 1994). Transformering vil si utforskning og fortolkning av informasjon. Transformering kan deles inn i tre typer med en gradvis større vektlegging av fortolkning. De tre typene er beskrivelse, analyse og tolkning (Wolcott 1994:12). Med beskrivelse vektlegges det å fortelle hva som foregår i feltet nært opp til informasjonen slik den er nedskrevet. Analysen går ut over beskrivelsen for å identifisere sentrale egenskaper og relasjoner mellom dem. Tolkning er forklaring og forståelse ut over informasjonen fra feltet. I en undersøkelse kan forskeren velge én av de tre formene for transformering, eller en kombinasjon av dem med ulik vektlegging av den enkelte. I min undersøkelse inngår alle tre formene for transformasjon. De tre formene er gradvis mer vektlagt gjennom kapitlene 4-7, uten at noen av dem er rendyrket. I seksjon tre presenterer jeg hvordan forretningsutviklingen foregikk og hvordan den ble koordinert. I seksjon fire presenterer jeg en generalisert forklaring av koordinering i distribuerte prosjekter. Jeg har dermed markert et skille mellom transformeringen som er direkte knyttet til Statoils forretningsutvikling i Venezuela, og den friere tolkningen med sikte på teoriutvikling for distribuerte prosjekter. Empirien muliggjør den tolkningen, men den leder ikke entydig frem til den, slik som Alvesson og Skjöldberg (1994:358) også påpeker.

Arbeidet med å forstå virksomheten i feltet kan grovt deles inn i tre aktiviteter. Første aktivitet var å generere temaområder som



ANGREPSMÅTEN

ga uttrykk for hva aktørene engasjerte seg i. Neste aktivitet var å utdype beskaffenheten til disse temaene, og se hvordan de artet seg for aktører fra andre deler av deltagertriaden. Tredje aktivitet var å prøve ut de idéer jeg hadde om hvordan koordineringen foregikk. Aktivitetene ble igangsatt etter hverandre, men de overlappet i forhold til feltbesøkene omtrent slik jeg har skissert i Figur 2-3.

Transformeringen av informasjonen fra feltet skjedde med en gradvis innsnevring i tematisk omfang og en gradvis økning i teoretisk konseptualisering. I den første delen av feltarbeidet beskjefte jeg meg i hovedsak med å forstå hva som foregikk. Helt i starten var det snakk om å få oversikt på aktører og aktiviteter. Under det første feltbesøket fokuserte jeg mest på det arbeidet aktørene utførte. I denne perioden hadde jeg på en måte satt koordinering litt til side og konsentrerte meg om å forstå aktiviteten som sådan. Det innebar ikke at jeg var fri for påvirkning av mitt arbeid med forskningsspørsmålet og litteraturen, men at jeg forsøkte å frigjøre meg fra bare å se koordinering slik jeg så langt hadde forstått det. Jeg ønsket å forstå virksomheten som sådan, og gradvis begynne å se spesifikt på koordineringen i det landskapet jeg etter hvert tegnet av forretningsutviklingen. Det var nødvendig å forstå den enkeltes arbeid, men jeg var først og fremst opptatt av hvordan personene arbeidet i forhold til hverandre. Jeg la dermed vekt på relasjoner som enhet for å forstå aktiviteten. Med en forståelse av universet av relasjoner kunne jakten på koordineringen starte.

Etter at alle feltbesøkene var gjennomført fullførte jeg de tre formene for transformering, og kom frem til en måte å formidle min forståelse. Jeg hadde utviklet en forståelse av koordineringen av Statoils forretningsutvikling i Venezuela, bestående av arenaen hvor interaksjonen mellom aktørene foregikk, av fenomener som utspilte seg der, og av mønster som forklarer hvordan forretningsutviklingen og koordineringen foregikk. I henhold til dette består avhandlingens seksjon tre, av kapitlene arenaen, fenomenene og mønstrene. Gjennom de tre kapitlene øker gradvis tolkningsnivået. I arenaen legger jeg vekt på beskrivelse, i fenomenene er både beskrivelse og analyse vektlagt, og i mønstrene er analyse vektlagt. I seksjon fire er tolkning vektlagt, se neste delkapittel.

Retningslinjen om Venezuela som midtpunkt gjør seg gjeldende på flere måter i mitt feltarbeid. Eksempelvis har jeg tilbragt mest tid ute, jeg har møtt flest personer ute, og jeg har gjennomført flest intervjuer ute. Min forståelse av forretningsutviklingen tok utgangspunkt i asset, triadens ene hjørne. Det innebar at jeg utviklet en forståelse av utfordringene for de som var stasjonert ute først, og det ga føringer for undersøkelsene i Norge. Informasjonstilegnelsen i feltet har gått vekselvis mellom ute og hjemme, og dermed har jeg brynet dem på hverandre og gradvis integrert dem. Hvis jeg hadde satt et av de to andre hjørnene i triaden som midtpunkt, hadde det kanskje avstedkommet andre fenomener og møns-

ter for videre undersøkelser. I de undersøkelsene ville det ha vært like betydningsfullt å se hvordan fenomenene og mønstrene artet seg fra asset, som det var for meg å se hvordan fenomener og mønster generert med utgangspunkt i asset, artet seg for INT og enhet. I sum betyr dette at asset i større grad satte agendaen, enn at jeg ikke har tatt høyde for hvordan utfordringene artet seg fra triadens to nederste hjørner. I min informasjonstilegnelse og transformering lot jeg aktørene i asset spille hovedrollen, og gradvis introduserte jeg de andre aktørene.

2.2.3. Strategien for idéen

Jeg ønsket å utvikle idéer om koordinering som gikk videre enn feltarbeidet, og som mer spesifikt enn i litteraturen handlet om distribuerte prosjekter. Det innebar videre tolkninger av koordineringen i forretningsutviklingen gjennom generalisering og teoretisering. Undersøkelsens tre aktiviteter ble gjennomført vekselvis. Idéer dukket derfor opp under rekonseptualiseringen, men først og fremst under feltarbeidet. Idéer ble klekket ut, ført videre, og forkastet eller beholdt. Tolkninger jeg hadde av koordinering i distribuerte prosjekter ble prøvd ut i feltbesøk fire og fem, men også videreutviklet etter at siste feltbesøk var gjennomført. Kapittel 7 er et forsøk på å integrere flere av idéene som ble til underveis, til en konseptuell helhet.

Min ambisjon var å gjøre oppdagelser og utvikle tolkninger av koordinering som går lenger enn det som var gjort så langt. Coffey og Atkinson (1996:158) sier følgende om en slik ambisjon:

“Our task as qualitative researchers is to use ideas in order to develop interpretations that go beyond the limits of our own data and that go beyond how previous scholars have used those ideas. It is in synthesis that new interpretations and new ideas emerge.”

Utviklingen av idéen baserer seg med andre ord på andres idéer og egen empiri, men i en prosess hvor begge deler brukes, skal nye tolkninger og idéer fremkomme.

2.3. AVHANDLINGENS STRUKTUR

Jeg har delt avhandlingen inn i fem seksjoner. Hver seksjon kan bli lest for seg og i selvvalgt rekkefølge, avhengig av leserens interesser. Som avhandling kommer imidlertid seksjonene sekvensielt og utgjør til sammen en konsistent monografi. Figur 2-4 illustrerer strukturen med seksjonene og det øverste kapittelnivået.

Argument. I seksjon én fremlegger jeg forskningsfeltet og hvordan jeg har angrepet denne forskningsutfordringen. Det første kapitlet er en redegjørelse for forskningsfeltet, og en beskrivelse av undersøkelsens tema og forskningsspørsmål. I det andre kapitlet gjør jeg rede for mine grun-

ANGREPSMÅTEN

nantagelser som har inspirert meg i min forskning, og forskningsstrategien jeg har anvendt for undersøkelsen.

Litteraturen. Seksjon to er en gjennomgang av litteraturens behandling av fenomenet koordinering. På grunnlag av forskningsbidragene re-

	ARGUMENT Forskningsfeltet Angrepsmåten	1
	LITTERATUREN Rekonseptualisering	2
	FORRETNINGSUTVIKLINGEN Arenaen Fenomenene Mønstrene	3
	IDÉEN Situert koordinering	4
	GRYING Konklusjonen	5

Figur 2-4: Avhandlingens struktur.

søker jeg fem fenomener ved aktiviteten. I det tredje kapitlet viser jeg hvordan fenomenene danner et system, og jeg forklarer koordineringen i forretningsutviklingen. Det er en gradvis økning i tolkningsnivået gjennom de tre kapitlene.

Idéen. I seksjon fire generaliserer og teoretiserer jeg om koordinering i distribuerte prosjekter. Jeg grunner dette i studiet av forretningsutviklingen, men jeg går ut over det og utvikler idéen om situert koordinering i distribuerte prosjekter.

Grying. Her trekker jeg min konklusjon om koordinering i distribuerte prosjekter. Seksjonens navn henspeler på min gryende forståelse av forskning og koordinering. I appendiks 2 har jeg i tillegg tatt med refleksjoner over et utvalg erfaringer fra forskningsarbeidet. Jeg ser dette forskningsarbeidet som et godt steg i riktig retning, snarere enn en fullbyrdelse av mitt forskningsforsett.

konseptualiserer jeg koordinering. Seksjonen gir en oversikt over forskningsfeltet, en fornyet forståelse av det, og den legger et grunnlag for min videre undersøkelse.

Forretningsutviklingen.

Seksjon tre handler om Statoils forretningsutvikling i Venezuela. I det første kapitlet gjør jeg rede for arenaen hvor forretningsutviklingen utspilte seg. I det andre kapitlet identifiserer og under-

LITTERATUREN

REKONSEPTUALISERING

- Håndtering av avhengigheter • Definisjoner av avhengighet
- Avhengigheters egenskaper • Avhengigheters intensitet
- Håndteringsmåter • Koordinasjon • Befaring



“Here I am, between my flock and my treasure, the boy thought. He had to choose between something he had become accustomed to and something he wanted to have. There was also the merchant's daughter, but she wasn't as important as his flock, because she didn't depend on him. Maybe she didn't even remember him. He was sure that it made no difference to her on which day he appeared: for her, every day was the same, and when each day is the same as the next, it's because people fail to recognize the good things that happen in their lives every day that the sun rises.”

Paulo Coelho
The Alchemist



3. REKONSEPTUALISERING

Koordinering er å håndtere avhengighetsrelasjoner slik at koordinasjon oppnås. Du er avhengig av en relasjon når det har konsekvenser for deg at den forsvinner og det er vanskelig å kompensere for tapet av den. Avhengighetsrelasjoner varierer i styrke og har forskjellige egenskaper. En avhengighetsrelasjon har en balanse, en struktur, en eksistens, et klima og et tema. Måter å håndtere avhengighetsrelasjoner på er forskjellige etter graden av standardisering og formalisering, og de kan være modeller, metoder, teknikker og verktøy. Graden av koordinasjon som oppnås karakteriseres av hvorvidt de involverte forstår det som foregår, kan påvirke det som foregår, og vurderer resultatet som ønskelig.



Andre forskeres arbeid kan være nyttig i flere henseender. Deres konklusjoner kan si oss noe om hvordan de mener ting er, deres forskningsopplegg kan si noe om hvordan vi kan gå frem i vårt eget arbeid, og deres bruk av litteratur kan være en kilde for vår egen bruk. En annen måte deres arbeid kan være nyttig på, er som kilde til forståelsen av et fenomen. Det vil si hvordan andre forskere forstår det og konseptualiserer det. Ved å se nærmere på andre forskeres konseptualiseringer kan jeg få utvidet min horisont for hvilke aspekter et fenomen omfatter. I et forskningsarbeid er forskeren tvungen til å velge seg en innfallsvinkel til fenomenet eller begrense forholdene han tar høyde for. Det innebærer at andre perspektiver ikke blir tatt i betraktning. Forskningen omfatter derfor bare en eller noen sider ved fenomenet, og ikke alle. Det avgjørende for hva slags forskning som blir gjort, er følgelig hvilket perspektiv som velges. Når jeg skulle gå inn på et område hvor det er gjort lite forskning på koordinering, var det vanskelig å vite hvilket perspektiv jeg skulle ta utgangspunkt i. Derfor ble det viktig for meg å vite mer om hvordan koordinering *kan* konseptualiseres. Med en bred forståelse av hvordan fenomenet kan konseptualiseres, blir det mulig å være mer åpen for den måten fenomenet faktisk arter seg i feltet, enn hvis man tar frem en steintavle fra en bestemt forskningstradisjons arkiver. Jeg kan være mer sensitiv, jeg kan være mer åpen i min forståelse av feltet, jeg kan gi feltet en større betydning i undersøkelsen, og jeg kan få en bedre forståelse av koordinering i distribuerte prosjekter.

3.1. HÅNDTERING AV AVHENGIGHETER

Ernest R Alexander starter sin bok, *How organizations act together*, med å si at hvis vi ikke vet hva koordinering er, så er det ikke på grunn av at det mangler definisjoner. Tvert i mot er det fordi det er for mange defi-



nisjoner og for lite enighet (Alexander 1995:3). Å vite hvilken forståelse av koordinering en skal velge som utgangspunkt for å gjøre en undersøkelse av koordinering er derfor ikke så lett. Alexander (:6) gir imidlertid noe hjelp fordi han vurderer forskjellige definisjoner og karakteriserer dem langs et kontinuum. På den ene enden er koordinering knyttet til enhver beslutning angående en organisasjons frivillige tilpasning til sitt handlingsmiljø. I midten på skalaen, betyr koordinering en konstatering av avhengighet og måter å håndtere den på. På den andre polen, innebærer koordinering institusjonaliserte arrangementer, makt og kontroll. Alexander mener at de forskjellige oppfatningene av koordinering skyldes de underliggende teoretiske premissene og peker på bytteteori, kontingensteori og transaksjonskostteori som premissgivere (:7). Dermed er det ikke én sann definisjon av koordinering, men heller forskjellige syn på koordinering, avhengig av hvilken teoretisk forståelse som ligger til grunn (:269).

For å få en forklaring på et begrep kan jeg henvende meg til ordboken.¹ Der finner jeg at begrepet å koordinere er bygd opp av forstavelsen *ko* og ordet *ordinere*. Forstavelsen kommer fra latin og betyr med eller sammen. Ordinere kommer fra det latinske orden og betyr forordne eller foreskrive. Det sammensatte ordet betyr samordne eller *få til å virke sammen*. Det vil si at koordinering gjør seg gjeldende i situasjoner hvor flere enheter skal utføre noe og de forskjellige utførelsene skal samordnes slik at de virker sammen. Koordinering definert på denne generelle måten gjør seg gjeldende både på fysiologiske og fysiske områder, men denne avhandlingen handler om koordinering i organisasjoner. Koordinering er ett av to basiselement i organisering av menneskelig aktivitet. Henry Mintzberg (1983) har gjort en omfattende og grundig gjennomgang av organisasjonsforskning. På grunnlag av dette utleder han en måte å tenke om organisasjoner, som baserer seg på koordinering som den andre av to hovedelementer i organisering (Mintzberg 1983:3):

“Every organized human activity--from the making of pots to the placing of a man on the moon--gives rise to two fundamental and opposing requirements: the *division of labor* into various tasks to be performed, and the *coordination* of these tasks to accomplish the activity.”

I følge Mintzberg er organisering å dele en aktivitet opp i arbeidsoppgaver som skal utføres, og koordinering av disse slik at aktiviteten blir gjennomført. De som skal utføre arbeidsoppgavene er avhengige av hverandre og det gjør det nødvendig å sørge for at den enkeltes utførelse henger sammen med det de andre gjør. Å sørge for det, er å koordinere. Gjennomføring av aktiviteter som overgår enkeltpersoners kapasitet må

¹ I arbeidet med avhandlingen har jeg brukt to ordbøker for norsk. Det er *Bokmålsordboka* (1988), og *Fremmedordenes byggeklosser* av Bang, Hårbøl, og Schulz, som er en fantastisk perle av en ordbok fra 1967.

fordeles på flere. Eksempler på personers kapasitetsbegrensning er tid, styrke, kunnskap, ferdigheter, penger, og aksjonsradius. Mange aktiviteter krever så stor innsats at det ikke er mulig for én person å gjøre alt alene. På grunn av denne begrensningen organiserer vi mennesker de fleste av våre aktiviteter. Husholdning og oppvekst organiseres med familien, kunnskapsformidling organiseres med barnehager og skoler, fritiden organiseres med alt fra bridgeklubber til sportsklubber, nasjonen organiseres med statsforvaltningen, fylkeskommuner og kommuner, og næringsvirksomhet organiseres med selskaper av ymse slag. Vi lever i et gjennomorganisert samfunn—fra fødsel på sykehuset til begravelse i kirken. Vi deler aktiviteter opp i arbeidsoppgaver og koordinerer dem. Dette er vi med på flere ganger daglig. Fra påkledning av barna og tilberedelse av frokost hjemme om morgenen, via arbeidsdagens gjøremål, til tilberedelse av middag, handling og legging av barna om kvelden, deler vi opp i arbeidsoppgaver og koordinerer dem. Å forstå organisering er derfor å forstå en sentral del av vårt sosiale liv.

Det kan være vanskelig i å få tak på fenomenet koordinering når en forsker primært har studert noe annet, men lar koordinering være en side ved det egentlige forskningsobjektet eller bare en betraktningmåte. For å undersøke koordinering mer generisk, altså slik koordinering er uavhengig av sammenhengen det brukes i, vil jeg ta utgangspunkt i James March og Herbert Simon (1958) og James Thompson (1967). Det som Thompson legger til grunn, og som flere senere baserer seg på (Van de Ven et al 1976; Malone og Crowston 1991), er at i situasjoner med avhengighet,² så skapes samordnede handlinger ved koordinering (Thompson 1967:55). En vanlig antagelse om organisasjoner er at de er komponert av avhengige deler (Thompson 1967:54). I en organisasjon finner vi altså forskjellige deler som er avhengige av hverandre og derfor utgjør noe til sammen. Både March og Simon (1958:159) og Thompson sier at situasjoner med avhengighet fordrer koordinering for at samspill skal oppnås. Avhengighet er dermed utfordringen vi forsøker å håndtere og måten som vi håndterer den på er koordinering. Snudd rundt, blir koordinering å håndtere avhengigheter. Mitt utgangspunkt for å undersøke koordinering, er at koordinering er å håndtere avhengigheter for å oppnå samspill.

På ulike systemnivåer av organisert virksomhet er det relasjoner mellom delene. Det er relasjoner mellom personer (personrelasjoner), mellom enheter innen den samme organisasjonen (intraorganisatoriske relasjoner), og mellom forskjellige organisasjoner (interorganisatoriske relasjoner). Avhengighet blir gjerne omtalt som noe som eksisterer i seg

² De fleste forfattere bruker termen “interdependence,” altså mellomavhengighet eller interavhengighet. Jeg synes ikke det er spesielt gode norske ord og velger å bruke avhengighet, i betydningen at det er en avhengighet mellom noen. Hvorvidt avhengigheten faktisk er gjensidig, tar jeg for meg i kapittel 3.3.



REKONSEPTUALISERING

selv, eksempelvis “Interdependence exists among a set of organizations [...]” (Pennings 1981:434). Jeg synes det blir mer presist å betrakte avhengighet som en egenskap ved en relasjon, slik blant annet Shortell (1977) gjør: “Dependence is an aspect of the relationship [...].” Siden vi ikke kan være avhengig som sådan, men i forhold til noe, er avhengighet en relasjonell egenskap. Relasjoner med en slik egenskap kaller jeg for *avhengighetsrelasjoner*.³ Fordelen med en slik betraktningssmåte er at der hvor det eksisterer relasjoner, kan de undersøkes med tanke på avhengighet. En relasjon kan karakteriseres ved hvor ofte det skjer hendelser, hvor lenge den har vart, hvordan den ble etablert og så videre. I tillegg kan den karakteriseres av avhengighet. Jeg ser ikke avhengighet som en binær egenskap, slik at enten så er det en tilstand av avhengighet eller av uavhengighet. Det er en egenskap som kan variere både med hensyn til egenskaper og intensitet. Avhengigheter kan altså være av forskjellige slag og de kan ha varierende styrker.

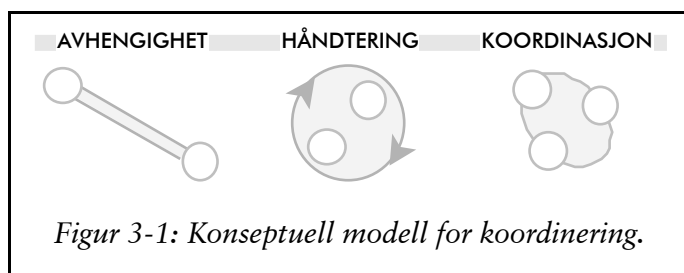
Håndtering av avhengighetsrelasjoner skjer på forskjellige plan. Håndteringen kan være av strategisk karakter, for eksempel hvilke avhengigheter et selskap velger å forholde seg aktivt til. I den andre enden av skalaen er håndteringen av mer operativ karakter, for eksempel valg av kommunikasjonsmedium. Jeg ser at bestemte håndteringsmåter har sin egen karakteristikk og kan være velegnet til forskjellige situasjoner. Forhold ved og omkring relasjonen har betydning for hva som er god håndtering. Forskjellige former for avhengighet kan derfor fordre bestemte måter å bli håndtert på. Håndtering av avhengigheter omtales forskjellig, for eksempel mekanismer {mechanisms} (Mintzberg 1983:4), modus {mode} (Van de Ven et al 1976:323), og instrument {devices} (Thompson 1967:56). Til felles har de at det gjelder fremgangsmåter for å håndtere avhengighetsrelasjoner. De skiller seg fra hverandre i forhold til perspektiv og detaljeringsgrad, men ofte omhandler de det samme. Et måte å differensiere håndteringsmåter er slik March og Simon (1958) gjør det med håndtering av avhengigheter ved planlegging eller ved tilbakemelding. Jeg tar som utgangspunkt at håndtering av avhengigheter er organisasjonsprosesser og at disse prosessene har forskjellige karaktertrekk som skiller dem fra hverandre, men at de kan samles i noen kategorier med felles egenskaper. I tillegg indikerer variasjonen i detaljeringsgrad at håndteringsmåtene befinner seg på forskjellige nivå.

I følge Thompson (1967:55) er koordinering per definisjon noe vi gjør for å oppnå samspill eller samvirke. Håndteringen av en avhengighet skal altså få til samvirke. Det er dermed ikke sagt noe om verdien av dette samvirket, om det er til godt eller vondt, lønnsomt eller ulønnsomt. Dette skillet gjøres ikke alltid like klart, og god koordinering brukes synonymt

³ Jeg vil i fortsettelsen bruke avhengighet og avhengighetsrelasjon om hverandre, men som term på relasjoner som har avhengighet som egenskap.

med suksess og samarbeid (Alexander 1995:5-6). Gjennom koordinering (å få til å virke sammen) kan koordinasjon eller samspill oppnås (å virke sammen). Det er altså et skille mellom en tilstand av koordinasjon og prosessen som leder frem til den (Cheng 1983). Tilstanden koordinasjon oppnås når avhengighetsrelasjoner er håndtert slik at de faktisk virker sammen. Om dette samvirket gjør at aktiviteten gir et godt resultat, avhenger av andre forhold i tillegg til graden av koordinasjon. Resultatet av å håndtere avhengighetsrelasjoner kan altså være en tilstand av koordinasjon, og det blir derfor interessant å forstå hva som karakteriserer en slik tilstand.

Jeg forstår det å koordinere som det å håndtere avhengigheter for å oppnå koordinasjon. Å koordinere er prosessen frem mot tilstanden koordinasjon, på samme



måte som å organisere er prosessen frem mot en tilstand av organisasjon.⁴ Avhengighet, håndtering, og koordinasjon er de sentrale begrepene, og jeg skal i de følgende delkapitlene undersøke hvordan begrepene er konseptualisert i litteraturen. Avhengighet blir behandlet i de tre første delkapitlene. Deretter blir håndteringen og koordinasjon behandlet i respektive kapitler, før jeg til slutt kort ser på forskningsbidragenes form og konklusjoner.

Den grunnleggende konseptualiseringen jeg har utledet ovenfor, innebærer en vektlegging av avhengighet i forståelsen av koordinering. Dette mener jeg er en viktig erkjennelse i bestrebelsen på å forstå koordinering, og jeg vil i det følgende vie avhengighet relativt stor oppmerksomhet. Tre delkapitler handler om avhengighet (3.2, 3.3, 3.4), og avsnittet under gir en felles introduksjon til dem.

Avhengighet i organisatoriske relasjoner

I studiet av relasjoner mellom organisasjoner har det tradisjonelt vært lagt vekt på dyadiske relasjoner, og nå senere har det vært et skifte mot relasjoner som består av tre eller flere organisasjoner (Alter og Hage 1993:23). I følge Alter og Hage (1993:24) finner vi de mest interessante nye idéene i flere studier utført av en forskningsgruppe i Sverige (Håkansson 1990; Hallén et al 1987). Det har vært gjort flere gjennomganger av studier av interorganisatoriske relasjoner (Whetten 1981; Rogers og Whetten 1982; Morrissey et al 1984; Galaskiewicz 1985). Ga-

⁴ Verbalsubstantiv med -ing betegner selve handlingen, mens verbalsubstantiv med -sjon betegner noe som finnes (Vinje 1987:29).



REKONSEPTUALISERING

laskiewicz (1985) identifiserer tre arenaer av relasjoner mellom organisasjoner. De tre arenaene er ressursanskaffelse og -allokering, interessefremming, og organisatorisk legitimering.⁵ Selv om flere av bidragene jeg har tatt for meg i min gjennomgang korresponderer med ressursanskaffelse og -allokeringsarenaen, har jeg funnet mange bidrag som ikke passer med en av de tre arenaene. I sin introduksjon sier også Galaskiewicz (1985:281) følgende om tilstanden til forskningsfeltet:

“As we shall see, the body of accumulated knowledge is highly fragmented, and the scholarship uneven.”

Alter og Hage (1993:47) utvikler en typologi for interorganisatoriske formasjoner langs tre dimensjoner. De tre dimensjonene er konkurrerende versus symbiotisk samarbeid, antallet involverte organisasjoner i samarbeidet, og graden av samarbeid. Konkurrerende samarbeid er mellom organisasjoner i samme sektor, og symbiotisk samarbeid er mellom organisasjoner i forskjellige industri- eller servicesektorer. Den andre dimensjonen er delt i to: koblinger på den ene siden (dyader og triader) og nettverk på den andre siden (multiorganisasjoner eller hele sektorer). Den tredje dimensjonen består av tre grader av samarbeid: begrenset, moderat, og bredt. Gradsinndelingen strekker seg fra enkle bytter av informasjon eller ressurser, via begrenset samarbeid i utførelsen av en funksjon, til et bredt samarbeid som involverer produksjonen av et produkt eller en tjeneste. Alter og Hage (1993:50) bruker dimensjonene til å identifisere forskjellige former for institusjonelle arrangementer ved henholdsvis konkurrerende samarbeid og symbiotisk samarbeid. I sin bok identifiserer og diskuterer Alter og Hage slike typer arrangementer i forhold til sin typologi. Eksempler på samarbeidsformer er partnerskap og karteller i typologien for konkurrerende samarbeid (:51), og finansieringsnettverk og gjensidige styrerepresentasjon i typologien for symbiotisk samarbeid (:60).

Avhengighetsrelasjoner handler om organisatoriske relasjoner som er karakterisert av avhengighet. Selv om vi kan se forskning på avhengighet som en del av forskningen på interorganisatoriske relasjoner, må bidragene oppfattes slik at de har et visst snitt, snarere enn at de er helt overlappende. Bidrag av typen jeg kort har nevnt ovenfor, har derfor relevans for forskning på avhengighet, men den er ikke tilstrekkelig. Min gjennomgang av litteratur om avhengighet har derfor et bredere tilfang, selv om den er nært knyttet til litteraturen om interorganisatoriske relasjoner.

Litteraturen inneholder flere forskjellige klasser av bidrag til forståelsen av avhengighet i organisatoriske relasjoner. Tjosvold (1986) har gjort

⁵ “Resource procurement and allocation,” “political advocacy,” og “organizational legitimation.”

REKONSEPTUALISERING

en litteraturstudie av hva som kan ha betydning for avhengighet i organisasjoner, og han har identifiserer sju tradisjoner, se Tabell 3-1.

Tradisjon	Beskrivelse
Task Interdependence	Organizational units are goal interdependent because each unit's production contributes to the company and thereby affects the outcomes of all other units.
Role Interdependence	Roles stipulate how organizational members are expected to act towards others.
Rewards and Control Systems	When rewards are given to the group rather than individuals, persons are more apt to share information and assistance.
Personalities and Expectations	Personality and beliefs also affect how employees approach and work with others.
Values and Climate	Shared values about relationships and people in the organization may forge a cohesive organization out of its diverse groups and individuals.
Power	Persons have greater power the more others value their resources and abilities, and can not obtain them elsewhere.
Interlocked Behavior	After engaging in mutually facilitative behaviors, organizational members conclude retrospectively that they have common ends; frustrating behavior leads to the conclusion that they have diverse aspirations.

Tabell 3-1: Tradisjoner på avhengighet i organisatoriske relasjoner.
(Tjosvold 1986:519-523)

Spennvidden i tradisjonene er stor, fra fokus på arbeidsoppgaver til fokus på psykologiske tilstander, men Tjosvold sier at ingen angrepsmåte har ennå generert særlig mye empiriske undersøkelser eller støtte, ei heller vist forholdet mellom aspektene som tradisjonene representerer. I sin artikkel foreslår Tjosvold en slik integrert angrepsmåte, og i en senere artikkel (1988) rapporterer han en undersøkelse som er basert på denne angrepsmåten.

Sitatene i Tabell 3-2 indikerer at forskningen på avhengighet hverken er uttømmende eller spesielt presis. Det gjør det utfordrende å undersøke fenomenet, men desto viktigere å få bedre kunnskap om det. Sitatene strekker seg over et tidsspenn på tjue år, fra 1975 til 1995.

Sitat	Kilde
"Interdependence is a very difficult concept to define both theoretically and operationally."	Pennings 1975:826
"In most studies, it [dependence] has been used essentially as a moderating, descriptive, or implicit variable. ...Without a unifying conceptual base, the interventions which do occur are largely fragmented, coping behaviors and tactical responses, rather than strategic ones."	McCann & Ferry 1979:113
"The complexity of the problems and the diversity of empirical results reported here illustrates the dangers of research based on very global conceptualizations which hide more than they illuminate."	Wheeler et al 1980:341
"In particular, the effects of the interdependence between work units have not been adequately investigated (Jones, 1984, McCann & Galbraith 1981). It is argued here that expanding our knowledge of interdependence requires a more fully developed interdependence construct."	Victor & Blackburn 1987:486



REKONSEPTUALISERING

"Unfortunately however, there is little consistency in their definitions of interdependence, their operationalizations or the relationships they have investigated."	Victor 1990:188-189
"Most studies, however, describe dependencies and coordination mechanisms only in general terms, without characterizing in detail differences between dependencies, the problems dependencies create or how the proposed coordination mechanism address those problems."	Crowston 1995:3

Tabell 3-2: Begrepet avhengighets manglende presisjon.

I de tre følgende delkapitlene går jeg gjennom konseptualiseringer av avhengighet i litteraturen med organisasjonsstudier. Over tredve definisjoner av avhengighet er referert og like definisjoner er gruppert i forhold til deres perspektiv og systemnivå. Jeg har utarbeidet fem egenkapskategorier av avhengighet. De fem kategoriene er avhengighetens balanse, struktur, klima, eksistens, og tema. Konseptualiseringer assosiert til de forskjellige egenskapene er forklart, diskutert og systematisk relatert til hverandre. Jeg presenterer ti operasjonaliseringer av en avhengighets intensitet i forhold til avhengighetsperspektiv, og jeg diskuterer forhold ved måling av avhengighetsgrad. Formålet med gjennomgangen er å se hvordan avhengighet er konseptualisert i organisasjonslitteraturen, og sammenstille denne kunnskapen.

I søket etter litteratur brukte jeg en vid innfallsport til organisasjonsområdet. Jeg brukte varianter av ordet avhengighet (slik som interdependence og dependency) i det initierende søket.⁶ Med sin nærhet til forskning på organisatoriske relasjoner, brukte jeg også dette som søkeord. I det andre steget i søket ble referanser i allerede funnet litteratur den primære søkekilden. Dette inkluderte også spesielle forfattere og tradisjoner eller perspektiver. Jeg avsluttet søket når videre søk ikke ga meg noen nye konseptualiseringer. Likevel kan det godt finnes konseptualiseringer som jeg har oversett. Jeg har gjort Litteraturgjennomgangen og presentasjonen her for et bestemt formål. Den er derfor ikke altomfattende i forhold til enhver angrepsmåte og ethvert behov. Imidlertid tror jeg denne gjennomgangen vil gi leseren et ganske godt inntrykk av hvordan begrepet avhengighet har blitt konseptualisert i organisasjonslitteraturen. Til arbeidet laget jeg en database for registrering av alle titler, med felter for kategoriseringer og konsentrat av hovedpunktene i publikasjonen. Denne basen var deretter utgangspunktet for det meste av mitt arbeid som er fremstilt i denne seksjonen av avhandlingen.

Mange fagområder bruker ordet avhengighet, for eksempel økonomi, internasjonal og nasjonal politikk, biologi, forskningsmetodikk, datateknologi, medisin, organisasjonsteori, sosiologi og psykologi. Bruken av ordet ser ut til å forekomme oftest i forskning på utviklingsland og hjelpeprogrammer i den tredje verden. Begrepet avhengighet er forstått

⁶ Jeg søkte i databasene SocioFile, HELECON, og basene som er samlet i BIBSYS.

forskjellig i og mellom disse fagområdene, og gjelder ofte helt forskjellige ting. Litteraturen som jeg har gått gjennom er for det meste knyttet til organisasjonsteori og organisasjonssosiologi, men det er også knytninger til økonomi, politikk og psykologi. Alle bidragene har det til felles at de bruker ordet avhengighet i forbindelse med studiet av organisasjoner.

3.2. DEFINISJONER AV AVHENGIGHET

For å få et inntrykk av hva som menes med avhengighet, går jeg i dette kapitlet igjennom definisjoner av avhengighet fra litteraturen. Heller få av forfatterne har gitt en egen beskrivelse av sin konseptualisering av avhengighet. Derfor inkluderer “definisjonene” i det følgende både spesifikke uttrykte definisjoner og mer indirekte uttrykte beskrivelser eller forestillinger om begrepet.

Etterhvert som jeg så etter definisjoner ble jeg gradvis klar over at de kunne samles i spesifikke tradisjoner eller perspektiver. Definisjonene er derfor presentert i samsvar med perspektivene som jeg har identifisert. Definisjonene skiller seg fra hverandre med tanke på hvilke systemnivå de refererer til. Derfor har jeg også laget en annen klassifisering basert på systemnivået som definisjonene tilhører. De to klassifiseringene kombineres til slutt i en definisjonsmatrise.

3.2.1. *Definisjoner etter perspektiv*

I arbeidet med definisjonene kom jeg frem til at de kunne samles i følgende kategorier: miljøavhengighet, maktavhengighet, ressursavhengighet, oppgaveavhengighet og systemavhengighet. Denne systematiseringen av definisjonene er ikke endelig og absolutt, og noen definisjoner kunne ha vært plassert i mer enn én kategori.

Miljøavhengighet

Dette er kategorien med flest definisjoner. Alle fokuserer på det faktum at det er relasjoner til andre i handlingsmiljøet og at disse har en eller annen slags innflytelse på prestasjonen til personen, enheten eller organisasjonen som er i fokus. Derfor kan definisjonene anses å samsvare med Max Webers forståelse av sosiale relasjoner: som muligheten for at handlinger til en person vil influere en annen persons handling (Calhoun 1992:224). James Thompson, som er en av de mest refererte forfatterne, uttrykte denne synsmåten i sin 1967-bok *Organizations in Action*. Et skille mellom definisjonene er forskjellen i målenivå. Litwak og Rothman bruker de individuelle målene til en organisasjon, mens Badran også inkluderer overordnede eller felles mål for flere organisasjoner. Olivers definisjon handler om autonomitet, men siden avhengighet er et antonym for autonomi, tolker jeg det inverse av definisjonen til å gjelde avhengighet.



REKONSEPTUALISERING

Definisjon	Kilde
"Since the dependence of an organization on its task environment introduces not only constraints but also contingencies, both of which interfere with the attainment of rationality, we would expect organizations subject to norms of rationality to attempt to manage dependency."	Thompson 1967:30
"The dependence of an organization reflects its relations with other organizations in its social environment, such as suppliers, customers, competitors, labor unions, management organizations, and political and social organizations"	Pugh et al 1969:104
"...by interdependence we mean that two or more organizations must take each other into account in order to best achieve their individual goals"	Litwak & Rothman 1970:147
The extent to which the nature of the research work in their unit required its members to work closely with one another.	Mohr 1971
Dependence is an aspect of the relationship between organization and environment.	Shortell 1977
"Interdependence exists when actions taken by one referent system affect the actions or outcomes of another referent system."	McCann & Ferry 1979:113
"Interdependence exists among a set of organizations if the behavior of any one organization has certain kinds of ramifications for others."	Pennings 1981:434
"..., interdependence is defined as the extent to which the organization's task requires its members to work with one other."	Cheng 1983:156; ref. Van de Ven et al 1976
"...it is a state in which two or more organizations must take each other into account in order to achieve not only their individual goal, but also to achieve superordinate inclusive goals."	Badran 1984:184
"Interdependence is the effect interacting persons have on each other's outcomes in a social relationship."	McCullum & Harrison 1985:35
"...extent to which a unit's outcomes are controlled directly by or are contingent upon the actions of another unit."	Victor & Blackburn 1987:490
"Within the set, each decision-maker is in such a relation to each other decision-maker that unless he deliberately avoids doing so (which may or may not be possible), he interferes with or contributes to the goal achievement of each other decision-maker, either by direct impact or through a chain of effects that reach any given decision-maker only through effects on others."	Chisholm 1989:43, jfr. Lindblom 1965
"The degree to which interorganizational relations reduce an organization's autonomy is a function of the type of relationship that an organization establishes."	Oliver 1991:947

Tabell 3-3: Avhengighetsdefinisjoner miljøavhengighet.

Maktavhengighet

Emersons definisjon refereres vanligvis av forfattere i maktavhengighetstradisjonen. Sentralt står muligheten for å erstatte en eksisterende relasjon med en annen. Hvis det er få eller ingen alternativ til den aktuelle part i en relasjon har denne stor makt over den andre parten. I tillegg er det av betydning hvor attraktiv den aktuelle parten er. Størst maktavhengighet er det derfor i situasjoner hvor aktuell part er veldig attraktiv og det ikke finnes noen alternativer. Dant og Schul gjør sin egen variant av den og de bruker også en annen uttalelse som klargjør deres perspektiv på makt.

REKONSEPTUALISERING

Definisjon	Kilde
Dependence is a function of the attractiveness of present relationship and the availability of alternate alliances.	Emerson 1962
"To summarize, we argue that transaction-specific assets create dependence, which is described by the extent of the replaceability of the exchange partner."	Heide & John 1988:24
The extent of nonreplaceability of franchiser and losses associated with channel dissolution.	Dant & Schul 1992:45
"Dependency, the reciprocal of power,..."	Dant & Schul 1992:40

Tabell 3-4: Avhengighetsdefinisjoner maktavhengighet.

Ressursavhengighet

Definisjoner i ressursavhengighetsperspektivet fokuserer alle sammen på behovet for en eller annen ressurs som andre i handlingsmiljøet besitter. Definisjonene varierer i hvor spesifikke de er om karakteristikken av avhengigheten. På samme måte som for maktavhengighet, er det attraktiviteten til en bestemt ressurs og tilgjengeligheten til alternativer, som sier noe om avhengighetens intensitet. Maktavhengighet og ressursavhengighet er nært knyttet til hverandre og noen av definisjonene kunne ha vært plassert i begge kategoriene.

Definisjon	Kilde
Three factors are critical in determining the dependence of one organization on the other; the importance of the resource, the extent to which the interest group has discretion over the resource allocation and use, and the extent to which there are few alternatives.	Pfeffer & Salancik 1978:45
"The practical solution is to operationalize interdependence in terms of the resource transactions which occur between units."	McCann & Ferry 1979:114
"1. Resource dependence - the degree to which organizations need external resources to achieve their self-interest objectives;"	Van de Ven et al 1979:22
"...dependence is positively related to the need for the resources in question and negatively related to the ease with which an alternative supplier can be found."	Wheeler et al 1980:328, ref. Emerson 1962; Blau 1964; Jacobs 1974
"The similarity of organization's input acquisition or output disposal."	Pennings 1981:433
"... two actors occupy the same structural position, i.e., role in the network, to the extent that they are dependent upon the same organizations for the procurement of needed input resources and the same actors are dependent upon them for their output resources."	Galaskiewicz & Krohn 1984:529
"... a dependency is a joint function of one's preferences for resources and the control of those resources by others..."	Salancik 1986:200

Tabell 3-5: Avhengighetsdefinisjoner ressursavhengighet.



REKONSEPTUALISERING

Oppgaveavhengighet

I følge disse definisjonene er det arbeidsflyten eller strukturen til arbeidsoppgaver som gjør en arbeidsutførelse avhengig av andre. Mønsteret i arbeidsflyten bestemmer hvem som er avhengig av hvem og hvilke arbeidsoppgaver som er avhengige av hverandre. Hvis en arbeidsoppgave må gå forut for en annen for at den andre skal være mulig å gjennomføre, er den andre avhengig av den første. Mønsteret i arbeidsgangen vil derfor være bestemmende for hvilke relasjoner som vil være avhengighetsrelasjoner. Van de Ven et al (1976) bygger direkte på Thompson (1967) når det gjelder å identifisere forskjellige typer mønstre av oppgaveavhengighet.

<i>Definisjon</i>	<i>Kilde</i>
"Task interdependence is defined as the work flow interconnectedness of unit personnel in performing their individual jobs."	Van de Ven et al 1976:334
"Dependence can then be defined as the product of the importance of a given input or output to the organization and the extent to which it is controlled by relatively few organizations."	Pfeffer & Salancik 1978:51
"On the employees' questionnaire, respondents were asked to list the sources of their inputs and destination of their outputs, thereby indicating their work flow interdependencies."	Brass 1985:226
"..., different task structures lead to differing degrees of dependence between people. These differences may be considered as a single continuum, varying in the degree of mutual adjustment required..." "..., the number of task dependency (the people who could influence task performance)."	Safayeni et al 1987: 106; 111
"...degree of interdependence as a function of both the importance and the form of work flow between units."	Victor 1990:192
"We will refer to these goal-relevant relationships between the activities as <i>interdependencies</i> ."	Malone & Crowston 1991:10
"Task interdependence denotes the extent to which the work requires collaboration among supervisors and various work-unit members."	Gupta et al 1994:266

Tabell 3-6: Avhengighetsdefinisjoner oppgaveavhengighet.

Systemavhengighet

Chengs uttalelse er gjort i en rollesystem-stil og bringer oss til systemteori hvor avhengighet har en sentral rolle. Med Littlejohns beskrivelse av systemteori kan vi se parallellen tydelig. Denne kategorien ser sosiale fenomener som systemer av interrelaterte deler og hvor hver del har sin rolle å spille i systemets funksjon (Hassard 1993:19-48). Bertalanffy gir en beskrivelse av hvordan systemer med lav og høy avhengighet fungerer som additive og superadditive systemer.

REKONSEPTUALISERING

Definisjon	Kilde
"In role systems terms, interdependence represents the extent of dependency between the performances of work roles."	Cheng 1983:156
"... we look to the dependency patterns among organizations to identify roles and their functions within the organizational field."	Galaskiewicz & Krohn 1984:529
"Because role behaviors are interdependent, each player attempts to identify the other's role early in the interaction to facilitate prediction and also to adjust personal behavior accordingly."	Solomon et al 1985:108
"... low interdependence systems are governed by a "summative" composition rule, that is, the whole is an additive or pooled outcome of its parts... .., high interdependence systems are governed by a 'constitutive' composition rule, that is, the whole is a superadditive or joint outcome of its parts."	Bertalanffy 1968, ref. Cheng 1983:157-158
"An object, person, concept, or other part of a system is always constrained by its dependence on other parts. The pattern of interdependence is what creates organization in the system."	Littlejohn 1992:42

Tabell 3-7: Avhengighetsdefinisjoner systemavhengighet.

3.2.2. Definisjoner etter systemnivå

Definisjonene i de fem kategoriene foran forholder seg til tre systemnivå. Nivåene er avhengigheter mellom organisasjoner, avhengigheter mellom enheter innen samme organisasjon, og avhengigheter mellom personer generelt. Noen av definisjonene spesifiserer ikke systemnivået eller de forholder seg til flere nivå. I Tabell 3-8 har jeg fordelt definisjonene etter systemnivå.

System	Kilder
Interorganisatorisk	Thompson 67; Pugh et al 69; Litwak & Rothman 70; Shortell 77; Pfeffer & Salancik 78:45; Pfeffer & Salancik 78:51; Van de Ven et al 79; Wheeler et al 80; Pennings 81:433; Pennings 81:434; Badran 84; Galaskiewicz & Krohn 84a; Galaskiewicz & Krohn 84b; Oliver 91; Dant & Schul 92:45
Intraorganisatorisk	Van de Ven et al 76; McCann & Ferry; 79:114; Victor & Blackburn 87; Victor 90
Person	Mohr 71; Cheng 83; McCullum & Harrison 85; Safayeni et al 87; Chisholm 89; Gupta et al 94
Kombinasjon av systemer eller ikke spesifisert	Emerson 62; Bertalanffy 68; McCann & Ferry 79:113; Brass 85; Solomon et al 85; Salancik 86; Heide & John 88; Malone & Crowston 91; Dant & Schul 92:40; Littlejohn 92

Tabell 3-8: Avhengighetsdefinisjoner etter systemnivå.

De fleste av definisjonene er knyttet til et interorganisatorisk nivå (15), fire til intraorganisatorisk nivå, seks til personnivået og ti er ikke knyttet til ett bestemt nivå. Siden det for alle er snakk om organisatoriske relasjoner, opererer alle innenfor et kollektivt system. Forskjellen ligger i hva forfatterne velger å fokusere på. Uansett om det er inter- eller intraorganisatoriske avhengighetsrelasjoner, så er det personer i disse organisasjo-



REKONSEPTUALISERING

nene som står for utførelsen av aktiviteten. Sånn sett kan vi velge å se alle relasjoner knyttet til personnivået. På den annen side, det finnes relasjoner som er vanskelig å knytte til enkeltpersoner i en organisasjon, for eksempel avtaler av strategisk karakter mellom selskaper. En tredje mulighet er å se avhengighetsrelasjoner på personnivået som spesifikt personlige, og ikke identifiserbare på et høyere nivå. Det vil si at det er bare personen som har denne avhengigheten og at den vil forsvinne ut av organisasjonen i det øyeblikket personen slutter. Av definisjonene på personnivået er det bare McCullum og Harrison (1985) som kan tolkes dit hen. Alle de andre knytter det til arbeidet som en organisasjon har å utføre. Jeg mener at personlige relasjoner kan ha betydning for arbeidsutførelsen, men at det ikke er denne betydningen avhengighetsrelasjoner på personnivået representerer. Det er derimot et fokus på personer i forhold til avhengighetsrelasjoner og håndteringen av dem. I det intraorganisatoriske systemnivået er det fokus på hvilke avhengighetsrelasjoner som finnes innen en bestemt organisasjon. Det er en organisasjons "indre liv" som danner rammen for hva som studeres. Avhengighetsrelasjoner mellom organisasjoner er i sentrum for oppmerksomheten på det interorganisatoriske nivået. Hvordan en organisasjon opererer i forhold til andre organisasjoner, eller hvordan en gruppe av organisasjoner forholder seg til andre er det som studeres på dette nivået.

3.2.3. *Definisjonsmatrise*

Ved å kombinere fordelingen av definisjoner på perspektiv og på systemnivå, har jeg laget en definisjonsmatrise. Definisjonene er plassert i sine respektive ruter etter deres perspektiv horisontalt, og systemnivå vertikalt, se Tabell 3-9.

Definisjonene er ganske godt spredt ut over rutesystemet, men det er en klar overvekt av definisjoner på et interorganisatorisk systemnivå, og i perspektivene miljøavhengighet og ressursavhengighet. I den grad definisjonene kan tas til inntekt for hva slags forskning som er bedrevet, ser det ut til at avhengighet ofte blir studert i interorganisatoriske situasjoner med et generell interesse for deres betydning for hverandres virksomhet, og deres behov for ressurser som de andre besitter. De mange definisjonene i kategorien miljøavhengighet, som rommer forholdsvis generelle definisjoner, og på uspesifisert/kombinert systemnivå, kan tas som uttrykk for at mange ikke gir en presis redegjørelse av sin forståelse av avhengighet. De som gir definisjoner innenfor perspektivene maktavhengighet, ressursavhengighet, og oppgaveavhengighet, har et klarere og mer avgrenset interesseområde, og det kan også gi inntrykk av en tydeligere forståelse av avhengighet.

En slik fremstilling av definisjoner i en matrise forventes kanskje fulgt opp med en henstilling om at andre forskere bør velge seg en rute og holde seg til den i sitt arbeid. For eksempel kan et forskningsarbeid ta for

REKONSEPTUALISERING

seg ressursavhengighet i interorganisatoriske relasjoner. McCann og Ferrys artikkel vil da være et selvfølgelig startsted. Slik kan selvfølgelig matrisen brukes, men min motivasjon har heller vært å få tak i bredden av konseptualiseringer av avhengighet. En annen respons på mangfoldet kan derfor være at jeg i en undersøkelse bør ta høyde for alle perspektivene og systemnivåene. I en konkret situasjon forventer jeg å finne alle og kanskje flere til. En undersøkelse vil derfor kunne bli mer dekkende ved å se på alle perspektiv på alle nivå, enn om bare ett perspektiv ble undersøkt på ett systemnivå. Hvor bra en slik undersøkelse ville bli, er et kapasitets-spørsmål. En tredje vei til å bruke mangfoldet matrisen representerer, er at den kan være sensitiviserende. Matrisen kan gjøre oss oppmerksomme på mangfoldet, slik at vi i behandlingen av litteratur og empiri er klar over at det finnes mange muligheter, og er årvåken for at det kan være mer i våre kilder enn hva vi ellers ville antatt. Det er først og fremst i denne siste formen jeg ønsker å ha nytte av matrisen.

	Miljø	Makt	Ressurs	Oppgave	System
Inter-organisatorisk	Thompson 67; Pugh et al 69; Litwak & Rothman 70; Shortell 77; Pennings 81:434; Badran 84; Oliver 91;	Dant & Schul 92:45	Pfeffer & Salancik 78:45; Van de Ven et al 79; Wheeler et al 80; Pennings 81:433; Galaskiewicz & Krohn 84a	Pfeffer & Salancik 78:51	Galaskiewicz & Krohn 84b
Intra-organisatorisk	Victor & Blackburn 87		McCann & Ferry 79:114	Van de Ven et al 76; Victor 90	
Person	Mohr 71; McCullum & Harrison 85; Chisholm 89			Safayani et al 87; Gupta et al 94	Cheng 83
Uspesifisert/kombinert	McCann & Ferry 79:113	Emerson 62; Heide & John 88; Dant & Schul 92:40	Salancik 86	Brass 85; Malone & Crowston 91	Bertalanffy 68; Solomon et al 85; Littlejohn 92

Tabell 3-9: Definisjonsmatrise etter systemnivå og perspektiv.

Definisjonene representerer en stor variasjonsbredde i forfatternes konseptualisering av avhengighet. Ettersom relativt få forfattere har avhengighet som sitt primære forskningsobjekt, er konseptualiseringene influert av det aktuelle forskningsarbeidets tema og formål. Forholdsvist ofte er konseptualiseringen ikke eksplisitt uttrykt. Idet avhengighet er brukt i så mange forskjellige kontekster, og sjelden er hovedobjektet i forskningsarbeidene, anbefaler jeg at forskere uttrykker sin konseptualisering på en presis måte og bruker det samsvarende.



3.3. AVHENGIGHETERS EGENSKAPER

Det jeg så mest frem til i gjennomgangen av litteraturen om avhengighet, var å finne konseptualiseringer som indikerte avhengigheters forskjellige egenskaper. Det vil si på hvilken måte noen er avhengig. Jeg fant en variert samling av konseptualiseringer. Få forfattere har avhengighet som deres primære fokus, avhengighet er mer vanlig én av flere variabler i forskningsarbeidet. Jeg identifiserte avhengighetsegenskaper ved å undersøke samlingen av konseptualiseringer for klynger som beskrev det samme aspektet ved en avhengighetsrelasjon. Dette gjorde jeg ved å kreve at aspektet ved avhengighet passet inn i uttrykket “*The [...] of the dependence*” eller “*Avhengighetens [...]*” på norsk. Med andre ord, så jeg etter noe som kunne beskrive selve avhengigheten.

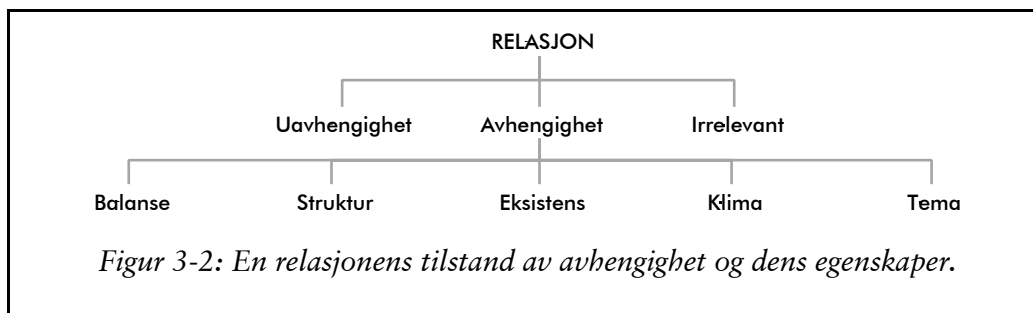
Den detaljerte fremgangsmåten var som følger. Først gikk jeg gjennom alle titler registrert på avhengighet i databasen jeg hadde laget. På grunnlag av artikkelens essens som jeg hadde trukket ut og registrert, gikk jeg tilbake til titlene og plukket ut det som ble sagt om måter å være avhengig på. Dette ble i kortversjon skrevet ned på papir. Deretter tok jeg for meg kortversjonene og forsøkte å finne tema som så ut til å være felles for flere. Gradvis grupperte jeg disse sammen, og fikk dem inn på ett ark. Etter flere runder, fant jeg frem til både navn som karakteriserte kategoriens tema, og hvilke konseptualiseringer som hørte til hvilken kategori. Til slutt satt jeg med en liste konseptualiseringer hvor den enkelte hadde fått en etikett for sin kategoritilhørighet, og en restliste som ikke passet inn i kategorisettet. Denne fremgangsmåten har klare paralleller til metoder forbundet med Grounded Theory (Strauss 1987). På denne måten arbeidet jeg frem egenskapskategorier for avhengighet. Avhengighetsegenskapene jeg kom frem til var: avhengighetens balanse, struktur, eksistens, klima, og tema.⁷

I de følgende seksjoner forklarer jeg konseptualiseringene som er assosiert med de forskjellige egenskapskategoriene, diskuterer dem, og relaterer dem systematisk til hverandre. Dette kan kanskje være litt tungt stoff, så det kan være en god idé å starte med figurene som summerer opp hver egenskapskategori. Ord som er brukt i disse figurene står med kursiv i teksten.

Som jeg har vist i delkapitlet om definisjoner av avhengighet, varierer det hvilket systemnivå konseptualiseringene relaterer til. I denne gjennomgangen har jeg søkt å finne variasjonsbredden i ulike avhengighetsegenskaper. Forslagene til relatering av begreper i de respektive kategoriene er derfor gjort uten hensyn til systemnivå. Avhengigheter opprinnelig identifisert på ett systemnivå kan eller kan ikke være relevante på et annet nivå. Uansett, i kapittel 3.2.2 på side 55, har jeg laget en

⁷ Jfr. note 3, var kategoriene opprinnelig; the balance, the structure, the existence, the climate, and the subject of the dependence.

kategorisering i forhold til systemnivå. De fleste forfatterne som er referert der, finnes også i dette delkapitlet om egenskaper. Det er derfor mulig å kryssjekke for hvilket systemnivå konseptualiseringene stammer fra.



I sin behandling av avhengighet og organisering, beskriver Weick (1979:72) fire tilstander av avhengighet. Det er interavhengig, avhengig, uavhengig, og irrelevant. Alle koblinger mellom hendelser i en bestemt situasjon kan klassifiseres som en av de fire tilstandene. I de to første tilstandene er relasjonen faktisk i en avhengighetstilstand, mens at i de andre to er det ikke tilfelle. Kelley og Thiebaut (1978) bruker også avhengighet, interavhengighet, og uavhengighet i sin behandling av interpersonlig kommunikasjon. Van de Ven et al (1976) sier at uavhengig arbeidsflyt er det som Thompson (1967) kaller “pooled” interavhengighet. Denne tolkningen er ikke det samme som uavhengighet, men at *flyten av arbeid* går uavhengig av hverandre, se for eksempel Tabell 3-12. En relasjon som er i en tilstand av avhengighet kan beskrives med dens balanse, struktur, eksistens, klima og tema. I Figur 3-2 er denne sammenhengen illustrert. I det følgende tar jeg for meg innholdet i hver av disse fem kategoriene av egenskaper til en avhengighetsrelasjon.

Litteraturen som jeg har arbeidet med er på engelsk og mitt arbeid med den har også foregått på engelsk. I presentasjonen av bidragene bruker jeg derfor de opprinnelige ordene. Engelske ord som ikke umiddelbart gir en norsk betydning, angir jeg en oversettelse for i klammeparantes: {ord}. I figurene som oppsummerer hver egenskap brukes kun originalordene. Ved å bruke opprinnelig språk er det mulig for deg som leser å gå tilbake til titlene jeg refererer til.

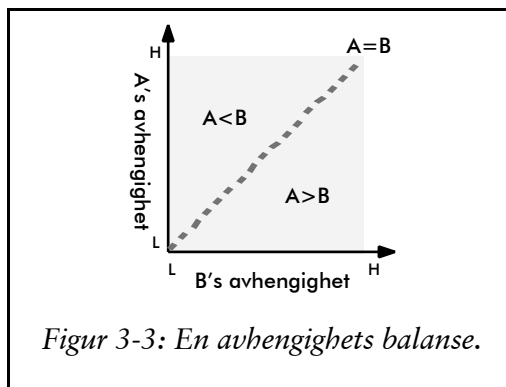
3.3.1. Avhengighetens balanse

Avhengighet og interavhengighet brukes gjerne om hverandre, men de representerer to forskjellige meninger ved begrepet avhengighet. Med “inter” stadfester vi at avhengigheten på et vis er gjensidig: A er avhengig av B, og B er avhengig av A. Med termen interavhengighet fokuserer vi på denne gjensidige karakteristikken ved en relasjon. Avhengighet er en generell term og omfatter avhengighet av alle slag. Vi kan derfor ikke anta at bare én part er avhengig av den andre når termen avhengighet brukes. Det er bare ikke gjort noen slik spesifisering eller karakteristikkk enda.



REKONSEPTUALISERING

Kelley og Thiebaut (1978) navngir interavhengighet som *mutual* avhengighet og *complete state* av avhengighet {gjensidig og fullstendig} som *unilateral*. Interavhengighet kan være gjensidig på flere måter. Hvis A og B er like mye avhengig av hverandre, da er deres forhold *balanced*. Hvis A er mer avhengig av B enn B er avhengig av A, er forholdet *unbalanced*. De to dimensjonene i Figur 3-3 representerer henholdsvis A og B sin avhengighet. Deres gjensidige avhengighet er balansert langs den diagonale linjen. På ethvert punkt i området over linjen er B mer avhengig av A, enn motsatt. Tilsvarende, i området under linjen er A mer avhengig av B. I det området som er markert grått, er interavhengigheten derfor ubalansert. Det er følgelig grunn til å anta at avhengighet i de fleste tilfeller er ubalansert.



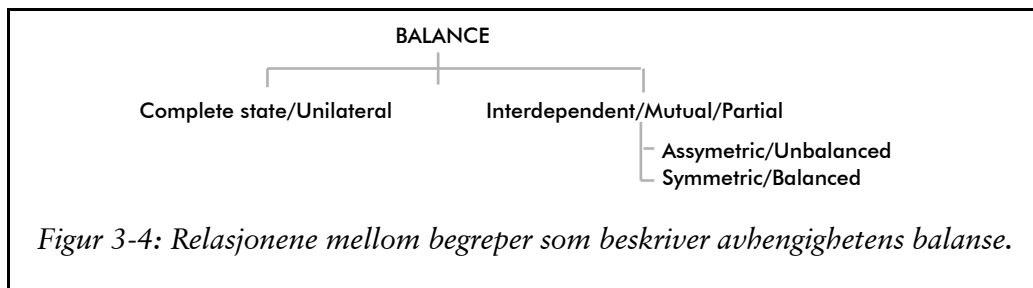
Walton og Dutton (1969) beskriver de to tilstandene av balanse som *symmetric* og *asymmetric*. De sier også at symmetrisk interavhengighet fremmer samarbeid og asymmetrisk interavhengighet leder til konflikt (:74). Pfeffer og Salancik (1978:53) sier at asymmetri eksisterer i en relasjon når byttet ikke er like viktig for begge organisasjoner. De sier videre:

“Without asymmetry in the exchange relationship neither organization possesses a particular power advantage, reducing the likelihood that one organization will dominate interorganizational influences.”

Litwak og Rothman (1970) har tre typer interorganisatorisk avhengighet som de kaller nivåer av interavhengighet. *Partial* interavhengighet er den ideelle basis for å vedlikeholde samarbeid og koordinering mellom organisasjoner {delvis}. Når det er en *complete state* av interavhengighet mellom organisasjoner, burde den avhengige organisasjonen bli slått sammen med den andre og relasjonen bli intraorganisatorisk i stedet {fullstendig}. Når det er *no interdependence* er ingen kobling nødvendig.

Galaskiewicz og Krohn (1984) sier at global avhengighet er roller med et bestemt ressursavhengighetsmønster navngitt som “Generators,” “Consumers,” “Transmitters,” og “Isolates.” Ved å identifisere aktører langs disse rollene eller strukturelle posisjonene, kan en aktørs makt i et nettverk bestemmes. I samsvar med Emerson (1962) argumenterer de med at rollene har ulik makt i samsvar med deres avhengighet av trengte ressurser. Generators har mer makt enn Consumers, med makten til Isolates and Transmitters et sted i mellom. Følgelig bestemmer rollene involvert i en avhengighetsrelasjon balansen.

Figur 3-4 viser hvordan jeg har vurdert begrepene i kategorien balanse til å relatere til hverandre. Figuren viser synonymer–vist med høyre-skrådd strek, sideordning–det vil si alternative begreper, og underordning–det vil si begreper som er en ytterligere spesifisering av begreper på et høyere nivå.



3.3.2. Avhengighetens struktur

Hvordan en avhengighetsrelasjon kobler sammen to eller flere enheter med tanke på tid og rom kan karakterisere strukturen til en avhengighet. Thompsons klassiske skille mellom pooled, sequential og reciprocal avhengighet, representerer en strukturell måte å se på avhengighet {brønn, sekvensiell og resiprokal} (Thompson 1967:54-55). *Pooled* innebærer avhengighet én gang i tid, for eksempel to enheter som begge får sitt årlige budsjett fra den sentrale ledelsen, men som i utførelsen av sin aktivitet ikke har noe med hverandre å gjøre. Avhengigheten er indirekte i og med at den går via en mellomliggende instans. *Sequential* og *reciprocal* avhengighet innebærer avhengighet i både tid og rom. *Sequential* er en enveis avhengighet hvor arbeidsflyten løper i én retning og er innom hver enhet bare én gang. *Reciprocal* er en flerveis avhengighet hvor arbeidsflyten kan gå frem og tilbake mellom to eller flere enheter.

Mens Thompson bruker intraorganisatoriske enheter i sin beskrivelse, bruker Weick personer i sine eksempler og sier at han snakker om koblinger generelt. Weick beskriver *mutual* avhengighet og *sequential* avhengighet {gjensidig, sekvensiell} (Weick 1979:65-68). Når en person er avhengig av flere personer på samme tid og har indirekte kontroll over sine egne resultater, er det en gjensidig avhengighet. En svakere form for avhengighet er sekvensiell, hvor en person har delvis kontroll over sin egen skjebne og er avhengig av og kan influere på skjebnen til bare én annen person. En annen side ved sekvensiell avhengighet er at en person må formidle gjennom en annen for å få det han ønsker fordi han ikke kan tilby noe til personen han ønsker noe i fra. Thompsons sequential og reciprocal avhengighet korresponderer respektivt med Weicks sequential og mutual dependence og kan ses som samme generiske type av avhengighet, selv om illustrasjonen representerer forskjellige systemnivå.



REKONSEPTUALISERING

Van de Ven et al (1976) legger til *team* som en fjerde type av avhengighet til Thompsons tre typer {lag}. Team refererer til situasjoner hvor arbeidet utføres sammen av personer i en enhet som diagnostiserer, problemløser og samarbeider for å fullføre arbeidet (Van de Ven et al 1976:325). Se Tabell 3-12 på side 76 for en nærmere beskrivelse av de fire typene av avhengighet.

Porters modell av en organisasjon som et verdiledd og flere organisasjoner som en verdikjede, beskriver hvordan typer av aktiviteter relaterer til hverandre (Porter 1985). Modellen kan brukes til å identifisere vertikale, horisontale, intraorganisatoriske og interorganisatoriske koblinger. Et verdiledd er delt opp i to hoveddeler hvor den øverste halvdelen er støtteaktiviteter og primæraktiviteter er den nederste. Det er fem støtteaktiviteter og fem primæraktiviteter. Koblinger er identifisert gjennom en verdikjedeanalyse, hvor faktiske aktiviteter i en organisasjon plasseres inn i aktivitetstypene i verdileddene. Dermed kan vi identifisere koblinger mellom aktiviteter innen verdileddene og mellom dem. Hvorvidt nodene i en kobling er identifisert som støtteaktiviteter, primæraktiviteter, interne koblinger eller eksterne koblinger, bestemmer typen kobling. Både vertikale og horisontale koblinger er interne. *Vertical* koblinger er mellom støtteaktiviteter eller mellom støtteaktiviteter og primæraktiviteter. *Horizontal* koblinger er mellom ulike primæraktiviteter. En kobling mellom to interne verdiledd er en *intraorganizational* kobling og en kobling mellom verdiledd til forskjellige organisasjoner er en *interorganizational* kobling.

I Aston group-studiet var avhengighet konseptualisert som enten relasjoner med en *parent organization*, en *owning group*, eller med *other organizations* {forelder, eiergruppe, andre organisasjoner} (Pugh et al 1969). Den relasjonelle motpart til en organisasjon (datterselskap) kan derfor bli identifisert som intern enhet (parent og owner) og eksterne enheter (other organizations). Aston group sitt avhengighetsbegrep måler først og fremst i hvilken grad det er en parent organisasjon og vi kan ikke bruke begrepet på parent organisasjon selv (Koot 1983). I forbindelse med dette deler Horvath et al (1974) avhengighet inn i én skala for *internal* avhengighet og én skal for *external* avhengighet. Wheeler et al (1980) har undersøkt forskjellene og likhetene i de strukturelle implikasjonene av avhengighet til eier, kunder og markeder. *Customers* og *markets* kan anses som en spesifisering av Pugh et al sine eksterne enheter (kunder og markeder).

Aldrich (1974) foreslår tre nivå for å undersøke interorganisatorisk avhengighet. På et *pair-level* involverer den aktuelle relasjonen to organisasjoner {par-nivå}. *Focal-level* innebærer organisasjoner som er relevante for det aktuelle fokuset i en undersøkelse {fokus-nivå}. På *network-level* er alle organisasjoner i en bestemt organisasjons handlingsmiljø involvert {nettverk-nivå}. Chisholm (1989) beskriver det samme struktu-

relle aspektet som *bilateral* og *multilateral*, hvor den siste representerer både fokus og nettverk.

Pennings (1981) fokuserer på strategisk avhengige organisasjoner og skiller mellom horizontal, vertical og symbiotic avhengighet. *Horizontal* avhengighet finner vi når et gruppe organisasjoner konkurrerer med hverandre i å få tak i de samme ressursene og i å få avsetning for de samme varer eller tjenester. Avhengigheten er formidlet gjennom en tredjepart som leverandører og kunder. *Vertical* avhengighet er det blant organisasjoner som er lokalisert på forskjellige stadier i produksjonsprosessen. Avhengigheten er sekvensiell og det er derfor ingen mellomliggende tredjeledd. *Symbiotic* avhengighet eksisterer mellom organisasjoner som komplementerer hverandre i tilbudet av tjenester til den samme kunden. Arbeidsresultatet til symbiotic avhengige organisasjoner er komplementære på samme måte som brikkene i et puslespill.

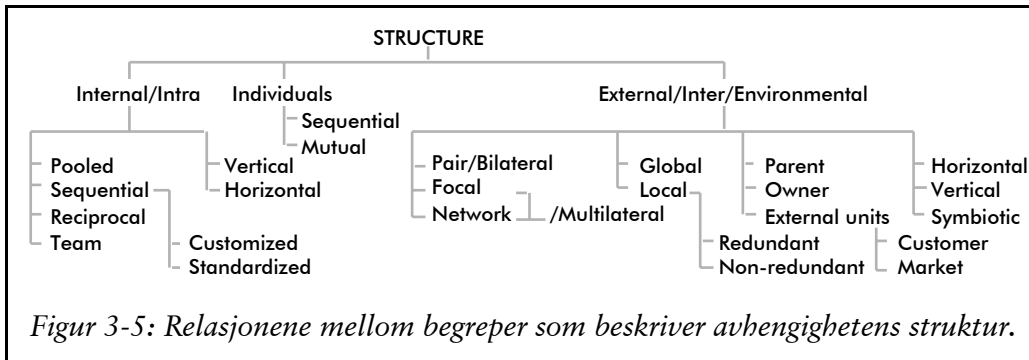
En nærliggende konseptualisering til den Pennings gjør, er Galaskiewicz og Krohn (1984) når de med et ressursavhengighetsperspektiv, gjør et skille mellom globale og lokale avhengigheter. Som tidligere nevnt, er *global* avhengighet roller med et bestemt mønster av ressursavhengighet kalt Generators, Consumers, Transmitters og Isolates. Ved å identifisere aktører blant disse rollene eller strukturelle posisjonene, kan en aktørs makt i et nettverk bli identifisert. *Local* avhengighet er transaksjonene mellom posisjonene i det aktuelle nettverket. Transaksjonene kan beskrives på to måter. Funksjonell redundans er når Generators fører ressurser til det samme sett av mottakere i et nettverk, og Consumers mottar ressurser fra de samme kildene. Funksjonell spesialisering er når Generators fører ressurser til forskjellige mottakere og Consumers mottar ressurser fra forskjellige kilder. Det første mønsteret er kalt et *redundant* avhengighetsmønster og det andre et *non-redundant* avhengighetsmønster. På grunn av Transmitter-rollen er ikke denne konseptualiseringen fullt ut ekvivalent med Pennings horisontal og symbiotisk avhengighet, men det er veldig likt.

I sin undersøkelse av hvordan forskjellige former for samproduksjon mellom ansatte og kunder virker inn på design og koordinering av servicesystemer, presenterer Larsson og Bowen (1989) fire forskjellige mønstre av serviceavhengighet. Med en firefelts matrise laget med dimensjonene "Diversity of demand" og "Customer disposition to participate," blir avhengighetsmønstrene "Sequential Customized Service Design (SD)," "Reciprocal SD," "Pooled SD," "Sequential Standardized SD" identifisert. Som vi kan se, samsvarer Larsson og Bowens mønstre med Thompsons inndeling i avhengighetstyper. Deres tilføyelse er å dele sekvensiell avhengighet opp i *standardized* og *customized* sekvensiell avhengighet {standardisert og kundetilpasset}.



REKONSEPTUALISERING

Innenfor et ressursavhengighetsperspektiv karakteriserer Jacobs (1974) følgende aktiviteter som *environmental* avhengighet {handlingsmiljø}: ressursanskaffelse, produktavsetning, kapitalanskaffelse, anskaffelse av produksjonsfaktorer, og anskaffelse av arbeidskraft. Jacobs peker på viktigheten av en organisasjons avhengighet til handlingsmiljøet, eller det som kan kalles eksternt miljø. Shortell (1977:291) poengterer også dette, ettersom han sier at sterk avhengighet til handlingsmiljøet betyr at en organisasjon kan overlate mindre til tilfeldigheter.



Figur 3-5: Relasjonene mellom begreper som beskriver avhengighetens struktur.

3.3.3. Avhengighetens eksistens

En avhengighets eksistens beskriver hvem eller hvor en avhengighet er erkjent. Noen personer kan være klar over en avhengighet og andre ikke. En person i en enhet kan være klar over en avhengighet, selv om hans enhet som sådan ikke er klar over den. Det kan også være motsatt: at enheten har erkjent avhengigheten, men at en av personene i enheten ikke har det. En avhengighet kan erkjennes på et bestemt nivå i organisasjonshierarkiet, og ikke på lavere eller høyere nivå. En organisasjon kan være *aware* avhengigheten med en annen organisasjon, som på sin side er *not aware* den {klar over, ikke klar over} (Litwak og Hylton 1962, med referanse til Buell 1952).

Når en avhengighet er erkjent forskjellig vil vi ha problemer med å koordinere den. To nokså ordinære situasjoner kan beskrive problemet. Enkelt personer kan være klar over avhengigheter og håndtere dem uten at deres enhet eller ledelse erkjenner behovet for denne håndteringen. På den annen side, kan en leder i en enhet erkjenne en avhengighet, men de som er ment å håndtere avhengigheten er ikke klar over den. En annen tilstand av erkjennelse er når vi oppfatter en avhengighets *existence* når den faktisk *not exists* {eksisterer, eksisterer ikke} (Litwak og Rothman 1970, med referanse til Morris og Benstock 1968). En slik mistolkning kan skyldes uklar kommunikasjon mellom personer, enheter eller organisasjoner. Håndtering av avhengigheter som ikke eksisterer kan være heller problematisk og ganske frustrerende (McCann og Ferry 1979:117).

REKONSEPTUALISERING

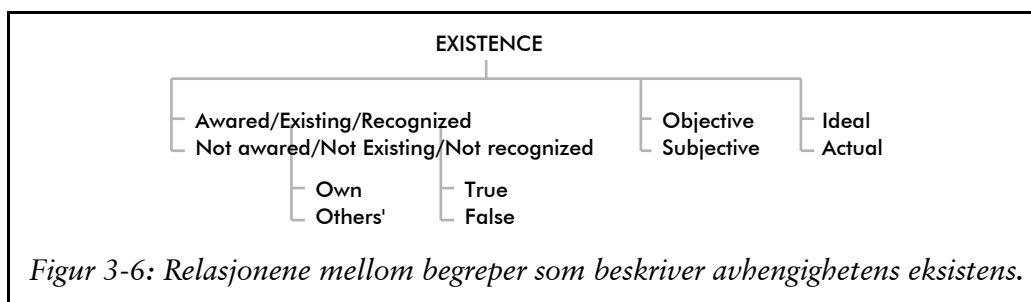
Oppfattelsen av en avhengighets eksistens kan dermed være *true* eller *false* {sann, usann}.

Tjosvold (1986) presenterer en modell for avhengighetsdynamikk som samler komponentene struktur, oppfattet målavhengighet, interaksjon, og verdier. Komponentene samspiller og Tjosvold hypotetiserer at alle komponentene er gjensidige årsaker til hverandre. Tjosvold (1986:527) sier:

“The objective interdependence is determined largely by the task and technology, roles, rewards, and control systems. Subjective interdependence can be characterized as the perceptions of positive or negative interdependence or independence.”

Tjosvold skiller mellom formell og strukturell avhengighet (*the objective*) og avhengighet oppfattet som eksisterende av personer eller grupper (*the subjective*). Egenskapene til komponentene i modellen avgjør om avhengigheten er positiv, negativ eller om relasjonen er i en tilstand av u-avhengighet.

Badran foreslår en modell for hvilke variabler som påvirker graden av erkjennelse av avhengighet. Typen avhengighet og avhengighetens tema påvirker hverandre og begge påvirker spesifikkheten, entydighet, tilgjengeligheten og viktigheten til avhengigheten, som igjen påvirker graden av *awareness* av avhengighet {erkjennelse}. Badran antar og viser i sin undersøkelse at dess mindre spesifikk, entydig, tilgjengelig og viktig avhengigheten er, dess mindre erkjent er avhengigheten (Badran 1984:184).



Pfeffer og Salancik (1978:80) sier at det er to komponenter i problemet med å misopfatte en avhengighet:

“Organizations may underestimate their dependence on, or the potency of, various external groups or organizations; and, organizations may not even perceive the complex relationships their activities have on other groups and organizations in the environment.”

Denne distinksjonen peker på behovet for å håndtere avhengigheter både når den fokuserte organisasjonen er den avhengige part og når den fokuserte organisasjonen er den som andre organisasjoner er avhengige av. Dette kan betraktes som en spesifisering av hvorvidt en avhengighet



er erkjent eller eksisterer. For letthets skyld gir jeg dem navnene *own* og *others'* avhengighet {egen, andres}.

Badran (1984:184-185) gjør også et skille mellom faktisk avhengighet og ideell avhengighet. *Ideal* avhengighet burde eksistere i den ideelt foretrukne tilstanden, mens *actual* avhengighet er den som allerede eksisterer {ideell og aktuell}. Jeg forstår dette skillet som at organisasjonsmedlemmene er mindre klar over den ideelle avhengigheten, enn den faktiske.

3.3.4. Avhengighetens klima

Facilitative og competitive avhengighet er foreslått av Thomas (1957) som to typer avhengighet {fremmede, konkurrerende}. *Facilitative* avhengighet er et spill med variabel sluttsum, hvor begge organisasjonene vinner hvis de samarbeider. *Competitive* avhengighet er et nullsluttspill hvor den ene organisasjon bare kan vinne hvis den andre taper.

Aldrich (1975) gjør et skille mellom organisasjoner som er internt motiverte og eksternt motiverte for samarbeid. Skillet er gjort i samsvar med en *power*-avhengighetsmodell, hvor en mektig organisasjon er *internal motivated* mens de andre er *external motivated* {internt motivert, eksternt motivert}. I kontrast til dette, finner vi i en *exchange*-modell at organisasjoner oppfatter å få gjensidige fordeler av å samhandle med hverandre (Levine og White 1961).

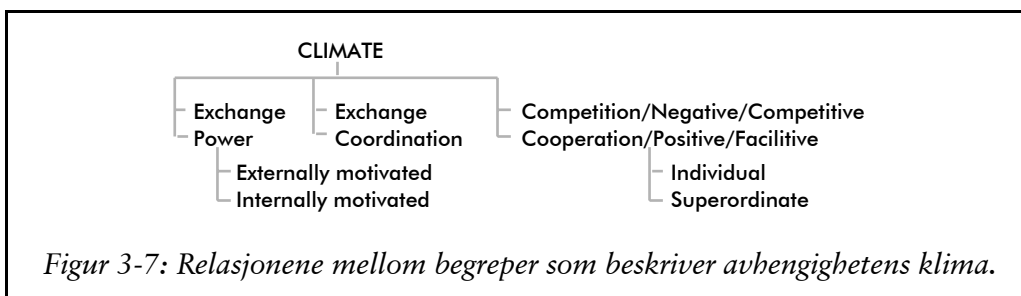
Tjosvold (1988) refererer til Deutch sin målavhengighetsteori og beskriver *cooperation* som når personer tror at deres målsettinger er positivt relatert {samarbeid}. De kan ha et felles mål eller forskjellige mål. Det er en situasjon med *competitive* avhengighet når personer tror at deres målsettinger er negativt relatert {konkurrerende}. Uavhengighet oppstår når målene anses som ikke relatert. Samarbeid og konkurranse er også omtalt som *positive* og *negative* avhengighet.

Victor og Blackburn (1987) lager et skille mellom *exchange*-avhengighet (relativ avhengighet til andres handlinger) og *coordination*-avhengighet (relativ avhengighet til felles handlinger). Forskjellen ligger i hvorvidt organisasjoner søker å nå individuelle mål eller felles mål. Badran (1984) beskriver dette skillet som hvorvidt avhengigheten er nødvendig for å nå *individual goals* til hver organisasjon, eller om det nødvendig for å nå *superordinate goals* til alle organisasjonene som er involvert {individuelle mål, overordnede mål}.

Forskjellen mellom samarbeid og konkurranse ser ut til å være synonym med skillet mellom facilitative og competitive avhengighet. Forskjellen mellom internt motivert og eksternt motiverte organisasjoner er knyttet til et maktperspektiv og står i motsetning til forhold basert på gjensidig bytte. Bytte- og koordineringsavhengighet kan anses som en forfining av samarbeids- eller positiv avhengighet. Begge antar at avhengigheten av andre er noe som må håndteres bra for å oppnå gode prestasjoner. For-

REKONSEPTUALISERING

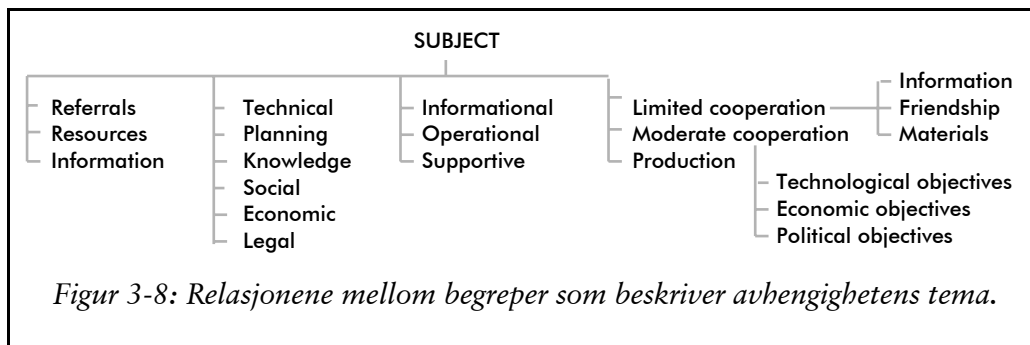
skjellen er om organisasjonene baserer seg på hverandre i utførelsen av respektive oppgaver, eller om organisasjonene utfører sine oppgaver sammen.



Figur 3-7: Relasjonene mellom begreper som beskriver avhengighetens klima.

3.3.5. Avhengighetens tema

En avhengighetsrelasjon kan bli beskrevet ved temaet eller emnet den gjelder. Temaet kan være *referrals* (klienter og tjenester), *resources* (finansielle, personale, og materiell) eller bytte av *information* (referenter, ressurser, informasjon) (Badran 1984:13). Tema som materiell og finanser er vanligvis lett å kjenne igjen. Tema som baserer seg på teorier om sosial adferd er ikke så lett å observere, og hvis de observeres er det ikke så lett å få de involverte bevisst på dem (Litwak og Hylton 1962). Badran (1984:185) nevner også muligheten til å kategorisere avhengighet etter om den er *informational*, *operational* eller *supportive* {informerende, operativ, støttende}.



Figur 3-8: Relasjonene mellom begreper som beskriver avhengighetens tema.

Det er lite i litteraturen om avhengighetens tema, men likevel har jeg identifisert den som en karakteristikk til avhengighetsrelasjoner. Ved se på forskning på interorganisatoriske relasjoner, har jeg funnet noen bidrag som kan inkluderes for å utvide fokuset på tema. Aldrich (1979) skiller mellom bytte av *resources* og bytte av *information*. Det første er materiell og det andre er mindre håndgripelig, og de korresponderer med Badrans ressurser og informasjon. Håkansson og Johanson (1988) og Johanson og Mattson (1987) har identifisert bånd mellom organisasjoner som inkluderer *technical*, *planning*, *knowledge*, *social*, *economic* og *legal* {teknisk, planlegging, kunnskap, sosial, økonomisk, juridisk}. Alter og Hage (1993) har utviklet en typologi på relasjoner og nettverk. Dimensjo-



nen “Samarbeidsgrad” består av *limited cooperation (information, friendship, materials)*, *moderate cooperation (technological goals, economic goals, political goals)*, og *production* {begrenset, moderat, produksjon}. Jeg velger å forstå innholdet i disse tre kategoriene som avhengighetens tema i organisatoriske relasjoner.

3.3.6. Oppsummering

En avhengighets balanse, struktur, eksistens, klima og tema omfatter et vidt spekter av egenskaper ved en avhengighetsrelasjon, og konseptualiseringene i hver kategori bidrar til forståelsen av avhengighet. Størst variasjon har jeg funnet for avhengighetens struktur. Tendensen i definisjonene tatt i betraktning, er jeg ikke overrasket over å finne en vektlegging av formelle strukturer. Ved siden av sin viktighet, skyldes antagelig denne vektleggingen den håndgripelige og åpenbare eksistensen til formelle strukturer. Andre, mindre håndgripelige sider ved avhengighet kan det være vanskeligere å få et grep om, men likevel viktige å forstå.

Med de fem kategoriene av egenskaper kan det gis en grundig beskrivelse av en relasjons tilstand av avhengighet: om avhengigheten er gjensidig og hvor balansert den er, hvor-

Egenskap	Beskrivelse
Balanse	Nodenes relative avhengighet til hverandre
Struktur	Avhengighetens mønster
Eksistens	Erkjennelsen av en avhengighets eksistens
Klima	Stemningen mellom nodene i avhengigheten
Tema	Hva avhengigheten gjelder

Tabell 3-10: Oppsummering av egenskaper.

dan avhengighetsrelasjonen beveger seg i organisasjonslandskapet, hvorvidt og hvordan avhengigheten er erkjent, hva som preger forholdet mellom de avhengige partene, og hva avhengigheten gjelder.

Settet med egenskapskategorier kan danne grunnlaget for et integrert konseptuelt skjema for avhengighetsegenskaper. Det må imidlertid gjøres noen tilpasninger for at skjemaet skal være konsistent og praktisk anvendbart. Jeg har laget et utkast til et slikt skjema hvor betydningen av hver kategori er eksplisitt uttrykt. Skjemaet med kategoritre og betydning finnes i appendiks 5.

I min gjennomgang av litteraturen har jeg bidratt med å identifisere og systematisere fem kategorier av egenskaper ved avhengighet. Disse kategoriene kan ses som aspekter ved avhengighet som er erkjent i organisasjonslitteraturen. Det kan imidlertid være flere kategorier og ikke minst flere forhold ved de fem kategoriene, enn de jeg har identifisert i denne gjennomgangen. Det er også usikkert hvilke egenskaper ved avhengighet slik de er identifisert her, som er relevant for forskjellige områder av organisert aktivitet. Det er derfor behov for videre forskning på avhengighetsrelasjoners egenskaper, og håndteringen av dem i spesifikke organisasjonskontekster.

3.4. AVHENGIGHETERS INTENSITET

De fleste forfatterne bruker uttrykk som høy, lav, mer, mindre, økende sammen med avhengighet, og sier dermed, om enn noe indirekte, at avhengigheter kan ha forskjellige grader av intensitet. Ikke alle klargjør hva de mener og de som gjøre det, gjør det på forskjellig vis. Noen sier at denne typen avhengighet gjør en node mer avhengig, enn den typen avhengighet (eksempelvis Thompson 1967). Andre har gjort konkrete konseptualiseringer og operasjonalisert avhengighet på en slik måte at den kan måles. I det følgende vil jeg ta for meg bidrag av den siste arten.

Avhengighetsperspektiv	Kilde
Miljøavhengighet	Pugh et al 69 Oliver 91 Victor & Blackburn 87
Maktavhengighet	Heide & John 88
Ressursavhengighet	McCann & Ferry 79 Badran 84 Wheeler et al 80
Oppgaveavhengighet	Mohr 71 Van de Ven et al 76 Safayeni et al 87

Tabell 3-11: Måling etter perspektiv.

Grader av avhengighet er interessant fordi det kan gjøre det mulig å gjennomføre slike målinger og dermed si noe om hvor avhengige noen er, og videre hvilke konsekvenser forskjellige avhengighetsgrader har. Men det er også interessant fordi det utkrystalliserer hvordan forskerne konseptualiserer avhengighet.

Operasjonaliseringene måler forskjellige sider ved avhengighet. Jeg har kategorisert bidragene i forhold til de fem kategoriene som ble identifisert med definisjonene av avhengighet, se side 51. Tabell 3-11 viser hvilket perspektiv jeg mener de ti målingene hører til.⁸ Jeg presenterer de ti bidragene til måling av avhengighet i samsvar med denne kategoriseringen.

3.4.1. Miljøavhengighet

Tre forskjellige studier gjør målinger innenfor et perspektiv på avhengighet som noe ved forholdet til handlingsmiljøet.

Aston Group-studiets operasjonalisering av avhengighet

I Aston Group-studiet var avhengighet konseptualisert som enten en relasjon med en moderorganisasjon (parent organization), eiergruppe (owning group) eller relasjoner med andre organisasjoner (other organizations) (Pugh et al 1969). Totalt ble elleve skalaer brukt til å operasjonalisere avhengighet (Mindlin og Aldrich 1975). Fire skalaer ble brukt til å operasjonalisere avhengigheten til moderorganisasjon, avhengighet til

⁸ Det er nødvendigvis ikke samsvar mellom min kategorisering av forfatternes definisjoner og min vurdering av deres operasjonaliseringer.

REKONSEPTUALISERING

andre organisasjoner ble operasjonalisert ved å bruke fem skalaer. Disse fem skalaene ble akkumulert til en summert skala kalt “vertical integration.” Operasjonaliseringen av avhengighet inkluderte ytterligere to skalaer.

1. Relative size of the focal organization in relation to the parent organization.
2. Status of the focal organization in its group (independent, subsidiary, head branch, branch).
3. Representation of the focal organization in the policy-making bodies of parent organizations.
4. The number of specializations contracted outside the focal organization (from parent organization and from other organizations).
5. Integration with suppliers (ownership and contractual ties).
6. Response of the focal organization to customer influence (production for stock, to customer order, or to schedule and call-off).
7. Integration with customers (ownership and contractual ties).
8. Percentage of the focal organization’s output volume consumed by its largest consumer.
9. Percentage of the largest customer’s needs supplied by the focal organization.
10. The origin of the organization (founded by individuals or by an organization).
11. The public accountability of the parent organization (quoted in the stock exchange or government department).

Figur 3-9: Aston Group sine skalaer for måling av avhengighet.

Denne operasjonaliseringen gjør et skille mellom avhengighet til en moderorganisasjon og avhengighet til andre organisasjoner, men Mindlin og Aldrich (1975:386) kritiserer Pugh et al for å ikke gjennomføre skillet i deres operasjonaliserte målinger. Flere replikasjoner av Aston group-studiet er gjennomført og noen av dem med forenklete skalaer (referanser i Mindlin og Aldrich 1975:388). Jacobs (1974) foreslår at det inverse nummeret av leverandører av en bestemt ressurs vil være et godt mål for en organisasjons avhengighet til disse leverandørene. Mindlin og Aldrich (1975) kritiserer denne operasjonaliseringen for ikke å håndtere den relative betydningen og foreslår et mål som evaluerer den relative betydningen til hver leverandør. Dette gir en måling på intervallnivå i stedet for på ordinalnivå. Horvath et al (1974) deler Aston-skalaen opp i to skalaer, én for intern avhengighet og én for ekstern avhengighet. Koot (1983) bruker også Aston-skalaen, men legger til fem nye kategorier for leverandører, leveranser og kunder. Koot fjerner dessuten de to skalaene for “ownership.”

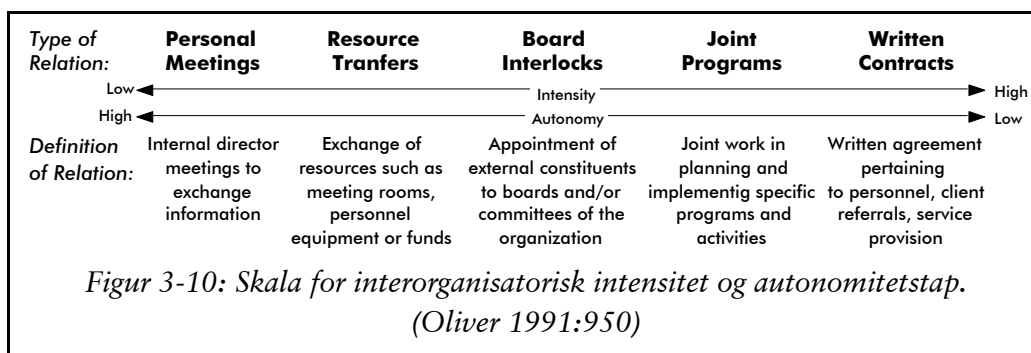
Olivers måling av intensitet i organisatoriske relasjoner

Oliver (1991) sitt arbeid er relatert til ressursavhengighetstradisjonen hvor man antar at organisasjoner forsøker å unngå å bli kontrollert av andre organisasjoner i bytterelasjoner. Oliver grunner sitt arbeid i “Rogers scale of intensity of interorganizational relations” (Rogers 1974). I senere studier har Klomglan et al (1976) testet og utvidet lignende skalaer. Oliver sier (1991:948):

REKONSEPTUALISERING

“Since the intensity of an interorganizational relationship describes the magnitude of resource commitment and control imposed on an organization by entering into an exchange, the rank ordering of different types of relationships on a scale of intensity represents the degree of autonomy inherent in these relationships.”

Ettersom autonomitet er et antonym for avhengighet, mener jeg den samme skalaen kan bli brukt til å måle avhengighet, bare ved å snu polene for høy og lav. Oliver presenterer fem typer av relasjoner langs skalaen for intensitet/autonomi, se Figur 3-10. Konverteringen fra en autonomitetsskala til en avhengighetskala medfører at “Personal meetings” er en relasjon som er karakterisert av lav avhengighet og “Written contracts” er en relasjon med høy avhengighet.



Det å tolke personlige møter som en relasjon med lav intensitet og høy autonomi (og lav avhengighet), forutsetter at det bare tas høyde for formelle aspekter ved et slikt møte. Jeg har ingen vanskeligheter med å forestille meg situasjoner hvor personer er veldig avhengig av personlige møter, og derfor meget viktig for deres handlinger. Derfor tar jeg denne skalaen for å representere et formelt syn på avhengighet på et makronivå.

Jeg kan bruke en lignende angrepsmåte som Oliver gjør, ved å bruke Alter og Hages (1993) dimensjon for samarbeid, se side 67. Begrenset samarbeid (informasjon, vennskap, materiell) er den minst intensive samarbeidsmåten, moderat samarbeid (teknologiske mål, økonomiske mål, politiske mål) står i en mellomposisjon, og produksjon er den mest intensive formen på en skala for interorganisatorisk intensitet. Med en ytterligere forfining av disse grove kategoriene kan et alternativ til Olivers skala utvikles.

Victor og Blackburns avhengighetsindeks

Victor og Blackburn (1987) har kritisert Thompson (1967) for ordnivalnivet til hans klassifisering, fordi det ikke muliggjør å måle grader av avhengighet. Selv om Thompson sier at avhengigheten øker fra “pooled” via “sequential” til “reciprocal,” var det ikke Thompsons primære formål



REKONSEPTUALISERING

å måle graden av avhengighet, men å beskrive forskjellige former for avhengighet. Victor og Blackburn kritiserer videre McCann og Ferry (1979) for å ikke inkludere “reciprocal” avhengighet i sin måling av avhengighet. For å lage et annet måleapparat vender de seg til “Interdependence theory” fra sosialpsykologien (Kelley og Thiebaut 1978) og Victor og Blackburn (1987:488) sier:

“From an interdependence theory perspective, any interunit relationship can be described in terms of A’s fate and behavior control over B, B’s fate and behavior control over A, and each unit’s own reflexive control.”

Konsekvensene av denne uttalelsen er grundig beskrevet av Weick (1979). Matriser brukes til å beskrive forskjellige dyadiske relasjoner og avhengighet mellom enheter er beskrevet som (Victor og Blackburn 1987:490):

“...the extent to which a unit’s outcomes are controlled directly by or are contingent upon the actions of another unit. The degree of interdependence between any two units can be described by an index calculated from the components of the matrix.”

En enhet er avhengig i den grad at dens resultat er direkte kontrollert av eller avhengig av handlingene til den andre enheten. Dette resulterer i en formel som gir en avhengighetsindeks. I formelen er RCa = *As reflexive control*, BCa = *Behavior control over A* og FCa = *Fate control over A*. De to personenes forventede resultat (tall) av hvert handlingspar er plassert i firefeltsmatrisene og brukt i formelen

$$A's\ dependence = \frac{(FCa^2 + BCa^2)}{(RCa^2 + BCa^2 + FCa^2)}$$

I en situasjon med et konkret selskap, synes det for meg som at denne angrepsmåten er en øvelse eller et rituale for å illustrere noen teoretiske poenger, heller enn å beskrive eller forklare personers, enheters og organisasjoners avhengighetsrelasjoner. Dette måleapparatet måler en aktørs avhengighet til en annen aktør. Victor og Blackburn (1987:496) peker selv på at “Interdependence theory” har de samme operasjonelle og praktiske problemene som andre måleapparat, men tilbyr teoretiske fordeler.

3.4.2. Maktavhengighet

Det er ett bidrag til måling av avhengighet i kategorien maktavhengighet.

Heide og Johns 6-delers skala for vurdert erstatningsmulighet

Heide og John (1988) bruker Emersons (1962) funksjon for avhengighet i sin måling av avhengighetsvariabelen. De utvikler en 6-delers skala for vurdert erstatningsmulighet {perceived replaceability} ved å integrere attraksjonen {attractiveness} av den eksisterende relasjonen og tilgjengeligheten {availability} til alternative allianser, se Figur 3-11. Heide og John undersøker avhengighetens rolle i å sikre transaksjonsspesifikke verdier i tradisjonelle kanaler og sier (Heide og John 1988:28):

“The degree to which an agency can replace the commission income currently generated from selling the principal’s products represents the dependence (lack of) of the agency on the principal.”

Dant og Schul (1992) har brukt den samme skalaen uten den første delen (den var ikke relevant for enkeltlinje franchises i deres undersøkelse av konfliktløsningsprosesser i kontraktsfestede distribusjonskanaler). Dant og Schul bruker avhengighet som én av fem relasjonelle karakteristikk i sin undersøkelse.

3.4.3. Ressursavhengighet

Ressursavhengighet blir målt av tre forskjellige bidrag, men hvilke ressurser det er snakk varierer mellom bidragene.

McCann og Ferrys seks dimensjoner for transaksjonsavhengighet

I utviklingen av et rammeverk for å håndtere avhengighet, bruker McCann og Ferry (1979) seks dimensjoner for transaksjonsavhengighet. McCann og Ferry (1979:114) sier:

“With the exception of direction, managerial perceptions of interdependence are hypothesized to relate positively to each of the dimensions listed above. As the frequency of transactions increases, for example, perceptions of interdependence increase. Direction is included primarily as a classificatory dimension.”

Table 3 Replaceability of Commission Income From This Principal (REPLINC)
1. If we no longer represented this principal, the loss of the line would hurt sales of other related product lines. ^a
2. If we no longer represented this principal, we could easily compensate for it by switching our efforts to the other lines we carry.
3. If we no longer represented this principal, we could easily replace their product line with a similar line from another principal.
4. It would be relatively easy for our agency to diversify into selling new products.
5. If our relationship with this principal were terminated, we would suffer a significant loss in income, despite our best efforts to replace the lost income. ^a
6. Many principals in this industry would like to have us as their agent.
Alpha = .72
^a Reversed.

Figur 3-11: Måling av erstatningsmulighet.



REKONSEPTUALISERING

Dess høyere verdiene er på de fem første dimensjonene, dess høyere er avhengigheten vurdert til å være. Vi kan raskt se at vi møter en heller kompleks situasjon hvis det blir høye score på alle de fem dimensjonene.

1. Number of different resources
2. Amount of resource transacted per unit of time
3. Frequency of transactions per unit of time
4. Amount of time before loss of impacts outcomes (slack)
5. Value of resource
 - a. Cost of substituting different resource
 - b. Cost of locating another supplier or user
 - c. Qualitative importance of resource
 - d. Percentage of time needs satisfies in past)
6. Direction of resource flow

Figur 3-12: McCann og Ferrys (1979:114) seks dimensjoner for transaksjonsavhengighet.

Wheeler et al sin måling av eier- og kundeavhengighet

Wheeler et al (1980) har undersøkt forskjellene og likhetene i de strukturelle implikasjonene av avhengighet til eier og avhengighet til kunder. Avhengighet til eiere operasjonaliseres som summen av åtte punkt og indikerer hvorvidt organisasjonen mangler legal identitet, er underordnet, hvor mange nivå ned den aktuelle organisasjonen er fra moderorganisasjonen, og spredningen av eierskap til organisasjonens egenkapital.

12. Dependence on Customers

- | | |
|--|---|
| 1. Largest customer is sole buyer of products..... | 4 |
| Largest customer is major (over 50% by value) buyer of products..... | 3 |
| Largest customer is medium buyer (between 10% and 50% by value) of products.... | 2 |
| Largest customer is minor buyer of products (less than 10% by value)..... | 1 |
| 2. Some product or product ranges accounting for 5% or more for revenue are
sold exclusively to one customer..... | 4 |
| Over 50% of some products accounting for 5% or more of revenue are
sold to one customer..... | 3 |
| Between 10% and 50% of some product accounting for 5% or more of revenue
are sold to a single customer..... | 2 |
| Less than 10% of all products accounting for 5% or more of revenue are
sold to a single customer..... | 1 |
- Mean = 2.69 s.d. = 1.15

Figur 3-13: Måling av avhengighet til kunder. (Wheeler et al 1980:345)

Avhengighet til kunder er operasjonalisert som et sammensatt mål basert på prosenten av alle produkter solgt til den største kunden og i hvilken grad en enkelt kunde kjøpte store deler av en betydningsfull produktstort. Målingen av avhengighet til markedet er et sammensatt mål basert på det inverse av organisasjonens markedsandel for sin viktigste produktlinje og markedsandelen for sitt totale produktstortiment. Verk-

tøyet for å måle avhengighet til kunder er vist i Figur 3-13. I sin konklusjon sier Wheeler et al (1980:341):

“Overall then it seems clear that dependence upon owners and dependence upon customers are very different phenomena which will have different and sometimes opposite implications for organizational structures.”

Denne måten å måle avhengighet på er veldig likt fremgangsmåten til Aston Group-studiet (Pugh et al 1969).

Badrans måling av avhengighet

I sitt studie av familieplanlegging i Kairo, måler Badran (1984) avhengighet til informasjonsgiverne i forskjellige sosiale institusjoner. Informantene var formelle eller uformelle ledere av organisasjoner representert i komitéen for “Population and Development Project.” De to spørsmålene som ble stilt er vist i figur 3-14.

Følgende sosiale institusjoner var listet opp: “the doctor, the social worker, the headmaster, the imam, the bank manager, the head of agricultural unit,

With respect to each of the following:

- What is your need from each?
- How important is that need for the work in family planning?
(Scale: 1 “not at all” - 7 “extreme extent”)

Figur 3-14: Badrans spørsmål om avhengighet.

the raida rafia, the head of the local unit, the secretary of the local unit, the head of the village council, the women’s representative, the youth representative, the head of the society for community development.” Det første spørsmålet er ute etter hva de er avhengige av og det andre spørsmålet skal gi svar på i hvilken grad de er avhengige av dette.

3.4.4. Oppgaveavhengighet

Tre bidrag gjør sine målinger innenfor et perspektiv på avhengighet som knyttet til oppgaveutførelse.

Mohrs skala for avhengighet

Mohr (1971) deltok i en undersøkelse om forklaringsfaktorer for ledelsesstil i organisasjoner. Mohr utførte sitt studie langs en dimensjon som løp fra autokratisk til demokratisk stil. Han målte oppgaveavhengighet ved hjelp av to spørsmål til lederen og to spørsmål til underordnede. Respondentene ble bedt om å krysse av for én av fem svarkategorier, i samsvar med hvor bra påstanden karakteriserte vedkommendes arbeidssituasjon. Svarkategoriene var “Highly accurate“, “Fairly accurate,” “Borderline,” “Rather inaccurate,” and “Very inaccurate.” Lederne ble stilt to spørsmål. I følge teksten i Mohrs artikkel ble også de underordnede stilt to spørsmål, men det er bare ett som er gjengitt i appendikset.

REKONSEPTUALISERING

Svarene på de to første spørsmålene ble reversert for både ledere og underordnede.

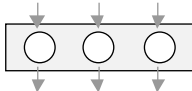
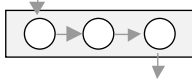
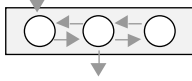
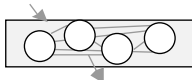
Supervisors: "My subordinates have one-person jobs: they have little need to check or to work with others."
 "To do their jobs properly, my subordinates must collaborate extensively with others."
 Employees: "Mine is pretty much a one-person job; there is little need for checking or working with others."

Figur 3-15: Spørsmål for måling av oppgaveavhengighet.

I en undersøkelse om avhengighet og koordinering i organisasjoner målte Cheng (1983) avhengighet med en modifisert versjon av Mohrs skala. Ledere for enheter ble bedt om å angi i hvilken grad arbeidets egenart i deres enhet krever at medlemmene arbeider tett (work closely) med hverandre. Utvalget ble delt inn i tre omtrent like store grupper med høyt, medium og lavt nivå av avhengighet.

Van de Ven et al sin indeks for arbeidsflytavhengighet

Van de Ven et al (1976) bruker en indeks for arbeidsflyt og Mohrs oppgaveavhengighetsindeks i sin undersøkelse (se foran). For å lage indeksen for arbeidsflyt, ble ledere for avdelinger stilt ett spørsmål med beskjed om å indikere svaret sitt i forhold til en figur og beskrivelse av hver type avhengighet. Spørsmålet som ble stilt var: "Please indicate what percent of the total work within your unit flows in each of the ways as shown by this figure, and as I now describe." Figuren og beskrivelsen av avhengighetstypene er vist i Tabell 3-12.

Dependence	Figure	Description
Pooled		Independent Work Flow Case, where work and activities are performed by your immediate subordinates independently and do not flow between them.
Sequential		Sequential Work Flow Case, where work and activities flow between your immediate subordinates, but only in one direction.
Reciprocal		Reciprocal Work Flow Case, where work and activities flow between your immediate subordinates in a reciprocal "back and forth" manner over a period of time.
Team		Team Work Flow Case, where work and activities come into your unit and your immediate subordinates diagnose, problem-solve, and collaborate as a group at the SAME TIME to deal with the work.

Tabell 3-12: Indeks for arbeidsflytavhengighet (Van de Ven et al 1976:334-335)

Gupta et al (1994) har også brukt indeksen for arbeidsflytavhengighet. Van de Ven et al brukte Mohrs indeks for oppgaveavhengighet i samsvar med Mohrs spørsmål som er gjengitt foran i denne seksjonen.

Safayeni et al sin måling av oppgaveavhengighet

I en undersøkelse av virkningen av kontorautomasjon, måler Safayeni et al (1987) oppgaveavhengighet som antallet personer som kan influere på en oppgaveutførelse. De bruker dette målet sammen med antallet oppgavekoblinger (antallet personer samhandlet med i løpet av en oppgaveutførelse) til å uttrykke graden av koblinger med gjensidig tilpasning (personer som både er tilkoblet og kan influere på oppgaveutførelsen). For å gjøre sammenligninger bruker Safayeni et al et forholdsmål som uttrykker gjensidig tilpasningskoblinger relativt til oppgaveavhengighet.

3.4.5. Oppsummering

De ti målingene av avhengighet relaterer seg til fire forskjellige perspektiver på avhengighet. I Tabell 3-13 er målemetodene summert opp. De enkelte måleapparatene gjelder én bestemt side ved avhengighetsrelasjoner. Måleapparatene måler derfor ikke hvor avhengige noen totalt sett er, men hvor avhengige de er i forhold til en bestemt form for relasjon.

<i>Avhengighetstype</i>	<i>Bidragstere</i>	<i>Måler</i>
Miljøavhengighet	Pugh et al 69	Avhengigheten til moderorganisasjonen i forhold til andre organisasjoner
	Oliver 91	Forskjellige samarbeidsformers grad av avhengighet mellom organisasjoner
	Victor & Blackburn 87	Gjensidig bundet adferd
Maktavhengighet	Heide & John 88	Vurdert mulighet til å erstatte en relasjonspart
Ressurs-avhengighet	Badran 84	Hvor viktig behovet for bestemte tjenester er fra forskjellige institusjoner
	McCann & Ferry 79	Transaksjonsmønsteret gir graden av avhengighet
	Wheeler et al 80	Avhengigheten til kunder bestemmes av om det er én stor kunde eller mange små, og til eiere strukturell, politisk og økonomisk posisjon
Oppgave-avhengighet	Mohr 71	Behovet for å samhandle med andre i avdelingen i utførelsen av arbeidet
	Van de Ven et al 76	Graden av avhengighet er lineær med fire avhengighetstyper
	Safayeni et al 87	Hvor mange som har relasjoner til en arbeidsutførelse og hvor mange som som øver innflytelse på utførelsen

Tabell 3-13: Oppsummering av de ti målemetodene.

Det er vanskelig å si hvor godt de fem egenskapskategoriene balanse, struktur, eksistens, klima og tema, er dekket med disse måleapparatene. Men det synes sikkert at de ikke er dekket fullt ut. Bortsett fra Badrans og Victor og Blackburns operasjonaliseringer, er det formelle og strukturelle sider ved avhengighet som er målt. Jeg kan for eksempel ikke finne noen



operasjonalisering som måler objektiv og subjektiv avhengighet (fra egen-skapskategorien eksistens).

Hvor godt graden av avhengighet er målt for de respektive perspekti-vene på avhengighet varierer for de forskjellige operasjonaliseringene. Til å illustrere dette velger jeg å kommentere to av målingene. Når Mohr spør ledere hvorvidt de er enig i de to uttalelsene i hans spørreskjema, er de på den ene side spurt om deres underordnede er avhengig, og på den annen side om de er uavhengig. Jeg håper virkelig ikke at de svarte "highly accurate" på begge. Mohr stilte spørsmål både til ledere og un-derordnede, mens Cheng (1983) i sin bruk av Mohrs skala, bare spurte lederne om avhengigheten mellom deres underordnede. Uttrykket som ble presentert for lederne var heller løst formulert. Jeg er skeptisk til hvor nøyaktig avhengighet kan måles med Mohrs skala, spesielt når den er brukt slik Cheng gjør det. For meg er det også uklart hvilke sider ved avhengighet som faktisk blir målt når de går frem på denne måten.

Heide og Johns (1986) seks-punktsskala for vurdert erstatningsmulig-het gjør det mulig å gjøre en mer presis måling, fordi hvert punkt på ska-laen er beskrevet og relatert til konkrete aktiviteter. Oliver (1991) og Al-ter og Hage (1993) beskriver også hvert punkt på skalaen. Forskjellen er at disse beskrivelsene gjelder nåtid og fortid, i motsetning til Heide og Johns beskrivelse av sannsynlig handling i fremtiden. I kontrast til den første typen målinger (Mohr og tilsvarende), er det mulig å få et rimelig godt uttrykk for graden av avhengighet for den aktuelle egenskapen ved denne typen måleverktøy.

For meg ser det ut til å være et behov for mer arbeid på minst fem om-råder når det gjelder måling av avhengighet. For det første, hvordan kan målingen av avhengighetsgrad utvide vår forståelse av hvordan personer håndterer avhengighetsrelasjoner. For det andre, hvordan kan måling av forskjellige aspekter av avhengighet bli integrert? For det tredje, hvilke aspekter ved avhengighet er det meningsfullt å måle? For det fjerde, hvordan kan eksisterende måleverktøy forbedres, og hvordan kan nye verktøy for mer presise og sikre målinger av avhengighet bli utviklet? For det femte og siste, hvordan skal respondenter velges ut?

En funksjon for avhengighetsgrad

Tankegangen innen perspektivene maktavhengighet og ressursavhen-gighet synes jeg gir et grunnlag for å være konkret om hvordan avhen-gighet arter seg til forskjell fra uavhengighet. Ved å forsøke å forestille seg hva som skjer hvis en relasjon brytes, vil vi kunne få en formening om graden av avhengighet. Hvis det skjer ingenting og alt kan fortsette som før, er sannsynligvis avhengighetsgraden lav. Blir det derimot umulig å foreta seg noe som helst, er vi sannsynligvis veldig avhengig av denne re-lasjonen. Et ytterligere moment er hvor lenge den nye situasjonen vil vedvare. Vil besværlighetene vare i så lang tid som vi er i stand til å se, el-

ler kan de rettes opp i løpet av kort tid? Dette er et uttrykk for hvor lett erstattelig tapet av en relasjon er. Hvis den lar seg erstatte raskt, bidrar den mindre til avhengighetsgraden enn om den tar lang tid, eller overheadet ikke lar seg erstatte. I tillegg kommer med hvilken letthet en ny relasjon etableres. I hvilken grad jeg er avhengig av en relasjon, kan altså uttrykkes som en funksjon av konsekvensen av at en relasjon blir brutt og hvor lett det er å erstatte den eller rette opp for konsekvensene av tapet. Funksjonen er dermed mitt forslag til hvordan vi kan uttrykke hvor avhengige noen er.

$$A = f \frac{(K * E)^r}{r}$$

K uttrykker konsekvensen av at en avhengighetsrelasjon blir brutt, E står for erstatningsletthet og r står for relasjon. Funksjonen kan brukes på én enkelt relasjon, eller slik som funksjonen her er uttrykt, for ett sett relasjoner. Erstatningslettheten har både et tidselement og et kostnadselement.

Denne funksjonen kan tenkes brukt i en undersøkelse. I all sin enkelhet kunne data til funksjonen hentes inn med tre spørsmål for hver relasjon, hvor alle har en sju-steps svarskala. 1. Hvor lett vil det være for deg å fortsette ditt arbeid som før om relasjonen forsvant? (Veldig lett - Helt umulig). 2. Hvor lang tid ville det ta før du hadde fått bøtet på skaden ved at relasjonen forsvant? (Veldig kort - Veldig lang). 3. Hvor mye innsats må du legge ned for å erstatte tapet av relasjonen? (Veldig lite - Veldig mye). Spørsmålsrekken kan selvfølgelig utvides, for eksempel kunne det første spørsmålet ha vært fulgt opp med spørsmål om på hvilken måte det ville ha vært vanskelig å fortsette som før. Hvis en slik funksjon skal brukes i en undersøkelse må det tas stilling til en rekke andre forhold ved gjennomføringen, jfr. spørsmålene jeg stilte ovenfor. Jeg ville spesielt ha vektlagt hvilket bidrag en slik måling skulle gi til kunnskap om avhengighet og koordinering.

Konseptuelt er min funksjon et uttrykk for at noen er avhengige av en relasjon når det har konsekvenser for dem at den forsvinner og at det er vanskelig å kompensere for tapet av den.

3.5. HÅNDBTERINGSMÅTER

Som jeg har vist i delkapitlene foran, skiller avhengighetsrelasjoner seg fra hverandre ved at de kan ha forskjellige egenskaper og variere i intensitet. Hvis det eksisterer en avhengighetsrelasjon med en viss styrke er det påkrevet at den blir håndtert. Handlingsrepertoaret som organisasjoner har å benytte seg av har blitt beskrevet på forskjellig vis og i dette kapitlet tar jeg for meg konseptualiseringene av måter å håndtere avhengigheter på.

3.5.1. Kategoriseringer av håndteringsmåter

March og Simon (1958:160) sier at typen av koordinering som er brukt i en organisasjon er en funksjon av i hvilken grad situasjonen er



REKONSEPTUALISERING

standardisert. Når forhåndsleide planer er i bruk, kaller March og Simon det for “Coordination by plan,” og når koordineringen innebærer formidling av ny informasjon kaller de det for “Coordination by feedback.” Den første formen kaller jeg for *planlegging* og den andre for *tilbakemelding*. Planlegging vil si at måten som aktiviteten skal koordineres på er utledet på forhånd og den tas i bruk for de foreskrevne situasjoner. Det gjøres en slags programmering av handling. Eksempler er handlingsplaner, timeplaner, budsjett, formaliserte regler, policy, prosedyrer, og standardiserte informasjonssystemer. Tilbakemelding vil si gjensidig tilpasning basert på ny informasjon. Koordineringen skjer dermed under arbeidsutførelsen og tar høyde for ting som skjer under veis. Det er gjerne avvik fra planer som er opphavet til dette. Eksempler på slik håndtering er kommunikasjon mellom linjeledere, mellom personer i forskjellige avdelinger, mellom personer som arbeider sammen, og mellom personer i regulære møter. Håndteringen av en avhengighetsrelasjon kan altså skje ved at den erkjennes og forskrevet håndteringsmåte anvendes. Når tilstrekkelig koordinering ikke oppnås på denne måten, må koordineringen gjøres ved å gi tilbakemeldinger på forhold i handlingsforløpet. Jo mer stabil og forutsigbar en situasjon er, jo mer kan en organisasjon basere seg på koordinering ved planlegging. Jo mer varierende og ustabil en situasjon er, jo mer må en organisasjon basere seg på koordinering ved tilbakemelding (March og Simon 1958:160).

Van de Ven et al (1976) tar utgangspunkt i March og Simon, og deler håndteringsmåter inn i et *upersonlig modus*, *personlig modus* og i et *gruppemodus*. Den første tilsvarer planlegging og de to siste er en oppdeling av tilbakemelding. I nyere studier finner vi også at forskerne har tatt det samme utgangspunktet, men tilpasset settet av håndteringsmåter til sitt formål. Kraut og Streeter (1995) bruker kategoriene: “formal impersonal procedures, formal interpersonal procedures, informal interpersonal procedures, electronic communication, og interpersonal network.” De bruker dermed distinksjonene formell/uformell og upersonlig/mellompersonlig til å skille mellom fremgangsmåter. I tillegg har de med nettverk og elektronisk kommunikasjon. Jeg synes ikke at elektronisk kommunikasjon er av samme slag som de øvrige koordineringsteknikkene i settet. Elektronisk kommunikasjon sier noe om mediet som er i bruk, og egentlig ikke noe om formen på koordineringen. Bruk av elektronisk kommunikasjon kan altså overlape flere av de øvrige teknikkene. Jeg ville derfor ha skilt mellom koordineringens karakteristikker og de media som er i bruk under utførelsen av koordinering.

Thompson tar også utgangspunkt i March og Simon sitt arbeid. Thompson (1967:56) kommer frem til at det er tre former for koordinering: ved *standardisering*, ved *planlegging*, og ved *gjensidig tilpasning*. Gjensidig tilpasning er Thompsons term for tilbakemelding. Thompson har altså inkludert standardisering som en form for håndtering i tillegg til

REKONSEPTUALISERING

planlegging og tilbakemelding. March og Simon (1958:160) sier at typen av håndtering som er brukt i en organisasjon, er en funksjon av i hvilken grad situasjonen er standardisert. Det er altså ikke en egen form for håndtering ved siden av de to andre. I sin beskrivelse av planlegging sier Thompson at den er egnet i mer dynamiske situasjoner, mens March og Simon (1958:160) sier at dess mer stabil og forutsigbar en situasjon er, dess større er bruken av planlegging. Jeg kan ikke med min beste vilje komme frem til samme tolkning av March og Simon, som det Thompson gjør. Jeg konstaterer likevel at Thompson opererer med tre former for håndtering: standardisering, planlegging og gjensidig tilpasning.

Graden av standardisering var utgangspunktet for March og Simons todeling, og det samme utgangspunktet har Henry Mintzberg for identifisering av koordineringsmekanismer. Mintzberg (1983; 1988) har identifisert seks koordineringsmekanismer som han mener representerer de fundamentale måtene en organisasjon kan koordinere sitt arbeid på. Gjensidig tilpasning og direkte overvåkning er de to første. Deretter følger fire former for standardisering: arbeidsprosessen, resultat, kompetanse, og normer. I Tabell 3-14 er mekanismene listet opp med tilhørende eksempler.

#	Mekanisme	Eksempel
1	Gjensidig tilpasning	To personer som styrer en kano ned en elv
2	Direkte overvåkning	En dirigent som dirigerer et orkester
3	Standardisering av arbeidsprosessen	Sammensetting av et plastleketøy
4	Standardisering av resultat	Ta drosje til et reisemål
5	Standardisering av kompetanse	Utdanningen av en kirurg
6	Standardisering av normer	Kulturen i et politisk parti

Tabell 3-14: Seks koordineringsmekanismer. (Mintzberg 1983; 1988)

Gjensidig tilpasning innebærer at personene involvert i en situasjon avklarer forhold ved arbeidet seg i mellom mens de utfører arbeidet. Direkte overvåkning vil si at en person følger med arbeidet som andre utfører, gir instruksjoner, kommer med korreksjoner og ser til at arbeidet blir utført. De fire formene for standardisering blir gradvis mindre detaljstyrende. Ved standardisering av arbeidsprosessen foreligger det regler for hvordan arbeidet skal utføres, i hvilken rekkefølge og på hvilken måte. Ved standardisering av resultat foreligger det spesifisering av hvordan det ferdige resultatet skal være, men reglene sier ikke noe om hvordan noen skal komme frem til det. Ved standardisering av kompetanse sies det hverken noe om hvordan arbeidet skal utføres eller hvordan resultatet skal være, men gjennom å sette kvalifikasjonskrav standardiseres inngangsparameterne for utførelsen av et arbeid. Standardisering av normer er den minst detaljrike standardiseringen, hvor personers verdier og grunnleggende antagelser utgjør det felles grunnlag som personer hand-



REKONSEPTUALISERING

ler etter. De seks mekanismene er typer av håndtering og forekommer sjelden i rendyrket form og i konkrete situasjoner møter vi vanligvis en blanding av flere av dem, men hvor én kan være mest fremtredende. De seks mekanismene blir vanligvis kombinert og de kan delvis erstatte hverandre. Dessuten kan de betraktes som å inngå i en syklus i forhold til vanskelighetsgraden til det som skal koordineres. Det vil si at hvis arbeidet er for komplekst eller dynamisk til at standardisering kan koordinere det, må vi gå tilbake til gjensidig tilpasning for å mestere koordineringsutfordringen.

En relatert innfallsvinkel til måter å håndtere avhengigheter på gjennom standardisering, er metoder for kontroll av handlingsutførelse. Det er tre forskjellige slike metoder: handlingskontroll, resultatkontroll, og premisskontroll (Weick 1990:34-35; Perrow 1986:129; Mintzberg 1983:73-81). Handlingskontroll kan sammenlignes med standardisering av arbeidsprosesser, resultatkontroll med standardisering av resultat og premisskontroll med standardisering av kompetanse og normer. De tre kontrollmetodene kan beskrives i forhold til arbeidsoppgavens håndgripelighet og konkrethet. Handlingskontroll egner seg best når arbeidsoppgaven er håndgripelig og konkret. En uhåndgripelig og abstrakt arbeidsoppgave må håndteres med premisskontroll. Mellom disse to ytterpunktene på en skala er resultatkontroll egnet. Jeg ser det derfor slik at dess mer av arbeidsoppgaven eller organisasjonen som sitter i hodet til personene i organisasjonen og dess mindre som er representert ved synlige og sansbare artifakter, dess mer må organisasjonen basere seg på bruk av premisskontroll.

Tushman og Nadler (1978) har et sett med koordineringsmekanismer som mer er eksempler på ulike mekanismer enn en logisk oppbygd klassifikasjon. Tushman og Nadlers oppstilling gir oss konkrete eksempler på måter som avhengighetsrelasjoner kan håndteres. Koordineringsmekanismene rangeres etter graden av kompleksitet, kostnader og kapasitet i følgende stigende rekkefølge: "rules and programs, hierachy, target and goals, direct contact, slack resources, self-contained units, formal information systems, liaison personnel, task forces, teams, dual reporting og matrix structures." Tushman og Nadlers oppstilling av mekanismer kan plasseres inn som eksempler i noen av de andre forfatterens kategorier, eksempelvis Mintzbergs seks typer av mekanismer.

Alle rammeverkene som jeg har vist ovenfor kan være nyttige utgangspunkt for å vurdere fremgangsmåter for å håndtere avhengighetsrelasjoner. Hvorvidt de er komplette er usikkert og vises blant annet ved at Mintzberg opprinnelig (1979; 1983) opererte med fem mekanismer for koordinering. Den sjettemte mekanismen, standardisering av normer, kom til i senere arbeid (Mintzberg 1988). De fem rammeverkene er et utvalg fra alle som har beskjeftiget seg med måter å håndtere avhengighet på, enten de har kalt det koordineringsmekanismer, -metoder, -verktøy,

REKONSEPTUALISERING

eller annet. Nå har jeg vært så heldig at Martinez og Jarillo (1989) har gjort en gjennomgang av en stor mengde publiserte forskningsarbeider om håndtering av avhengigheter og kategorisert bidragene. Martinez og Jarillo starter med en gjennomgang av hovedtypene av koordineringsmekanismer slik de blir fremstilt av utvalgte organisasjonsteoretikere. Deretter vender de seg til sitt hovedområde som er multinasjonale selskaper, og går igjennom 85 studier på organisasjonsmekanismer i slike selskaper. Med den første delen viser de hva som er status i den generelle organisasjonslitteraturen, og så tar de for seg forholdene innenfor multinasjonale selskaper. Her vil jeg bruke den første delen, og så vil jeg komme tilbake til den andre delen senere.

<i>Structural and formal mechanisms</i>	
1	Departmentalization or grouping of organizational units, shaping the formal structure
2	Centralization or decentralization of decision making through the hierarchy of formal authority
3	Formalization and standardization: Written policies, rules, job descriptions, and standard procedures, through instruments such as manuals, charts, etc.
4	Planning: strategic planning, budgeting, functional plans, scheduling, etc.
5	Output and behavior control: financial performance, technical reports, sales and marketing, data, etc. and direct supervision
<i>Other mechanisms, more formal and subtle</i>	
6	Lateral or cross-departmental relations: direct managerial contact, temporary or permanent teams, task forces, committees, integrators, and integrative departments
7	Informal communication: personal contacts among managers, management trips, meetings, conferences, transfer of managers, etc.
8	Socialization: building an organizational culture of known and shared strategic objectives and values by training, transfer of managers, career path management, measurement and reward systems, etc.

*Tabell 3-15: De mest vanlige mekanismer for koordinering.
(Martinez og Jarillo 1989:491)*

I gjennomgangen av hovedtypene av koordineringsmekanismer i organisasjonsteorien baserer Martinez og Jarillo seg 17 utvalgte forfattere. Deres funn av hovedtyper deles inn i to grupper: strukturelle og formelle mekanismer, og andre mindre formelle og subtile mekanismer. De sier at de to kategoriene samsvarer med Chester Barnards (1968) formell og uformell organisasjon. Barnard bygget videre på Emile Durkheims idé om uformell organisasjon. Strukturelle og formelle mekanismer omfatter blant annet avdelingsoppdeling, formalisering, desentralisering og kontroll av handlingsutførelse. Andre mer uformelle og subtile mekanismer omfatter blant annet adhoc-grupper, personlig kontakt og sosialisering.

Martinez og Jarillos kategorisering er noe problematisk på grunn av de to første mekanismene i klassifiseringen: “Departementalization” og “Centralization/decentralization.” Mintzberg knytter grupperingen av enheter og spørsmålet om sentralisering/desentralisering til den første



hovedprosessen i organisering, som er oppdeling av en aktivitet. Behovet for koordinering kommer som en følge av denne oppdelingen, og det blir dermed vanskelig å se Martinez og Jarillos to første kategorier som koordineringsmekanismer. Jeg holder meg til Mintzberg sin konseptualisering og anser ikke de første kategoriene i Tabell 3-15 som koordineringsmekanismer. Jeg ser det derimot som uproblematisk å bruke de resterende kategoriene.

3.5.2. *Egenskaper ved håndteringsmåter*

Rent umiddelbart kan det være vanskelig å se hvordan forfatternes konseptualiseringer av håndteringsmåter relaterer til hverandre. Ved nærmere ettersyn ser jeg at flere av eksemplene som forfatterne bruker er de samme, som for eksempel fortjenestemål og jobb-beskrivelser. Flere av forfatterne tar dessuten utgangspunkt i graden av standardisering. Det er derfor grunn til å tro at skillelinjene som dras mellom håndteringsmåtene, kan være de samme hos flere forfattere. Ved å identifisere slike skillelinjer i håndteringsmåtenes egenskaper, er det mulig å være mer presis om hvordan håndteringsmåter er konseptualisert. Det gjør det også mulig å holde dem fra hverandre på et mer generelt grunnlag enn med eksempler.

Standardisering og formalisering

Martinez og Jarillo (1989) har valgt å dele måtene de har funnet i litteraturen etter hvorvidt de er formelle eller mer uformelle. March og Simon (1956) sier at måten å håndtere avhengigheter på er en funksjon av hvilken grad situasjonen er standardisert. Van de Ven et al (1976) og Mintzberg (1983) tar det samme utgangspunktet. Formaliseringsgrad og standardiseringsgrad er dermed to egenskaper som vi kan bruke til å beskrive håndteringsmåter. Det kan være vanskelig å skille disse to egenskapene fra hverandre og ofte brukes de om hverandre, for eksempel i navnet på Martinez og Jarillos tredje mekanisme i Tabell 3-15. *Standardisering* vil si å gjøre noe slik at det blir ensartet. Ved å standardisere gjennomføres en normaltype, og den gjøres gjeldende ovenfor flere forekomster. Det gir dermed mulighet for å se flere forekomster som like selv om de avviker noe fra hverandre, fordi forekomstene faller innenfor normaltypen. *Formalisering* er å bringe noe i faste former. Ved å formalisere fastlegges en praksis, gjerne i form av nedskrevne regler. Det vil si at hva som skal gjøres foreskrives med et regelsett. Standardisering er å gjøre noe likt og formalisering fastsetter en praksis. Kombinasjonen av å standardisere og formalisere gjør at en fastlagt praksis kan gjøres gjeldende ovenfor alle forekomstene av en normaltype. Måter å håndtere avhengigheter på kan altså variere med hensyn til i hvilken grad de er standardiserte–slik at vi ser de som de samme måtene, og de kan variere med hensyn til i hvilken grad de er formaliserte–slik at det foreligger en fast

REKONSEPTUALISERING

praksis. En håndteringsmåte som ikke er standardisert, er forskjellig for hver enkelt avhengighetshåndtering. En håndteringsmåte som ikke er formalisert, finnes det ikke en fastsatt praksis for og denne må utvikles for å håndtere avhengigheten.

Det ser ut til at standardisering og formalisering henger nært sammen når det er snakk om organisering (Mintzberg 1983:33). Det kan derfor være praktisk å se graden av standardisering og formalisering som en samlet egenskap ved en håndteringsmåte. Jeg ser det like fullt slik at det kan være lettere å få frem skiller mellom måter ved å holde dem fra hverandre. Fire forskjellige situasjoner kan beskrives med hvorvidt en håndteringsmåte er standardisert eller ikke, og hvorvidt den er formalisert eller ikke. Til å gi eksempler på håndteringsmåter velger jeg å bruke Mintzberg (1983) sitt kategorisert.⁹

Formalisert	Standardisert	
	Ja	Nei
Ja	Situasjon 1	Situasjon 3
Nei	Situasjon 2	Situasjon 4

Tabell 3-16: Håndterings situasjoner.

Situasjon 1: Håndteringsmåten er standardisert og formalisert. I denne situasjonen blir måten anvendt for alle forekomster av en type og det finnes regler for hvordan håndteringen skal utføres. Standardisering av arbeidsprosess og resultat er representative for denne situasjonen. Standardisering av kompetanse kan også knyttes til denne kategorien. Den skiller seg likevel noe fra de andre to standardiseringsformene fordi standardiseringen foregår utenfor den aktuelle organisasjonen og i forskjellige slags utdanningsinstitusjoner. Et unntak fra dette er bedriftsinterne kvalifiseringsaktiviteter.

Situasjon 2: Håndteringsmåten er standardisert, men ikke formalisert. Her er det en situasjon hvor avhengigheter anses for å være av den samme typen, men det finnes ingen nedfelte regler for hvordan den skal håndteres. Standardisering av normer er normalt av denne art. Standardisering av normer er selvfølgelig standardisert, men kan være både formalisert (for eksempel skrevne regler for hvordan noe gjøres "her hos oss") og ikke formalisert fordi dette i stor grad dreier seg om kulturen i en organisasjon. Gjensidig tilpasning kan også være slik, fordi en person kan se at lignende situasjoner dukker opp flere ganger og håndterer dem likt fra gang til gang. Håndteringen finnes ikke som en konservert praksis og den trenger heller ikke å være uttrykt muntlig, men det har etter hvert utviklet seg slik at sådanne situasjoner håndteres på den samme måten.

Situasjon 3: Håndteringsmåten er formalisert, men ikke standardisert. Denne situasjonen blir litt spesiell, fordi her finnes det retningslinjer for

⁹ March og Simon (1958) sin todeling er litt for grov, det samme er Van de Ven et al (1976) sin tredeling, Tushman og Nadler (1978) er mer eksempler enn kategorier, og Martinez og Jarillo (1989) har allerede delt inn etter formalisering og tillegg er det som nevnt foran noen konseptuelle problemer med deres todeling.



REKONSEPTUALISERING

hvordan noe skal gjøres, men det gjøres gjeldende for unike og ikke standardiserte situasjoner. Instruks fra en overordnet om hvordan en plutselig kritisk situasjon skal håndteres, kan tjene som eksempel. Den mest nærliggende mekanismen hos Mintzberg blir derfor direkte overvåkning.

Situasjon 4: Håndteringsmåten er hverken standardisert eller formalisert. Situasjonen her er slik at den enkelte forekomst er unik og det foreligger ikke retningslinjer som håndterer situasjonen. Avhengigheten må derfor forstås når den gjør seg gjeldende og en håndteringsmåte må utledes. Gjensidig tilpasning er den typiske mekanismen hvor dette gjelder.

Håndtering av avhengigheter og arbeidsutførelse

Ved å gjøre et skille mellom håndteringsmåter som er standardiserte og formaliserte, og måter som er spesialiserte og uformaliserte, gir det opphav til et skille i hvem som håndterer avhengighetene og hvem som utfører arbeidet. Mintzberg (1983:34) sier at adferd kan formaliseres med stillingen (retningslinjer koblet til stillingen), med arbeidsflyten (retningslinjer koblet til arbeidet), og med regler (generelt retningslinjer). Formalisering på disse tre måtene innebærer at det er noen andre personer som håndterer avhengighetene, enn de som utfører arbeidet. Når det ikke er standardisert og formalisert, er det den samme personen som utfører og koordinerer arbeidet. Tre av skjæringspunktene mellom utførelse og koordinering av arbeidet kan kombineres i en tabell, se Tabell 3-17.

Utfører arbeidet	Håndterer avhengighetene	
	Ja	Nei
Ja	Selvstendig	Utførende
Nei	Planlegging	-

Tabell 3-17: Arbeidstyper.

Arbeid som går ut på å koordinere andres arbeid, men ikke utføre det samme arbeidet, kaller jeg for *planlegging*. Håndteringsmåten direkte overvåking slik vi finner den som Mintzbergs andre mekanisme og i Martinez og Jarillos femte mekanisme, kan være et slikt tilfelle hvor en person koordinerer andres arbeid. Forøvrig er dette arbeid som går ut på å utarbeide prosedyrer og regler, og manifesterer seg som standardiserte håndteringsmåter. Arbeid hvor den samme personen både utfører og koordinerer arbeidet kaller jeg for *selvstendig*. Håndtering av avhengighet ved gjensidig tilpasning, slik vi for eksempel finner det i Martinez og Jarillos sjuende mekanisme og Mintzbergs første mekanisme, er av denne kategorien. Arbeid hvor arbeidsoppgaven effektueres, men hvor personen som står for effektueringen ikke håndterer avhengigheten kaller jeg for *utførende*. Ved avhengighetshåndtering gjennom standardisering av prosess og resultat er dette tilfelle. Én persons arbeid består sjelden bare av én av de tre typene, men det kan være at en av dem er mer fremtredende enn andre.

Alternative skillelinjer

Ovenfor har jeg fokusert på standardisering og formalisering som skillelinjer mellom måter å håndtere avhengigheter på. Det er andre forhold som også lager skillelinjer mellom håndteringsmåtene hos de ulike forfatterne. Jeg vil si kort noe om forholdet til tid, mengde, retning og manifestasjon.

Forholdet til *tid* dreier seg om når håndteringen skjer i forhold til arbeidsutførelsen. En håndteringsmåte kan skje forut for utførelsen eller den kan skje under utførelsen. Hos Mintzberg vil de fire formene for standardisering være håndteringsmåter som går forut for arbeidsutførelsen, mens gjensidig tilpasning og direkte overvåkning foregår samtidig med arbeidsutførelsen.

En annen vinkling som gjenspeiles i forfatternes konseptualiseringer er *mengdeforholdet*. Det vil si om det er én persons arbeid eller flere persons arbeid som blir håndtert. Van de Ven et al (1976) uttrykker dette eksplisitt ved å skille mellom en personmodus og et gruppemodus for March og Simons (1958) håndtering ved tilbakemelding. Upersonlig modus (planlegging hos March og Simon) og gruppemodus blir derfor håndteringsmåter hvor flere persons arbeid blir håndtert samtidig, og personlig modus er det når én og én person sitt arbeid blir håndtert.

En tredje vinkling er *retningen* på håndteringen. Den kan enten være enveis eller toveis. Når den er enveis blir en avhengighet håndtert ved at håndteringsmåten blir formidlet fra ett sted til ett eller flere andre. Når den er toveis foregår håndteringen ved at den går mellom to eller flere steder. En instruks for utføring av en arbeidsprosess er enveis, mens en dialog omkring håndteringen av en gjensidig avhengighet er toveis.

Den fjerde og siste anskuelsesmåten jeg tar frem, er hva håndteringsmåten *manifesterer* seg som. Et hovedskille kan være om måten manifesterer seg som organisasjonsteknologi eller handling. Håndtering ved organisasjonsteknologi vil si at håndteringen skjer gjennom hierarkisk strukturert autoritet, produksjonssystemer, logistikksystemer, prosedyrer og lignende. Håndteringen er på en måte nedfelt i organisasjonens fysiske artifakter. Når personer direkte gjør noe med sikte på å få arbeidsoppgaver til å virke sammen, er det håndtering ved handling. Dette forhindrer ikke at de tar i bruk teknologiske hjelpemidler i disse handlingene, men håndteringen ligger ikke i teknologien i seg selv.

3.5.3. Nivåer av håndteringsmåter

Ovenfor tok jeg for meg egenskaper som skiller de forskjellige håndteringsmåtene fra hverandre. I en viss grad var det mulig å trekke paralleller mellom skiller forfatterne brukte i sine sett med kategorier. Noe som gjør sammenligninger på grunnlag av egenskaper vanskelig, er at håndteringsmåtene er på forskjellige nivåer. Forfatterne selv bruker forskjellige



REKONSEPTUALISERING

ord for håndteringsmåtene (modes, mechanisms, tools, og så videre), og kategorier blir iblandet eksempler for å konkretisere betydningen. Spennvidden mellom March og Simons (1958) "planning" og Martinez og Jarillos (1989) "managements trips" er stor. Bidragene jeg har trukket frem foran representerer en blanding av fremgangsmåter for å håndtere avhengigheter som er på forskjellige nivåer i forhold til hverandre. Samlingen av håndteringsmåter er derfor uoversiktlig. Jeg mener det er fornuftig å introdusere skillelinjer i nivåer mellom håndteringsmåter, for å få en klarere forståelse av hvilke fremgangsmåter som kan anvendes til å håndtere avhengigheter.

Alexander (1995:36-43) sier at håndteringsmåter kan være av to slag: strategier (coordination strategies) og verktøy (tools). De mest generelle og abstrakte håndteringsmåtene er strategier, og de mer konkrete og spesifikke måtene er verktøy (:41). På grunnlag av forfatterens bidrag synes jeg å se at håndteringsmåtene de foreslår fordeler seg på fire nivåer, og ikke bare to. Det er et nivå for modell, for metoder, for teknikker, og for verktøy. I forhold til Alexanders todeling, er hans kategori "strategi" nærmest min "modell," og hans kategori "verktøy" nærmest min "teknikker."

Håndtering av avhengigheter på modellnivå vil si at organisasjonen bestemmer seg for hvilket hovedprinsipp for håndteringen som skal gjelde. Dette er en overordnet beslutning som ikke sier noe om detaljene i håndteringen. Når March og Simon (1958) sier at håndteringen enten kan skje som planlegging eller som tilbakemelding, er dette på et så overordnet nivå at jeg betegner det for *håndteringsmodell*. Ved organiseringen av noe nytt, prosjekt, avdeling, selskap og lignende, kan det eksempelvis tas en beslutning om at avhengighetshåndteringen skal baseres på planlegging. Vi vet da at mye arbeid må gjøres for å standardisere og formalisere, men at dette arbeidet er håndtering på nivåene under det strategiske. Etableringen av et anlegg for produksjon og tapping av brus, vil sannsynligvis basere seg på en håndteringsmodell om planlegging. En gruppe som skal vurdere markedsmulighetene i et nytt land, vil antagelig basere seg på en håndteringsmodell om tilbakemelding. Med Van de Ven et al (1976) tredeling får vi en forfining av modellen med et personlig modus og et gruppemodus for tilbakemelding. De fire alternative skillelinjene som jeg utledet foran-forholdet til tid, mengde, retning, og manifestasjon-ser jeg som kandidater til distinksjoner på modellnivå.

En metode for håndtering av avhengigheter er en fremgangsmåte innenfor rammen av en modell. En *håndteringsmetode* er en bestemt måte å håndtere en avhengighet. Den er ikke så detaljert at det er den konkrete handlingen som blir utført, men det er en klar konkretisering innenfor modellen. Mintzbergs (1983) seks koordineringsmekanismer ser jeg som metoder. Eksempelvis er det å standardisere arbeidsresultatet konkretisert så mye at vi skjønner at det innebærer å spesifisere det som skal

komme ut av et arbeid, men metoden sier ikke konkret hvordan denne spesifiseringen gjøres. Samtidig relaterer standardiseringen av resultatet til modellnivået, for eksempel til March og Simons (1958) planlegging. Fem av de seks bidragene jeg har vist først i dette delkapitlet, har beskrevet fremgangsmåter på dette nivået, bare Tushman og Nadler (1978) mangler.

En teknikk for håndtering av avhengigheter er en konkretisering av metoden. En *håndteringsteknikk* er det konkrete som skjer for at avhengigheter håndteres. Den er så konkret at det er å gjennomføre selve håndteringen. Eksempelvis er det innenfor metoden “Lateral or cross-departmental relations” hos Martinez og Jarillo (1989) seks slike teknikker, blant annet “Task forces” og “Direct managerial contact.”

Til gjennomføringen av selve håndteringen kan det brukes hjelpemidler eller verktøy. *Håndteringsverktøy* er et fysisk hjelpemiddel når en teknikk skal utføres. Kraut og Streeter (1995) har forholdt seg til håndteringsverktøy og inkluderte i sin undersøkelse verktøyene elektronisk post og elektroniske oppslagstavler.¹⁰ Jeg mener det kan være hensiktsmessig å skille mellom verktøy basert på digitale teknologier og andre verktøy. Blant andre verktøy er det slikt som håndbøker, dokumenter, telefon og telefaks.

I Tabell 3-18 har jeg satt inn bidragene til de fire håndteringsnivåene fra de seks forfatterne jeg har brukt foran. Jeg har hentet informasjon fra kildene ut over det jeg har presentert i avhandlingen. For teknikknivået har jeg bare hentet eksempler fra en av metodene på metodenivået. Dette er markert med en pil (➔) ved aktuelle metoder.

Ingen av forfatterne gir bidrag til alle nivåene, men til sammen kan vi få et rimelig godt inntrykk av hvilke håndteringsmåter som hører til de fire nivåene. Jeg ønsker å vise at håndteringsmåter kan bli et mer solid konseptuelt apparat ved å introdusere nivåer, og trekke veksler fra flere forfattere. De enkelte forfatterne har gjerne vært mer opptatt av ett nivå enn av alle. Ved å integrere flere bidrag i et system av nivåer, kan vårt bilde av måter å håndtere avhengigheter på bli mer fullstendig og presist.

¹⁰ Kraut og Streeter setter opp elektronisk kommunikasjon som en håndteringsmetode, se min kommentar i kapittel 3.5.1.

REKONSEPTUALISERING

Kilde	Modell	Metode	Teknikk	Verktøy
March & Simon 58	Planning Feedback			
Van de Ven et al 76	Impersonal mode Personal mode Group mode	Vertical channels Horizontal channels Scheduled group meetings ► Unscheduled group meetings	Standing committee Staff meetings	
Tushman & Nadler 78			Rules and programs Hierachy Target and goals Direct contact Slack resources Self-contained units Formal information systems Liaison personnel Task forces Teams Dual reporting Matrix structures	
Mintzberg 83		Mutual adjustment Direct supervision Std. of process Std. of output Std. of skills and knowledge Std. of norms		
Martinez & Jarillo 89	Structural and formal mechanisms Other mechanisms, more informal and subtle	Formalization and standardization Planning Output and behavior control Lateral or cross-departmental relations ► Informal communication Socialization	Direct managerial contact Temporary or permanent teams Task-forces Committees Integrators Integrative departments	
Kraut & Streeter 95		Formal Impersonal procedures Formal interpersonal procedures ► Informal interpersonal procedures Interpersonal network	Status review meeting Design review meetings Code inspections	Electronic mail Electronic bulletin boards

Tabell 3-18: Kategorisering av håndteringsmåter etter nivå.

3.6. KOORDINASJON

Koordinasjon er tilstanden som oppnås når avhengighetsrelasjoner er håndtert slik at de virker sammen. Det er dermed interessant å se på hva vi kan forstå med en tilstand av koordinasjon. I forhold til både avhengigheter og håndteringen av dem, er det resultatet av håndteringen som tilsynelatende har engasjert forskerne minst, og således vært vanskeligst å finne gode konseptualiseringer på. Koordinasjon har gjerne vært brukt synonymt med organisatorisk effektivitet, men dette kan det reises tvil om. Likedan kan det være fornuftig å skille koordinering fra samarbeid.

3.6.1. En tilstand av koordinasjon

Cheng (1984:833) sier at tilstanden koordinasjon, er til stede i den grad aktiviteter er logisk konsistente og koherente. Konsistens betyr tethet eller fasthet, og logisk fra det greske logos, betyr følgeriktig tenking. Med logisk konsistente aktiviteter kan det derfor forstås, en gruppe aktiviteter som til sammen utgjør en helhet, og at aktiviteter som ikke bidrar til denne helheten, holdes utenfor. Koherens betyr å henge sammen og koherente aktiviteter betyr at de er sammenhengende. Jeg synes det er noe uklart om “logisk konsistente” og “koherente” er tilleggsbetingelser eller gjelder det samme. En måte å forstå forskjellen på, er at aktiviteter som i tillegg til å være logisk konsistente er koherente, innebærer at det er et grensesnitt mellom aktivitetene. Aktivitetene henger sammen—det foregår noe mellom dem. Cheng (1984:833) sier at ved høy grad av koherens er aktivitetene utført på en slik måte at de supplerer og kompletterer hverandre, og at de er rettet mot et felles mål. En dårlig koordinert organisasjon karakteriseres av fragmenterte aktiviteter og en mangel på forent virkemåte. Chengs tenkemåte har klar referanse til systemteori (Cheng 1983:156).

“Coordinated management of meaning” (CMM) er en kommunikasjonsteori utviklet av Barnett Pearce og Vernon Cronen (Cronen et al 1988). CMM ser vår forståelse og våre handlinger som bestemt av interaksjonen i sosiale grupper (Littlejohn 1992:203). CMM legger vekt på kontekstualiserbare og forhandlingsbare regler, og det dynamiske forholdet mellom systemer av mening og systemer av handling (Rose 1988:144). Jeg trekker frem CMM her fordi at den sier noe konkret om hva som karakteriserer en tilstand av koordinasjon (Rose 1988):

“Coordination in its fullest sense is achieved when there is mutual coherence, perceived joint control and mutually positive valences.”

Det er altså egenskapen ved tre forhold som betegner i hvilken grad koordinasjon er til stede: koherens (coherence), kontroll (control) og verdsetting (valence). *Koherens* innebærer at partene på en grei måte forstår det som foregår. *Kontroll* vil si at det er mulighet til å påvirke måten



REKONSEPTUALISERING

som samhandlingen foregår på. *Verdsetting* betyr at prosessen eller resultatet vurderes som positivt. I en konkret situasjon med to personer føler begge at de forstår det som skjer, begge er i stand til å påvirke det som skjer, og begge vurderer resultatet til å være ønskelig. For at koordinasjon skal være til stede må det altså være en gjensidighet i forholdet, og i tillegg må verdsettingen være positiv. Det er dermed en rekke krav som må oppfylles for at en situasjon kan karakteriseres som fullstendig i koordinasjon, og i den grad noen av betingelsene ikke er til stede, reduseres graden av koordinasjon. I en konkret situasjon vil graden av koordinasjon bestemmes av hvordan den enkelte person vurderer de tre forholdene.

Til å konkretisere denne tankegangen, skal jeg bruke et eksempel hvor vurderingene gjøres med tall. Anta at to personer som nettopp har vært igjennom en situasjon, ble spurt om hvordan de opplevde den med tanke på koherens, kontroll og verdsetting. Svarene ble gitt etter en skala fra 1 til 3. Hvis

Forhold	A	B	Sum	Faktor
Koherens	1	2	3	0,50
Kontroll	3	2	5	0,83
Verdsetting	3	1	4	0,67
Sum			12	0,67

Tabell 3-19: Eksempel med vurdering av koherens, kontroll og verdsetting.

person A svarte 2 (forsto sånn passe det som foregikk) og B svarte 1 (forsto i liten grad det som foregikk), ble det på dette punktet skåret 3 av 6 poeng. Anta videre at det samme ble gjort for de andre to forholdene, så kan det settes opp en tabell med svarene. For hvert forhold kan det beregnes en faktor av svarene i forhold til hva som var maksimalt mulig å oppnå (6). Tilsvarende kan det beregnes et faktortall for de tre forholdene under ett, og det gir uttrykk for i hvilken grad koordinasjon ble oppnådd i situasjonen. Faktortallet i dette eksemplet blir 0,67 (12/18). Faktortall 1,00 gir uttrykk for fullstendig koordinasjon, mens faktortall 0,00 gir uttrykk for fullkomment fravær av koordinasjon. I eksemplet er det dermed oppnådd en brukbar grad av koordinasjon, dog et stykke igjen til en situasjon av komplett koordinasjon. I en undersøkelse som Cheng (1983:158) har gjennomført, brukte også han hvor godt forstått det som foregikk var (well conceived). Variabelen som Cheng målte koordinasjon med var sammensatt av dette forholdet og koherens.

Hvordan en organisasjon er satt sammen kan sees i brytningen mellom sentripetalkrefter og sentrifugalkrefter (Ahrne 1994:88). Sentripetalkrefter og sentrifugalkrefter skiller seg fra hverandre i sitt forhold til sentrum. Sentripetalkrefter retter seg mot sentrum, mens sentrifugalkrefter fjerner seg fra sentrum. Sentripetalkrefter gir sterk koherens mellom delene, mens sentrifugalkrefter skiller delene fra hverandre. En meget interessant påpeking som Ahrne (1994:94) gjør i denne sammenheng, er at sentrifugalkrefter er sterke når personer i organisasjoner ikke er avhengige av andre i sin utførelse av arbeidsoppgaver. Det vil si at det er en sterk sam-

menheng mellom arbeidsoppgaver når det er avhengigheter mellom dem. Koordinasjon oppnås dermed bare hvis det er avhengigheter, og dette er i samsvar med konseptualiseringen av koordinering jeg gjorde innledningsvis i denne seksjonen.

Som vi har sett foran, har både Cheng og CMM gjort bruk av koherens (cohesion) i sin beskrivelse av koordinasjon, og koherens står også sentralt i Ahrnes beskrivelse av sentripetal- og sentrifugalkrefter. Koherens er dermed et felles kriterium som bidragene bruker i sin beskrivelse av koordinasjon. Knyttet til koherens er kohesjon, som er kraften som holder noe sammen. Dette tilsvarer sentripetalkrefter, men mot disse virker altså sentrifugalkrefter. Eksempler på sentripetalkrefter er at en organisasjon disponerer store ressurser og dermed er attraktiv å være ansatt i, de ansatte er fornøyd med det de gjør for organisasjonen, og de ansatte føler tilhørighet til organisasjonen. Sentrifugalkrefter kan være svak organisasjonskultur, sterke nettverk utenfor organisasjonen, og få ressurser til disposisjon (Ahrne 1994:93-94).

På bakgrunn av det jeg har tatt for meg foran, danner det seg et bilde av hva vi kan mene med koordinasjon. Koherens går igjen i alle tre bidragene. Cheng og CMM inkluderer det å forstå hva som foregår, og i tillegg har CMM med hvor godt de involverte liker resultatet. Ved å inkludere alle tre elementene synes jeg at det blir et bedre konsept for koordinasjon, enn å velge ut enkelte av dem. Selv om de tre elementene samsvarer med CMM, og CMM ikke hører til den typen litteratur jeg hovedsakelig har basert meg på, har jeg vist knytningen til slik litteratur. Jeg ser konseptualiseringen av koordinasjon i CMM som et godt bidrag til forståelsen av koordinering i organisasjoner. Jeg konkluderer derfor med at graden av koordinasjon som er oppnådd ved håndtering av avhengigheter, karakteriseres av hvorvidt de involverte forstår det som foregår, kan påvirke det som foregår, og vurderer resultatet som ønskelig.

3.6.2. Koordinasjon og organisatorisk effektivitet

Selv om koordinasjon kan være en nødvendig betingelse for organisatorisk effektivitet, er det ikke en tilstrekkelig betingelse i seg selv (Cheng 1984:832). Cheng mener derfor at koordinasjon bør behandles bare som en organisatorisk karakteristikk som sådan, og ikke blandes sammen med begrepet organisatorisk effektivitet. Cheng refererer til Georgopoulos og Mann (1962:271) som sa at organisatorisk effektivitet sier noe om hvor godt en organisasjon gjør det i å nå sine mål, mens koordinasjon sier noe om forbindelsen av forskjellige deler og funksjoner. Alexander (1995:5-6) kritiserer de som blander sammen koordinasjon med suksess og fravær av fiasko. Problemet som Alexander ser med å si at koordinasjon er det samme som suksess eller måloppnåelse, er at det hindrer oss i å forstå hva koordinering er. Vi må identifisere koordinasjon med egne karakteristikk, forskjellig fra suksessen eller fiaskoen til dets resultater.



REKONSEPTUALISERING

Cheng (1984:830) viser til de fire empiriske studiene som til da hadde blitt gjennomført, og sier at funnene i disse studiene antyder at koblingen mellom koordinasjon og organisatorisk prestasjon ikke er så godt etablert som det er vanlig å anta. Cheng mener at det er kontingensvariabler som påvirker forholdet mellom koordinasjon og hvor godt organisasjonen gjør det. I undersøkelsen han rapporterer på i 1983 viser han at avhengighet er en slik kontingensfaktor, og i undersøkelsen fra 1984 viser han at usikkerhet er en annen kontingensfaktor. I undersøkelsen sammen med Miller i 1985 bruker han avhengighet, organisasjonskontekst og informasjonskilder som kontingensfaktorer, og finner at effekten av koordinasjon er avhengig av dem (Cheng og Miller 1985). Cheng og Miller (1985) sin hovedkonklusjon er at de på det sterkeste avviser antagelsen om et allmenngyldig forhold mellom koordinasjon og organisatorisk prestasjon.

Avhengighet som kontingensfaktor i forholdet mellom koordinasjon og resultat, betyr at høy grad av koordinasjon gir et godt resultat under betingelse av at avhengighetsgraden er høy. Høy grad av koordinasjon i en aktivitet med liten grad av avhengighet, har mindre effekt på resultatet, enn høy grad av koordinasjon i en aktivitet med høy grad av avhengighet. Det er dessuten slik at en lavere grad av koordinasjon i en aktivitet med et høyt avhengighetsnivå, kan ha større effekt på resultatet, enn høy grad av koordinasjon i en aktivitet med lavt avhengighetsnivå. Følgelig vil ikke graden av koordinasjon si noe entydig om hvor godt resultatet av aktiviteten er. Derimot er det en interessant følge av dette, at vi kan oppnå bedre resultater ved å danne avhengighetsintensive situasjoner, enn avhengighetsmoderate situasjoner, så fremt vi mestrer å håndtere avhengighetene. Hvis vi ønsker å oppnå gode resultater, bør vi danne avhengighetsintensive situasjoner, og sørge for egnede håndteringsmåter som gjør at høy grad av koordinasjon oppnås.

Ut av dette trekker jeg at høy grad av koordinasjon ikke er det samme som at en organisasjon gjør det godt eller har gode resultater. Det er videre flere forhold som virker inn på forholdet mellom koordinasjon og resultatet av en aktivitet. Forholdet er altså kontingent av faktorer i organisasjonskonteksten. Jeg ser derfor koordinasjon som resultatet av å håndtere avhengigheter, men ikke resultatet av aktiviteten som koordineres.

3.6.3. Koordinasjon og samarbeid

Joseph L C Cheng (1984:831) påpeker at koordinering og samarbeid ofte har vært blandet sammen (coordination/cooperation). Cheng referer til Simon (1976) og Georgopoulos og Mann (1962), og sier at det er to forskjellige begrep. Cheng (1984:831-832) sier at samarbeid betyr å arbeide sammen med et felles mål. Koordinering betyr at arbeidsoppgavene til deltagerne er relatert til hverandre på bestemte måter, etter be-

REKONSEPTUALISERING

stemte organiserende prinsipper. Rogers og Whetten (1982:12) påpeker også at koordinering og samarbeid ofte har blitt sett på som synonymer. Rogers og Whetten (1982:12) tar deretter for seg en rekke forskeres arbeid, og trekker frem forskjeller mellom koordinering og samarbeid som har fremkommet i deres arbeider. I Tabell 3-20 fremgår det på hvilke kriterier de har funnet at samarbeid og koordinering skiller seg fra hverandre, og hvilke tilstander begrepene har i forhold til dem.

Criteria	Cooperation	Coordination
Rules and formality	No formal rules	Formal rules
Goals and activities emphasized	Individual organizations' goals and activities	Joint goals and activities
Implications for vertical and horizontal linkages	None, only domain agreements	Vertical or horizontal linkages can be affected
Personal resources involved	Relatively few –lower-ranking members	More resources involved–higher-ranking members
Threat to autonomy	Little threat	More threat to autonomy

*Tabell 3-20: Forskjeller mellom samarbeid og koordinering.
(Rogers og Whetten 1982:13)*

På grunnlag av disse forskjellene konkluderer Rogers og Whetten med at samarbeid og koordinering må konseptualiseres som to forskjellige begreper. Alexander (1995:6) påpeker også at noen forfattere tar et perspektiv som assosierer koordinasjon med samarbeid (cooperation) og kollaborasjon (collaboration), men at selv om de er relaterte begrep, så er de veldig forskjellige. Alexander sier at samarbeid er en interaktiv prosess, som under forutsetning av at den er vellykket, kan gi koordinerte handlinger som et resultat.

Synspunktene til forfatterne jeg har trukket frem ovenfor, viser for det første at samarbeid og koordinering ofte har blitt blandet sammen, og for det andre at de mener at de bør holdes fra hverandre som to forskjellige begreper. På hvilken måte de er forskjellige er ikke like umiddelbart, og for meg forblir det uklart hva de mener skillet består i. Jeg har snarere en fornemmelse av at forfatterne egentlig skiller mellom formell og uformell samhandling, hvor koordinering er det formelle og samarbeid er det uformelle. Eksempelvis angir Rogers og Whetten at det er formelle regler til stede når det er snakk om koordinering. Hvis vi husker tilbake til håndteringsmåter, så er en gjensidig tilpasning en håndteringsmåte som kjennetegnes ved sin uformelle form. En slik forståelse av koordinering er derfor ikke konsistent med det skillet som Rogers og Whetten gjør mellom samarbeid og koordinering.

For å klargjøre et skille mellom samarbeid og koordinering vil jeg heller gå tilbake til min basale konseptualisering av koordinering fra kapittel 3.1. Å koordinere er å få noe til å virke sammen, og formålet med koordinering er å få avhengige deler til virke sammen–vi vil ha samordnede



handlinger. Samarbeid, samvirke og samspill er alle ord som betyr å arbeide i fellesskap eller å virke sammen. Det blir derfor vanskelig å se hva som skiller samarbeid fra de ønskede effektene av koordinering. Det identifiserbare skillet går derfor mellom det å koordinere og det å ha oppnådd koordinasjon. Å koordinere betyr *få til å virke sammen*, mens samarbeid betyr *å virke sammen*. Mellom en tilstand av koordinasjon og samarbeid er det vanskeligere å gjøre en meningsfull distinksjon.

En annen distinksjon som kan gjøres er mellom koordinering og utførelsen av arbeidsoppgaver.¹¹ Koordinering er ikke utførelsen av arbeidsoppgaver, men det som gjøres i tillegg for å få de forskjellige arbeidsoppgavene til å virke sammen. Selve arbeidsutførelsen betrakter jeg ikke som en del av det å koordinere den samme utførelsen. Koordinering må derimot være det som gjør at en oppdelt arbeidsoppgave totalt sett blir utført. Eksempelvis så krever det å sette fast en motor på motorfestene i karosseriet til en bil, at en mekaniker skrur til boltene. Koordinering er å se til at motoren først er senket ned i karosseriet og at mekanikeren har bolter og verktøy til arbeidet. Informasjon om denne sekvensielle avhengigheten er det som må koordineres, selve handlingsutførelsen vil jeg betrakte som et resultat eller noe som er muliggjort ved koordineringen.

3.7. BEFARING

Hovedtyngden av forskningen på koordinering behandler avhengighet som en av flere strukturelle variabler for å forutsi bruken av forskjellige håndteringsmåter, og i en del tilfeller den påfølgende effekten av ytelsen. Enkelte arbeider er også viet avhengighet som den avhengige variabelen. De aller fleste undersøkelsene er survey-baserte og bruker bivariate eller multivariate analyseteknikker. David Chisholms bok *Coordination without hierarchy* er imidlertid et godt eksempel på mer kvalitativt orienterte studier. Det er med andre ord få feltstudier av koordinering, og få forskere med en fortolkende tolkningsramme. En del bidrag er mer teoretisk orientert, og de er gjerne av forberedende karakter for en påfølgende kvantitativ undersøkelse.

De empiriske studiene har hatt forskjellige formål og design, og forskningsmodellene forskerne setter opp uttrykker dette. En av forskjellene er om den variabelen de søker å forklare, er variasjon i håndteringsmåte eller om det er variasjon i ytelse. I Tabell 3-21 har jeg satt opp forskningsmodellene for et utvalg undersøkelser. Van de Ven et al (1976), Van de Ven et al (1979), og Victor (1990) har alle koordineringsmåter som sin avhengige variabel. Cheng (1983), Cheng og Miller (1985), og Kraut og Streeter (1995) har koordineringsmåter som mellomliggende variabel,

¹¹ En person kan selvfølgelig være en koordinator og ha til oppgave å koordinere andres arbeid, men det er ikke den oppgaven som en gruppe personer har satt seg fore å gjennomføre.

REKONSEPTUALISERING

og organisasjonsmessig ytelse som avhengig variabel. Med unntak av Van de Ven et al (1979) har alle undersøkelsene avhengighet som en uavhengig variabel, men bare Cheng (1983) har den som den eneste.

Forfattere	Uavhengig variabel	Mellomliggende variabel	Avhengig variabel
Van de Ven et al 76a	Interdependence/Task uncertainty/Unit Size		Coordination mechanism
Van de Ven et al 79	Reasons for interaction		Coordination patterns
Cheng 83	Interdependence	Coordination	Performance
Cheng & Miller 85	Interdependence/Organizational field/Information source	Coordination	Performance
Victor 90	Differentiation/Interdependence/Interest conflict		Coordination strategies
Kraut & Streeter 95	Size/Age/Planning Stage/Organizational interdependence/Project uncertainty	Coordination techniques	Outcomes

Tabell 3-21: Forskningsmodeller.

I en relativt nylig publisert artikkel om koordinering i programvareutvikling konkluderer Kraut og Streeter (1995:80) med at de har funnet ut det samme som andre før dem:

“Our conclusions about coordination in software development are consistent with the large literature about coordination in organizations generally.”

Hva består så denne enigheten i? Etter gjennomgangen av litteraturen om koordinering, ser det både teoretisk og empirisk ut til å være stor enighet om to sentrale forhold, eller at det er forhold som tas for gitt. Det ene er det hierarkiske mønsteret mellom forskjellige typer av avhengigheter, det hierarkiske mønsteret mellom forskjellige typer av håndteringsmåter, og sammenhengen mellom avhengighetstyper og håndteringsmåter. Det andre er den additive bruken av håndteringsmetoder etter hvert som avhengigheten øker. De forskjellige undersøkelsene kan være forskjellige i formål, omfang, variabelsett, operasjonaliseringer, og empirisk setting, men de har mindre uenigheter om disse to forholdene.

Noen av de mest refererte forskerne på feltet er Andrew H Van de Ven og hans kollegaer. Deres artikkel fra 1976, *Determinants of coordination modes within organizations*, er en undersøkelse for å teste noen av proposisjonene fremsatt av James Thompson (1967) i hans bok *Organizations in action*. Proposisjonene om sammenhengen mellom forskjellige typer avhengighet og koordineringsmåter har influert mange senere forskere.

Van de Ven et al (1976) undersøkte i hvilken grad oppgaveusikkerhet, oppgaveavhengighet, og avdelingsstørrelse kan predikere variasjoner i



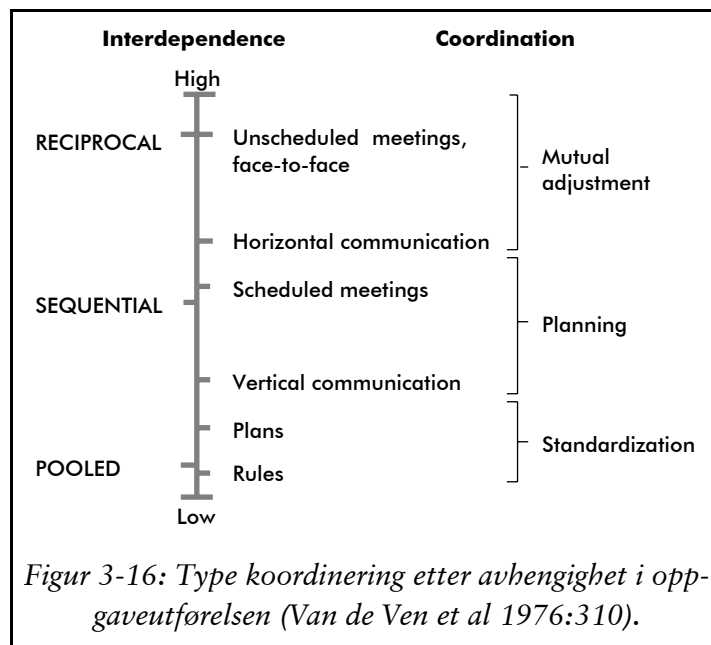
REKONSEPTUALISERING

bruken av tre typer håndteringsmåter; upersonlig håndtering, personlig håndtering, og gruppehåndtering. Upersonlig håndtering er det samme som March og Simons (1958) koordinering ved programmering, og personlig håndtering og gruppehåndtering er det samme som March og Simons koordinering ved tilbakemelding. Undersøkelsen ble gjennomført i en offentlig virksomhet med bruk av spørreskjema og oppfølgingsintervjuer med avdelingsledere. Undersøkelsesenheten var arbeidsgrupper. Undersøkelsen konkluderte med at oppgaveusikkerhet var den sterkeste variabelen for å forklare variasjoner i bruken av koordineringsmetoder. Den støttet de teoretiske konklusjonene som var trukket av March og Simon (1958), Thompson (1967) og Perrow (1970). Van de Ven et al sine funn har senere blitt observert av andre i forskjellige settinger (Cheng 1983; Kraut og Streeter 1995). Jeg skal nå forklare proposisjonene og resultatet av testene.

Hierarkisk mønster

Thompson (1967:54-65) teoretiserte at det er en hierarkisk sammenheng mellom typene av arbeidsflyt-avhengighet. Brønn-avhengighet må eksistere før sekvensiell, sekvensiell må eksistere før resiprok, og resiprok må eksistere før lag.

Lag er lagt til Thompsons opprinnelige tre typer avhengighet av Van de Ven et al. Et lignende hierarki eksisterer mellom de forskjellige typene håndteringsmåter. Programmering kommer først, planer som nummer to, og gjensidig tilpassning som nummer tre. Det hierarkiske mønsteret fremgår også av Figur 3-16.



Håndteringsmåtene er gradvis mer kostbare former for håndtering. Tushman og Nadler (1978) mener i tillegg at de er gradvis mer komplekse, og gradvis har bedre kapasitet til å behandle informasjon. Bruken av horisontale kanaler og gruppemøter tiltar ved høyere grad av oppgaveusikkerhet og avhengighet. I slike situasjoner kan ikke håndteringen bestemmes på forhånd eller programmeres. Van de Ven et al (1976) konkluderer med at deres undersøkelse støtter antagelsen om den

hierarkiske sammenhengen. De enkleste og minst kostbare håndteringsmåtene, regler og planer, ble brukt mest. De mest ineffektive og kostbare metodene, horisontale kanaler og gruppemøter, ble gjennomgående brukt minst.

Additivitet

Det andre sentrale forholdet er antagelsen om at forskjellige håndteringsmetoder er additive, eller følger en såkalt Guttman-skala, i kontrast til å være substituære. Det vil si at vi erstatter ikke den upersonlige håndteringsmåten med en personlig håndtering eller en gruppehåndtering etter hvert som avhengigheten øker, men vi legger dem til.

Van de Ven et al målte avhengighet på to måter, én basert på Thompsons arbeidsflyt, og den andre basert på Mohrs måling av oppgaveavhengighet. Undersøkelsen til Van de Ven et al (1976:329-330) fikk liten støtte for additivitetshypotesen når avhengighet ble målt som arbeidsflytavhengighet:

“As work flow interdependence among unit members increases from independent (pooled) to team, ...the use of impersonal and personal coordination mechanisms remain invariant; while there are significant increases in group coordination, particularly the use of scheduled meetings.”

I en fotnote reiser Van de Ven et al spørsmål om skalaen med avhengighetstypene brønn, sekvensiell, resiprokal, og lag, faktisk representerer en økende grad av avhengighet. De oppfordrer til ytterligere forskning for å teste for kurvlineæritet. Jeg har ikke funnet at Van de Ven et al eller andre har fulgt denne oppfordringen. Når avhengighet ble målt som oppgaveavhengighet, fikk hypotesen støtte ettersom det var en gjennomgående større bruk av alle håndteringsmetodene kombinert etter hvert som avhengigheten økte. Van de Ven et al (1976: 330) sier følgende som en konklusjon:

“Thus, the only significant exception to Thompson's 'additive' hypothesis in this study is the decrease in impersonal coordination mechanisms between sequential and reciprocal work flows.”

Støtten til additivitetshypotesen vil jeg karakterisere som meget svak, og forfatterne reiser selv tvil om det hierarkiske mønsteret for avhengighetstypene.¹² Senere undersøkelser ser imidlertid ut til å se bort fra disse innvendingene, noe som uttalelsen fra Kraut og Streeter (1995) tyder på når de sier at deres resultater er konsistente med forutgående undersøkelser.

¹² Se også mine kommentarer til måleverktøyene i kapittel 3.4.5.

SEKSJON TRE

FORRETNINGS- UTVIKLINGEN

ARENAEN

- Venezuela • Kulturforskjellene • Organiseringen • Prosjektene
- Uviklingsforløpet • Arbeidssituasjonene



FENOMENENE

- Intern mobilisering • Ekstern relasjonsbygging • Kultivering
- Prehåndtering • Tilknytting



MØNSTRENE

- Fenomenmønsteret • 4K koordinering



“Det var da som faen! -Hvordan skal jeg komme meg ut av denne labyrinten!”

*Simon Bolívar i Gabriel Garcia Marques'
Generalen i sin labyrint*



“The trick is to figure out what the devil they think they are up to.”

*Clifford Geertz
Local Knowledge*



“It would hardly be fish who discovered the existence of water.”

*Clyde Kluckhohn
Mirror for Man*

4. ARENAEN

Koordineringen av Statoils forretningsutvikling i Venezuela utspilte seg på en arena med bestemte særtrekk. Venezuelas kultur og oljevirk-somhet satte sitt bestemte preg på arenaen. Det samme gjorde de for-skjellige partnerselskapene. En del av arenaen var Statoils interne or-ganisering av aktiviteten. En annen del var organiseringen av partnerskapene som Statoil deltok i. Fem prosjekter utgjorde porteføl-gen og de hadde høyst forskjellig utviklingsforløp. Kompleksiteten og dynamikken var høy, og både Statoils organisering av den internasio-nale lete- og produksjonsvirksomheten, og organiseringen av Statoil i Venezuela endret seg i perioden. Forretningsutviklingen omfattet mange forskjellige arbeidssituasjoner og et mangfold av relasjoner.



Arena er latinsk for sand og er den sandstrødde plassen i det romerske amfiteater. Etter hvert har ordet fått betydningen kamplass i sin almin-nelighet, eller scene og skueplass. En arena er der hvor noe utspiller seg. Arenaen der hvor Statoils forretningsvirksomhet utspilte seg, inneholdt elementer som aktører, organisering, prosjekter, utviklingsforløp, rela-sjoner, historie, politikk, og kultur. Arenaen for forretningsutviklingen dannet en ramme for aktiviteten, samtidig som aktørene utviklet arenaen gjennom sin handlinger. Innsikt i arenaen er viktig for forståelsen av for-retningsutviklingen, og gir en bedre forståelse for de fenomener som ut-spilte seg der, og mønsteret mellom dem.

Min presentasjon av arenaen starter med Venezuelas historiske og po-litiske utvikling, og situasjonen i landets petroleumsøkonomi. I det første delkapitlet tar jeg også for meg særtrekk ved forretningsmiljøet i landet. Det neste delkapitlet forklarer hvilke nasjonale kulturforskjeller det er mellom selskapene som Statoil samarbeider med i Venezuela. De neste fire delkapitlene omhandler forhold ved selve forretningsutviklin-gen. Jeg viser den grunnleggende organiseringen av forretningsutviklin-gen, både for Statoil og for partnerskapene. De enkelte prosjektene som Statoil var involvert i, blir deretter presentert med tanke på formål, opp-bygging, og Statoils deltagelse. Det neste delkapitlet viser utviklingsforlø- pet til de forskjellige prosjektene, og Statoils generelle forretningsutvik-ling i landet. Til sist tar jeg for meg de forskjellige arbeidssituasjonene som Statoil-personer befant seg i, og lager en typologi for universet av rela-sjoner som deltagerne i forretningsutviklingen var engasjert i.



4.1. VENEZUELA

Venezuela ligger på den andre siden av Atlanterhavet i forhold til Norge. Det har sin egen historie, både som nasjon og når det gjelder petroleumsøkonomien. Forhold ved denne historien og dagens situasjon, var en betydningsfull del av rammevilkårene for Statoils forretningsutvikling i landet.

4.1.1. Historisk og politisk utvikling

Spor etter de første mennesker i området som i dag er Venezuela, stammer tilbake til år 1300 før kristi fødsel.¹ Omkring tusen år før kristi fødsel begynte pottemakerkunsten og kultivering av jorda. Dette førte til faste bosettinger og fra dette stadiet av begynte separate grupper å utvikle markante kulturer. Venezuelas før-spanske kulturer nådde ikke det samme arkitektoniske og kunstneriske nivået som de store sivilisasjonene, som Maya og Inca. Helleristninger er muligens det eneste bemerkelsesverdige vitnesbyrd om de innfødtes kultur.

I sin jakt på ekvator ankommer Columbus Venezuela på sin tredje reise til Den nye verden i 1498. Hans etterfølger, Alonso de Ojeda, ankom Maracaibosjøen og så indianernes hus på stolper i vannet, og av den grunn ga han landet navnet Venezuela, som betyr lille Venezia. Forskjellige europeiske erobrere herjet i landet på jakt etter rikdommer som perler og gull, men de drev også landbruk med de innfødte som slaver. De første 300 årene med spansk styre var relativt begivenhetsløse, med bare noen korte opprør. Alt dette endret seg i begynnelsen av 1800-tallet, da Venezuela skjenket Latin-Amerika sin store helt, Simon Bolívar, "El Libertador." Sammen med sin løytnant, Antonio José de Sucre, var han ansvarlig for opphøret av det spanske kolonistyre helt ned til den Argentinske grensen. I enhver spansk-amerikansk by finnes det derfor minst ett torg som bærer hans navn. I Venezuela er myntenheten, det høyeste fjellet, ett av fylkene, en by, hovedflyplassen og mye annet oppkalt etter ham. I tillegg er det statuer av ham over alt. Revolusjonen startet med Francisco de Mirandas mislykkede forsøk på å etablere en uavhengig administrasjon i Caracas i 1806. Deretter tok Bolívar over ledelsen av revolusjonen. Etter flere mislykkede forsøk, trakk han seg tilbake til Colombia og senere til Jamaica, frem til at anledningen bød seg i 1817. I Europa var Napoleonskrigene over og Bolívars agent i London var i stand til å skaffe penger og våpen til å rekruttere 5000 britiske veteraner fra Englands krig mot Napoleon på Pyreneerhalvøya. Med disse soldatene og en hær ryttere fra Los Llanos, marsjerte Bolívar over Andesfjellene og slo spanjolene i slagene ved Pantano de Vargas og Boyacá, og ga således selvstendighet til Colombia i august 1819. Fire måneder senere proklamerte en kongress Gran Colombia som en ny stat bestående av Colombia, Ve-

¹ Dette kapitlet baserer seg i hovedsak på Krzysztof Dydyński (1994).

nezuela, og Ecuador. Frigjøringen av Venezuela ble fullført med seieren over spanjolene i Carabobo i 1822. Med disse frigjøringene på plass, fortsatte Bolívar og Sucre med å frigjøre Ecuador, Peru og Bolivia innen utgangen av 1824. Venezuelanske patrioter sloss på sitt eget territorium, men de sloss også i arméene som Bolívar ledet inn i Colombia og nedover Stillehavskysten. Gran Colombia eksisterte bare i ti år før den ble delt opp i tre egne land.

Den første tiden som selvstendig nasjon hadde Venezuela store problemer med styringen, og det fortsatte ut århundret. Despotisme og anarki preget tilstanden, med en serie militærdiktatorer som "caudillos." Knyttet til skiftene av caudillos herjet det borgerkriger i lengre perioder. Internasjonalt hadde Venezuela også problemer. Blant annet betalte ikke Venezuela tilbake lån til Storbritannia, Italia, og Tyskland, som førte til at disse landenes marinestyrker blokkerte venezuelanske havner i 1902.

Den første delen av 1900-tallet besto i en rekke skifter av caudillos, frem til i 1947 når en ny grunnlov ble vedtatt og det første demokratiske valget ble gjennomført. Farten på de nye reformene ble for store for de militære, og åtte måneder senere tok de makten ved et kupp. I 1958 ble militærstyret veltet, og landet gikk tilbake til demokratisk styre og et nytt valg ble avholdt. Venstreorienterte Rómulo Betancourt ble valgt og klarte å beholde makten i en full presidentperiode. De neste 25 årene var det seks presidentskifter som alle skjedde etter valg.

Oljen har vært den mest betydningsfulle faktoren i venezuelansk politikk. I president Pérez sin første presidentperiode (1974-79) opplevde han olje-bonanzaen. Produksjonsvolumet økte, men viktigst var firedoblingen av prisen over natten som en følge av den Arabiske-Israelske krigen. Pérez nasjonaliserte jern- og oljeindustrien i 1976 og satte i gang en stor kjøpefest. I siste del av 1970-årene tiltok den internasjonale nedgangen og metning i oljemarkedet, og dette veltet Venezuelas økonomiske stabilitet. Oljeinntektene gikk ned, arbeidsløsheten og inflasjonen økte, og

VENEZUELA

Republica de Venezuela

Plassering: Nordøstlig hjørne av Sør-Amerika, like over ekvator, 0-12 ° nord og 63-73 ° vest. Det karibiske hav er nordlig grense, met Atlanterhavet og Guyana i øst, Brazil i sør og Colombia i vest

Tid: 4 timer bak Greenwich Mean Time (vinter)

Areal: 916,490 km²

Styresett: Republikk

Hovedstad: Caracas

Folkegrupper: Mestizo 67%, hvite 21%, svarte 10%, Amerindian 2%

Religioner: Romersk-katolsk 96%, protestanter 2%

Språk: Spansk (offisielt), urspråk snakkes av ca 200,000 Amerindians. Undervisning i Engelsk

Klima: Tropisk, men stor variasjon etter høyde. Caracas temperatur: Gjennomsnittlig 22 ° C

Befolkning: 21,718,291 (Estimat for juli 1995)

Naturressurser: Råolje, naturgass, jernårer, gull, bauxite, andre mineraler, vannkraft, diamanter

Arealbruk: 3% dyrket mark, 1% permant avling, 20% eng and beiteland, 39% skog og skogsstrøk, 37% annet

Økonomi: Petroleum er hjørnesteinen i økonomien og står for 21% av GDP, 59.5% av statsinntektne, og 71% av eksportinntektene i 1995

Kilde: Venezuelas ambassade i Storbritannia



ARENAEN

folks misnøye vokste. Nedgangen i oljeprisen i 1988 halverte landets inntekter, og Venezuelas evne til å betale sin utenlandsgjeld kom under tvil. En reformpakke i 1989 utløste voldsomme opptøyer, kjent som "Caracazo," hvor over 300 mennesker mistet livet. Urolighetene fortsatte ut over i de tre neste årene, ofte utløst av forskjellige prisoppganger.



I februar 1992 forsøkte en gruppe militære å gjennomføre et statskupp. President Pérez, som nå var inne i sin andre periode, flyktet fra presidentpalasset minutter før en av opprørernes stridsvogner braste inn. Kuppet kom som et sjokk på de fleste Venezuelanere. Det var skyting rundt om i Caracas, men til slutt gjenvant regjeringen kontrollen ved hjelp av hæren. I november samme år var det et nytt kuppforsøk satt i gang av yngre offiserer fra luftvåpenet. Kuppet utspilte seg som et luftslag over Caracas, med krigsfly flygende mellom skyskraperne, og det gav nærmest apokalyptiske tilstander. Presidentpalasset ble bombet. Igjen kom hæren presidenten til unnsetning og regjeringen gjenopprettet kontrollen. Begge kuppene hadde vist at hæren var til enhver tid klar til å innta en sentral plass i landet.²

I mai 1993 ble president Pérez funnet skyldig i økonomisk svindel og han ble avsatt. Samtidig ble en annen korrupsjonsskandale rullet opp med

² Før jul i 1998 ble Hugo Chavez Frias som ledet kuppet, valgt til president i Venezuela foran Rafael Caldera, og foran Irene Saez Conde, som var Miss Universe i 1981.

eks-president Jaime Lusinchi som mistenkt. 1993-valget var preget av en urolig og nervøs atmosfære, med et nærmest dødt løp mellom tidligere president Rafael Caldera og Andrés Velásquez, som hadde fungert som president siden Pérez ble avsatt. Caldera vant og er valgt for en periode på fire år. Økonomien fortsatte å være vanskelig og i januar 1994 kollapset Venezuelas nest største bank, Banco Latino, og måtte redde av myndighetene som gikk inn med US\$ 2 milliarder. Flere banker fulgte med og mange investorer trakk sine midler ut av landet. Inflasjonen økte og pengereservene svann gradvis hen. Straks etter tiltredelsen erklærte Caldera økonomisk unntakstilstand i et håp om å berge økonomien. Det forventes at Venezuelas økonomi vil bedre seg i årene fremover. Gjeld delt på eksport i 1993 var på ca 25%, og forventes i 2002 å være på ca 13%. Til sammenligning er tilsvarende tall for Norge 20% og 7%, det vil si samme utviklingsmønster som for Venezuela.³ Fra begynnelsen av 1990-tallet begynte Venezuela å sette spørsmålet om deltakelse fra utenlandske oljeselskap på agendaen igjen. I 1995 ble det åpnet for internasjonal letevirk-somhet. Det ser ut til at hjulet har dreid en hel runde, som Juan Carlos Boué (1993:13) sier. Mot slutten av 1997 utviklet det seg nærmest en klondyke-stemning på den Venezuelanske oljearenaen, med en hel rekke internasjonale selskap på banen, deriblant det norske oljeselskapet Statoil. Til slutt i dette kapitlet er det bilder fra Venezuela.

4.1.2. *Petroleumsøkonomiens utvikling*

Petroleum var kjent for urinnvånerne i Venezuela lenge før de spanske conquistadorene ankom landets kyst.⁴ De brukte asfalt til å tette båter og impregnere seil, og til å farge vevde stråkurver. Råolje ble brukt medisinsk og til lampeolje. Venezuelansk olje fikk kommersiell interesse straks etter at Edwin Drake hadde funnet olje i Titusville. Etter en litt vanskelig start, ble det i 1883 etablert et selskap som drev med utvinning og raffinering av råolje. Aktiviteten var liten, omtrent 50 tønner om dag. Den Venezuelanske oljeboomen kom med den Meksikanske revolusjonen. Mexico hadde i tiden før revolusjonen stor oljeproduksjon, men urolighetene gjorde at oljeselskapene så seg rundt etter nye områder. Derfor flyttet de sin virksomhet til Venezuela. Den første perioden var meget vanskelig, men fra 1914 begynte det å skje ting. I 1917 fant Shell det enorme Bolívar Coastal Field. En rekke andre funn etterfulgte dette funnet. I 1929 produserte Venezuela 137 millioner fat, og var den nest viktigste oljenasjonen etter USA. Bortsett fra noen dårlige perioder knyttet til depresjonen og annen verdenskrig, vokste den venezuelanske oljesektoren gjennom 40-årene og frem til 1957. I perioden fra 1926 til 1947 produserte Venezuela mer olje enn hele Midtøsten til sammen.

³ Bank of America World Information Services, August 1997.

⁴ Basert på Boué (1993)



I 50-årene ga de venezuelanske myndighetene selskapene meget gode vilkår for å tjene penger, og de store oljeselskapene satset offensivt i landet. Etter at Venezuela fikk demokratisk styre i 1958, forsøkte regjeringen å få en større del av inntektene fra industrien. Landet introduserte opplegg for “profit-sharing,” og det gav Venezuela det største uttaket pr produsert fat, og anledning til å utfordre selskapenes regnskapspraksis. Høyere skattlegging førte til at Venezuela ble dyrere enn landene i Midtøsten, og gjorde det nødvendig å koordinere oljepolitikken med disse landene. Venezuela forsøkte å overbevise landene i Midtøsten om at de burde innføre den samme skattepolitikken som dem selv. Landene fulgte opp Venezuelas initiativ og kontakten foregikk etterhvert på ministernivå. Dette førte til slutt til opprettelsen av OPEC i august 1960 (Organizations of Petroleum Exporting Countries). Dannelsen av OPEC var også en respons på den ensidige prisreduksjonen som “The Seven Sisters” sto for i februar 1959. “The Seven Sisters” var de sju største oljeselskapene: Exxon, BP, Royal Dutch Shell, Gulf, Texaco, Standard Oil, og Mobil. I 1950 kontrollerte de fire største av disse selskapene 83 prosent av råoljen som ble utvunnet utenfor USA. Venezuela forsøkte i denne situasjonen å overbevise OPEC-landene om at den beste måten å ivareta deres interesser var å sende mindre olje ut på markedet. OPEC ble dannet i august 1960. Gjennom 60-årene klarte ikke OPEC å leve opp til Venezuelas forventinger, fordi Iran og de andre landene forsøkte å produsere så mye olje som mulig, og så fort som mulig. Opp til 1970 fortsatte produksjonen i Venezuela å vokse, men fra da av avtok den, bare med unntak av perioden med Iraks invasjon av Kuwait. Likevel er Venezuela fortsatt en oljeprodusent i toppklassen.

Venezuelas lovgivning for oljevirkosomheten har utviklet seg gjennom stadig nye reguleringer fra den første loven i 1918. I 1958 ble inntektskatten økt fra 26 til 45 prosent, og de gradvise innstramningen førte til at 1972 var praktisk talt all oljevirkosomhet i hendene på Venezuelas regjering. I 1975 kom loven om nasjonalisering med virkning fra 1. januar 1976. I alt var det 22 selskaper som produserte olje i Venezuela frem til nasjonaliseringen. Etter nasjonaliseringen ble et nytt oljeselskap etablert: Petróleos de Venezuela S.A (PdVSA). En serie avtaler ble inngått med de tidligere konsesjonseierne om at de skulle tilføre PdVSA tjenester på produksjon, raffinering, opplæring, og leveranser. Avtalene inneholdt også klausuler om “lån” av personell til de nye venezuelanske operatørselskapene. Etter hvert som PdVSA selv tilegnet seg denne kompetansen, fikk avtalene mindre betydning. De 22 konsesjonsholderne ble erstattet av 13 nasjonaliserte operatørselskaper. Gjennom flere omstruktureringer har disse selskapene blitt samlet i tre operatørselskaper: Corpoven, Lagoven, og Maraven. Det venezuelanske statsoljeselskapet er i dag verdens tredje største oljeselskap. I 1998 omorganiserte PdVSA virksomheten gjennom

en omstrukturering av operatørselskapenes vertikale organisering, til en horisontal struktur etter funksjon.⁵

4.1.3. Status i petroleumsøkonomien

Venezuelas petroleumsindustri har en veletablert infrastruktur med omlag 300 aktive oljefelt, ca 28.000 miles med rørledning, 6 innenlandske raffinerier og 12 utenlandske.⁶ Oljeressursene i Venezuela er enorme, med reserver på mer enn 64 milliarder fat. Det antas at ytterligere 30 milliarder fat vanlig olje kan legges til gjennom fremtidig leting og reaktiveringsprosjekter. Verdens største reserver av bitumen og ekstra tung råolje finnes på nordbanken av Orinocoelven i Venezuela. På sørbanken av elven finnes forøvrig estimerte 11.000 tonn gull, som tilsvarer 11% av verdensforsyningen, og store forekomster av jern, diamanter, og bauxitt (National Geographic 1998:24). Reserven av olje er estimert til å omfatte 1.2 milliarder fat, hvor omtrent 270 milliarder av dem er økonomisk forsvarlig å ta opp med dagens teknologi. Det er påvist 140 Tcf (billion m³) med gass, og det er sannsynlig at den vil øke i fremtiden. I tillegg er Venezuela vurdert til å være attraktivt på grunn av følgende forhold: tilgang på naturressurser til konkurransedyktige priser, fordelaktig geografisk plassering for eksport, velkvalifisert lokal arbeidskraft, tilgjengelig og god engineering og faglige ressurser, lokal produksjon og leveranse av utstyr, og politisk stabilitet og demokrati.

Siden 1990 har PdVSA og regjeringen kjørt frem en ambisiøs langtidsplan for å utnytte landets enorme ressurser. Denne planen krever investeringer av PdVSA og partnere på omlag \$46 milliarder. Betydelige økonomiske reformer har blitt innført for å stimulere økonomien, og for å la venezuelansk industri konkurrere mer fritt og aggressivt på det globale markedet. De økonomiske reformene sammen med ekspansjonsplanene, har gitt nye muligheter for investorer og nye markeder for leverandører fra hele verden. Utviklingen av Orinoco-beltet og økning i nasjonens produksjonskapasitet fra 2,9 millioner fat i 1993, via 3.1 i 1995 og estimert 3.3 i 1998, til 4 millioner fat på lang sikt, vil kreve tredjeparts innsats i form av kapital, teknologi, og markeder.

Til å gjennomføre ekspansjonen har PdVSA og regjeringen uttrykt ønske om å samarbeide nært med større internasjonale selskaper, ikke bare med utenlandske raffinerier, men gjennom dannelsen av private joint ventures i Venezuela. Konseptet for dette kalles "Strategic association." Slike allianser skal bidra med kapital og teknologi til at Venezuela kan nå sine mål. Alliansene er strategiske i den forstand at de er langsiktige (30 år eller mer) og skal være til gode for alle partnerne. Alliansene kan ha flere partnere i tillegg til PdVSA, og PdVSA skal vanligvis ikke ha

⁵ Venezuela Oil & Energy, september 1997.

⁶ Basert på Price Waterhouse (1992). Tall er ajourført med opplysninger fra PdVSA.



majoriteten av andeler. Mulighetene er på fem områder: Orimulsion, reaktivering av felt, petrokjemi, utstyr og tjenester, og gass. Datterselskapet Bitumenes Orinoco S.A. (Bitor) står for produksjon og salg av oljeproduktet Orimulsion. Bitor søker å bygge opp et verdensmarked for produktet og må tilsvarende bygge opp produksjonskapasiteten. Det er forventet en årlig økning i 5.8 millioner tonn. I 1990 startet PdVSA en plan for å reaktivere marginale felt, som stort sett hadde produsert lett, høykvalitets råolje. Målet var å øke landets produksjon med 200.000 fat pr dag fra disse feltene. Til sammen er det 46 slike felt fordelt på 9 områder, med til sammen 352 millioner fat i estimerte ressurser. PdVSAs datterselskap Pequiven, står for produksjon og markedsføring av petrokjemikalier. Pequiven skal ekspandere og søker å bli viktig aktør på verdensmarkedet. For å støtte opp om den brede ekspansjonen trengs det utstyr og tjenester, men utenlandsk leveranse av dette er tillatt bare når det innenlandske tilbudet ikke når opp i forhold til kvalitet, kvantitet og leveringsbetingelser. Et større gassprosjekt er i gang i "Cristobal Colon," med Exxon, Shell, Mitsubishi, og Lagoven som partnere.

4.1.4. Forretningsmiljøet

Statoil har tradisjonelt operert i et forretningsmiljø som har vært preget av forholdene på den norske kontinentalsokkelen. Norsk kultur og forretningspraksis har selvfølgelig vært en del av dette bildet, men også den internasjonale sammensetningen av selskaper på norsk sokkel. Et annet forhold har vært forbedringstiltak som NORSOK, som har hatt som formål å gjøre arbeidet med å utvinne ressursene på norsk sokkel mer effektivt. I Venezuela er det andre forhold som preger situasjonen for forretninger innen oljevirkksomheten. Forretningsmiljøet i Venezuela er karakterisert av fire forhold (Archer og Fitch 1994:88). Det er stor tiltro til hierarki som innebærer separasjon av sosiale klasser. Det er en vedvarende vektlegging av personlige kontakter som grunnlag for interaksjon innenfor og mellom organisasjoner. Det er et syn på fremtiden som usikker og ukontrollerbar, spesielt med hensyn til styresmakter og forretninger. Det er en arbeidsstokk som er relativt stabil på grunn av liten geografisk mobilitet og stor lojalitet til organisasjonen. Det er et syn på lover og regler som mer symbolsk enn virkelig i sine konsekvenser. Disse karakteristikkenes konsekvenser for forretningsvirksomhet i Venezuela på områder som makt, motivasjon, og formell og uformell kommunikasjon. Presentasjonen av fenomener i forretningsutviklingen i kapittel 5 berører flere av disse forholdene. Archer og Fitch (1994) har kommet frem til disse karakteristikkenes på grunnlag av litteraturgjennomgang og egen forskning på forretningsmiljøet i Latin-Amerika. På grunn av likhetene mellom de latinamerikanske landene, mener forfatterne at resultatet kan gjøres gjeldende for de enkelte landene. Jeg skal nå se litt nærmere på bakgrunnen for karakterstikken og litt mer om hva den består i.

Latinamerikanere lærer fra barnsben av å akseptere autoriteten deres foreldre og eldre personer utøver. Dette har gitt seg utslag i at de har en hang til å basere seg på autoritetsstrukturer for å håndtere usikkerhet, fremfor å finne andre løsninger. Denne tilbøyeligheten kan stamme fra *patrón*-relasjoner som var vanlig på latinamerikanske plantasjer og rancher. Dette var et ubalansert, men gjensidig forhold mellom eieren og hans husmenn og arbeidere, som knyttet medlemmer av forskjellige sosiale lag sammen i varige relasjoner. Husmennene og arbeiderne skyldte *patrón*en en viss mengde arbeid for hus, verktøy, egne hager, og beskyttelse i juridiske krangler og andre vanskeligheter. Det var forventet at *patrón*en hadde personlig interesse i velferden til arbeiderne og deres familier, tiltalte dem med fornavn, hadde omsorg for dem under sykdom, deltok eller bidro til feiringer, og så videre. *Patrón*en var gjerne gudfar for barn av lojale arbeidere, noe som skapte *compadrazgo* eller gudfar-systemet, hvor det var forventet at en *patrón* bidro til beskyttelsen av gudbarnet. *Compadrazgo* henspeiler på forholdet mellom foreldrene og gudforeldrene til et barn, men også til en klikk, ring eller gruppe. Næring og familie går over i hverandre. Denne praksisen ble overført til håndverksbedrifter, gruver, og små fabrikker. Bånd til slektninger og *patrón* er fremdeles vanlig og av stor betydning i latinamerikanske land (Archer og Fitch 1994:79-80).

Palanca er det mest instrumentelle aspektet ved en personlig relasjon.⁷ "Å flytte en *palanca*" eller "riste ut en *palanca*" er å bruke en relasjon som et verktøy for å oppnå et mål. Mål som søkes oppnådd gjennom *palanca* kan være en håndrekning, stillinger, og autorisasjoner. Å operere som *palanca* for å overkomme knapphet og regler, blir sett på som en vennetjeneste og noen ganger som en forpliktelse. Det forventes at å opptre som *palanca* skal gjengjeldes. Å kunne opptre som *palanca* fordrer vanligvis en posisjon i en organisasjon med ansvar for det er knapphet på eller regler for. Dess større betydning av tjenesten, dess høyere status bør personen som tjener som *palanca* ha. Personers mest frekvente kontakter er innenfor en begrenset avstand fra deres egen posisjon, slik at de *palancas* som han har tilgang til, er relativ til hans egen posisjon. Ved å etablere kontakter med mektige andre, forbigår de institusjonelle regler, prosedyrer, og knapphet på ressurser. Den moralske vurderingen av å bruke *palancas* er stort sett positiv. Relaterte praksiser som baserer seg på penger eller juks, fremfor slektskap, vennskap eller andre personlige kontakter, blir sett på som langt mer negativt. *Palanca* består av en del grunnleggende antagelser om personer og relasjoner, hvor antagelsen om at mennesket er en utilstrekkelig enhet, er den mest fremtredende. En persons identitet er i stor grad konstituert av relasjonene til andre personer. Kva-

⁷ *Palanca* er et begrep Archer og Fitch har studert i Colombia, men som også kan gjøres gjeldende for Venezuela. En diskusjon av i hvilken grad dette kan gjøres, finnes i Perez Perdomo (1990).



liteten på personlige relasjoner vurderes i forhold til graden av *confianza* som eksisterer mellom personene. *Confianza* er følelsen av tillit, nærhet, og forpliktelse til delte mål i fremtiden, basert på likhet i verdenssyn og avstedkommet av felles erfaring. En viss grad av *confianza* må være på plass for å kunne nyte godt av en *palanca*.

Venezuela har en agrar forhistorie og var lite utviklet. Forretningsmiljøet i utviklingsland er generelt preget av et lavt teknologisk nivå, mangel på informasjon, et stor inntektsgap, og politisk sentralisering. Under slike forhold utviklet Venezuelanske selskaper seg. Familiefirmaer dominerer i Venezuela fordi de investerte store beløp for å kompensere for dårlig infrastruktur og mangel på informasjon. De samlet seg i klaner for å beskytte seg selv fra et dårlig juridisk system og et relativt dårlig utviklet marked. Selskapene baserte seg på å bygge kontakter med innflytelsesrike personer i regjeringssystemet, og derigjennom påvirke den offentlige reguleringspolitikken til proteksjonisme i favør av lokal industri (Berlin 1996:849, med referanse til Austin 1990 og Francés 1992). Berlin (1996:849 med referanse til Naím 1989) fortsetter:

“The Venezuelan business environment is characterized by an informal lack of clear criteria on impartiality and justice. Venezuela is a small country where people know one another and managers are often relatives of influential people in government. Consequently, a multiplicity of roles is common, and because people are engaged in various roles this implies that, at times, they are subject to conflicting demands and loyalties.”

Kombinasjonen av roller gjør at en person kan komme i interessekonflikter som gjør det vanskelig å være rettferdig og nøytral. Pleie av kontakten med innflytelsesrike personer reduserer usikkerhet, ved at de kan gi informasjon om fremtidige hendelser. Svake finansielle institusjoner har også gjort at selskaper har gått sammen om å danne sine egne finansinstitusjoner. En fremtreden karakteristikk ved forretningsmiljøet er betydningen av personlige relasjoner for å gjøre forretninger (Archer og Fitch 1994:80). Familiebånd er ofte den sentrale kraften i grupper av selskaper som opererer sammen og er en dominerende kraft i forretningslivet. Disse nettverkene gir en konkurransefordel gjennom lojalitet mellom medlemmene og overlegen tilgang til informasjon. Det er bare gjennom personlige bånd at entreprenører er i stand til å få gunstig finansiering, informasjon om konkurrenter, og endringer i næringspolitikken, som gjør dem i stand til å planlegge og håndtere kreditten (Berlin 1996:850). Dette er noe av bakgrunnen til forretningsmiljøet i Venezuela, hvor personer blir vurdert i forhold til hvem de kjenner, og ikke i forhold til sin kompetanse eller utdanning (Naím 1989, i Berlin 1996:852; Archer og Fitch 1994:85). Det er viktigere å bruke tid på å pleie sine kontakter og utvide sitt nettverk, enn å utvikle sin kompetanse. Dette er av avgjørende

betydning for utviklingen av et selskap og den enkeltes karriere i det Venezuelanske forretningsmiljøet. Archer og Fitch (1994:80) eksemplifiserer dette med at forretningslivet i USA er sterkt juridisk orientert med fokus på det skrevne ord, mens i Latin-Amerika er den sikreste måten å få gjort ting på, å ha et nettverk av personlige relasjoner som representerer lang erfaring.

4.2. KULTURFORSKJELLENE

Vår måte å tenke og handle på er basert på våre verdier og den kultur vi er en del av. En verdi kan vi si er tendensen til å foretrekke visse ting fremfor andre. Kultur kan beskrives som den kollektive påvirkningen av tenking og handling som skiller medlemmer av en gruppe fra andre grupper. Kjennskap til et lands kultur kan derfor si oss noe om hvilke handlinger som er sannsynlige og forståelige ut fra en persons bakgrunn.

Dimensjon/land	Medianen	Venezuela	Norge	USA	Frankrike
Maktdistanse	51	81	31	40	68
Individualisme	51	12	69	91	71
Usikkerhetsunnvikelse	64	76	50	46	86
Maskulinitet	51	73	8	62	43

Tabell 4-1: Kulturforskjeller på fire dimensjoner. (Hofstede 1980)

Til å se på kulturelle forskjeller mellom landene som er involvert sammen med Statoil på prosjekter i Venezuela, skal jeg bruke forskning gjort av Geert Hofstede (1980; 1991). Hofstede brukte data fra 116.000 spørreskjema blant IBM-ansatte i 40 land i 1968 og i 1972. Hofstede kom frem til at nasjonale kulturer skiller seg fra hverandre langs fire dimensjoner. De fire dimensjonene er maktdistanse, individualisme, usikkerhetsunnvikelse og maskulinitet. For hvert land ble det beregnet en tallverdi for disse fire dimensjonene. Tallverdien eller indeksen uttrykker i hvilken grad dimensjonen gjør seg gjeldende. De opprinnelige dataene fra IBM ble supplert med data fra 38 andre studier og som i stor grad samsvarte med en eller flere av de fire dimensjonene. I dette kapitlet bruker jeg indeksene for landene Venezuela, Norge, USA, og Frankrike, for å vise hvilke nasjonale kulturforskjeller det kan være mellom selskapene som Statoil samarbeider med. Tabell 4-1 viser indekstallene på de fire dimensjonene for de respektive land. Medianen for hver dimensjon er indekstallet for landet i midten av alle landene i analysen ordnet i rekkefølge. I det følgende forklarer jeg de fire dimensjonene og kommenterer forskjellene mellom landene.

Maktdistanse er i hvilken grad de svake medlemmene av organisasjoner i et land forventer og godtar at makten er ulik fordelt. Dimensjonen sier oss noe om de følelsesmessige avhengighetsforholdene i et land. I et land med liten maktdistanse er de ansattes avhengighet av sjefen begrenset, og



man søker rådføring. Det er med andre ord en gjensidig avhengighet mellom sjef og underordnet. Den følelsesmessige avstanden mellom dem er relativt liten, og de underordnede kvier seg ikke for å ta opp ting med sjefen eller motsi ham. I land med stor maktdistanse har de underordnede en betydelig avhengighet til sjefen. De underordnede reagerer enten ved å foretrekke en slik avhengighet eller å forkaste den fullstendig. Det er lite sannsynlig at underordnede går til sjefen og tar opp ting direkte eller motsier ham ansikt til ansikt. Stor og liten maktdistanse representerer ytterpunktene på indeksen. Høyt tall vil si stor maktdistanse og lavt tall vil si liten maktdistanse. Venezuela har størst maktdistanse, mens Norge har minst maktdistanse.

Individualisme har vi i samfunn hvor båndene mellom enkeltmennesker er løse. Det forventes at alle skal passe på seg selv og sin nærmeste familie. Det motsatte er kollektivism, og det har vi i samfunn hvor mennesker fra fødselen av innlemmes i sterke egengrupper med sterkt samhold, som fortsetter å beskytte sine medlemmer så lenge de lever, mot å få uforbeholden lojalitet tilbake. Kollektivism og individualisme er ytterpunktene på dimensjonen. Dess høyere indekstall, dess mer individualistisk er landet. Venezuela er veldig kollektivistisk orientert og USA er veldig individualistisk orientert. I Hofstedes opprinnelige undersøkelse var faktisk Venezuela det mest kollektivistiske landet og USA det mest individualistiske landet av alle. I Hofstedes bok fra 1991 er tre andre latinamerikanske land kommet til, og rangeres som mer kollektivistisk enn Venezuela. Norge og Frankrike er begge rimelig individualistisk orientert og godt over medianen.

Usikkerhetsunnvikelse forekommer i den utstrekning medlemmene av en kultur føler seg truet av usikre og ukjente situasjoner. Denne følelsen kan gi seg uttrykk i nervøsitet og stress, og et behov for forutsigbarhet, skrevne og uskrevne regler. Ytterpunktene på dimensjonen er svak og sterk usikkerhetsunnvikelse. Jo høyere tall, jo sterkere er usikkerhetsunnvikelsen. USA og Norge har omtrent samme indekstall, og de er godt under medianen. Venezuela, og særlig Frankrike, har langt høyere tall.

Maskulinitet har vi i samfunn hvor de sosiale kjønnsrollene er klart forskjellige. Det vil si at menn forventes å være selvhevdende, harde, og opptatt av materiell suksess, mens kvinner forventes å være beskjedne, omsorgsfulle, og opptatt av livskvalitet. Femininitet har vi i samfunn hvor de sosiale kjønnsrollene overlapper hverandre. Det vil si at både menn og kvinner forventes å være omsorgsfulle og opptatt av relasjoner, likhet, og enighet. Feminin og maskulin er ytterpunktene på dimensjonen. Høyt indekstall betyr maskulin og lavt indekstall betyr feminin. Vi finner Norge og Venezuela i hvert sitt ytterpunkt på indeksen for maskulinitet. Norge har bare Sverige (5) som et mer feminint land, og Venezuela har bare Østerrike (79) og Japan (95) som mer maskuline land. USA er også relativt

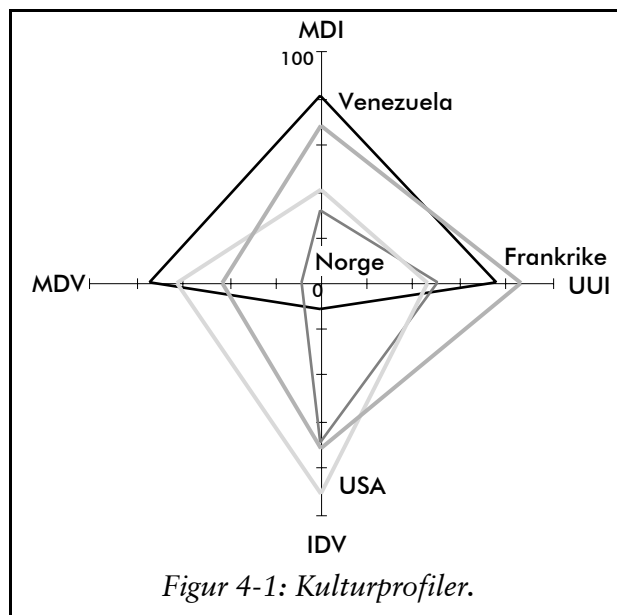
maskulint og ligger godt over medianen. Frankrike ligger noe under medianen, men likevel er det langt mer maskulint enn Norge.

Med de fire dimensjonene har jeg laget en *kulturprofil* for hvert av landene. En kulturprofil viser hvordan et land plasserer seg på hver av dimensjonene, og kan være et mer oversiktlig uttrykk for den nasjonale kulturen i et land. Et lands kulturprofil gjør det også lettere å sammenligne flere lands nasjonale kulturer. I grafen i figur 4-1 er kulturprofilen for de fire landene vist. De fire aksene er maktdistanseindeks (MDI), usikkerhetsunnvikelsesindeks (UUI), individualismeindeks (IDV) og maskulinitetsindeks (MDV). Ved å studere de fire profilene i forhold til hverandre, kan vi få et inntrykk av hvor forskjellig landenes kultur er. Fremtredende i grafen er Venezuelas plassering på individualitetsaksen og Norges plassering på maskulinitetsaksen. Ellers ser vi at Norge og Frankrike, og Venezuela og USA, er ganske like på usikkerhetsunnvikelsesaksen og maktdistanseaksen.

Det er åpenbart for oss alle at kulturene er forskjellige fra land til land. Det vi imidlertid kan spørre oss om, er hvilken betydning nasjonale kulturforskjeller faktisk har for personers tenking og handling. Flere forhold kan bidra til å redusere betydningen av nasjonale kulturer. Selskaper som er i oljebransjen har kanskje mer til felles over landegrensene, enn de har med andre bransjer som treforedling og utdanning i

sitt eget land. Reservoaringeniører i selskaper fra forskjellige land, kan ha mer til felles enn de har med markedsførere i sitt eget selskap. Erfarne personer mellom land opptrer kanskje mer likt, enn i forhold til uerfarne personer fra samme land. Ofte må vi ty til flere årsaker for å forklare hvorfor noe er som det er. Hvordan personer tenker og handler kan derfor skyldes alt fra personlighet, fagbakgrunn, bransje, erfaring, og organisasjonskultur, til nasjonal kultur. Det kan derfor være interessant å reflektere over hvilken betydning nasjonal kultur har for egen og andres handlemåter, i forhold til andre årsaker.

Kulturen i Venezuela som *vertsland* kan ha større betydning for forretningsutviklingen, enn kulturen til de andre landene som deltar. Dette har selvfølgelig noe med eierandeler og representasjon i selskapene å gjøre, men også forholdet til myndigheter, lokale selskaper, venezuelanere



som det samarbeides med, og miljøet man bor og lever i. Tabellen og kulturprofilen presenterer bare indekstallene for de enkelte land uten slike hensyn.

Hver av de fire dimensjonene kan variere innenfor et enkelt land, avhengig av hvilken gruppe personer det er snakk om. Som et eksempel skal jeg her nevne forskjeller i maktdistanse i forhold til yrkeskategori. Basert på data fra tre land fant Hofstede en klar forskjell mellom yrkesgruppen ufaglærte og spesialarbeidere på den ene siden, og ledere for akademikere på den andre siden. Gjennomsnittlig MDI-verdi for den første gruppen var 90, og 8 for den andre. Den interne forskjellen kan altså være stor.

Det er ikke entydig hvilken betydning nasjonale kulturer har for hvordan personer fra forskjellige selskaper opptrer i internasjonal virksomhet. Likevel kan det være interessant å ha dette som bakgrunn når jeg går nærmere inn på aktiviteten i forretningsutviklingen.

4.3. ORGANISERINGEN

Statoils forretningsutvikling i Venezuela var mer et spørsmål om organisering enn organisasjon. Det vil si at det ikke var en fullstendig formalisert beskrivelse av hvordan arbeidet skulle deles opp og koordineres, eller at beskrivelsen som de startet ut med, holdt seg gjennom utviklingsperioden. Statoils utvikling av Venezuela til et asset består av en rekke aktiviteter og aktører. Det var mildt sagt vanskelig å få oversikt over det som foregikk, både på grunn av kompleksiteten (antall elementer og relasjonene mellom dem) og dynamikken (endringstakten og forutsigbarheten i elementer og relasjoner). Et bilde av organisasjonen på ett tidspunkt, ville derfor ikke være en riktig gjengivelse på et senere tidspunkt. Det var imidlertid noen prinsipper som fungerte som en basis for organiseringen av aktiviteten gjennom utviklingsforløpet. I kapittel 1 sa jeg at forretningsutviklingen ble konstituert av en triade, hvor hjørnesteinene besto av asset, INT og enhet, og at denne triaden hadde et forhold til partnere, vertsland, og andre selskaper. Det jeg nå gjør, er å gå detaljert inn på hvordan dette artet seg.

Den klareste organiseringen av forretningsutviklingen lå i den øverste delen av selskapet, fra INT Afrika & Amerika og til styret for Statoil. I den andre delen, fra INT Afrika & Amerika og til den enkelte personen på et prosjekt, var den prestrukturerte organiseringen mindre fremtreden.

4.3.1. Topporganiseringen

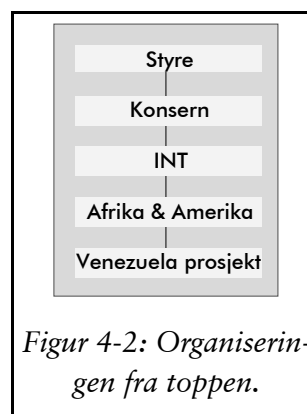
Forretningsutviklingen i Venezuela ble ledet av regionledelsen for Afrika & Amerika (A&A). Regionleder hadde det øverste ansvaret, og sammen med seg hadde han en forretningsutviklingsleder (business development manager) og en letesjef (exploration manager). Regionledelsen hadde ansvaret for den generelle forretningsutviklingen i Venezuela og utviklingen av de enkelte prosjektene. Regionlederens arbeid gikk i tre

retninger. Han arbeidet i forhold til sine prosjektledere, i forhold til INT og konsernledelsen, og i forhold til venezuelanske myndigheter og det venezuelanske statsoljeselskapet PdVSA.

Hver uke hadde ledelsen for A&A møte med prosjektlederne som rapporterte om fremdrift, og hvor de sammen arbeidet seg frem til standpunkt som prosjektlederne skulle innta til saker som var på gang. Dette dreide seg om de forhandlinger som pågikk, og problemstillinger knyttet til tekniske prosesser. På grunn av mye reising var det vanskelig å få avviklet møter hver mandag, og gjennomsnittlig ble det møter annenhver mandag. De tre i regionledelsen forsøkte alle å være til stede, men det kunne hende at det bare var én av dem som hadde anledning. I det daglige hadde de tre i regionledelsen delt prosjektene mellom seg, for å gi anledning til å snakke hyppigere med prosjektene og få anledning til å gå mer i detalj. I de ukentlige møtene ble det omtrent tre kvarter på hvert prosjekt. De mest modne prosjektene tok regionlederen seg av. Regionlederen engasjerte seg mest på prinsipielle ting som avtaler og strategier. Eksempler på det er om Statoil skulle kjøpe seg inn i rørledninger og tankanlegg eller om de skulle leie dem, og hvordan organisering og bemanning av joint venture-selskapene skulle være. I tillegg ga regionlederen råd til prosjektlederne på forespørsel.

Prosjektlederne var faglige solide personer og regionleder så forholdet mellom seg og dem som likeverdige, og forsøkte å “coache” dem på forbedringsmuligheter og innimellom gi litt ros. Prosjektlederne var vel kvalifiserte for de faglige utfordringene som lå i prosjektene, men fordi det var internasjonale prosjekter, var det utfordringer i gjennomføringen av dem som tilsa slike velkompetente personer. Deres nettverk i Statoil, og evnen til å ta seg frem internt og eksternt, ble sett på som viktig.

Regionlederen søkte å forankre aktiviteten oppover i selskapet, og få de beslutningene som var nødvendige for å forplikte midler etter hvert som aktivitetene skred fremover. Kontakten oppover var løpende, men den var også regulert med ukentlige møter med ukerapporter. Ukerapporten ble skrevet av prosjektlederne, men ble gått igjennom sammen med regionlederen og signert av ham, før den gikk videre. Noen ganger hadde de flere gjennomganger. Det var ikke alltid så god tid til denne gjennomgangen, men prosjektleder og regionleder var i grove trekk enige om innholdet. Vanligvis var det prosjektlederne som la frem saken i møtet. Lederen for INT satte i sammen alle bidragene og så gikk den rapporten videre til konsernledelsen, og spesielt til konsernledelsens representant for INT. Omtrent én gang i måneden var det møte for resultatområdet INT (RO-møte), hvor saker som skulle videre til konsernledelsen og styret ble behandlet. Større saker



Figur 4-2: Organiseringen fra toppen.



som investeringer i hundremillioners-klassen og strategiske beslutninger, som det å satse på Venezuela, går helt opp til styret. I RO-møter la lederen for INT frem saker for konsernledelsens ansvarlige for INT. INT-lederen kunne ha med seg noen fra egen stab, konsernstaber, og nærliggende resultatområder. I møter med konsernledelsen (KL-møte) kunne samme saker legges frem som i RO-møter. Det var stort sett slik at det som skulle til styret, skulle legges frem for konsernledelsen, slik at konsernsjefen fikk en presentasjon før dokumentet gikk inn i mappen til styret. Som regel skulle dette skje sju dager før styremøtet.

For å berede grunnen for Statoils forretningsutvikling i Venezuela, var personer på høyt nivå i Statoil og hos norske styresmakter aktive. Dette gjorde at relasjoner ble skapt og muligheter ble til. Konserndirektør for internasjonal virksomhet var veldig interessert i Venezuela og det var god politisk oppfølging fra statsråd Jens Stoltenberg og den norske regjeringen. Stoltenberg besøkte landet og ga Venezuelanerne et veldig godt inntrykk. Blant annet arrangerte Norge og Statoil i desember i 1996 en mottakelse for PdVSA og Venezuelanske myndigheter ombord på seilskipet "Statsraad Lemkuhl" på øya Curaçao utenfor Venezuelas kyst.

Til å vise noe av grunnlaget for Statoils inntreden i Venezuela, bruker jeg en intervjusekvens fra en av Statoil-personene som var stasjonert i Caracas.

"Vi har erfaringer fra Nordsjøen, NORSOK og slike ting, som har vakt interesse i PdVSA-systemet[.] Vi er jo også et ufarlig land, kan man si. Vi er på mange måter i samme situasjon som Venezuela. Vi har store ressurser og vi bruker internasjonale selskaper som investerer og tar de ut. Vi har et uproblematisk forhold til den prosessen, slik at vi på mange måter har et land som sånn sett har ligget helt til rette for det. Det tror jeg også har bidratt til goodwillen til de ting vi har gått inn i. [..] Både i Statoil, og som sagt for ministerne våre, har det vært bra. Ellers så tror jeg at venezuelanerne bevisst søker alternative team til nordamerikanerne. Og i så måte er vi en hyggelig gruppering. Og så er det noe med generelt, som vi har sett her og andre steder i verden, å ha en natur og kultur som lite er provoserende. Den er relativt empatibasert, og lite brautende. Det tror jeg faktisk er veldig positiv i en del miljøer."

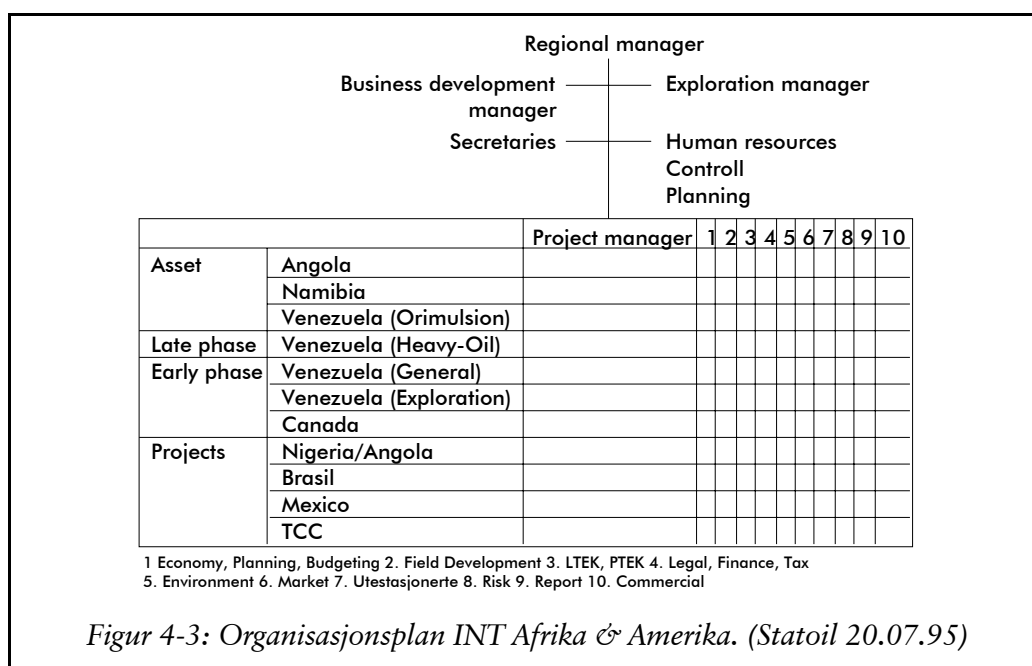
I tillegg til kompetanse og kapital, ser det ut til at Venezuela og Norge fant tonen gjennom god innsats fra Statoils øverste ledelse og regjeringens engasjement, og forhold ved Venezuela og Norges generelle historie og oljehistorie. Kombinasjonen av kommersiell og sosial attraktivitet åpnet muligheter for Statoils satsning i Venezuela.

4.3.2. *Prosjektorganiseringen*

Forretningsutviklingen i Venezuela skjedde først og fremst gjennom de enkelte prosjektene Statoil deltok i. Det var ingen enhet i A&A som het Venezuela. Forretningsutviklingen i Venezuela som sådan ble håndtert av regionen. For hvert prosjekt som hadde nådd en viss modenhet og størrelse, var det en prosjektleder fra INT. Prosjektlederen dannet et *kjerne-*

ARENAEN

team med de personene som mest aktivt skulle arbeide med prosjektet. Kjerneteamet var den enheten som kjørte prosjektet fra Statoils side og de var i utgangspunktet lokalisert i INT sine lokaler. Statoil stilte med personer til de organisasjonsenhetene som partnerskapene satte opp. Disse enhetene var plassert i utlandet og Statoil hadde derfor personer *utestasjonert*. Foruten en styringskomité for det enkelte prosjektet, brukte partnerskapene fagkomitéer som var rådgivende og forberedte saker for styringskomitéen, og grupper som skulle håndtere spesifikke spørsmål i prosjektene. Statoil hadde *komité- og gruppemedlemmer* i disse enhetene. Til å utføre arbeidsoppdrag og støtte arbeidet, *engasjerte* prosjektet personer i Statoils forskjellige enheter. Et prosjekt ble derfor konstituert av et kjerneteam, utestasjonerte personer, komité- og gruppemedlemmer, og engasjerte personer. Jeg skal nå vise hvordan Statoil organiserte prosjektene, og dernest hvordan partnerskapene organiserte sine felles prosjekt. I beskrivelsen av det enkelte prosjektet i kapittel 4.4 viser jeg den konkrete organiseringen.



Statoils organisering

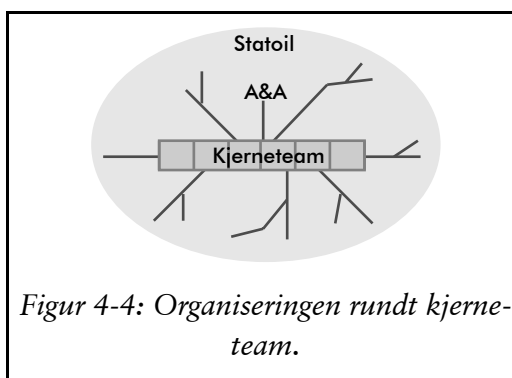
Statoil organiserte prosjektene etter et matriseprinsipp, se Figur 4-3. Under regionledelse og -stab, var det en matrise som horisontalt bestod av prosjektleder og ti forskjellige fagområder, inklusive de utestasjonerte (asset). Den vertikale akse besto av de forskjellige prosjektene, ordnet etter modenhet. Fra Statoils side besto derfor et prosjekt av en prosjektleder, prosjektdeltakere involvert etter sitt fagfelt, og personer som var stasjonert i utlandet. Prosjektleder og personene som ikke var utestasjonerte (1-10, unntatt 7), utgjorde prosjektets kjerneteam. Prosjektdelta-



kerne kom fra Statoils forskjellige enheter, inklusive stabsenhetene i Afrika & Amerika og INT. Prosjektlederne så det som viktigst at personene passet til det arbeidet som skulle gjøres, og det var mindre viktig hvilken enhet i selskapet de kom fra.

Idéen om kjerneteam innebar at medlemmene skulle arbeide tett sammen fra dag til dag, og opparbeide en slik fortrolighet og kjennskap til hverandres arbeid, at arbeidet skulle flyte lett med et minimum av forklaringer og redegjørelser. Ønsket tilstand ble konkretisert med at hvis en person sa “skatt,” så skulle mottageren vite hva som menes ut i fra hvem som sa det og når det ble sagt. Gjennom hyppig kommunikasjon og oppmerksomhet mot samme sak, kunne et kjerneteam oppnå en slik tilstand av integrasjon. Fra prosjektdeltakere som en er tett integrert med, kan en få et stykke arbeid eller noe informasjon nærmest før en har tenkt det selv. Fra prosjektdeltagere som sitter utenfor kjerneteamet, måtte det forespørres og hales og dras for å få nødvendig informasjon. Samlokalisering ble imidlertid sett på som en forutsetning. Det skulle gi muligheten for å treffes nærmest hver time på dagen, på hverandres kontor eller fellesrom som ved kaffemaskinen. Alle personene i kjerneteamet oppholdt seg nødvendigvis ikke til enhver tid i lokalene til INT, men kunne også delta i andre aktiviteter. Ikke alle perioder var slik at det krevde så intim samhandling, men i intensive perioder, som for eksempel foran forhandlingsrunder, så de det som nødvendig å arbeide som kjerneteam.

Et kjerneteam besto av 6-7 personer, men arbeidet med et prosjekt involverte langt flere personer enn det. Prosjektet skulle bruke den kompetanse som fantes i selskapet. Det innebar at den enkelte deltageren i kjerneteamet skulle trekke veksler på sitt fagmiljø og sine kontakter, og engasjere dem i prosjektarbeidet. Prosjektorganiseringen strekte seg derfor ut fra kjerneteamet til personer i de ulike enhetene i selskapet. En rad i matrisen fra organisasjonsplanen hadde derfor en rekke “utstikkere” til enhetene i selskapet, se Figur 4-4. I en viss grad kan derfor det enkelte medlemmet av kjerneteamet ses som representant for sitt fagområde, med ansvar for at den delen av prosjektet gikk forsvarlig for seg. Arbeidet på et prosjekt strakk seg langt inn i Statoils organisasjon, og mye arbeid ble utført utenfor kjerneteamet. Kjerneteamet hadde derfor ikke detaljert kjennskap til alt arbeid som ble utført, men brukte i stor grad resultatene. Det enkelte medlemmet av kjerneteamet hadde ansvaret for et område, og i utførelsen av dette i-gangsatte de arbeidsoppgaver og engasjerte personer til å delta i utførelsen av dem. Dette kunne igjen generere nye arbeidsoppgaver for andre

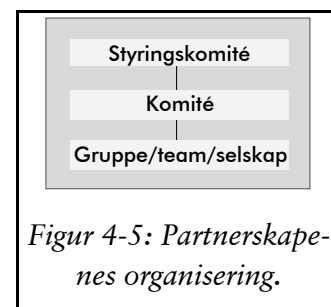


personer i de aktuelle enhetene i selskapet. Arbeidet fikk derfor karakter av et nettverk, hvor medlemmer av kjerneteamet genererte satellitter av arbeid rundt omkring i selskapet. Personer i selskapet ble på denne måten trukket inn fortløpende som det var behov for dem. Min generaliserte beskrivelse av Statoils forretningsutvikling som en triade i kapittel 1, samsvarer med denne organisasjonsplanen. En rad i matrisen består av personer fra de tre hjørnene i triaden: INT, enheter i Statoil, og utestasjonerte i asset.

Kjerneteamet på Forus ble fokalpunktet for et prosjekt, og rundt det ble et nett av personer fra hele selskapet spunnet for å gjennomføre aktivitetene på prosjektet. Det ble lagt vekt på å engasjere de best egnede personene til arbeidsoppgavene. Et grunnlag for denne måten å arbeide på var imidlertid utfakturering av de timer som medgikk til arbeid for prosjektet. Et prosjekt kjøpte arbeidskraften fra de enheter i selskapet hvor de kompetente personene hadde sin formelle tilsetning. For noen kunne det være snakk om å kjøpe timer for en arbeidsoppgave, mens andre kunne være innleid i perioder.

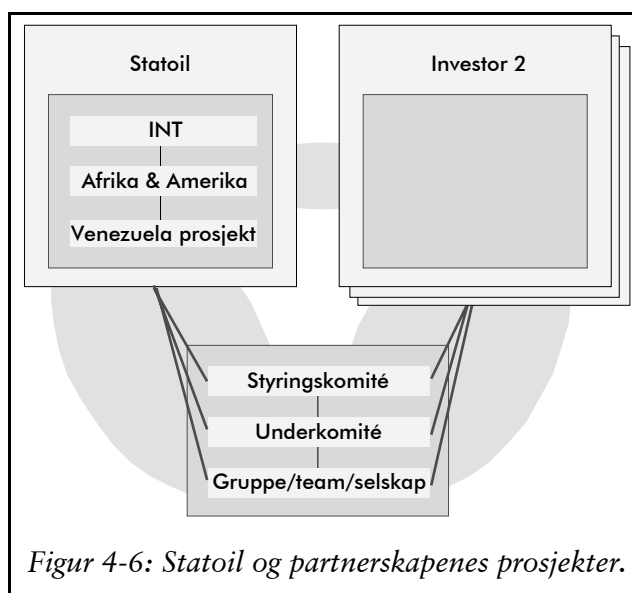
Partnerskapenes organisering

I perioden frem til endelig investeringsbeslutning ble tatt, arbeidet partnerskapet under en foreløpig selskapsavtale, samtidig som en endelig selskapsavtale ble forhandlet frem. Beslutninger utenfor partnerskapet, slik som myndigheters godkjenning og tildeling av konsesjoner, avgjorde om det ble undertegnet en endelig avtale om forretningsdrift. Den midlertidige avtalen ga rammer for hvordan partnerskapet organiserte arbeidet. En styringskomité var partnerskapets øverste myndighet. Under den var det flere komitéer som skulle håndtere særskilte områder, eksempelvis teknisk komité og kommersiell komité. Styringskomitéen og underkomitéene utgjorde styringsorganene for partnerskapet, mens selve arbeidsutførelsen foregikk i grupper, team, eller egne partnerselskaper. Noen av disse gruppene kunne møtes nå og da, mens de som arbeidet med prosjekteringen (feltutvikling, installasjoner, prosessanlegg, osv.), var samlokaliserte og arbeidet sammen på daglig basis. På komiténivå var alle investorselskapene representert, og de stilte med personell for å be- manne de felles organisasjonsenhetene.



ring i forhold til eierandel ble også gjort. Når partnerskapet satte ut arbeid hos investorselskapene, ble kostnaden fakturert partnerskapets organisasjonsenhet. Det hendte også at investorene ønsket å utføre arbeid for egen regning, enten for å kontrollere noe eller for å utvide sin kompetanse på et område. Når et av investorselskapene hadde et arbeidsoppdrag under utførelse, forsøkte de i en del tilfeller å få til direkte kontakt med personer og miljø i de andre investorselskapene, som kunne bidra til utførelsen av oppdraget. I forbindelse med utførelsen av et arbeidsoppdrag kunne altså miljøer i investorselskapene samarbeide direkte, uten å gå om partnerskapets organisasjonsenhet. Et team hos partnerskapet var på samme måte som Statoils egen kjerneteam, bestående av få personer som måtte aktivere personer i investorselskapene for å få utført arbeidet. Partnerskapenes team var fokuspunkt med et nettverk av personer rundt for å få utført arbeidet.

Et eksempel på en komité, er teknisk komité for tungoljeprojektet. Teknisk komité var rådgivende ovenfor tungoljeprojektets kjerneteam på nedstrømssiden. Arbeidet til nedstrømsteamet skulle forelegges teknisk komité for behandling og godkjenning. Teknisk komité skulle videre forelegge saken for styringskomitéen. Samtidig skulle den enkelte partner komme frem til sitt standpunkt slik at det



Figur 4-6: Statoil og partnerskapenes prosjekter.

blir representert under behandlingene i komiteene. I komiteene skulle representantene fra partnerselskapene komme frem til et felles standpunkt i de aktuelle sakene.

Personer som Statoil hadde stilt med til slike team, arbeidet for partnerskapet og var underordnet de organer partnerskapet hadde. De var derfor ikke i formell forstand representanter for en investor, men ansatt for å utføre en fagjobb i partnerskapets prosjekt. Arbeidet i teamene gikk ut på konkrete utbyggingsoppgaver i forbindelse med prosjektene. Teamene arbeidet frem løsninger som de presenterte ovenfor de aktuelle underkomitéene. Komiteene var overordnet teamene, og var de som la frem de endelige løsningsforslagene for styringskomitéen. Når prosjekteringen var kommet et visst stykke, hadde teamene nær kontakt med ingeniørselskapene som skulle forestå utbyggingen. Teamene var plassert i

tilknytning til investorenes eller ingeniørselskapenes lokasjoner, og nødvendigvis ikke i Venezuela.

Både for Statoil og partnerskapene var organiseringen basert på det vi kan kalle team som arbeidet tett sammen på daglig basis, og som organiserte nettverk rundt seg for å få utført arbeidsoppdrag og få støtte i eget arbeid. Over dem var det styrende organer som tok beslutninger om prosjektutviklingen. Komitéene tok beslutninger på vegne av partnerskapene, mens den enkelte investor hadde sin egen beslutningsprosess. Jeg har forsøkt å illustrere dette i Figur 4-6. Figuren illustrerer at hver enkelt investor kjørte sitt interne prosjekt, partnerskapet de var investorer i kjørte et felles prosjekt, og mellom prosjektene og selskapene, ble nettverk aktivisert og utviklet.

4.4. PROSJEKTENE

I 1994 foretok Statoil en vurdering av hvilke nye land det kunne være aktuelt for selskapet å gå inn i, og kom frem til Latin-Amerika og Midtøsten som nye kjerneområder. Basert på en screening-analyse av alle landene i Latin-Amerika, ble de mest interessante vurdert til å være Brasil, Ecuador, Mexico, og Venezuela. I Brasil og Mexico forelå det hindringer som ikke gjorde det mulig å foreta noen inntredener, og av Ecuador og Venezuela, ble Venezuela vurdert som mest lovende og umiddelbart for foretningens utvikling.

Venezuela ble utredet i en landanalyse og Statoil INT var dermed klar til å vurdere potensielle foretningens muligheter innen lisenser for leting, feltutvikling, og tungolje produksjon og oppgradering. I november 1994 besøkte Statoil-ledelsen Venezuela og hadde møter med PdVSA og tilhørende selskaper som ble karakterisert som vellykkede.⁸ Tidlig i 1995 ble det arrangert en konferanse i Venezuela for å få de utenlandske selskapene tilbake på banen etter perioden med nasjonalisert oljeindustri, se kapittel 4.1. Statoil var tilstede både med en stand, og foredrag omkring horisontale brønner og om bøyelasting. Det var stor interesse for Statoils teknologi og etter konferansen var de invitert til Bitor, som er et PdVSA-selskap. Det nordamerikanske selskapet Conoco var også med. Selskapene kom godt overens og Statoil fikk med seg felldata for å arbeide videre på dem hjemme. 31. mai i 1995 ble den offisielle beslutningen tatt om å gå inn i et prosjekt sammen Bitor og Conoco for produksjon av Orimulsion. Dermed var Statoil i gang med sin foretningens utvikling i Venezuela.

De fem prosjektene Statoil hadde i Venezuela var Orimulsion, tungolje, 2. leterunde, 3. leterunde, og teknologiavtalen. Kartet i Figur 4-8 viser ressurser og anlegg som er knyttet til de forskjellige prosjektene. Til slutt i kapitlet er det bilder fra Maracaibosjøen og Orinoco-beltet. Hvert av de

⁸ Avsnittet er basert på Statoil 16.12.94.

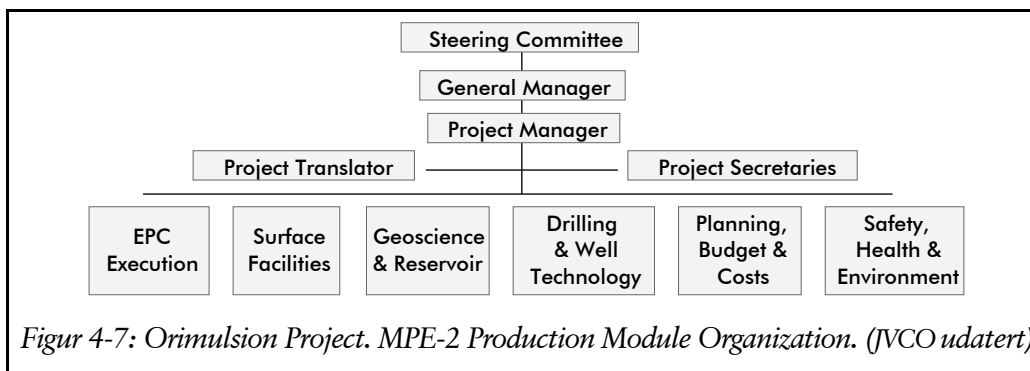


fem prosjektene i assetutviklingen blir i det følgende beskrevet.⁹ Beskrivelsene tar for seg prosjektets formål, hvordan det var organisert, og hvordan Statoil organiserte sin deltagelse i det.

To parallelle aktiviteter for de fleste prosjektene var forhandlinger av selskapsavtaler og realisering av prosjekter. Hver partner hadde et team som møttes med forskjellige mellomrom for forhandlinger av selskapsavtaler. Den enkelte partner måtte til slutt gjøre sin endelige investeringsbeslutning før signeringen av den endelige joint venture-avtalen. Frem til dette tidspunktet ble aktivitetene regulert av foreløpige avtaler.

4.4.1. Orimulsion

Selskapene Bitor, Conoco, Statoil, og Jandis er partnere i et joint venture for å produsere og markedsføre oljeproduktet Orimulsion. Orimulsion er et oljeprodukt laget av bitumen og vann i en emulsjon. Bitumen er ikke flytende ved vanlige temperatur- og trykkforhold. Bitumen tas opp fra Orinoco-beltet og reservene er estimert til 270 milliarder fat. Mesteparten av aktiviteten i Orinoco-beltet foregår i delstaten Anzoátegui. Markedet for Orimulsion er i hovedsak kraftverk som en erstatning for olje og kull. De største forekomstene av Bitumen er i Venezuela og i Canada. Bitor (Bitumenes Orinoco SA) er et selskap i PdVSA, Conoco er et USA-selskap, og Jandis er et venezuelansk ingeniørkonsortium. Bitor har 40% av andelene, Conoco 30%, Statoil 20%, og Jandis 10%.



Total investering er estimert til \$320 millioner. Målsettingen er å produsere 100.000 fat om dag. Dette vil kreve bygging av et anlegg med kapasitet på 5.800.000 tonn per år, og boring av 120 bitumenbrønner. Partnerne stiftet et selskap med det formål å konstruere og drive et anlegg i Morichal-området, å konstruere og drive produksjonsanlegg i Cerro Negro-området, å skaffe eller konstruere to nye anlegg for å produsere Orimulsion, og transportere, markedsføre og selge Orimulsion. Det er inngått en avtale med Florida Power & Light om å levere 4 millioner

⁹ Opplysningene om prosjektene er hentet fra dokumentasjon fra Statoil, partnerskapene, og partnerselskapene, og kildene finnes i appendiks 7: Skriftlige kilder.

tonn Orimulsion per år i en periode på 20 år. Utskipning var forventet å starte tidlig i 1998.

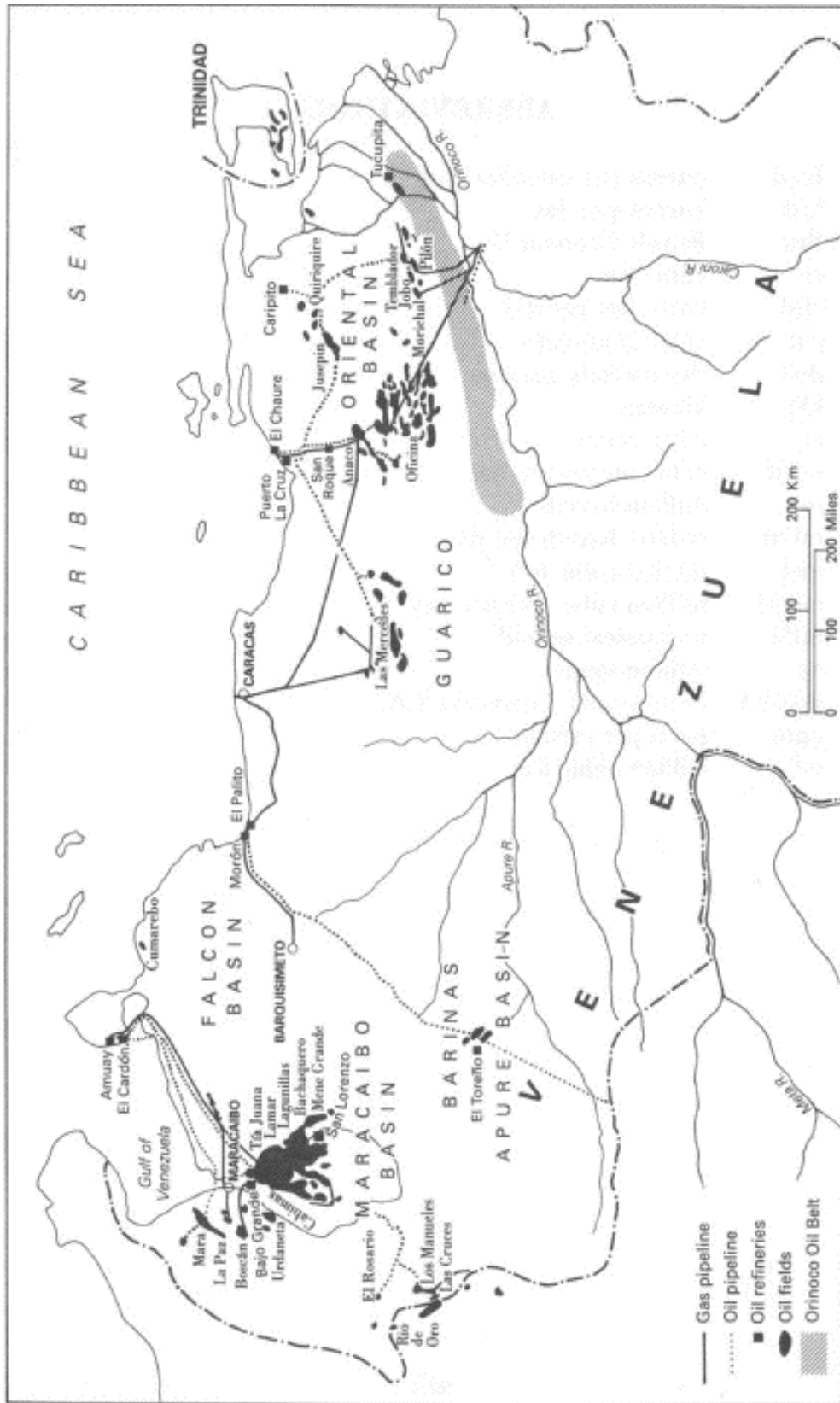
Konstruksjon og operasjon av anlegget i Morichal-området (MPE-2) var det arbeidet som partnerskapet satte i gang først. En organisasjon kalt JVCO ble dannet for å gjennomføre prosjektet (joint venture corporation). Under utviklingen av prosjektet skulle organisasjonen transformeres gjennom fasene interimsperiode, ferdigstillelse, og produksjon. Organiseringen av JVCO var mandatet til "The Organisation Sub-committee." Komitéen foreslo en plan for styringskomitéen som skulle implementeres når den endelige investeringsbeslutningen hadde blitt tatt. Planens ramme var organisasjonsstrukturen for de forskjellige fasene i operasjonen, hvor forretningsformålet, forretningsfilosofi, arbeidskrav, og nødvendig kompetanse ble tatt i betraktning. Arbeidet i JVCO foregikk på basis av en midlertidig avtale, samtidig som at forhandlingene om en endelig joint venture-avtale pågikk. JVCO var et integrert selskap hvor Bitor/PdVSA, Conoco, og Statoil forsynte JVCO-organisasjonen med personell. Alle de fire partnerne hadde en representant i styringskomitéen. General manager, project manager, sekretærer, og oversettere kom alle sammen fra Bitor, eller andre deler av PdVSA. JVCO var delt inn i seks grupper med 3-4 medlemmer i hver, inklusive gruppe- eller disiplinleder. Det var tre gruppeledere fra Bitor, to fra Conoco, og én fra Statoil. Det var fem personer fra Statoil i JVCO, og de hadde stillinger i forskjellige grupper. Gruppen Safety, health & environment var den eneste uten en person fra Statoil.

Bemanningen av posisjonene i JVCO var utarbeidet av partnerne. Hovedregelen var at en posisjon skulle besettes med den best kvalifiserte personen. Imidlertid reflekterte fordelingen av posisjoner distribusjonen av makt i forhold til andelsstørrelsen i partnerskapet. Gruppelederposisjonene ble byttet om på i prosessen for å oppnå akseptable løsninger. Gruppene i JVCO reflekterte et vanlig sett med fagområder for denne typen prosjekter. Personene i gruppene hadde nødvendigvis ikke den samme profesjonelle bakgrunnen, men de arbeidet på det samme området.

Statoil hadde et kjerneteam med prosjektleder hos INT på sju personer. Kjerneteamet besto av personer på områdene teknisk, marked, økonomisk analyse og kontroll, forhandlinger, miljø, og juridisk. Dette kjerneteamet dannet også utgangspunktet for et forhandlingsteam som forhandlet frem de forskjellige selskapsavtalene med partnerne. Statoil hadde som allerede nevnt, fem personer i det integrerte selskapet JVCO. Videre hadde Statoil personer som deltok i de forskjellige komitéene som partnerskapet hadde satt opp. Regionleder Afrika & Amerika var Statoils representant i styringskomitéen.



ARENAEN



Figur 4-8: Ressurser og anlegg i Venezuela. (Boué 1993:xiv)

4.4.2. Tungolje

I løpet av 1995 var Statoil med i en gruppe selskaper som vurderte å utvinne, transportere og oppgradere tungoljen bitumen fra reservene i Orinoco-beltet. Prosjektet innebar produksjon av 200.000 fat pr dag av ekstra tung råolje (8.5 grader API) fra Zuata-området. Råoljen skulle fraktes i fortynnet form i rørledning som var under bygging av en annen allianse, frem til José Industrial Condominium, nært Porto La Cruz. Der skal råoljen oppgraderes til en produksjon av 170.000 fat pr dag med lett, høykvalitets olje (30 grader API) for markeder i USA og Europa.

Det franske oljeselskapet Total, Maraven (PdVSA), Norsk Hydro, og Statoil er partnere, med henholdsvis 40%, 30%, 15%, og 15% andeler. Investeringsrammen for konstruksjonen og frem til produksjonsstart er på \$2.9 milliarder. Med dagens priser vil inntjeningen i partnerskapets varighet på 35 år være \$80 milliarder. Det er anslått at prosjektet vil medføre opprettelse av 13.200 stillinger. Endelig selskapsavtale ble undertegnet 21. november 1997, med Sincruos de Oriente Sincor (SINCOR) som navn på selskapet.

Prosjektet har en nedstrømsside og en oppstrømsside, med et eget kjerneteam for hver del. Enkelt sagt er oppstrøm å få oljen opp av jorda, og nedstrøm behandlingen etter at den har kommet opp. Teamet for nedstrømssiden var først stasjonert i Houston, Texas, USA, og deretter i Perryville, New Jersey, USA. I Perryville hadde nedstrømsteamet, JUP Core Team, tilhold hos selskapet Foster Wheeler som hadde engineering-kontrakten. Oppstrømsteamet var stasjonert hos Total i Paris.

De sju personene i Statoils kjerneteam for prosjektet holdt til hos INT. I tillegg til kjerneteamet var det dannet en rådgivende gruppe og en støt-tegruppe på aktuelle fagområder. Statoil hadde deltakere i opp- og nedstrømsteamene, i komitéer og i grupper som tok seg av spesifikke spørsmål knyttet til prosjektet. Regionleder Afrika & Amerika var Statoils representant i styringskomitéen.

4.4.3. Andre leterunde

Statoil gikk sammen med franske Total og malayiske Petronas, for å utrede og by på felt som ble lagt ut i Venezuelas andre leterunde. Andelene var på henholdsvis 40%, 45% og 15%. Gruppen gjennomførte geologiske og geofysiske evalueringer, tekniske og økonomiske evalueringer, foretok juridiske vurderinger, og la opp en strategi for budgivingen. Dette arbeidet forgikk i andre halvdel av 1995. I løpet av sommeren foretok venezuelanske myndigheter en prekvalifisering av selskaper for budrunden. Statoil ble plassert i kategori B, hvor skalaen gikk fra A til E, og 15 selskaper ble plassert i kategori A. Budrunden foregikk i januar 1996. Gruppen la inn bud på feltene La Ceiba i Maracaibosjøen og Punta Pescador på østkysten av Venezuela, delvis på land og delvis offshore.



Gruppen nådde ikke opp med sitt bud, som lå langt under budet til grupperingen som fikk tilslaget (BP, Amoco, og Maxus).

Prosjektet hadde et kjerneteam hos INT på sju personer. Kjerneteamet besto av personer på områdene geologi/geofysikk, teknisk, økonomi, og juridisk. Personell fra Orimulsion-prosjektet ble brukt til å dekke det tekniske området. Et felles team for selskapene var etablert i Caracas, med én deltager fra Statoil. Evalueringer av feltene ble utført i Stavanger og i Paris.

4.4.4. Tredje leterunde

I Venezuelas tredje leterunde deltok Statoil sammen med Chevron, Philips, og Atlantic Richfield Company (ARCO). Konsortiumet la inn bud på feltet LL-652 som dekker 82 km², og er lokalisert i Lagunillas-feltet i Maracaibosjøen. Dette er et reaktiveringsprosjekt og feltet har tidligere produsert 198 millioner fat olje. Dagens produksjon er på 11.700 fat per dag fra 109 brønner. Det er 49 inaktive brønner på feltet. Konsortiumet er forpliktet til å bruke \$45 millioner over de neste 3 årene. Dette kan inkludere rehabilitering og gjennomgang av eksisterende brønner og anlegg, boring av nye brønner, gjenvinningsprogrammer, og seismiske undersøkelser. Utgifter til undersøkelser vil komme tillegg. Konsortiumet kan være operatører for en periode på 20 år. Deler av området som da ikke produserer eller er under utvikling, går tilbake til PdVSA sitt datterselskap Lagoven. Konsortiumet sitt bud lå høyest av de totalt fire budgiverne. Verdifaktoren var på \$251 millioner, det vil si den del av inntektene som tilfaller myndighetene.

Partnerne fordelte vurderingen av feltene mellom seg, slik at det foregikk evalueringer både hos Chevron i San Francisco, California, og hos Statoil i Stavanger. Statoils prosjektleder var stasjonert i Caracas, og han hadde støtte av én annen person stasjonert i Caracas. Utredningen av feltene foregikk med en prosjektgruppe stasjonert i Stavanger. I initieringsfasen var prosjektgruppen i Venezuela og i sluttvurderingene arbeidet de også i Caracas.

4.4.5. Teknologivtalen

Statoil og Intevep, som er forskningsorganisasjonen til PdVSA, inngikk en avtale om teknologisamarbeid innen leting og produksjon. Teknologisamarbeidet omfatter reservoarbeskrivelse, boring og brønnteknologi, og flerfaseteknologi. Fra Statoil sin side vurderes PdVSA som interessant fordi de har kommet langt på enkelte områder innen leting og produksjon, og nedstrømsteknologi. De har dessuten erfaring fra produksjon av andre typer oljer med andre egenskaper enn de Statoil kjenner fra før. Avtalen skal dessuten gi Statoil tilgang til nye forretningsmuligheter og støtte opp om prosjekter som allerede er i gang.

Statoil hadde to personer stasjonert i Venezuela knyttet til teknologiavtalen. De arbeidet respektivt på reservoarsiden og på boresiden. For begge var formålet å øke kompetansen på tungolje, selv om det i den første tiden var Statoil som primært ga Maraven et bidrag til sine prosjekter. En av personene var leder for en gruppe på fire personer fra Intevep, mens den andre arbeidet i Maraven.

Prosjektenes investorer

I Tabell 4-2 viser jeg en oversikt over hvilke investorselskaper som deltok i de forskjellige prosjektene sammen med Statoil.

Selskap/prosjekt	Orimulsion	Tungolje	2. leterunde	3. leterunde	Teknologi
Bitor (Venezuela)	■				
Conoco (USA)	■				
Jandis (Venezuela)	■				
Total (Frankrike)		■	■		
Maraven (Venezuela)		■			
Hydro (Norge)		■			
Petronas (Malaysia)			■		
Chevron (USA)				■	
Phillips (USA)				■	
ARCO (USA)				■	

Tabell 4-2: Investorselskaper på prosjektene.

4.5. UTVIKLINGSFORLØPET

En forretningsutvikling innebærer i seg selv at ting endres underveis. Som jeg kommer tilbake til i kapittel 5, medvirket aktørene til at arenaen endret seg. Imidlertid bidro også formelle vedtak og betydningsfulle hendelser til utviklingen av arenaen. Jeg forklarer først omorganiseringen av INT, og dernest viser jeg Statoils tilstedeværelse i Venezuela gjennom tre perioder. Til slutt viser jeg kronologien til aktivitetene i forretningsutviklingen.

4.5.1. Omorganiseringen av INT

Organiseringen av den internasjonale lete- og produksjonsvirksomheten var opprinnelig etter regioner med tilhørende prosjekter i de aktuelle land, slik jeg har beskrevet det foran. Fra oktober 1996 ble organiseringen endret slik at sjiktet med regioner ble fjernet. Den nye organiseringen ble kalt INT - Next Step. De landene som hadde vært assets under en region, ble nå selvstendige enheter direkte under INT ledelse. Land som var under utvikling, men ennå ikke modne nok til å være et asset, ble samlet i en egen gruppe kalt emerging assets. Stabsstrukturen i INT ble også endret og økte i omfang. Omorganiseringen sammenfalt med at aktiviteten i Venezuela var så stor at den inngikk i organisasjonsplanen som et asset, men formelt ble Venezuela et asset først fra 1. januar 1997. Den nye organisasjonsstrukturen er illustrert i kapittel 1.



Omorganiseringen innebar at mer av aktiviteten skulle skje i det aktuelle landet, og i mindre grad i Stavanger. Hvert asset ble en selvstyrt forretningsenhet som skulle få en mer aktiv og selvstendig rolle enn tidligere. INT så dette som en styrking av det internasjonale arbeidet, ved å flytte folk fra hovedkontoret og ut i verden. Funksjonene til kjerneteamene som hadde holdt til hos INT, gikk nå gradvis inn i en asset-organisasjon i Caracas. Venezuela asset ble ledet av en asset manager og med seg hadde han en teknisk og en kommersiell leder. Foruten at Statoil nå kjørte prosjektene fra Caracas, fikk selskapet også en stedlig representasjon i egne lokaler. Se mer om dette i neste delkapittel. Med omorganiseringen mistet prosjektene nærheten til fagmiljøene i Statoil, men økte nærheten til etableringsstedene og markedet.

4.5.2. Statoil i Venezuela

Selv om aktiviteten knyttet til Statoils forretningsutvikling i Venezuela var spredd ut over den nordvestlige delen av kloden, var Venezuelas hovedstad Caracas sentrum og knutepunkt. Feltene var i Venezuela, det var i Caracas at myndigheter og statsoljeselskapet PdVSA holdt til, og det var her de internasjonale oljeselskapene hadde hovedsete for sin aktivitet i landet.

Den første faste tilstedeværelsen av Statoil i Caracas var de fem fra Statoil som var medlemmer av Orimulsion-partnerskapets organisasjon JVCO. Senere ble to personer knyttet til teknologiavtalen med PdVSA fast etablert, én i Caracas og én i Puerto la Cruz. De neste faste etableringene skjedde i forbindelse med omorganiseringen av INT, og etableringen av Venezuela som eget asset. Fra de første fem begynte å etablere seg, til personellet til asset-kontoret begynte å ankomme, gikk det vel ett år.

I hele denne perioden foregikk det en hektisk reiseaktivitet mellom Stavanger og Caracas. Dette var i stor grad knyttet til de forhandlingsmøtene som foregikk for de enkelte prosjektene. Statoils personer bodde på Hotel Tamanaco i kortere og lengre perioder, og hadde forhandlinger i lokalene til de Venezuelanske partnerselskapene. Statoil hadde også personer i Caracas i perioder for å bistå enten partnerskapsprosjekter eller Statoil-prosjekter. Under oppholdet bodde de på Tamanaco, men de kunne også være på reise til de aktuelle feltlokasjonene og andre steder. Nylig ankomne personer bodde også på Tamanaco til andre boforhold kom i orden. Caracas ble dermed aksjonsgrunn for mange Statoil-personer, og Hotel Tamanaco ble basen for Statoil-personer på oppdrag i Caracas. For de involverte i forretningsutviklingen var det generelt mye reising, og foruten Caracas, var hovedkontorene til partnerselskapene og kontraktører reisemål. Dette omfattet både forhandlingsteamene og de som deltok i de forskjellige komitéene.

Statoil etablerte seg ikke i Venezuela med egen representasjon eller eget kontor som grunnlag for sin aktivitet fra starten av. JVCO hadde til-

hold i lokaler hos den venezuelanske partneren Bitor, hvor de fem fra Statoil hadde sine kontorer. All annen aktivitet for Statoil foregikk med utgangspunkt i Tamanaco. Etter at Orimulsion-prosjektet ble utsatt og aktiviteten i JVCO flatet ut, leide Statoil lokaler i et hotell, Eurobuilding, som Statoils virksomhet kunne fortsette fra. Lokalene besto av tre relativt små kontorer som egentlig passet best til et reisebyrå eller lignende. Dette var en midlertidig løsning inntil det ble avklart hva som skulle skje videre. Bitor, Eurobuilding og Tamanaco lå alle i Las Mercedes i Caracas. I det beslutningen om å satse for fullt i Venezuela ble tatt, begynte Statoil å lete etter egnede lokaler til å etablere et Statoil-kontor i byen. Lokalene i Eurobuilding fungerte som Statoil-kontor mens ombyggingen av Statoils etasje i en kontorbygning pågikk. I februar 1997 ble Statoils kontor i Caracas offisielt åpnet i kontorbygget Torres Forum i El Rosal i Caracas.

Frem til at Statoil flyttet inn i Eurobuilding hadde ikke Statoil noen egne personer som tok seg av forhold knyttet til å etablere selskap i landet, etablere personell, og administrere de som reiste inn og ut av landet. Statoil bygde gradvis opp et nettverk av personer og selskap som ble leid inn til å bistå til disse oppgavene. Dette omfattet slike ting som anskaffelse av bolig, helsetjenester, transport og advokattjenester. Først når Statoil flyttet inn i Eurobuilding ble det ansatt en administrator og en sekretær, som begge var venezuelanske. Ved opprettelsen av asset-kontor fikk Statoil en fullverdig representasjon med de funksjoner vi vanligvis forbinder med et selskap etablert i et annet land. Foruten at de fem på Orimulsion-prosjektet var de første som ankom Caracas og dermed måtte ordne med sin egen etablering, ble de i stor grad brukt til å etablere Statoil formelt som selskap i landet, og de aktivitetene som Statoil hadde på gang utenfor JVCO. Dette kunne være alt fra å låne bort mobiltelefonen sin, til å ta med tilreisende Statoil-personer på sosiale sammenkomster, og hjelpe nye personer til å etablere seg. De ble i tillegg belemret med en stipendiat som skulle forske på hva de drev med.

Så lenge aktiviteten i Venezuela var lav, ønsket ikke INT å gå tungt inn med eget kontor i landet. De ønsket å starte litt forsiktig og se an hvordan prosjektportefølgen utviklet seg. Etter at Orimulsion-prosjektet ble utsatt, var det i en periode meget uklart hva som skulle skje med de som var stasjonert i Caracas. Rent umiddelbart lå det an til at de ble kalt hjem, men etter hvert fortsatte alle med oppgaver knyttet til forretningsutviklingen i Venezuela. I starten var forretningsutviklingen derfor forbundet med en betydelig usikkerhet. INT hadde dessuten etableringen i Nigeria bak seg, hvor de gikk inn med full representasjon fra starten av, men hvor aktiviteten ikke ble så stor som antatt. INT ønsket ikke å ta den samme kostnadsbyrden en gang til. Det betydde at de første fem som kom til Caracas, startet med "en bunke dollar i lomma" og måtte selv gjøre det som var nødvendig for å bli operativ, ved siden av arbeidet i JVCO. Ganske raskt følte flere behovet for å ha en stedlig representasjon, om ikke annet et



mini-kontor som kunne ta seg av rent praktiske ting. Det var også behov i retning av å ha en formell Statoil-representant som kunne ta direkte tak i problemstillinger ovenfor PdVSA, og gjennom å ha et kontor signalisere seriøsitet og inngi tillit. Behovet for en samling av Statoil innad i JVCO var også tilstede og etter hvert prøvde de en ordning hvor én av de fem ble en slags seniorperson. Ordningen kom aldri ordentlig i gang før JVCO ble nedbemannet. Mangelen av et Statoil-kontor i den første tiden ble i en viss grad kompensert med å engasjere lokale selskaper og personer, gjerne beskrevet som Mr Fix-it. Ikke all bruk av slike personer falt like heldig ut, og behovet for at Statoil utførte deler av dette selv, følte sterkt blant de som var fast etablert i Venezuela.

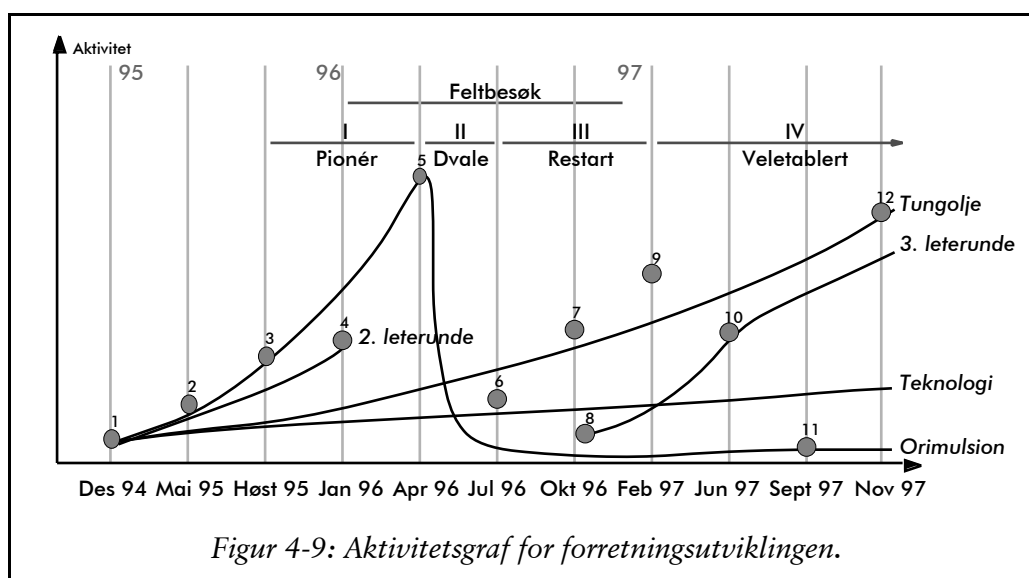
Noe enkelt har jeg foran fremstilt Statoils tilstedeværelse i Caracas i tre perioder. Den første perioden var gikk de første personene begynte i JVCO, og til at JVCO ble demobilisert. Andre periode gikk fra demobiliseringen, og frem til at beslutningen om å satse vider på Venezuela kom. Tredje periode var fra beslutningen om å satse og frem til at Statoils kontor i Venezuela ble åpnet, og at asset manager var på plass. En fjerde periode begynte den dagen Statoils kontor ble offisielt åpnet, og løper ut over rammene til denne avhandlingen. De fire periodene har jeg gitt navnene; *pionér*, *dvale*, *restart*, og *veletablert*. Periodene er angitt i Figur 4-9.

4.5.3. Kronologien

Utviklingen av Venezuela som asset besto først og fremst av de fem prosjektene, men også aktivitet på generell forretningsutvikling. Prosjektene har hatt forskjellige forløp, og det har siden oppstarten på slutten av 1994 vært mange hendelser av betydning for utviklingen. For å gi et inntrykk av aktiviteten fra oppstart og frem til i dag, har jeg laget en graf som antyder aktivitetsnivået på de forskjellige prosjektene, samt sentrale hendelser. Aktivitetskurvene er selvfølgelig ikke nøyaktige avtegninger, men viser i grove trekk det relative aktivitetsnivået. Tidsaksen er delt inn i forhold til hendelser og er markert med grå, horisontale streker i grafen. Jeg har trukket frem i alt 12 slike hendelser. Jeg har også markert tidsperioden jeg gjennomførte mine feltbesøk.

Aktiviteten ble innledet med beslutningen i desember 1994 om at Statoil skulle utvikle Venezuela til et asset (1). Evalueringen initierte arbeid på fire områder som utviklet seg til prosjektene Orimulsion, 2. leterunde, tungolje, teknologiavtale, og 3. leterunde. I mai 1995 besluttet Statoil å gå inn som partner på Orimulsion-prosjektet (2). På høsten i 1995 ankom de første personene fra Statoil Caracas, og skulle etablere seg selv og Statoil i byen, og gå inn i stillinger i JVCO (3). Det foregikk arbeid på alle prosjektene, og det første som kom til en milepæl var 2. leterunde, som ble avgjort i januar 1996 (4). Partnerskapet som Statoil var med i nådde ikke opp med sitt bud. Første milepæl for Orimulsion-prosjektet var den

politiske behandlingen av utslippssøknaden fra Florida Power & Light, som var avtageren av den Orimulsion som skulle produseres (5). Delstatsregjeringen sa uventet nei. Grunnlaget for prosjektet var plutselig ikke til stede og prosjektet ble trappet ned. På bakgrunn av dette revurderte Statoil sitt engasjement i Venezuela. Etter litt tid kom de frem til at de skulle satse videre (6). Dette sammenfalt med omorganiseringen av INT, som innebar at det meste av aktiviteten på et asset skulle flyttes fra Forus og til de enkelte landene (7). I oktober 1996 bestemte selskapet seg for å delta i tredje budrunde og det ble satt i gang arbeid med å finne samarbeidspartnere og utrede feltene (8). I februar 1997 var det offisiell åpning på



Statoils kontorer i Caracas (9). Partnerskapet som Statoil deltok i, fikk i juni tilslag på sitt bud på blokk LL-652 (10). I september var det ankebehandling på Floridaregjeringens avslag på utslippstillatelse for Florida Power & Light. Saken ble utsatt (11). Alliansen SINCOR blir etablert i november 1997 og tungoljeprosjektet var dermed blitt en realitet (12).

Slik jeg har illustrert i aktivitetsgrafen, falt hendelsene 4-8 innenfor den perioden hvor jeg gjorde feltbesøk. Hendelsene før fikk jeg informasjon om av min nøkkelinformant, og hendelsene etter har jeg holdt meg ajour med etter hvert som utviklingen fortsatte. Jeg har følgelig mest omfattende informasjon om det som skjedde i perioden januar 1996 til desember 1996.

4.6. ARBEIDSSITUASJONENE

Aktørene i forretningsutviklingen utførte sitt arbeid i forskjellige situasjoner. De arbeidet innenfor forskjellige organisatoriske *konstellasjoner*, og de arbeidet på forskjellige geografiske *steder*. Med utgangspunkt i en organisatorisk konstellasjon på et geografisk sted, utførte en aktør sin aktivitet i relasjon til andre aktører. Bestemt av aktørenes respektive ut-



gangspunkt, foregikk interaksjonen innenfor forskjellige *relasjonstyper*. Relasjonene var karakterisert av avhengighet, og måtte forstås og håndteres for å oppnå koordinasjon. Arbeidssituasjonen til aktører med avhengigheter var noen ganger lik, men det var fremtredent i forretningsutviklingen at aktørenes arbeidssituasjoner var forskjellige. Koordineringsutfordringen øker når gjensidig avhengige aktører har ulike arbeidssituasjoner.

4.6.1. Konstellasjonene

Forretningsutviklingen i Venezuela foregikk i forskjellige organisatoriske konstellasjoner. En konstellasjon er en bestemt organisatorisk ramme som arbeidet ble utført innenfor. Det var interne konstellasjoner for Statoil, og integrerte konstellasjoner for partnerskapene. En Statoil-konstellasjon besto bare av personer fra Statoil, og en integrert konstellasjon besto av personer fra selskapene som deltok i det aktuelle partnerskapet. De *interne* konstellasjonene var Statoil INT, Statoil INT Afrika & Amerika, Statoil kjerneteam, Statoil enhet, Statoil Venezuela, Statoil forhandlingsteam, og Statoil enkeltperson.¹⁰ *Integrerte* konstellasjoner var integrert organisasjon, integrert team, integrert komité, og integrert gruppe. Forretningsutviklingen var følgelig organisatorisk spredt på en rekke konstellasjoner. Arbeidsoppgavene, interessen, og perspektivet var ulikt for personene i de forskjellige konstellasjonene. Flere av arbeidskonstellasjonene er implisitt i beskrevet foran om organiseringen, men jeg vil her beskrive kort den enkelte av dem.

Statoil INT hadde ansvaret for utviklingen av den internasjonale portefølgen, og så på Venezuela-etableringen som et ledd i oppnåelsen av sin målsetting. Likevel var Venezuela bare ett av mange land, og hvor aktiviteten i store deler av den aktuelle perioden både var lav og usikker.

For *INT Afrika & Amerika* var Venezuela-satsningen viktig og ble sett som et brohode for videre satsning i Sør-Amerika. Portefølgen for regionen ble etter hvert betydelig utvidet med Venezuela-prosjektene, og A&A ble ved siden av satsningen i Nigeria, først og fremst forbundet med satsningen i Venezuela.

Statoils kjerneteam for de enkelte prosjektene hadde selvfølgelig fokus på sine egne prosjekter. Prosjektene var relaterte til aktiviteten i Venezuela forøvrig, men arbeidet ble ledet frem av målet om å utvikle forretningsmuligheten som lå i prosjektet. Interessen dreide seg i stor grad om den forretningsmessige delen, det vil si utviklingen av selskapsavtalene for partnerskapet og forholdet til myndighetene. Den andre delen var prosjekteringen av de aktuelle anleggene.

¹⁰ Forretningsutviklingen inkluderte selvfølgelig Statoils konsernledelse og styre, slik jeg har beskrevet i kapittel 4.3.1, men jeg har her funnet det hensiktsmessig å begrense meg til arbeidskonstellasjoner innenfor resultatområdet INT.

Med *Statoil-enhet* menes her alle enhetene som ikke tilhører INT. Det inkluderer enheter i de andre forretningsområdene og i staben. Aktørene i enhetene arbeidet med sitt fag, og leverte tjenester til prosjektene og ivaretok Statoils interesser i prosjektene. Det betyr at de arbeidet med Venezuela-utviklingen, men at de også hadde oppdrag knyttet til annen aktivitet. Arbeidet foregikk gjerne i perioder, og noen arbeidet med Venezuela på full tid, og andre arbeidet med Venezuela ved siden av andre oppdrag. Noen av disse oppdragene var internasjonale og andre var knyttet til norsk sokkel. Noen personer var stasjonert i utlandet når de utførte oppdraget, mens andre arbeidet hjemme i sin enhet.

I delkapittel 4.5.2 beskrev jeg hvordan arbeidssituasjonen for *Statoil Venezuela* endret seg gjennom tre perioder, fra starten og frem til åpningen av Statoils kontor i byen. De tre periodene ga ulike vilkår for aktiviteten i prosjektene, og spesielt Statoils organisering av tilstedeværelsen i Venezuela, og det å leve og bo i byen. Innpassing av familien med barnehage, skole, leiligheter, biler, og sosialt liv, var spesielt utfordrende i en by med store trusler mot den personlige sikkerheten. Fokuset var derfor på de aktuelle prosjektene og Statoils tilstedeværelse i byen, men også i stor grad på den familiære situasjonen. Perioden etter etableringen av Statoilkontoret representerte en fjerde periode, hvor den nye organiseringen av virksomheten var på plass.

Statoil forhandlingsteam arbeidet med utviklingen av selskapsavtaler og drev forhandlinger med de andre selskapene i partnerskapet. Forhandlingene foregikk som oftest i Caracas, men det var også en forhandlingsrunde i Norge. Etter behov ble Statoil-personer trukket inn i forhandlingsteamet, i tillegg til de som mer kontinuerlig arbeidet forhandlingene. Forhandlingene foregikk gjerne i lokalene til den Venezuelanske partneren, og forhandlingsteamene hadde hotell Tamanaco som base. Forhandlingene foregikk på forskjellige tider på døgnet, og mellom møtene ble forhandlingsstrategier diskutert. Det ble diskutert ved frokosten, lunsjen, middagen, og ved bassengkanten. Det var også mer liketil omgang med de andre forhandlingsteamene, for eksempel middager, men også felles tur til en julekonsert, og besøk på en danserestaurant hvor forhandlerne fikk ristet løs noe av spenningen. Forhandlingsrundene hadde varierende lengde, og de ble gjerne forlenget i forhold til opprinnelig planlagt. Forut for forhandlingsrunder foregikk det også møtevirksomhet mellom de potensielle partnerselskapene for å berede grunnen for et partnerskap.

Til teknologiavtalen var det knyttet *enkeltpersoner fra Statoil* som opererte alene i Venezuela. Deres arbeid foregikk i forhold til den aktuelle Venezuelanske samarbeidspartneren. De hadde kontorer i deres lokaler og arbeidet med oppgaver sammen med dem. Det hadde ingen formell forbindelse med de andre stasjonerte i Venezuela, eller med hverandre.



De to personene det dreide seg om var dessuten stasjonert i hver sin by, Caracas og Puerto la Cruz.

En *integrert organisasjon* er en fast organisatorisk enhet som opererer selvstendig for å realisere formålet med et partnerskap. JVCO på Orimulsion-prosjektet var den eneste konstellasjon av denne typen i forretningsutviklingen. Organisasjonen hadde en struktur med ledelse, stab, og avdelinger. Posisjonene var bemannet av personer fra partnerselskapene, og de skulle sammen løse organisasjonens oppgaver.

Et *integrert kjerneteam* var i prinsippet det samme som Statoils kjerne-team, men altså for partnerskapet. Personer fra partnerselskapene bemannet posisjonene og kjerneteamet hadde til oppgave å realisere formålet med prosjektet. Kjerneteamet arbeidet ved siden av hverandre fra dag til dag, men det var tilførsel av personell for kortere perioder. De integrerte kjerneteamene var på tungoljeprosjektet—ett for nedstrøm og ett for oppstrøm.

En *integrert komité* var enten en fagkomité eller en styringskomite. I styringskomitéen for et prosjekt hadde hver partner sin representant. De møttes for å ta beslutninger på høyeste nivå. En fagkomité besto også av representanter for partnerne og de møttes for å forberede saker for styringskomitéen og fatte beslutninger på lavere nivå. Underveis i arbeidet ga de råd til de som utførte det daglige arbeidet på prosjektet, men da fra sine posisjoner i de respektive selskapene.

En *integrert gruppe* arbeidet med fagspesifikke spørsmål. Den besto av personer fra partnerselskapene og skulle utrede et konkret spørsmål for partnerskapets prosjekt. De møttes for å arbeide sammen på saken, og når den var løst ble også gruppen oppløst. Gruppene arbeidet med spørsmål som ikke ble håndtert av kjerneteamene, og gikk gjerne i retning av kommersielle sider ved prosjektene.

Prosjektenes arbeidskonstellasjoner

Settet av konstellasjoner for et prosjekt kunne bli endret i løpet av utviklingsperioden. Det kunne skje som en følge av at arbeidet var fullført, at arbeidet skulle organiseres på annet vis, eller som med Orimulsion-prosjektet, at prosjektet ble utsatt og organisasjonen demobilisert. I Tabell 4-3 har jeg satt opp hvilke arbeidskonstellasjoner som var aktuelle for de fem prosjektene.

Med utgangspunkt i en arbeidskonstellasjon utførte aktørene sitt arbeid. I et prosjekt var ulike arbeidskonstellasjoner aktive. Aktørene hadde derfor forskjellige utgangspunkt for sitt arbeid, men de måtte alle håndtere sine relasjoner til aktører i andre konstellasjoner, for at deres arbeid skulle virke sammen.

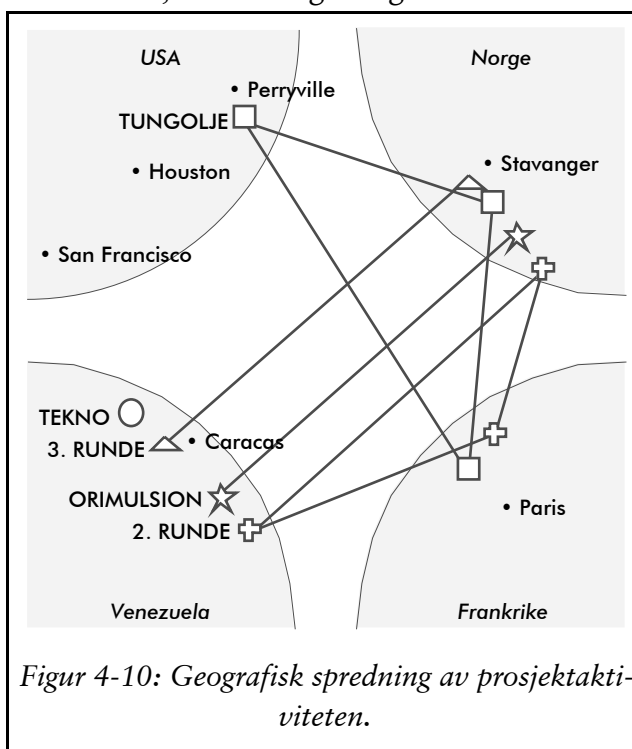
ARENAEN

Arbeidskonstellasjon/ prosjekt	Orimulsion	Tungolje	2. leterunde	3. leterunde	Teknologi
Statoil INT	■	■	■	■	■
Statoil INT, A&A	■	■	■	■	■
Statoil kjerneteam	■	■	■	■	
Statoil enhet	■	■	■	■	■
Statoil Venezuela	■			■	■
Statoil forhandlingsteam	■	■	■	■	
Statoil enkeltperson					■
Integrert organisasjon	■				
Integrert kjerneteam		■	■		
Integrert komité	■	■			
Integrert gruppe		■			

Tabell 4-3: Organisasjonskilders spredning av prosjektaktiviteten.

4.6.2. Stedene

Den geografiske spredningen gjelder stedene hvor aktiviteten ble utført. I Figur 4-10 har jeg illustrert spredningen av aktiviteten på de fem prosjektene. Symbolene for hvert prosjekt viser i hvilke land Statoil hadde personer i faste organiserte enheter, interne og integrerte. 2. leterunde hadde enheter i Venezuela, Frankrike og Norge, Orimulsion hadde enheter i Venezuela og i Norge, teknologiavtalen hadde enheter i Venezuela (Caracas og Puerto la Cruz), tungoljeprosjektet hadde enheter i USA (Houston og Perryville), Frankrike og Norge, 3. leterunde hadde enheter i Venezuela og i Norge. Til slutt i dette kapitlet er det bilder fra de forskjellige stedene for aktiviteten.



Figur 4-10: Geografisk spredning av prosjektaktiviteten.

I tillegg til at partnerskapene hadde faste organiserte enheter, foregikk det stor møtevirksomhet rundt om i verden, spesielt i Caracas, men også i de respektive selskaperens hjembyer. I Figur 4-10 er byene med mest møtevirksomhet markert. Dette var i stor grad knyttet til utarbeidelse og forhandlinger av selskapsavtaler som skulle regulere partnerskapets virksomhet. Hvilke steder det til enhver tid var aktivitet på, varierte med utviklingen i de enkelte prosjektene. Statoils omorganisering fra regioner til



assets, virket også inn på hvor Statoil-personer arbeidet. Tabell 4-4 gir en oversikt over hvilke byer prosjekter med Statoil-personer hadde tilhold.

Stedet som en arbeidskonstellasjon holdt til ga rammer for aktørenes aktivitet. Forhold som den lokale kulturen inklusive språk, stedets infrastruktur, og Statoils organisering på stedet, gjorde at aktører med avhengighetsrelasjoner hadde forskjellige utgangspunkt for å håndtere dem. Aktiviteten spredde seg blant annet over flere tidssoner: Paris og Stavanger +1 GMT, Caracas -4, Perryville -5, og San Francisco -8. For noen relasjonsparter var situasjonen lik, mens den for andre var ulik.

Aktiviteten foregikk også med utgangspunkt i forskjellige *bygningmessige rammer*. Statoil INT hadde tilhold på Forushagen, som er et kort stykke fra Statoils hovedbygning på Forus. I hovedbygningen holdt de fleste involverte enhetene utenfor INT og konsernledelsen til. I Forushagen holdt INT ledelse og stab til, og INT A&A hadde en egen del av bygningen, og der holdt kjerneteamene på prosjektene til i de aktuelle periodene. For de integrerte enhetene var det stor variasjon i bygningene de holdt til i. På tungoljeprosjektet hadde kjerneteamet for nedstrøm først tilhold i Houston, men de flyttet senere til Perryville, og holdt til i lokalene til kontraktøren som var Foster Wheeler. Oppstrømsteamet holdt til hos Total i Frankrike. JVCO på Orimulsion-prosjektet holdt til i bygningen til den venezuelanske partneren Bitor. Etter demobiliseringen av JVCO og frem til at Statoils egne kontorer ble tatt i bruk, tok aktiviteten utgangspunkt i et lokale i Hotel Eurobuilding. Under hele perioden var det stor aktivitet på Hotel Tamanaco, som mange av aktørene hadde som både bosted og arbeidssted. Se bildesidene sist i dette kapitlet for bilder av bygningene som jeg har omtalt overfor.

Som et eksempel på de bygningmessige rammene beskriver jeg Orimulsion-prosjektets lokaler hos Bitor. JVCO var lokalisert i første etasje i Bitor sin bygning i Las Mercedes i Caracas. Fra gata møter du Bitors bevoktede port, går over en åpen passasje og frem til hoveddøra. Innenfor den luftkondisjonerte hallen, er heisene rett frem, resepsjonistens disk til høyre, og til venstre er inngangsdøren til JVCO. Innenfor dørene er det et åpent rektangel hvor sekretærene arbeider og, hvor kopimaskiner, telefaks, og kaffetraktere er plassert. Rundt det åpne rektanget er det en gang med kontorer langs ytterveggene. Kontorene ser ut til å være tilfeldig fordelt på medlemmene i JVCO, men noen gruppemedlemmer er samlokalisert. Her arbeider Statoil-personer side ved side med sine JVCO-kolleger fra Bitor og Conoco. I bakgrunnen høres duren av luftkondisjoneringsanlegget, og likegyldig instrumentalmusikk som avspilles kontinuerlig.

Bortsett fra teknologiavtalen gikk alle prosjektene ut på feltutbygginger og tilhørende anlegg. Det var derfor nødvendig å reise ut på de aktuelle feltene for å se på forholdene, snakke med personer fra PdVSA, og samle informasjon angående feltet. Mye av aktørenes aktivitet foregikk

derfor på lokasjonene i Orinoco-beltet, ved anlegg og utskipningslokasjoner i Puerto la Cruz-området, og ved feltene i Maracaibosjøen.

Sted/prosjekt	Orimulsion	Tungolje	2. leterunde	3. leterunde	Teknologi
Caracas	■		■	■	■
Puerto la Cruz					■
Houston/Perryville		■			
Paris		■	■		
Stavanger	■	■	■	■	

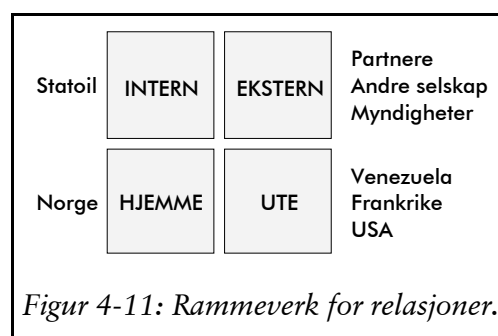
Tabell 4-4: Steder med prosjektenheter for prosjektene.

Måten prosjektene var organisert på, både fra Statoil sin side og partnerskapenes side, gjorde at Statoil-personer arbeidet på mange forskjellige geografiske steder. Som jeg har vist med kronologien foran, hadde prosjektene forskjellige utviklingsforløp, som gjorde at den geografiske spredningen endret seg i utviklingsperioden.

4.6.3. Relasjonstypene

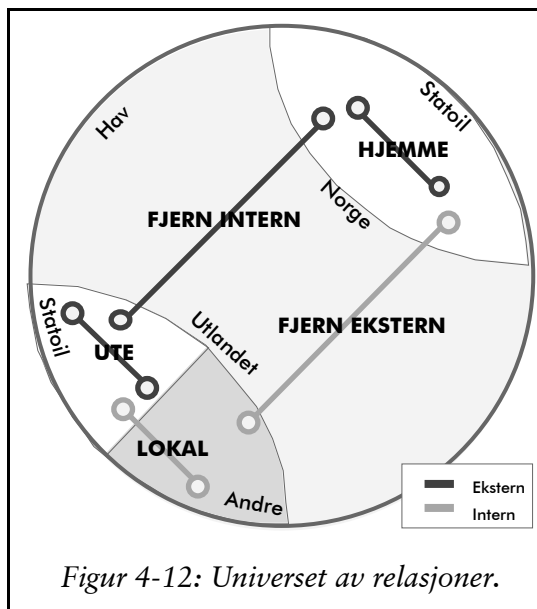
En fremtreden karakteristik ved Statoils forretningsutvikling i Venezuela, var de mange relasjonene mellom personer som representerer forskjellige organisatoriske konstellasjoner. En måte å få et grep om denne voluminøse og mangfoldige samlingen med relasjoner, er å finne frem til noen typer av relasjoner. Til det har jeg brukt distinksjonen mellom relasjoner som er interne Statoil, og relasjoner som går fra Statoil til eksterne organisasjoner. Den andre distinksjonen er mellom relasjoner som utspiller seg hjemme i Norge, og relasjoner som foregår i utlandet. Ved å trekke en grenselinje mellom interne og eksterne relasjoner, og en grenselinje mellom Norge og utlandet, får jeg en tabell med fire felt. De fire feltene danner rammeverket jeg har brukt til å identifisere relasjonstyper, se Figur 4-11.

Jeg har kommet frem til at det er fem typer relasjoner som utgjør universet av relasjoner. Det vil si at relasjonene som er aktuelle i utviklingen av Venezuela som asset, er forekomster av de fem relasjonstypene. I Figur 4-12 har jeg illustrert universet av relasjoner med de fem relasjonstypene inntegnet. Den nordøstlige delen av sirkelen henspeiler på Norge, og den sørvestlige delen henspeiler på utlandet, derimellom er det hav. I Norge er Statoil. I utlandet er Statoil på den ene siden, og andre organisasjoner på den andre siden (myndigheter, partnere, selskaper, og personer). Relasjonstypene er inntegnet med linjer, og jeg har kalt dem for hjemme, fjern intern, ute, fjern ekstern, og lokal.



ARENAEN

De tre første relasjonstypene er interne og alle finnes innenfor Statoil som selskap. I begge ender av relasjonene er det personer som er Statoil-ansatte. Det er tre typer interne relasjoner, identifisert med personenes posisjon i forhold til grensen mellom Norge og utlandet. *Hjemme* er relasjoner mellom Statoil-personer som var stasjonert i Norge. Relasjoner mellom personer innen INT, og relasjoner mellom INT og andre enheter, er derfor to varianter av hjemme-relasjonen. *Fjern intern* er relasjoner mellom Statoil-personer som var stasjonert ute, og Statoil-personer som var stasjonert hjemme. Denne relasjonen krysser grensen mellom Norge og utlandet, og gjelder relasjoner hvor personer hjemme og personer i utlandet hadde med hverandre å gjøre. Utlandet er alle steder hvor det



Figur 4-12: Universet av relasjoner.

foregikk aktivitet, men viktige steder var Perryville, Paris, og Caracas. Personer hjemme tilhørte hvilken som helst enhet i Statoil. *Ute* er relasjoner mellom Statoil-personer som er stasjonert i utlandet. Statoil-personer som var stasjonert ute hadde forskjellige forhold til sitt vertsskap, men alle var Statoil-personer, og håndterte på en eller annen måte relasjonene til hverandre.

De eksterne relasjonstypene angikk relasjoner mellom personer fra Statoil og personer i andre organisasjoner. En hovedgruppe andre organisasjoner var de respektive partnerne i de forskjellige prosjektene, men det involverte også andre selskaper som Statoil hadde med å gjøre, samt myndigheter, og personer i lokalsamfunnet. Grensen mellom Norge og utlandet deler de eksterne relasjonene i to typer, bestemt av hvilket stasjoneringssted Statoil-personen hadde. Den *lokale* relasjonstypen omfatter relasjoner mellom Statoil-personer stasjonert i utlandet, og personer i andre organisasjoner i utlandet. Relasjonstypen *fjern ekstern* er relasjoner mellom Statoil-personer stasjonert i Norge og andre organisasjoner i utlandet. En fremtredende forekomst av denne typen relasjon er Statoil-personer som deltar i forhandlinger om selskapsavtaler med partnerne. En annen er Statoil-personer som er medlemmer i komitéer som gir råd til kjerneteam og styringskomitéer.

Som jeg implisitt har sagt ovenfor, er det mulig å forfine inndelingen av typer for hver av de fem hovedtypene, men jeg har ikke gjort dette eksplisitt. Hensikten med å innføre typer av relasjoner er for å håndtere

ARENAEN

volumet og mangfoldet av konkrete relasjoner. I Tabell 4-5 viser jeg hvilke relasjonstyper som var aktuelle for de ulike konstellasjonene.

Relasjonstype/ arbeidskonstellasjon	Interne			Eksterne	
	Hjemme	Fjern	Ute	Lokal	Fjern
Statoil INT	■				■
Statoil INT, A&A	■	■			■
Statoil kjerneteam	■	■			■
Statoil enhet	■	■			■
Statoil Venezuela		■	■	■	
Statoil forhandlingsteam	■				■
Statoil enkeltperson		■	■	■	
Integrert organisasjon		■	■	■	
Integrert team		■	■	■	
Integrert komité	■	■			■
Integrert gruppe	■	■			■

Tabell 4-5: Arbeidskonstellasjon-/relasjonstypematrixe.

I universet av relasjoner tolker og forstår Statoils deltagere i forretningsutviklingen sin egen og andres avhengigheter. De håndterer og utvikler eksisterende avhengighetsrelasjoner, og de etablerer og utvikler nye relasjoner for å mestre utfordringene i forretningsutviklingen.



ARENAEN



Bilde 1: Caracas, Venezuela.



Bilde 2: Kosmopolitisk og slum, El Rosal, Caracas.



Bilde 3: Slummen, Caracas.

ARENAEN



Bilde 4: Archipiélago de los Roques, Mar Caribe.



Bilde 5: Lago de Maracaibo.



Bilde 6: Morichal, Orinoco.



ARENAEN



*Bilde 7: Bitumenes Orinoco SA (Bitor).
Las Mercedes, Caracas.*



*Bilde 8: Hotel Eurobuilding.
Las Mercedes, Caracas.*



Bilde 9: Paris, la France.



*Bilde 10: Torres Forum.
El Rosal, Caracas.*

ARENAEN



Bilde 11: Foster Wheeler. Perryville, New Jersey, USA.



Bilde 12: Statoil INT, Forushagen, Norge.



Bilde 13: Statoils hovedkontor, Forus, Norge.



ARENAEN



Bilde 14: Hotel Tamanaco, Les Mercedes, Caracas.



Bilde 15: Forretningsutviklere på tur. Parque Nacional El Ávila, Caracas.



Bilde 16: Forskeren under feltarbeid. Hotel Tamanaco, Caracas.

5. FENOMENENE

På arenaen utspilte interaksjonen mellom aktørene seg, og forskjellige fenomener ble utfoldet. Aktørene engasjerte seg i intern mobilisering, ekstern relasjonsbygging, kultivering, prehåndtering, og tilknytting. Fenomenene er uttrykk for karakteristiske trekk ved interaksjonen. Hvert av dem har et sett egenskaper som uttrykkes gjennom illustrasjoner fra interaksjonen. Av hvert enkelt fenomen trekkes det lærdom om koordineringen av forretningsutviklingen. Illustrasjonene viser hvordan forretningsutviklingen foregikk, og hvilket grunnlag den videre transformeringen i avhandlingen baserer seg på.



Et fenomen er det som oppfattes av sansene, i motsetning til tingen i seg selv. Ordet er utledet av det greske phainen “vise seg,” som phainemenon kommer av, og betyr “det som viser seg.” Settet av fenomener som jeg presenterer er et uttrykk for hvordan jeg oppfattet forretningsutviklingen. Jeg åpner derfor for at andre kan oppfatte den annerledes, men jeg søker å vise at min oppfatning er innsiktsfull og forstandig. *Intern mobilisering* er de utestasjonerte aktørenes arbeid med å finne frem til personer i fagmiljøene i Statoil som kan bidra til aktiviteten. Det sier først og fremst noe om hvordan aktørene aktiverer relasjoner. *Ekstern relasjonsbygging* er at aktørene etablerer og bygger opp relasjoner til personer i partnerselskapene og andre eksterne aktører. Det sier noe om hvordan aktørene utvikler uformelle relasjoner. *Kultivering* er at aktørene identifiserer og utleder tiltak for å endre den formelle organiseringen. Det sier noe om hvordan de ønsker å utvikle formelle relasjoner. *Prehåndtering* er at aktørene håndterer en sak ferdig før den håndteres formelt. Det sier noe om hvordan de håndterer relasjoner. *Tilknytting* er at aktørene finner ut av hvilket forhold de skal ha til andre aktører i forretningsutviklingen. Det sier noe om hvilke relasjoner aktørene velger å håndtere. Alle fenomenene har endingen *-ing*, fordi de handler om noe som aktørene gjør – det er noe som foregår og er i utvikling. Fenomenene representerer utfordringer aktørene møtte i forretningsutviklingen, og hvordan de håndterte dem. Av fenomenene kan vi lære noe om hvordan koordineringen av forretningsutviklingen foregikk.

5.1. INTRODUKSJON

Aktørene i Statoils forretningsutvikling i Venezuela hadde mange utfordringer de måtte takle for å mestre sine oppgaver. I min interaksjon med dem og spesielt gjennom intervjuene, tilegnet jeg meg informasjon om deres utfordringer og håndteringen av dem. I arbeidet med informa-



FENOMENENE

sjonen utviklet jeg en forståelse av virksomheten, og frembragte fenomener som jeg så utspilte seg. Mitt arbeid var styrt av forskningsspørsmålet jeg hadde stilt, og den bakgrunn jeg hadde for å arbeide med spørsmålet. På grunnlag av dette kom jeg frem til et sett fenomener som var sentrale ved forretningsutviklingen. Jeg så også andre ting, men jeg har foretatt et utvalg av fenomener ut fra hva jeg så som de mest fremtredende. Med en annen angrepsmåte kan det hende at jeg hadde festet meg mer ved andre fenomener, men fenomenene er likefullt grunnet i empirien. Jeg hevder imidlertid ikke at det bare er de fem utvalgte fenomenene som forekom i forretningsutviklingen.

Fra tema til fenomener

Første skritt i etterarbeidet med informasjonen fra feltet, var å finne frem til tema som beskrev aktørenes aktivitet. Arbeidet etter feltbesøkene tok utgangspunkt i intervjuer på lydbånd og intervjuer skrevet ut i tekst, dokumenter, feltnotater, og min forståelse av det jeg hadde erfart. På grunnlag av det første feltbesøket til Venezuela utledet jeg fem tema for hva personene stasjonert i Caracas var engasjert i. Temaene var uttrykk for hva jeg så opptok dem og hva de forholdt seg til, og de dannet et utgangspunkt for mitt videre feltarbeid. Det gjenspeilte seg blant annet i intervjuguidene. Intervjuguidene var nødvendigvis tilpasset det aktuelle feltbesøket og personen jeg intervjuet, men de var utformet slik at én av guidens deler omhandlet temaene. Jeg forsøkte å komme nærmere inn på forhold ved hvert tema, og få mer informasjon om momenter som var uklare. Feltbesøk to og tre omfattet andre personer enn under det første feltbesøket. Jeg ønsket følgelig å se hvordan temaene artet seg for andre typer aktører og situasjoner enn de som temaene var generert fra. De fem temaene varierte både i styrke og egenskaper med hensyn til ulike aktører og situasjoner. Min forståelse av forretningsutviklingen ble derfor utdypet, og gradvis utviklet jeg forståelsen av fenomenene slik de presenteres i dette kapitlet. Utviklingen fra tema til fenomener besto i å gå fra det som var fremtredende for én gruppe aktører, til det som i større grad var fremtredende for hele forretningsutviklingen. Et fenomen uttrykker en bedre forståelse av virksomheten, enn det et tema gjorde. Temaene var mer som en del av arbeidsprosessen som ledet frem til forståelsen. De fem temaene var oppgavegjennomføring, kultivering, relasjonsbygging, informasjonssanking, og integrering. I fenomenene finnes det elementer fra temaene. Prehåndtering henter mye fra temaet oppgavegjennomføring, kultivering fra temaet kultivering, intern mobilisering fra temaet relasjonsbygging, ekstern relasjonsbygging fra temaet informasjonssanking, og tilknytting fra temaet integrering. I det følgende avsnittet viser jeg hvordan jeg gikk frem for å utvikle tema.

Fra intervjuetekster til tema

Arbeidet mitt tok utgangspunkt i intervjuene skrevet ut i tekst. Jeg tok for meg ett intervju grundig og navnga tekstelementer. Navngiving vil si at jeg leste teksten og forsøkte å sette navn på elementene med enkeltord som identifiserte det teksten handlet om. Et tekstelement kunne være alt fra noen ord i en setning til hele avsnitt. Figur 5-1 viser et eksempel på navngiving hvor tekstbiten som ansporet navnet, er markert og navnet er skrevet i marginen.

Føringsbehov Men - jeg hadde - jeg hadde nok ønsket meg ... klart bedre føringer fra ledelsen på hvordan - hva skal jeg si - vi skulle ... operere, og hvem er ansvarlig for hva, [...]

Figur 5-1: Navngiving av intervjuetekst.

På denne måten ble hele teksten gjennomgått, og det resulterte i en liste med 119 termer. Noen eksempler på navn fra listen er: tilfeldighet, tillit, relasjonspleie, problemnærhet, informasjonsflyt, integrasjon, kultur-takling, og styringsmangel. Deretter navnga jeg deler av de andre intervjuetekstene, og vurderte hvor relevante navnene fra det første intervjuet var og med hvilken styrke de gjorde seg gjeldene. Som et resultat av dette ble listen redusert til 43 navn. Neste steg var å identifisere tema som grupper av navn bygde opp til. Jeg ordnet navnene til temaene, men jeg hadde også en liste med navn som ikke passet inn under noen av temaene. Underveis hadde jeg forskjellige kandidater til tema, men endte opp med de fem som er nevnt i avsnittet foran. Vurderingene jeg gjorde underveis foregikk i dialog med mine feltnotater og inntrykk fra feltopp-holdet. Interaksjonen med aktørene ga informasjon ut over det som fremkom i intervjuene alene. Utviklingen var derfor ikke ensidig basert på teksten fra intervjuene, men arbeidet ble ledet frem ved hjelp av den. Etter en del prøving av temaene mot intervjuene, tok jeg i bruk programvaren NUD•IST som er et verktøy for å kategorisere og søke på tekst (Richards og Richards 1994). Intervjuene ble i sin helhet kodet til de fem temaene, såkalt dekontekstualisering (Tesch 1990:115). Deretter tok jeg for meg ett og ett tema for å finne momenter og relasjoner som utdypet temaets egenskaper, såkalt rekontekstualisering. Resultatet var en foreløpig forståelse av aktiviteten uttrykt med de fem temaene.

Illustrerende eksempler av fenomenene

Presentasjonen av fenomenene er basert på illustrerende eksempler fra forretningsutviklingen. Et illustrerende eksempel er en sekvens fra ett intervju. Jeg har valgt eksempler ut fra deres evne til å vise egenskapene ved fenomenene. Eksemplene viser egenskaper ved fenomenet, samtidig som de viser konteksten som fenomenet opptrer i. I denne konteksten ligger det koblinger til andre fenomener ved forretningsutviklingen. Et



FENOMENENE

illustrerende eksempel er rik på informasjon, og kan belyse flere fenomener enn det fenomenet jeg har plassert det under. Illustrasjonene gir et innblikk i forretningsutviklingen, og den informasjonen jeg grunner mine videre tolkninger på. Foruten en introduksjon til fenomenet, introduseres og kommenteres de enkelte eksemplene. I introduksjonen forklarer jeg kort situasjonen hvor eksemplet utspiller seg, hva den viser, og jeg angir hvilke relasjonstyper den utspiller seg innenfor (se kapittel 4 om relasjonstyper). I kommentarene peker jeg på sider ved eksemplet som jeg mener er spesielt viktig. Eksemplene inneholder også andre momenter som kan være av interesse, men som jeg ikke kommenterer. Avslutningsvis for hvert fenomen summerer jeg opp hva de illustrerende eksemplene har vist, trekker frem egenskaper ved fenomenet, og peker på hva det lærer oss om koordinering. I denne avslutningen øker tolkningsnivået i forhold til kommentarene til eksemplene.

Jeg har gjort en tilrettelegging av intervjusekvensene for bruk som illustrasjoner. Det innebærer at jeg har bearbeidet den muntlige formen fra intervjuene, til en mer skriftlig form. Jeg har forsøkt å øke lesbarheten, og samtidig tilstrebet å beholde meningen i det som aktørene forteller. Det betyr blant annet at innfyllingsord som: altså, jo, da, egentlig, lik-som, og så videre, er fjernet. Å uttrykke seg muntlig er mer umiddelbart enn å uttrykke seg skriftlig. Det vil si at vi utvikler teksten samtidig som vi snakker, uten muligheter for redigering som når vi skriver. I et intervju er det derfor mange setninger som blir påbegynt, for så å bli erstattet av en ny midt ut i, for da har aktøren funnet ut hva han vil si. Slike halvt påbegynte setninger har jeg tatt ut. Så fremt jeg har kunnet gjøre det uten å endre meningen, har jeg endret rekkefølgen på ord der hvor det øker lesbarheten, og når jeg er sikker på at personen ville gjort det samme hvis han hadde fått anledning til å sagt det en gang til. Ord innenfor klammer [ord], er forklaringer jeg har lagt inn, eller erstatning av personnavn med posisjonsbenevnelser.

Nettverk

Fenomenene er karakteristiske trekk ved aktørenes interaksjon, og knytter seg til utviklingen og bruken av relasjoner. En del av interaksjonen foregikk i formelle relasjoner. Mønsteret som de formelle relasjonene dannet, var i en viss grad hierarkisk, som en følge av Statoils og partnerskapenes formelle ordning av organisasjonsenheter. Forretningsutviklingen baserte seg for en stor del på en nettverksorganisering, og et nettverksmønster var derfor vel så fremtredende. En annen del av interaksjonen foregikk i uformelle relasjoner, fordi aktørene i tillegg brukte og bygget sosiale nettverk for å få ting gjort. Et nettverksmønster for relasjonene var derfor fremtredende, enten det var snakk om formelle eller uformelle relasjoner.

For å få ting gjort, mobiliserte og utviklet aktørene i forretningsutviklingen sine nettverk. Aktører mobiliserer og tilpasser nettverk som en respons på hendelser som skjer i relasjonene. Aktørene former og utvikler i tillegg sine nettverk for at de skal kunne brukes i en bestemt aktivitet (Ibarra 1992:178). Fenomenene “intern mobilisering” og “ekstern relasjonsbygging,” omhandler spesielt nettverksmobilisering og nettverksutvikling. Det første fenomenet angår hvordan Statoil-personer får aktivisert kompetansen i Statoil for prosjektene i Venezuela. Det andre fenomenet vedrører Statoil-personers bygging av relasjoner til aktører utenfor Statoil. Selv om navnene på fenomenene kanskje ikke tyder på det, berører imidlertid begge fenomenene nettverksmobilisering og nettverksutvikling. Når det er to forskjellige fenomener, er det først og fremst fordi det ene dreier som om relasjoner internt i Statoil, og det andre dreier seg om relasjoner mellom Statoil-personer og andre aktører. I tillegg kommer det at internt i Statoil var det mest et spørsmål om å mobilisere eksisterende relasjoner, og i noe mindre grad et spørsmål om å etablere nye. I forhold til eksterne aktører var det først et spørsmål om å etablere og utvikle relasjoner, og etter hvert et spørsmål om å mobilisere eksisterende relasjoner.

Mye av forretningsutviklingen kan forstås ved hjelp av nettverksteori. I mine kommentarer til illustrasjonene som følger, bruker jeg noen begreper fra nettverksteori, uten at det blir en nettverksteoretisk tilnærming av det. Jeg forklarer ikke begrepene noe nærmere, men betydningen vil i hovedsak fremgå av illustrasjonene og kommentarene.

I intervjusekvensene forekommer ordet nettverk relativt hyppig. Nettverk tillegges i mange tilfeller forskjellig mening, og den kan i flere tilfeller være uklar. Dette kan med andre ord være andre forståelser av termen enn den som nettverksosologien har. Illustrasjon 5.2.4 bidrar til å klargjøre dette, og jeg kommenterer aktørenes bruk av ordet nettverk i delkapittel 6.2.7.

5.2. INTERN MOBILISERING

Intern mobilisering kaller jeg det fenomenet at de utestasjonerte aktørene fant frem til personer i fagmiljøene for å involvere dem i prosjektutviklingen. Det innebar at de aktiverte fagenheter i Statoil og opprettet spesifikke relasjoner til personer der. Forretningsutviklingen var konstituert slik at prosjektene var avhengige av å engasjere fagpersonell, både for å få inn nødvendig kompetanse og for å ha kapasitet til å utføre arbeidsoppgavene. Forretningsutviklingen var således organisert med avhengighetsrelasjoner mellom enheter i investorselskapene, og de måtte håndteres på personnivået i de enkelte prosjektene. I forretningsutviklingens triade omfatter intern mobilisering linjen fra asset til enhet, men mobiliseringen kunne også gå om INT. Partnerskapenes prosjektorganisasjoner hadde den samme formen for avhengighet til fagmiljøene i de



FENOMENENE

respektive investorselskapene. En Statoil-person i en partnerskapsorganisasjon måtte derfor mobilisere både inter- og intraavhengigheter. Intern mobilisering omfattet det å knytte til seg personer for rådgiving og konsultering, utførelse av arbeidsoppdrag, og rekruttering av personer for å delta i en av organisasjonsenhetene i kortere eller lengre tid.

De tre første illustrerende eksemplene viser tre forskjellige måter aktørene gikk frem på for å få tak i personer i fagmiljøene i Statoil. I den første tar den utestasjonerte direkte kontakt med den personen han trenger (5.2.1). I de andre to bruker de utestasjonerte en kontaktperson hjemme for at vedkommende skal gå videre inn i fagmiljøet, men de to bruker kontaktpersonen på forskjellig vis (5.2.2, 5.2.3). Den neste illustrasjonen er en av prosjektledernes forklaring på hvordan opplegget med kontaktpersoner er ment å fungere (5.2.4). Den påfølgende illustrasjonen viser hvordan et kjerneteam for partnerskapet kom frem til personer fra fagmiljøene i partnerselskapene (5.2.5). Den siste illustrasjonen viser en forutsetning for at utestasjonerte kunne arbeide aktivt med fagmiljøet hjemme, og at lokale løsninger var et alternativ (5.2.6).

5.2.1. Rett på

I illustrasjonen beskriver personen sin arbeidserfaring i Statoil før han ble med i Orimulsion-prosjektet og tiltrådte sin stilling i JVCO. Statoil-personen har sin stilling i JVCO, men i tillegg har han arbeidet med å etablere Statoil som selskap i Venezuela, og mye av hans virksomhet har vært knyttet til dette. Relasjonstypen er fjern intern. Illustrasjonen viser at det er personens erfaring med nettverket og arbeid på prosjekter, som gjør ham operativ i forhold til Statoil hjemme.

“Jeg tror at grunnen til at jeg er her nede, er at jeg har et godt nettverk hjemme, og at jeg som en utsendt bit av dette nettverket kan utføre en god jobb for Statoil som investor.

- Må du utvide nettverket hjemme, eller bruker du det som du allerede har hatt kontakt med? Har du noe behov for utvidelse av det?

Dette nettverket er formalisert nå. Før var det bruddstykker og mulige samarbeidsrelasjoner i Statoil. Noe var i [et miljø] i Oslo, noe var i et miljø i Stavanger. Jeg har stort sett vært i en del av dette nettverket, men jeg har stort sett vært ute i prosjekt frem og tilbake. Så har jeg vært inne her, og så har jeg fått en jobb og sendt ut igjen. Så jeg var nok en prosjektperson inntil 1993. Da tok de meg inn, og så ble jeg leder for en bit av dette nettverket. Da jeg dro ned her, så omorganiserte de det og det ble formelt. Så du kan si at jeg var leder for det som ble nettverket. Jeg ble sendt ned her rett før det ble formalisert, men jeg jobbet med å få det på plass, blant annet hadde jeg ansvar for en såkalt organisasjonsutviklingsprosess. Da var jeg sektorleder for hele opplegget, og det var omtrent 120 personer. Det gjør at jeg har to ting. Det ene er at jeg har en breddekjenning innenfor nettverket, jeg vet - som tidligere leder - hva som er styrken til de enkelte. Det andre er at jeg har vært veldig mye ute i pro-

FENOMENENE

sjekter tidligere, og kjenner litt mekanismen med å trekke på ting hjemme. De to tingene gjør at jeg har ikke har behov for å få utvidet så mye, men jeg søker kanskje mer de rette kontaktene mot de enkeltpersonene, enn som en del andre gjør - de har knutepunkter, og så skal de liksom spørre han, og spørre han, og spørre han.

- *Ja, men du går mer rett på?*

Jeg tror nok jeg går mer rett på de enkelte av dem.”

Gjennom en lederstilling i nettverket har han fått god kjennskap til personene der, og han har dermed et grunnlag for å vurdere hvem som kan være egnet til de forskjellige oppgavene. Hans prosjekterfaring gjør at han kjenner til hvordan han skal trekke veksler på personer i nettverket. Dette er grunnlaget for at han kan gå direkte på de personene han trenger bidrag fra.

Statoil-personen omtaler også to personer i Statoil som han har kjent i lang tid. De har ikke noe direkte med Venezuela-utviklingen å gjøre, men er relasjoner som betyr mye for ham.

“-Du nevnte både støtte og faglig tyngde?”

Ja, begge deler. Det går på det at jeg er nærmere de personene enn rent kolleger, slik at jeg kan ta disse her dra til helvete-tingene, og få støtte på det. Samtidig kan du spe på med det som er faglig. [...] Det er en form for luftingskanal. Det er et sted du vet du kan ta ut en del ting som ligger utenfor det som er rent profesjonelt.”

Disse relasjonene gir ham anledning til å uttrykke og møte forståelse for saker som kan være frustrerende. Fordi det er personer innenfor samme fagområde, gir det også anledning til å knytte faglige vurderinger til saken. Relasjonen knytter derfor aktørene sammen med flere bånd, og det er derfor en multipleks eller flersidig relasjon.

5.2.2. Fokalpunktet

Illustrasjonen handler om en Statoil-person på Orimulsion-prosjektet som arbeidet i JVCO, og hvordan han arbeider med Statoil hjemme ved hjelp en kontaktperson for sitt fagfelt. Kontaktpersonen var plassert i INT og hadde til oppgave å formidle behov som INT hadde, til de enheter i Statoil han representerte. Relasjonstypen er fjern intern. Illustrasjonen viser at kontaktpersonen fungerer som en bro inn mot fagmiljøet.

“-Hva er kildene til personene du har i ditt nettverk, hvor hadde du dem fra?”

Det var litt problematisk da vi bare hadde nettverket. Når du går til nettverket og sier at du må ha grep på en person sånn og sånn, så finner nettverket en person. Det var for så vidt greit nok. Det som har blitt litt bedre nå, det er at INT har fått sin [fagmiljø]-leder, og han blir på en måte fokalpunktet. Vi må få til dette slik at INT forstår mer av problemstillingen, prioriterer nok og har



FENOMENENE

en påvirkningskraft inn mot nettverket, som selvfølgelig har tusen aktiviteter som de skal evaluere på.

- Han er nærmest et brohode for deg inn mot der hvor kompetansen er?

Ja. [...]

- Jeg forstår det slik at det var av stor betydning at det ble en egen mann i INT på det?

Jeg vil absolutt si at det gjør at tingene ser mye lettere ut her i fra. Det har litt med å eie målet å gjøre, og hvis du sitter i INT, så ser du mye lettere hvor det er, du har mye lettere for å identifisere ting.

- Hadde du noen relasjoner tilbake før 'brohodet' kom på plass?

Jeg har jo egne nettverksrelasjoner, men jeg kan ikke aktivisere disse til dåd fordi at de skal utfaktureres og de har sine egne oppgaver, og i det hele tatt. Måten nettverket hjemme er ment å fungere på, er at det skal foregå en aktiv prioritering av de oppgavene som kommer inn til nettverket, og gjennom prioriteringer og valg av mennesker som skal utføre oppgavene, skal du få oppgaven gjort. Det er klart at jeg kan ringe til en eller annen kollega og si; hei du, jeg har en liten sak her. Hvis det er bare et spørsmål over telefonen så kan jeg bruke nettverket, men det er i grunnen ikke den typen problemstillinger som jeg har vært ute for.

- Når du snakker om nettverk, er det ett av formell karakter som du er oppfordret til å bruke og ett som du har som ditt personlige, men som du sånn timestemessig ikke kan bruke?

Det kan jeg gjøre, men jeg tror det er ønskelig å få etablert et formelt nettverk, eller inngangspersoner som du skal bruke.

- Som er han der [fagmiljø]-personen?

Ja, som kan gå og spørre de andre i nettverkene. De får ikke bare spørsmål, men de får også hele oppgaver. Hvis jeg i for stor grad gikk inn i mitt eget nettverk og styrte mye der i fra, så ville jeg ikke gjøre ting riktig. Jeg er innstilt på å bruke det nettverket jeg har blitt tildelt, og det er bra folk som vil sørge for at de spørsmål og henvendelser som kommer inn blir tatt tak i.

- Hva er det som ikke ville blitt riktig?

Hvis jeg satt som nettverkskontakt og de personene som skulle bruke meg valgte å gå direkte, så ville jeg føle meg en smule forbigått og på en måte miste litt av motiveringen til å stille opp. Det er ingen fordel å ha for mange blandet inn i ting. [...] Så lenge de kan støtte de behovene du har, så bør du gå den veien, absolutt.

- Kan det være situasjoner hvor du vet av en person som helt sikkert kan bistå deg, men hvor du på grunn av det du nå sier, likevel går via [fagmiljø]-personen?

Jeg tror jeg i utgangspunktet vil foretrekke å gå til min kontaktperson på området og si: -du, jeg trenger å vite dette fort, snakk med ham! Altså snakk med ham som jeg ville ha snakket med. Det er klart at du kan ta en telefon og så kan du stille en del spørsmål over telefon som ikke har noe sånn vidtrekkende omfang. Jeg forsøker også i min jobb å holde mitt nettverk orientert om hva som foregår her. Igjen er det spørsmål om å knytte organisasjonsgrupperingen

sammen, slik at de føler at de er en del av det, og bidrar inn i dette. Da skal du ikke rote for mye.

- *En skal klare å håndtere det?*

Ja, og noe som er av verdi for oss er at kompetansen etter hvert blir samlet.

- *Men personene som [fagmiljø]-personen aktiviserer, har de en ordnet måte å fakturere dette på?*

Ja. Det er helt klart det at vi må gi rammer her i fra hvis de skal kunne skrive timer. Vi får bare sørge for, på vanlig måte, at hvis det blir størrelse på det, så er det et oppdrag med timeressurser.”

Til forskjell fra illustrasjonen foran, bruker denne personen aktivt en bro til fagmiljøene. Motivasjonen for å være konsekvent i bruken av kontaktpersonen, knytter seg både til troen på dette som en god ordning, og det å gi vedkommende person muligheter til å gjøre sin jobb. Selv i tilfeller hvor personen i JVCO kjenner den aktuelle personen og kan gå direkte, velger han å gå om kontaktpersonen. Ett argument for denne strategien er å opptre ryddig i forhold til utfakturering av timer. Et annet argument er det å gi fagmiljøet muligheten til å bygge opp sin kompetanse på Venezuela-relatert problematikk. Statoil-personen tilkjenner dermed en bevissthet om gjensidigheten i avhengigheten mellom prosjektet og fagmiljøet hjemme. Det å trekke fagmiljøet hjemme inn i virksomheten, er også motivert ut fra ønsket om å skape en tilhørighet til prosjektet for de som deltar fra fagmiljøene. Vi kan si at det styrker Venezuela som sosialt felt.

5.2.3. *Hvem jeg vil ha*

Statoil-personen i denne illustrasjonen bruker, som personen i den foregående illustrasjonen, en kontaktperson i den aktuelle fagenheten for å finne frem til personer som kan bidra til prosjektet. Dette er en illustrasjon på hvordan et kjerneteammedlem avgjør hvordan han involverer kontaktpersonen. Personen er medlem av kjerneteamet for nedstrøm på tungoljeprosjektet. Han har tidligere arbeidet ved Mongstad, som er et raffinerianlegg. Relasjonstypen er fjern intern.

“-*Kan du fortelle litt nærmere om en av dine arbeidsoppgaver?*

Ja, jeg kan ta en liten bit i det som gikk på å få tak i hva slags krav du stiller til prosesskontroll på styringssiden til et sånt et prosjekt. Der har jeg tatt veldig mye internt fra Statoil. Jeg tok meg en tur til Tjeldbergodden og så på hva de hadde stilt som krav. Så sendte jeg ut noen memoer til en del bekjente i systemet som har jobbet mye i prosjekt før, og fikk samlet sammen eksempler på krav som var stilt fra direktøren. Så kikket jeg litt på et utkast fra et prosjekt i Total. Ut i fra alt dette laget jeg et utkast som vi sendte ut på høring. Først og fremst internt i gruppen borte i Houston, men det ble få kommentarer. Kanskje var det ingen store eksperter blant de andre, så den gikk rimelig greit igjennom.



FENOMENENE

- Du sa at du var på Tjeldbergodden og at du var i kontakt med en del i systemet som du kjente fra før. Er det gjennom kontakter fra andre jobber at..?

Akkurat der er det det. Ellers så har vi for så vidt opprettet en form for formell kontakt som jeg bruker når jeg skal prøve å forhøre meg inn i mot Statoil. Det er gjennom Raff FUT, heter det vel nå; teknisk stab i Raff [Raffinering].

- Er det den enheten du anser som din basisenhet og hvor du har din faglige tilhørighet?

Jeg vet ikke hva min basisenhet er, men jeg må innrømme at jeg føler meg mer hjemme i Raff enn i F&U [forskning og utvikling], det er helt klart. Det er mye den veien som jeg bruker. Det er naturlig i og med at det egentlig et raffineri vi skal bygge.

- Men det betyr at det er lagt opp til at du skal bruke et formelt kontaktpunkt og det er det du bruker?

Ja, det er det, og jeg har i stor grad brukt det. I tillegg bruker jeg en del som jeg har selv, uten å gå via kontaktpunktet, med det er i samforståelse med ham. Det er ikke noe poeng i å gå via han hvis jeg vet hvem han har tenkt å gå til i neste runde likevel.

- Når du sier han, er kontaktpunktet en bestemt person?

Egentlig er det to personer der. Teknisk direktør som sitter i teknisk komite, det er en sånn rådgivende komite som benyttes på tekniske beslutninger. Og så er det en som jobber hos ham, og det er han som i praksis har gjort veldig mye av den jobben. Når jeg går inn og formelt forespør om ting, så går jeg gjennom [direktøren] eller [personen].

- Er det noen forskjell i hva du bruker det formelle kontaktpunktet til og det du går direkte med?

Hvis jeg kjenner veldig godt til den biten selv, og vet at jeg kanskje kjenner den bedre enn [personen] og [direktøren], så synes jeg ikke det er noe stort poeng å gå om dem. For mindre ting sender jeg som regel en kopi, jeg bruker Notes veldig mye, som regel sender jeg en kopi til [personen], så han vet hva som foregår og har en oversikt. Men når jeg formelt skal spørre om en litt større bit jobb, så går jeg alltid den veien, selv om jeg kanskje snakker med folk først, så går jeg formelt den veien.

- Har det med utfakturering og noe sånt å gjøre?

Nei, det er litt ryddig og ordentlig å gjøre det sånn. Så har vi rimelig god styring på det.

En gang jeg hadde behov for noen på statisk roterende elektroinstrumentering gikk jeg gjennom [personen] med en sånn generell forespørsel på de typene personell vi trengte. Det er ikke min sterkeste side, så da gikk [personen] inn i nettverket i Statoil og spurte. Han kjenner jo heller ikke til alle. Da er det et sånn funksjonsnettverk som skal bidra. Akkurat hvordan det fungerte vet jeg ikke helt, men de kom iallfall opp med en del personer. Det synes jeg fungerte veldig bra.”

I sine vurderinger skiller han mellom store og små oppdrag, og hvor godt han selv og kontaktpersonen kjenner oppdragets innhold. Når be-

hovet for en kompetent person gjelder noe som Statoil-personen selv har god kompetanse på, velger han å henvende seg direkte til en aktuell kandidat i Statoil. Noen ganger er det slik at han kjenner best til saken selv, andre ganger kjenner kontaktpersonene den best, andre ganger igjen hender det at ingen av dem har spesiell kjennskap til den. Ved små oppdrag blir kontaktpersonen holdt orientert ved en melding. Når det er større oppdrag, går han formelt om kontaktpersonen, selv om han allerede kan ha snakket med vedkommende person. Statoil har noe de kaller for funksjonsnettverk som trår i kraft når hverken kontaktpersonen eller kjerneteammedlemmet vet hvem som kan være aktuelle for oppdraget. Hvordan den prosessen forløper kjenner han ikke til, men han erfarer at det fungerer.

5.2.4. Pølsebodbestyrere

Bruken av ordet nettverk går igjen i beskrivelsene foran, men det kan være uklart hva slags nettverk som omtales. Denne illustrasjonen bidrar til å klargjøre dette. Forøvrig handler den om hvordan personer i INT stab har til oppgave å formidle behov fra de internasjonale prosjektene og inn i fagmiljøene. Det er prosjektlederen på Orimulsion-prosjektet som forteller om hvordan de utestasjonerte arbeider i forhold til fagmiljøene, og sin egen bruk av kontaktpersonene. Relasjonstypene er hjemme og fjern intern. Illustrasjonen viser at nettverk og fagenhet går over i hverandre, og at kontaktpersoner brukes for å håndtere prosjektens behov ovenfor fagmiljøene.

“-Jeg har ikke klart å bringe klarhet i det som dere omtaler som nettverk. Hva er forskjellen på nettverksledere og fagkoordinatorer, det er tydeligvis to forskjellige personer?”

Nettverket er vel egentlig ikke annet enn en fagenhet.

- Er det fagenheten som en person som er involvert i prosjektet opprinnelig kommer fra?

Ja, hvor han har sin linjemessige tilhørighet.

- Med nettverksleder menes det linjeleder?

Ja.

- Kan nettverksleder og linjeleder være det samme?

Ja.

- Hva med den som er fagkoordinator?

Kan også være den samme. Ellers så kan det være nummer to i linjen eller nummer tre.

- Forventer du at de som er utestasjonert skal ha en mer eller mindre løpende dialog med den som er nettverksleder eller linjeleder?

Ja, eller i alle fall linjen sin.

- Men hva med de som sitter i stab her [INT], for eksempel kontaktpersonen for [fagmiljø]?



FENOMENENE

Den staben som [fagmiljø]-personen sitter i er en sånn ministab, og etter de organisasjonsprinsippene vi har for INT så skal de være bindeleddet mellom INT og fagenhetene; reservoar, teknisk avdeling, boreavdeling, osv. De sitter i INT stab, men de er som pølsebodbestyrere som skal være like mot fagenhetene. Når vi for eksempel skal ha en geolog til Caracas går vi til pølsebodbestyrerne i INT, og de går ut i fagnettverket. Han rekrutterer da eventuelt fra fagnettverket, eventuelt fra andre INT-prosjekter hvor det er personell.

- Så det betyr at man opererer både med den rollen du nevner nå, og det at de skal ha direkte kontakt med sin egen linje?

Ja. Det vil variere hva folk føler tilhørighet til og hvor de kan få den faglige støtten.

- Men fagkoordinatoren som styrer pølseboden, som du sier, er det noe som finnes på alle områder, eller er det bare noen?

Det er på fire områder her i INT, eller fem kanskje, og det er på boring, prosjektutbygging, drift og petroleumsteknologi/reservoar. Og det er det samme for forhandlinger. Det er ikke tatt helt av ennå, men vi er i ferd med å bygge opp den type nettverk.

- Er den rollen ment å serve prosjektet her [Forus] i større grad enn de som er ute, eller er det ment for begge deler?

Nei, det er fire enkeltpersoner som sitter der og de er egentlig ikke tenkt å være støttepersonell for de ute, men mer for å kanalisere oppgaver i visse faser.

- Men de skal være tilgjengelige både for dem ute og for dere her?

Ja.

- Det er ikke de som skal gjøre selve fagjobben, men det er de som skal finne tak i noen?

Ja.

- Er det på den måten det blir avklart at folk kan fristilles til å gjøre oppdrag?

Ja.”

Metaforen med pølsebod henspeiler antagelig på at pølsebodbestyrerne ikke har noen større portefølge, men skal fungere som liaisonpersoner mellom de med kompetansebehov og de som har kompetanse. De internasjonale prosjektene har behov for kompetanse, og fagenhetene besitter denne. Som vi har sett av illustrasjonene foran, var det ikke pølsebodbestyrere for alle fagområder, og de utestasjonerte brukte dem på ulik måte. Dessuten varierte det i hvor stor grad pølsebodene hadde blitt operative.

Fra prosjektets side ble det forventet at de utestasjonerte holdt en løpende kontakt med linjen som de hadde sin fagmessige tilhørighet i, men dette skjedde i varierende grad. En Statoil-person uttrykte det slik: “Hvorfor skal jeg bry meg med å rapportere til en avdelingsleder hjemme?” Det forhindret ikke at han brukte fagenheten til å dekke de behov for bistand han hadde. I illustrasjonen “Hvem jeg vil ha,” så vi derimot at det var nær kontakt.

5.2.5. Alle får forespørselen

Arbeidet i partnerskapenes kjerneteam hadde ikke bare behov for å få utført arbeid i fagmiljøene, men også for å rekruttere personer til å arbeide sammen med seg i perioder. Illustrasjonen handler om hvordan nedstrømsteamet på tungoljeprosjektet trekker personer fra investorselskapene inn i prosjektet. Relasjonstypene er fjern intern og lokal. Illustrasjonen viser at faglige kvalifikasjoner er hovedkriteriet, men at en fordeling mellom selskapene også tilstrebes.

“- Hvordan har dere kommet frem at disse personene fra Statoil skulle komme hit [til nedstrømsteamet]?”

Det skjer ved at vi sender en forespørsel til alle selskapene: at vi har behov for de og de folkene. Men vi skal også komme opp med forslag.

- Har kjerneteamet på forhånd avklart hvem som skal spørre sin investor?

Nei, da sender vi det til alle. Så får vi et tilbud på personell og så velger vi. Det første kriteriet er at vi får folk som kan gjøre jobben. Folk som har kompetansen. Det er det kritiske. Den innstillingen har vært veldig bra. Jeg går ikke etter Statoil for å få Statoil med. Jeg går etter folk som kan gjøre en jobb for oss.

- Men alle får forespørselen?

Alle får forespørselen, det gjør de. Hydro har bare rent generelt sagt at de har ikke folk, punktum. De har ikke hatt noen ting på noe tidspunkt. Maraven har hatt en som var med, og hadde ansvar for en del roterende utstyr. Han var på et møte og siden så har vi ikke sett han. Så det er litt kritisk nå fordi der er noe helt på hæla.

- Dere antok at dette var på plass, men så ble det ikke noe allikevel?

Ja, vi har purret og purret og har ikke hatt lyst til å gå ut til de andre en gang til før vi får et klart nei. Men vi får ikke et klart nei, heller.”

Nedstrømsteamets arbeid var helt avhengig av å trekke inn personer fra investorselskapene, og som vi ser her, kunne det bli kritisk når dette ikke fungerte. En viktig del av jobben var dermed å få tak i riktige personer til riktig tid i prosjektutviklingen.

5.2.6. Holde folkene varme

I denne illustrasjonen vurderer Statoil-personen samarbeidet med fagmiljøet hjemme i Stavanger, i forhold til samarbeidet som han har med forskningsenheten Intevip i PdVSA. Han har hatt gode erfaringer med å utvikle relasjoner lokalt, og bruke dem som et alternativ til relasjoner internt i Statoil. Statoil-personen jobber i JVCO på Orimulsionprosjektet, og relasjonstypene er lokal og fjern intern. Illustrasjonen viser at samarbeidet med fagmiljøet hjemme er ressurskrevende, og at lokale løsninger kan være et alternativ.



FENOMENENE

“-Hvordan ser du på det forholdet prosjektet i Stavanger og fagmiljøene som eventuelt er involvert?”

Det har vært en utvikling som er ganske interessant. Jeg har akkurat passert min prøveperiode i Statoil, men jeg kjente jo en god del folk fra mitt basismiljø fra før, i og med at jeg jobbet innleid i Statoil i en lengre periode. Jeg kjenner han som er i prosess, han har jeg prøvd å holde varm, og han har vært en person på kritiske og viktige dokumenter. Ellers så har jeg brukt basismiljøet til litt sånne spesifikke ting: vi designet det som ble produsert for å lense vannet, fått tilbakemelding og hjelp der. Ellers litt her og litt der, litt på instrument, og jeg har mine personer som henger der. Så jeg har mitt lille nettverk som jeg føler er godt nok til å få litt hjelp. Det har vel ikke vært så ekstremt kjapt det de gjør. De har jo egne oppgaver, så det har ikke høyest prioritet. Hvis vi sammenligner med Conoco så har de en mye høyere prioritering. [Kollega i JVCO] ringer ned til en eller annen person, og så er han nærmest her på døren neste dag. Det er litt vanskelig for oss, -det er jo litt avstand som teller med. Men det er en litt annen filosofi i Statoil.

- De personene som du bruker, er det folk som du aktiviserer fordi de er i ditt personlige nettverk, eller er det fordi at de er dedikert...?

Nei, det er mitt nettverk, rett og slett, mitt halvveis personlige. Men det er selvfølgelig avklart med basis; hvem jeg kan bruke og sånt.

- Likevel så føler du at de ikke prioriterer høyt nok det du ber om?

Det gikk bra i utgangspunktet, men hvis man sammenligner med Conoco, så går det kjappere hos dem. Det betyr absolutt ikke at det er dårlig. For all del, det er ikke det. Jeg har i mine mål for 1996: det å prioritere dette her med å gi tilbakemelding til basis. Det er ikke det letteste og det er ganske tidkrevende å holde den kontakten. Jeg har klart å bygge meg opp et lite nettverk mot Intevep, som er forskningssenteret. Det synes jeg har vært ganske interessant, fordi der er det folk som har jobbet med den typen anlegg før, og akkurat med det anlegget før. Så hvis jeg trenger hjelp så er de her neste dag, eller en eller annen gang. Hvis du skal få hit folk fra Stavanger så er det så tungvint, det er en mølle å få det igjennom og du må briefe de om hva som skjer. Det er ikke så lett.

- Det er ikke bare avstanden som gjør det tungvint?

Nei, det er ikke bare avstanden, det er også å holde folkene varme. Hvis du skal være effektiv mot Stavanger så må du ha en kontinuerlig utveksling av informasjon, og det er tidkrevende. Det er ikke alltid de har den tiden. For meg personlig har det vært mye enklere bare å få folk fra Intevep ned hit. Vi skal fremdeles ha folk fra basismiljøet i disse kritiske momentene, altså når vi skal kjøre review på alt teknisk materiell. Da skal det være en mann fra basisen her. Men når vi går inn i detail engineering nå, og begynner å kikke på de dokumentene vi produserer, så er jeg sikker på at vi skal bruke folk fra forskningssenteret til det. Få dem ned og få dem til å kommentere og hjelpe oss med det. Jeg tror det er veldig bra at det har blitt sånn, det er et veldig bra alternativ.

- Ja, for alternativet var å bruke folk i basisenheten?

Ja, få dem ned hit, eller sende dokumentasjonen opp, og det er alt for tungvint.”

Sammenlignet med hvordan Conoco opererer, fremstår bruken av fagmiljøet hjemme i Stavanger som tungvint. Ett forhold var fagmiljøets prioritering av oppdragene fra Venezuela, og et annet var avstanden som gjorde det omstendelig å få nedover personer som kunne utføre oppdrag i Caracas. Statoil-personen hadde bygget opp en del relasjoner til Intevep, og de fremsto som mer attraktive å bruke fordi de var til stede, og de var a jour med de oppdragene som skulle gjøres. Nettopp dette siste punktet ser ut til å være et skille som var viktig i vurderingen av fagmiljøet hjemme i forhold til det lokale. For å kunne arbeide godt med fagmiljøet hjemme må han ha en kontinuerlig informasjonsutveksling med dem. Denne arbeidsformen er krevende og fordrer bruk av tid, mer tid enn kanskje noen av partene har anledning til å sette av. Statoil-personen ser derfor ut til å foretrekke å få hjelp av personer fra Intevep underveis, mens det i kvalitetssikringen blir brukt personer fra Statoil.

5.2.7. Mer om intern mobilisering

Forretningsutviklingen baserte seg på at kompetansen som prosjektene trengte, skulle trekkes inn i arbeidet etter hvert som behovene meldte seg. Gjennom illustrasjonene har vi nå sett hvordan aktørene brukte eksisterende relasjoner og utviklet nye under arbeidets gang. De enkelte aktørene hadde forskjellige måter å gjøre dette på, men alle var avhengige av å trekke veksler på fagmiljøene for å være i stand til å utføre sitt arbeid. Fagmiljøene i Statoil var det selvfølgelig utgangspunktet, men fagmiljøene i de andre investorselskapene ble også involvert.

Stien tilbake til fagmiljøene foregikk både direkte til de aktuelle personene, og via formelle liaison-personer eller andre som fungerte som innganger til fagmiljøene. De relasjonene som var virksomme mellom personer i fagmiljøene og forretningsutviklingen, hadde forskjellige opphav. Noen var foreskrevet i konstitueringen av forretningsutviklingen, noen kom til underveis som en følge av den interne mobiliseringen, mens andre bragte aktørene med seg fra arbeidsperioder før de ble involvert i forretningsutviklingen. Hvilke relasjoner som ble brukt ved et behov, var i stor grad avhengig av hva den enkelte fant hensiktsmessig. Det var ingen streng formell bestemmelse som regulerte kommunikasjonen mellom ute og hjemme. Det var nærliggende for aktørene å bruke relasjoner som de bragte med seg som utgangspunkt for arbeidet med fagmiljøene. En slik relasjon kunne aktiviseres, selv om ikke den aktuelle personen på en formell måte ble trukket inn i forretningsutviklingen.

Hvordan aktørene håndterte relasjonene til fagmiljøene, tok form etter om flere roller var samlet hos én person. For noen kunne kontaktpunktet også være en nær venn, tidligere kollega eller sjef, og det lå dermed an til at kontaktpunktet ble mye brukt. For andre var ikke kontaktpunktet en slik person, og dermed lå det an til bruk av andre personer i tillegg. De formelt opplagte broene inn til fagmiljøene ser derfor ut



FENOMENENE

til å bli brukt mest når relasjonen var flersidig – når relasjonen hadde både en historie og var en del av forretningsutviklingen.

Aktørene hadde noe forskjellige forhold til fagmiljøene i Statoil. For noen var det nødvendig at de hjemme kunne bygge opp kompetanse, og holde seg jevnlig ajour med utviklingen på prosjektene. Andres arbeidsoppgaver var ikke like avhengig av dette, som for eksempel på prosjektstyring og økonomi. Det varierte også hvor mye den enkelte aktør vektla kompetanseoppbyggingen i hjemmemiljøet. Et annet forhold var hvordan aktørene så på det å rapportere til noen i en fagenhet i Norge, nærmest som overordnet. Noen syntes det var problematisk å skulle ha et slikt sjefsforhold i tillegg til det man hadde i partnerskapsorganisasjonen.

Til grunn for forretningsutviklingen lå føringen om at den kompetansen som Statoil har opparbeidet, skulle gå inn i prosjektene, og at kompetansen var et av de viktigste aktivum for Statoil. Vi har i dette kapitlet sett hvordan prosjektene og fagmiljøene spiller sammen, men også at det var en del vanskeligheter knyttet til dette. Noe vanskeligheter var grunnet i tidsforskjeller, utfakturering, reisetid og reisekostnader, og fagpersoners tilgjengelighet. Men en annen side ved det, var den investeringen som måtte gjøres fra aktørene i prosjektene for å gjøre fagmiljøene operative. Denne innsatsen kunne kreve for mye, og lokale løsninger med de andre investorselskapene ble derfor et attraktivt alternativ. Det var derfor en løs kobling mellom de foreskrevne relasjonene og relasjonene som de utviklet underveis, da disse ble alternativer til de foreskrevne og ikke en forsterkning av dem. Hvis det faller for tungvint å blande inn fagmiljøet i Statoil, kan aktørene finne alternative løsninger lokalt som fungerer lettere. I en slik situasjon kan Statoil få redusert muligheten til å bygge opp sin egen kompetanse. I neste runde kan dette gjøre at Statoil ikke står like sterkt i en videre satsning på for eksempel tungolje.

Ordet nettverk blir brukt av aktørene i mange sammenhenger, og det var vanskelig å vite når det var snakk om formell organisering, og når det var snakk om mer uformelle mønstre av kontakter. “Nettverket” blir brukt synonymt med både fagenhet, og med det settet av personlige relasjoner en person har til andre som arbeider i Statoil. Den utstrakte bruken av ordet kan skyldes at det knyttes til en positiv måte å arbeide på i Statoil, og tendensen til å bruke slike ord i sammenheng med organisasjonsutvikling. På den annen side kan det indikere at det ikke er relasjoners mønster, men innhold som utgjør forskjellen mellom formelle og uformelle relasjoner. En og samme relasjon kan både ha et formelt spor – at den andre personen er din sjef, og et uformelt spor – at den andre personen også er din nære venn. En aktør har derfor relasjoner til en fagenhet i form av et nettverk, og et personlig nettverk til noen av personene i fagenheten. I tillegg kan det være slik i et selskap som er omor-

ganisert såpass mange ganger som Statoil, at organisasjonsenheters mønstre endres, mens aktørenes relasjonsmønster består.

Som forklart under ekstern relasjonsbygging, foregår også intern mobilisering med et utgangspunkt i avhengigheter på et høyere systemnivå. Aktørene i et prosjekt er konstitusjonelt avhengig av fagmiljøene i Statoil. Egenskapene til denne avhengigheten oppfattes forskjellig. Av illustrasjonene ser vi at avhengigheten mellom prosjekter og fagmiljøer kan oppfattes som gjensidige, fordi aktørene i prosjektet må aktivt holde fagmiljøet ajour for at de skal få et fagmiljø som kan være på banen for dem. Innsatsen for å få til dette kan imidlertid bli for stor i forhold til alternativer. Hvis kostnaden ved håndteringen av en avhengighet blir for stor, kan håndteringen bli at den erstattes med en avhengighet som har lavere håndteringskostnad. En håndteringsmåte er altså å erstatte en avhengighet med en annen.

5.3. EKSTERN RELASJONSBYGGING

Ekstern relasjonsbygging er det fenomenet at aktørene etablerer og bygger opp relasjoner til aktører utenfor Statoil. Ved å etablere en relasjon, danner de et konkret og personlig avhengighetsforhold til en annen aktør. Ekstern relasjonsbygging gjelder eksterne relasjoner, hvilket vil si Statoil-personers forhold til partnerselskapene og andre organisasjoner ute. En avtale mellom partnerne er en måte å håndtere avhengigheter på selskapsnivå. Avhengighetsrelasjoner etablert på selskapsnivå må også håndteres på individnivå. I sitt arbeid innenfor partnerskapet har aktøren derfor "arvet" avhengigheten. Aktørrelasjoner kan initieres ved at formelle organisasjonsenheter konstrueres, og at linjene i organisasjonsplanen uttrykker relasjoner mellom personer. Et fremtredent trekk ved Venezuela-etableringen, var at mange relasjoner måtte etableres underveis, i tillegg til de som var konstitusjonelt initiert. Å opprette en spesifikk relasjon til en aktør, er derfor en måte å håndtere avhengigheter som stammer fra et høyere systemnivå. Relasjoner som var konstitusjonelt initiert måtte bygges, så vel som relasjoner som aktørene selv initierte under arbeidets gang. Bygging av en relasjon vil si at etter at den initielle kontakten var tatt, prøvde aktørene å bli kjent med hverandre slik at interaksjonen skulle fungere godt.

Alle illustrasjonene viser hvordan etablering og utvikling av relasjoner foregikk. De fire første illustrasjonene foregår i situasjoner med Statoil-personer i JVCO på Orimulsion-prosjektet, og viser spesielt deres behov for å kommunisere med PdVSA-selskaper som motivasjon for å utvikle relasjoner (5.3.1, 5.3.2, 5.3.3, 5.3.4). Den neste illustrasjonen forteller om betydningen av kulturforståelse for ekstern relasjonsbygging (5.3.5). Den påfølgende illustrasjonen viser byggingen av en konstitusjonelt initiert relasjon (5.3.6). Den neste illustrasjonen viser hvordan de som var utestasjonert i Caracas, baserte seg på relasjoner til lokale personer som



FENOMENENE

kunne yte tjenester knyttet til Statoils tilstedeværelse i landet (5.3.7). Den siste illustrasjonen er sammensatt av eksempler som spesielt viser betydningen av nærhet for utviklingen av relasjoner (5.3.8).

De første illustrasjonene krever en kort forklaring av forholdet mellom JVCO og PdVSA-selskapene Lagoven, Bitor, og Intevép. Det er en selskapsavhengighet mellom partnerskapet og PdVSA. Bitor eier patentet på produktet Orimulsion, og er ansvarlig for utviklingen av denne ressursen i Venezuela. Partnerskapet skulle bygge et anlegg – MPE-2–mens Lagoven, et annet selskap i PdVSA, driver et eksisterende anlegg – MPE-1. Lagoven eier i tillegg området produksjonen skal foregå i. Utviklingen av MPE-2 var oppgaven til JVCO, og de var derfor avhengig av informasjon, tilgang, og tillatelser som Bitor og Lagoven rådde over. Det historiske forholdet mellom Lagoven og Bitor var ikke helt godt. Det var Lagoven som med prøve og feile-metoden begynte å utvinne og produsere Orimulsion, men PdVSA så et behov for å håndtere den markedsmessige siden, og alt sammen ble derfor overført til Bitor. Det var Bitor som skulle styre det, men Lagoven skulle fortsatt være utbygger. Dette gjør at det er en viss blokkering mellom Lagoven og Bitor, og derfor er det mye informasjon som ikke tilkommer JVCO fra Lagoven. PdVSA sin forskningsorganisasjon, Intevép, hadde støttet Lagoven nært i byggingen av det første anlegget, og de hadde derfor mye kunnskap av relevans for JVCO.

5.3.1. Avskjermet

På selskapsnivå er det avhengigheter mellom JVCO og Bitor, Lagoven, og Intevép. Konstitusjonelt skal håndteringen av dem gjøres av prosjektledelsen i JVCO, og personer som har til oppgave å finne frem informasjon fra PdVSA på forespørsel fra personene i JVCO. Alle disse personene er venezuelanere. Illustrasjonen viser at håndteringen av avhengigheten via prosjektledelsen og liaison-personen ikke fungerte tilfredsstillende. Statoil-personen i JVCO forsøkte som et alternativ, å utvikle sine egne relasjoner til personer som kunne frembringe den ønskede informasjonen. Relasjonstypen er lokal.

“Det andre som er svært problematisk, er at du ikke har bedre tilgang til den venezuelanske delen av det som er årsakskomplekset. I hermetegn så er jo Bitor på en måte morselskapet til JVCO. Selv om det er en av investorene, så spiller de en betydelig rolle i vår virksomhet. Vi ser at utlendingene er veldig godt avskjermet fra å ha kontakt inn i den organisasjonen.

-Så man er avhengig av å gå om de som er engasjert i JVCO for å få tilgang til Bitor som sådan?

Ja, i utgangspunktet så må vi gå den veien, og det er også svært tungvint å få ting diskutert og å få ting forstått. Vi har eksempler hvor vi snakker om samme sak, men snakker om to forskjellige ting.

-Betyr det at du må gå om prosjektlederen og at han eventuelt må gå videre for å få til dette? Du kan ikke gå til Bitor direkte?

FENOMENENE

-Nei det kan jeg ikke, så i utgangspunktet betyr det det. I tillegg har du selv sagt denne kompetanse- eller konkurransestriden som går mellom selskapene i PdVSA. Lagoven som er, holdt på å si, hersker i området hvor vi skal inn, fordi de eier veldig mye av områdene rundt anlegget. Egentlig så eier de vel også anlegget eller anleggsområdet. Men nå har de fått dedikert eller avsatt et område i dette området, slik at produksjonen eller prosessen kan samles på én plass.

- I forhold til det eksisterende anlegget?

Ja, og dermed så får du etter hvert et veldig sterkt behov for å kommunisere med dem. Og det er omtrent, - det er helt umulig.

-Helt umulig?

Ja, det vil jeg si er helt umulig. Det er helt klart veldig tungt. Det er litt av kulturen, - hvordan disse bekjentskapene styres.

-Hvilken vei må du gå for å komme frem?

Nei, jeg må gå samme veien altså, via prosjektlederen. Jeg kan tilegne meg visse samtaler og informasjon, under forutsetning av at det ikke blir kjent.

- Vil det si at du får den, men du får ikke lov til å bruke den?

Ja, det kan du si. Jeg kan for så vidt bruke den, men jeg må ikke ødelegge den veien å gå ved å eksponere dem på en slik måte at de over dem får greie på det. Da har du ødelagt mulighetene dine.

-Så det er formelle bestemmelser som gjør at folk ikke gir informasjon direkte?

Ja.

-Men de kan finne på å gjøre det likevel?

Man gjør det nok fordi man ser at når behovet er der så er det så enkelt. Men når man gjør det, så er man også utsatt for å bli eksponert, og det går mer på det hierarkiske i organisasjonen, og myndigheten og alt dette her, -enn det egentlig gjør på det praktiske.

-Har det også noe med kniving mellom disse selskapene å gjøre?

Det er kniving, og det har blitt slik fordi det er tre selskaper, og så er det Bitor som egentlig har tatt litt fra hver av disse her for å lage et nytt selskap. Men det er altså blitt sånn, og det er svært tungvint organisatorisk å jobbe på den måten.”

Statoil-personen i JVCO hadde behov for informasjon fra andre deler av PdVSA-systemet, fordi hans arbeid med prosjektet var så nært knyttet til eksisterende aktivitet med Orimulsion. Bruken av de formelle kanalene var ikke tilfredsstillende, det vil si at han ikke fikk dekket sitt informasjonsbehov gjennom relasjoner som var konstitusjonelt etablert. Han forsøkte derfor å tilegne seg informasjon gjennom uformell kontakt. Venezuelanerne han var i kontakt med så at dette var en praktisk form for interaksjon, men på grunn av formelle bestemmelser, måtte kontakten skje uten at overordnede personer hadde kjennskap til den. Det var derfor mulig å skaffe informasjon ved hjelp av uoffisielle kanaler, men interaksjonen måtte skjermes.



5.3.2. Rådgiveren

Statoil-personen i JVCO forteller i denne illustrasjonen om hvordan han går frem for å knytte kontakt med personer i PdVSA-selskapene, og bygge opp et tillitsforhold slik at relasjonene gir ham den informasjon han trenger. Relasjonstypen er lokal. Illustrasjonen viser behovet for mer direkte relasjoner, og hvordan relasjoner bygges gjennom å inngi tillit.

“Vi har et komplisert bilde her, vi har ikke ett firma. Vi er tre forskjellige grupperinger, eller fire, men tre som vi merker i det daglige. Og så er til og med det ene firmaet, det venezuelanske Bitor, eier av prospektene som vi er ute på, og de har et felt i produksjon, MPE-1, som opereres av et annet firma.

-Lagoven?

Lagoven. Det som karakteriserer vår hverdag her er at for å kunne foreta fornuftige beslutninger, så må vi ha litt mer harde data innenfor det området jeg tilhører. Vi er avhengige av å hente inn informasjon fra Bitor og fra Lagoven. Bitor er ikke noe stort problem i så måte, for de har jo også interesser i dette feltet. Men Lagoven blir på en måte en tredje part. Det ser ut til at de blir veldig bestemmende for hvorvidt vi kan få tak i det vi er interessert. Jeg reiser en del ut på feltet, på denne spesielle brønnen, og det er veldig viktig for meg å opptre på en slik måte at jeg får tillit i Lagoven. Du blir ikke servil, men du blir heller ikke aggressiv. Jeg er til daglig relativt aggressiv og fremfusende, men her er du nødt til å spille på en helt annen måte for å oppnå en relasjon, som gjør at du får tak i det du vil. Når jeg er ute på feltet så vil de gjerne ha det på spansk, og det er greit. Det betyr at jeg ikke får med meg alt, men jeg får med meg noe. Jeg venter i første omgang til de spør hva min mening er. Hvis du da får inn en del gode poenger, det har ikke vært så vanskelig, så skaper du et tillitsforhold. Når de gjør noe galt, og det gjør de stadig vekk, eller unnlater å gjøre ting, så kjefter du ikke på dem. Du bare registrerer det og foreslår: -la oss se, kanskje vi skulle gjøre som vi snakket om. Jeg er veldig avhengig av de personlige relasjonene som jeg klarer å skape.

-Betyr det at du nå er i ferd med å bygge opp den nødvendige tilliten?

Ja.

-Du sa at du kom med forslag til hvordan de kunne gjøre det, og kom med noen hint når det kanskje ikke gikk slik det burde gå...

Ikke så mye - ja, det også, selvfølgelig. Men det har vært veldig greit, fordi jeg har gått der ute på feltet selv, jeg har vært på toppstasjonen, jeg har fått tak i rådata, ting som manager hos Lagoven ikke engang har brydd seg med å kikke noe særlig på. Da kan jeg gå tilbake på kontoret, og så lager jeg et plot og sammenhenger kan da vise seg, - se her! Jeg viser til at det er belegg for å foreslå det. Det vil si innta en litt sånn rolig rådgiverrolle og da viser det seg nokså fort at det er fornuftig. Jeg overbeviser også den personen hos Bitor om at det er fornuftig å gjøre det på den måten. Jeg føler på en måte at vi har fått til et veldig godt samarbeid.

-Så det går på at du skal få innflytelse for dine faglige synspunkter hos Lagoven?

Ja.

FENOMENENE

- Er det også for å kunne få ut den grunnlagsinformasjonen som du trenger?

Ja, jeg bruker det på begge måter. Jeg har bruk for den informasjonen selv. Det er ting som jeg trenger i forbindelse med harddata-oppbyggingen i forhold til vår egen utvikling. Samtidig så kan jeg bruke den informasjonen på en slik måte at jeg kan komme med konstruktive forslag til hvordan produksjonen på den brønnen som tilhører Bitor og Lagoven skal være problemfri.

- Er tillitsforholdet du har bygd opp nødvendig for å kunne gjøre dette?

Ja.”

Gjennom å innta en noe forsiktig holdning ovenfor venezuelanerne og vektlegge faglig kompetanse, har det vært mulig for Statoil-personen å opparbeide tillit i forhold til venezuelanerne. Det er tydelig at måten som han går frem på er avgjørende for at han oppnår tillit. Forholdet har dermed utviklet seg slik at han kan få tak i den informasjonen han trenger. I tillegg forsøker han å bidra med sin kompetanse til arbeidet på det eksisterende feltet for Orimulsion.

5.3.3. Rampe-eieren

Denne illustrasjonen viser hva slags behov det kan være som gjør at Statoil-personen forsøker å opprette kontakt mot Bitor. Den viser også hvor omstendelig det kan være å få informasjon ved å bruke de formelt opplagte relasjonene. Statoil-personen arbeider i JVCO og relasjonstypen er lokal.

“Våre venner hos Disjan skal bygge et par pumper der de skal pumpe vann fra en elv og opp til anlegget. Det er ca 20 km fra anlegget. Der ønsker Disjan å installere et par, tre, fire litt større pumper, og så finnes det en eksisterende rampe som står over elven. Det man må gjøre er å kjøpe de pumpene og installere dem. Det er jo forholdsvis billig og greit, isteden for å bygge en ny rampe eller et nytt opplegg. Men det er ingen som vet hvem som eier den rampen. For at jeg kan avgjøre noe der, om de kan bruke den eller bygge noe nytt, er jeg for det første helt avhengig av å vite hvem som eier dette, og for det andre å få en direkte kontakt med en eller annen person som kan ta en avgjørelse på det: -ja, dere kan bruke det, eller nei, dere kan ikke bruke det. Det er et eksempel på en sånn helt konkret sak som jeg har tenkt å bruke [liaisonpersonen] litegrann. Diskutere med ham, skrive et brev, og så må brevet gå til vår kontaktperson i Bitor, og så må det prøves å finne frem hvem som eier dette. Nå er det viktigste og vanskeligste å finne vedkommende som kan si ja eller nei. For det første er jeg helt avhengig av at vedkommende i Bitor gir dette her videre og at han finner den riktige personen, og så at personen innenfor et visst tidsrom klarer å avgjøre et eller annet, si ja eller nei.”

Situasjonen får et preg av usikkerhet, og det er tydelig at Statoil-personen har en moderat forventning av hva som kommer ut av henvendelsen via liaisonpersonen. Mangelen på en direkte relasjon til rette vedkommende, er til hinder for en rask og grei håndtering av saken.



FENOMENENE

Med tanke på at saken egentlig var veldig grei, blir det mye arbeid for å finne en løsning, og det går lang tid. Ønsket om å knytte direkte relasjoner som kan håndtere slike situasjoner, kan derfor melde seg på bakgrunn av slike erfaringer. Den formelle organiseringen med en bro inn mot Bitor var ikke tilfredsstillende.

5.3.4. Informasjon på tvers

I denne illustrasjonen har en Statoil-person i JVCO fått kontakt med personer i Lagoven og Bitor som han opprettholder og bruker, selv om de nå har en mer perifer tilknytning til JVCO sin virksomhet. Relasjonstypen er lokal. Illustrasjonen viser hvordan aktørene tar vare på relasjoner som de har etablert, og bruker dem ved senere anledninger.

“Jeg har litt kontakt med en som sitter i Bitor. Han hadde relasjoner til JVCO, men jeg tror han nå jobber mer mot transportsiden; rørledninger og båttransport.

-Ja, men du har likevel opprettholdt..?

Ja, jeg opprettholder den kontakten. Når jeg har et problem går jeg ofte og tar en prat med han om ting. Han er svært åpen og gir meg anbefalinger.

-Er det en person som har jobbet med dette her i Bitor?

Innledningsvis så var han sterkt engasjert i Orimulsion-prosjektet, og han tok ansvaret fra Bitors side til å dra på mest mulig, for å få det igang. Såvidt jeg oppfatter det holder han på med sideaktiviteter, men jeg opprettholder kontakten.

-Fordi du opplever å ha utbytte av den?

Ja, og så er det en del andre folk som jeg ser fra tid til annen. To mann fra Lagoven som har hatt med planering av fabrikkområdet å gjøre, og som vi innledningsvis hadde litt kontakt med. De fortsetter vi å hilse på og snakke med. Er det noe som jeg har behov for, så ringer jeg gjerne dem og spør. Det er ikke noe problem, bare du får den kjennskapen til dem, da er det veldig enkelt å kommunisere med dem.

-På den måten at det noen ganger kan tilflyte deg informasjon som viser seg å være verdt å følge opp videre?

Ja da. Det skjer stadig vekk at noen kommer med informasjon på tvers eller uformelt. Du har kilder som du egentlig ikke har eller skulle forvente. Den typen informasjon viser seg å være svært verdifull. Det skjer stadig vekk. Det er den uorganiserte informasjonsflyten som er svært viktig, og som jeg tror det er veldig mye av i oljemiljøet i Venezuela.”

Statoil-personen tar vare på kontakter som har oppstått i én forbindelse, og bruker dem til andre formål senere. Han peker på at det er lett å kommunisere med venezuelanerne, og at det avgjørende er å etablere kontakt med dem. Han ser også at det er mye uorganisert informasjonsflyt, og at det er viktig for ham å få del i den.

5.3.5. Kulturforståelse

Statoil-personen i denne illustrasjonen forteller om den betydningen han ser kulturforståelse har for utviklingen av relasjoner. Han sammenligner sine erfaringer fra tidligere utenlandsopphold, med de erfaringene han har gjort i denne forretningsutviklingen. Personen er medlem av oppstrømsteamet på tungoljeprosjektet, og relasjonstypen er lokal.

“Vi må innse det med en gang vi kommer utenfor stuedøra vår at det er ting som er annerledes. Jeg har sett det de gangene jeg har vært ute og jeg så det veldig tydelig i Tyskland. I Norge har en generell forståelse av at i Tyskland er alt *groundlicht* und *punktlicht* og sånn, men det er det absolutt ikke. Det er til de grader ikke det. Det er nok veldig bransjeavhengig. Kommer en til mekanisk industri eller hvilken som helst industri hvor de produserer 10 millioner av produktet, så er det i veldig stor grad slik og det går greit. Hvis du derimot kommer inn i byggeindustrien, som jeg kjenner, så er det ingen ting av det der. Da er det tut og kjøør. Dårlig organisering, dårlig planlegging, og veldig løse bånd mellom for eksempel hovedentreprenør og underentreprenører. Dette med viktigheten av språk og kulturforståelse. Bare det at vi, noen av oss i alle fall, snakker tysk når vi kommer hit ned. Det hadde en fantastisk positiv effekt. Tyskerne er generelt ikke god i engelsk, og det resulterte i to ting. Det resulterte i at vi fikk en stjerne fordi vi viste interesse og vilje, og det andre var at i det øyeblikket de fikk lov å snakke tysk så snakket de tysk seg imellom, og dermed fikk vi en masse informasjon som vi ellers aldri ville ha fått. Det er viktig å ta med seg egne fordeler på grunn av kulturkjennskap. Vi ser jo nå i Frankrike hvor viktig det er å vite litt om fransk politikk, litt om kunst og hva som foregår i Paris. Det er helt klart viktig og du snakker jo aldri om franskmennenes familie, men du snakker om kultur. Diskusjonen med dem starter med det. De gjør ikke sånn som Ola Nordmann gjør: går rett inn og begynner å snakke jobb. Du har alltid noen minutter med det der først. Men ikke om familien.

-Men ting som foregår på den kulturelle fronten, sportsfronten, og sånt?

Ja, det er veldig viktig. Du driver heller ikke å maser på franskmennene om at de skal bli med ut for å spise middag, for det gjør de ikke. De skal hjem til familien. Du ber franskmennene ut på lunsj, og den kan godt være lang. Da snakker du ikke jobb i der hele tatt. Det gjør du på veien tilbake fra restauranten og tilbake til kontoret, da før du løst mye. Det er sånne ting som er viktig å være klar over.

-Er det noe du har erfart nå eller var det noe du hadde med deg for eksempel fra Midtøsten?

Ja, jeg må jo si at jeg var jo veldig grønn og fersk den gangen jeg fikk den sjansen å reise til Midtøsten. Det var en veldig fin start for meg og for kona mi, fordi vi hadde liten yrkeserfaring. Jeg kom rett fra skolen, hadde bare jobbet et par år og så fikk jeg anledning til å jobbe i et spesialistteam i Iran under så utrolige forskjellige forhold. Det er klart det var veldig viktig. For der nede var det ikke snakk om snakke sosialt i fem minutter, der snakket man sosialt i to



FENOMENENE

til tre dager. Der kunne man snakke om familiene og om konene. Men dette er sånt som du må vite når du reiser ut, vet du.”

For å oppnå kontakt og utvikle relasjoner, er det viktig å forstå de sosiale spillereglene. Vi ser av de eksemplene Statoil-personen trekker frem, at det er forskjellig hva spillereglene består i fra land til land, og at de kan være veldig spesifikke. Det er følgelig ikke tilstrekkelig å være klar over at nordmenn er annerledes enn de vi samarbeider med fra andre land, men det er nødvendig med inngående kunnskap om hva som særpreger den enkelte kulturen og de sosiale omgangsformene. Språket er en sentral del av kulturen og beherskelse av det aktuelle språket, gir både tilgang til informasjon og fungerer som en relasjonell gest. Statoil-personen mener at interesse og kunnskap for et lands kultur er en nødvendig forutsetning for å delta i internasjonal virksomhet.

5.3.6. Veldig åpent

I denne illustrasjonen forteller Statoil-personen om sitt forhold til en kollega i Conoco i forbindelse med Orimulsion-prosjektet. Begge var prosjektledere for sine respektive selskaper, og var med i partnerskapets gruppe som arbeidet med organiseringen av JVCO. Relasjonstypen er fjern ekstern. Dette er en illustrasjon på hvordan personer fra to investorselskap bygger relasjonen mellom seg.

“Kan du fortelle meg om en relasjon som du har i prosjektet, og litt om hvordan den har utviklet seg over tid?”

Jeg tror jeg skal ta min motpart i Conoco, da tar jeg ikke direkte på toppen. Han fikk en tilsvarende jobb som meg, han har egentlig ikke forhandlingsboksen, men han er Conocos eierrepresentant og prosjektleder inn mot JVCO. Han kom inn i prosjektet i fjor høst, en del etter meg. Han har en helt annen bakgrunn enn meg, vi er omtrent på samme alder, vi er like gode til å spille tennis. Det tok litt lang tid før vi ble kjent med hverandre. Det var vel tilbake i januar måned hvor vi satte oss ned sammen en ettermiddag og kveld. Vi pratet gjennom alt av våre erfaringer. Var åpne mot hverandre, vi hadde erfaringsutveksling med hensyn til personell i organisasjonen, både fra Statoil og fra Conoco. Det trigget veldig mye av dette arbeidet i fase to av denne organisasjonsgruppen, med hensyn på at vi skal inn i en fase med operasjoner, utbygging og drift. Å gå inn i en sånn fase med den organisasjonen vi hadde, det innebar en større risiko enn vi likte. Det var da vi på alvor begynte lobbyarbeidet med å gjøre endringer i ledelsen. Det er sånn den relasjonen utviklet seg, gjennom å ta og føle på i begynnelsen, til vi satte oss ned og fikk bestemt oss begge to for å spille veldig åpent.

-Var det fordi at det var praktisk at dere to gjorde det, fordi dere fant ut av det med hverandre, eller var det...?”

Nei, for det første var det vi to som satt med ansvaret for dette her, og vi to som i varierende grad hadde fått noen signaler fra egne folk om at ikke alt var som det skulle. Jeg hadde observert over litt tid at her var det en del ting som

vi ikke likte. Vi fant ut at det var ikke så veldig vanskelig eller farlig å snakke sammen, og at vi trengte det og at vi måtte spille sammen.”

Prosjektlederne fra Statoil og Conoco var avhengige av hverandre for å ivareta investorselskapenes interesser i Orimulsion-prosjektet. De fant ut at de kunne ivareta dem bedre ved å ha en mer nær og åpen interaksjon, enn hva de hadde hatt ved starten av interaksjonen. Når de først fikk anledning til å bli bedre kjent, erfarte de at det hverken var vanskelig eller farlig å kommunisere åpent.

5.3.7. Relasjonstjenester

Denne illustrasjonen er fra de utestasjonerte i Caracas sin situasjon. Den handler om det å få hverdagen til å fungere, med alle praktiske ting knyttet til å leve og bo som nordmann i Caracas. Statoil-personen forteller om hvordan lokale personer som de har knyttet til seg, bistår dem i slike gjøremål. Illustrasjonen viser også behovet for å utvikle relasjoner, for å være i stand til å ivareta Statoils generelle interesser i landet. Relasjonstypen er lokal.

“Det er en annen type relasjoner også, og det er at vi litt tilfeldig og litt bevisst har valgt å knytte til oss spesielt to personer som betyr veldig mye. Det er han som finner leiligheter for oss, og så har vi han karen som leder det regnskapsbyrået som vi bruker. Disse er jo behjelpelige langt utover det som forventes. De er nærmest gått inn som en del av vennekretsen. Ja, Raymond tar oss med på turer, eller hvis du har et problem med et eller annet så kan du ringe Raymond. De har et kontaktnett som er fantastisk, og de er veldig flinke til å passe på oss.

-Er det tjenester utover det som er formelt avtalt?

Langt utover det som står i kontrakten. En slags form for relasjonstjenester som har vært veldig bra. For eksempel når vi hadde den bilulykken. Da var de på pletten umiddelbart, og hentet politiet, og ordnet opp og fikset. Skal vi for eksempel ordne et eller annet med Statoil, avtaler om hoteller og sånt, så fikser han opp. Da jeg skulle ordne noe på bilen tok han den jobben. Skal vi ut å reise, så kan han skaffe rimeligere turer gjennom avtaler han har med forskjellige reiseselskaper. Alt går. Bare ring!

-Betyr det at de personene veier opp for at dere ikke har et eget kontor?

Det hjelper utrolig godt, og sannsynligvis er det en mer effektiv måte å drive butikk på her. For et kontor klarer ikke å plutselig etablere den samme kontakten. Iallfall ville det ta fryktelig lang tid. Men det ville jo selvfølgelig være et startpunkt for et kontor å innlemme dem i sitt kontaktnett. Men det er helt fantastisk å se hvordan de stiller opp.

-Tror du at de forskjellige utenlandsetableringene har et sånt nettverk i en eller annen form?

Ja, jeg tror det er nødvendig i enhver etablering ute å så hurtig som mulig skaffe seg et godt nettverk, som både kan fungere på de oppgavene som du skal



FENOMENENE

gjøre, men også ha en tilleggsdimensjon, -at du gjennom relasjonsbygging får en økt service.

-Tror du det vil endre seg hvordan dere bruker nettverket og har behov for det når dere har vært i landet en stund?

Jeg tror at det nettverket vi nå har beskrevet her nede er i sin spede begynnelse. Det er klart vi vil etablere et større nettverk etter hvert som prosjektet går videre og vi møter nye personer. Så dette er noe som spiser seg utover.

-Det blir stadig vekk større?

Det blir stadig vekk større, ja. Vi må bygge relasjoner ut over denne gruppen her, og utover prosjektet for å promotere Statoil og norsk kultur og norske varer. For eksempel er dette med klubbmedlemskap og sånne ting aktuelt. Der møter du folk som ofte nyttige i et nettverk. Og de syns det er nyttig å ha kontakt med oss.

-Fungerer denne klubben også som en del av det nettverket du nå har snakket om?

Vi begynner å se konturene av det.

-Dere har kanskje ikke vært der så veldig lenge?

Vi har ikke vært der noe særlig, men faktisk så har vi knyttet noen kontakter når vi har vært der.”

Tjenestene som Statoil får utført gjennom relasjonene de har utviklet, går ut over det de formelt har avtalt. På grunn av sin evne til å operere i Venezuela, klarer disse personene å hjelpe Statoil på en måte som egne Statoil-personer ville hatt vanskelig for å få til. Statoil-personen sier at de har fått et nært forhold til disse personene, og at de på den måten oppnår økt service. På et senere tidspunkt i forretningsutviklingen knyttet Statoil til seg en person for å være lokal administrator. Han ordnet med slike ting som ut- og innreise, flybilletter, og sikkerhetsopplegg. Som et eksempel på servicenivået, tilbød administratoren Statoil-personene og deres familier kontakt med sine søskenbarn for å delta i aktiviteter på fritiden.

5.3.8. Nærhet

Behovet for informasjon gjorde seg også gjeldende for aktiviteter utenfor JVCO. I illustrasjonen 5.3.2 “Rådgiveren,” ble informasjon fremskaffet ved å oppsøke de aktuelle personene ute på feltet, for på den måten å komme i nær kontakt med dem. En slik anledning skaffet også et medlem av Statoils kjerneteam på Orimulsion-prosjektet seg under et opphold i Venezuela. Relasjonstypene er fjern ekstern og lokal.

Medlemmet av kjerneteamet dro sammen med en person til fra Statoil og en person fra Bitor ut på feltet. Det viste seg at det var en person fra Intevop der også. Dette var en person som kjerneteammedlemmet hadde forsøkt å komme i kontakt med tidligere angående et produkt som det var noen problemer knyttet til, men som PdVSA hadde nektet kontakt

med. De kom i prat og personen trodde at de alle var biologer, og dermed ikke forstod alt hva han sa, eller sammenhengen i det. Han var løsmunnet i forhold til hva Intevop visste om det aktuelle produktet. Så fortalte Statoil-personen at han var kjemiker, hvorpå personen fra Intevop ble helt fra seg, og sa at han aldri noen gang måtte referere til denne samtalen eller hans navn. Informasjonen som ble fremskaffet gjorde at Statoil fikk vite det de ønsket. På det grunnlaget undersøkte Statoil de aktuelle forholdene, og laget et forslag på håndtering av produktet som ble lagt frem for Bitor. Til historien hører det med at Bitor uttrykte at det var et imponerende stykke forskningsarbeid Statoil hadde gjort. Statoil-personen karakteriserte dette som et kupp.

Vi ser av illustrasjonen at det var en tilfeldighet som gjorde at Statoil kom over informasjonen, men ved å oppsøke feltet, kunne de komme i situasjoner hvor slike tilfeldigheter kunne inntreffe. Ved å være litt frempå fikk Statoil tilgang til informasjon, som de med andre fremgangsmåter ville hatt vanskeligheter med å få tak i.

En annen illustrasjon på behovet for kommunikasjon med i personer i PdVSA-systemet, trekker inn savnet av en stedlig representasjon av Statoil i Caracas. Det er regionlederen for INT A&A som snakker om problemet med å få kontakt med en bestemt person, og relasjonstypen er fjern intern. Illustrasjonen knytter seg til tungoljeprosjektet som ikke hadde personer fast stasjonert i Caracas.

“Det er fortsatt sånn at behovet [for stedlig representasjon i Caracas] er der, behovet for det på tungolje er der veldig tungt. Med det kunne jeg fått en mann til å prøve å fått fatt i han [personen], trengt seg inn på hans kontor og fått en prat med ham. Å få tatt disse fiskale betingelsene, å kunne snakket med ministeriet og med skattemyndigheter og så videre. Sånn litt lettvint å...”

Tilgjengeligheten til personer i PdVSA og hos myndighetene var litt vanskelig for de som var stasjonert i Norge. Deres opphold i Venezuela var for få og programmet for tett, til at det ga anledninger til den slags kontakter som omtales her. Ved å ha hatt fast representasjon i landet, kunne den ha arbeidet med denne typen interaksjon.

Nærhet ser ut til å være viktig for å få anledninger til å etablere relasjoner, og tilgang til informasjon av interesse for Statoil. En av de to personene som opererte i Venezuela knyttet til teknologiavtalen, vektla behovet for å være personlig venn med venezuelanerne. Han bodde i Puerto la Cruz, og venezuelanerne bodde hjemme hos ham når de var der. Alle han arbeidet med hadde bodd hos ham. Han mente at det gjør at han får tilgang til ting som ellers ikke ville vært tilgjengelig for ham. Han sammenligner det med når han bodde på oljerigg—det å sove tett innpå andre og så videre. For å inngi tillit, var han imøtekommende og grei ved å betale middager, turer, og lignende.



5.3.9. Mer om ekstern relasjonsbygging

Forretningsutviklingen foregikk innenfor en institusjonell ramme med avhengigheter mellom selskaper. Denne rammen måtte aktørene forholde seg til. Illustrasjonene viser at aktørene gjorde det ved å etablere spesifikke relasjoner til personer, for de behov som ikke ble dekket gjennom de konstitusjonelt etablerte relasjonene. Tilgangen til informasjon som grunnlag for eget arbeid, og tillatelser, og klarsignal, var nødvendig i utviklingen av prosjektene. Andre behov var knyttet til det å være fast stasjonert i Caracas, og ivareta Statoil sine generelle interesser i Venezuela.

En forutsetning for å oppnå kontakt slik at relasjoner kunne utvikles, ser ut til å ha vært adgangen til sosiale arenaer. Mangelen på adgang til situasjoner og steder hvor personer fra PdVSA-selskapene er, fremkommer i illustrasjonene som problematisk. Det var nettopp når de fikk anledning til operere i slike handlingsfelt, at mulighetene til å etablere relasjoner ble skapt. Situasjonene var uformelle og uten formalistiske rammer. Ved å bringe seg selv i slike situasjoner, for eksempel ved å dra ut på feltet, ga aktørene seg selv anledninger til å oppnå kontakt. Flere aktører kommenterte at venting på flyplasser sammen med andre aktører i forretningsutviklingen, var en veldig verdifull anledning. Det var gjerne tilfeldigheter som gjorde at kontakt ble oppnådd, og ved å utnytte slike tilfeldigheter, kunne relasjoner etableres og utvikles. Statoils medlemskap i countryklubben i Caracas som det refereres til i illustrasjon 5.3.7 "Relasjonstjenester," var et tiltak rettet mot å skape slike muligheter, i tillegg til den sosiale rekreasjonen Statoil-personene og deres familier hadde behov for.

Sentralt i aktørenes fremgangsmåte i utviklingen av relasjoner, er det å oppnå tillit og fortrolighet. Det var mulig å få tilgang til informasjon så lenge Statoil-personene utviste diskresjon i forhold til kilden. Til å oppnå tillit var det viktig å vise gode faglige kvaliteter. Samtidig måtte dette balanseres med å gå forsiktig frem, slik at de ikke ble provosert. Likevel er det viktig å være frempå og utnytte de muligheter som byr seg, noe som fremkommer av episoden om det problematiske produktet i illustrasjon 5.3.8 "Nærhet". Gjennomgående var det viktig med nærhet til de andre aktørene, slik at det ble mulig å kommunisere med dem, og at det ikke ble for lenge mellom hver interaksjon. Godt utviklet sosial kompetanse var en individuell forutsetning for å etablere relasjoner. Interesse og kunnskap om de andre aktørenes nasjonale kulturer, var nødvendig for å ha en framferd som ble akseptert, og som kunne inngi tillit.

En side ved den eksterne relasjonsbyggingen var at relasjoner som hadde blitt etablert for ett formål, ble brukt til andre formål. Relasjonene utviklet seg fra å være ensidige til å bli flersidige. Aktørene tok vare på relasjoner som de hadde skaffet seg, og brukte dem senere til andre formål enn de som var aktuelle den gangen de ble etablert. Etter hvert som

man utvidet sitt forhold til andre aktører, kunne det vise seg at relasjonene ga mer enn det man opprinnelig hadde forestilt seg.

En årsak til betydningen av fenomenet ekstern relasjonsbygging, kan være at det i Venezuela er vanlig med et større skille mellom hva som foregår offisielt, og hva som foregår mer uoffisielt. PdVSA ble av Statoil-personene beskrevet som veldig hierarkisk, og det samme ble statsadministrasjonen. På den annen side foregikk mye kommunikasjon i andre kanaler, og det var kanskje nødvendig for at det hele skulle fungere. Skillet mellom det som foregår offisielt og det som foregår uoffisielt, er kanskje større i Venezuela enn det Statoil-personene var vant med. I Statoil foregikk også mye kommunikasjon uformelt ved siden av den formelle, men den uformelle kommunikasjonen var kanskje i større grad offisiell. I den første tiden virket Statoil-personene i JVCO noe overrasket over behovet for å utvikle relasjoner ut over det som kunne leses ut av organisasjonskartet for JVCO. Etter hvert ble de mer vant til at det var nødvendig å operere slik, for å få utført sitt arbeid på en god måte. Aktørene gikk gjennom en akklimatisering, hvor de etter en periode med frustrasjon over de nye forholdene, tilpasset sin måte å håndtere avhengigheter på til den aktuelle konteksten.

Etableringen av relasjoner skjedde innenfor et rammeverk med partnerselskapene, men hvor PdVSA med Bitor, Lagoven, og Intevep spilte en spesiell rolle. Prosjektets formål lot seg ikke realisere innenfor rammene av partnerskapets organisering, fordi partnerskapet hadde avhengigheter til PdVSA og myndighetene. Slike relasjoner som ikke var organisert innenfor rammene av partnerskapet, utviklet personene selv spesifikke relasjoner for. Avhengigheter på selskapsnivå ble håndtert av aktørene ved å etablere relasjoner på aktørnivå. Aktørens evne til å utvikle relasjoner som kunne ivareta disse behovene, ble avgjørende for deres muligheter for å utføre arbeidet. For de utenlandsstasjonerte, ble det i tillegg avgjørende for å få tilfredsstillende forhold å leve og bo under. Jeg kan ikke se at alle de relasjonene som ble utviklet, kunne ha vært etablert på forhånd. Aktivitet av denne art er ikke tilstrekkelig overblikkbar og forutsigelig til at det er mulig. Aktørens evne til å utvikle relasjoner er derfor en nødvendig del av slik virksomhet. På den annen side kunne aktørene brukt mer tid på selve arbeidet, hvis flere relasjoner hadde vært på plass på forhånd. Det meste av den eksterne relasjonsbyggingen kostet tid og krefter, og var gjerne foranlediget av arbeidssomme prosesser og frustrasjon. Ved å ha lagt flere relasjoner på plass konstitusjonelt, kunne arbeidsbyrden ha vært lettet, og gjort det lettere å prioritere relasjoner som det var viktig å få utviklet. Hvis avhengigheter som etableres på selskapsnivå ikke blir håndtert på samme nivået, overlates håndteringen til aktørnivået. I forretningsutviklingen kan det synes som at belastningen på aktørnivået ble for stor.



5.4. KULTIVERING

Kultivering er det fenomenet at aktørene identifiserer og utleder tiltak for å endre den konstitusjonelle organiseringen. Det betyr at de ønsket å etablere noen formelle avhengigheter og fjerne andre, og de ønsket å endre håndteringen av relasjoner for å oppnå større grad av koordinasjon. Den konstitusjonelle organiseringen ga rammer for aktørenes aktivitet, og de opplevde at den var til hinder for deres virksomhet. Samtidig ser aktørene mangelen på konstitusjonell organisering, som årsak til at det er vanskelig å utføre arbeidet. Mens ekstern relasjonsbygging er en strategi for å utvikle rammene for arbeidet gjennom uformelle relasjoner, retter kultivering seg mot den formelle organiseringen.

Kultivering kom klarest til uttrykk hos Statoil-personene i den integrerte partnerorganisasjonen JVCO, og illustrasjonene i dette kapitlet er alle hentet derfra. De tre første illustrasjonene viser hva som preget situasjonen i og rundt JVCO (5.4.1, 5.4.2, 5.4.3). De neste tre illustrasjonene handler om forholdet til administrasjon, fagmiljø og prosjektledelse i Norge (5.4.4, 5.4.5, 5.4.6). De seks første illustrasjonene viser noe av grunnlaget for at aktørene så et behov for å kultivere forretningsutviklingen. De to neste illustrasjonene viser hvordan behovet for føringer og formalisering artet seg (5.4.7, 5.4.8). To påfølgende illustrasjoner får frem hvilke tiltak aktørene initierte for å iverksette kultivering (5.4.9, 5.4.10). De to siste illustrasjonene viser hva aktørene så som sine oppgaver, og at organisering av virksomheten var en av dem (5.4.11, 5.4.12).

5.4.1. Nok vann?

Statoil-personene opplevde at de hadde begrenset oversikt over situasjonen, og at den var preget av stor usikkerhet. De opplevde at ting skjedde tilsynelatende tilfeldig, og det var vanskelig å forutse hva som ville skje i løpet av utførelsen av en arbeidsoppgave. Denne illustrasjonen er en historie om hvordan informasjonen om det var nok vann i en elv ble kjent. Episoden illustrerer hvordan informasjon tilfeldigvis kunne bli tilgjengelig. Den forteller også noe om hvor avhengig JVCO var av PdVSA-selskaper, og hvor vanskelig det var å ha tillit til informasjon som fremkom gjennom formelle kanaler. Den siste delen av episoden, har jeg tatt med for å vise hvor store konsekvenser feilaktig informasjon i prosjekter av denne art kan ha. Relasjonstypen er lokal.

“Vi skal bygge en pipeline som ikke bare skal ha kapasitet for vårt anlegg, men for de fremtidige anleggene 3 og 4 også. Men så dukket det opp et spørsmål om det i det hele tatt var nok vann i den elven. Vi satte derfor ut en studie til Hydromed for å vurdere vannet der nede, og de kom frem til at det var nok vann i elven.

-Hvordan dukket spørsmålet om nok vann i elva opp?

FENOMENENE

Ja, du vet, her i Venezuela og i prosjektet, så dukker ting opp bare helt plutselig. Bitor påsto at de hadde gjort en studie der som viste at det var nok vann. Men vi hadde aldri sett den studien. Men siden Bitor sa at det var nok vann, så var det en closed case: det var nok vann, ferdig med det. Men så var det en eller annen dame i Intevep forskningscenter og hun miljødamen som sitter 2-3 rom videre ned i gangen her, og som kommer fra Intevep, som hadde en prat. Hun sa at hun ikke var sikker på om det var nok vann. Hun hadde jobbet litt med anlegget og var slett ikke sikker på at det var nok vann i den elven. Slik dukket det plutselig opp som en sidekommentar fra en person i Intevep, og så kom det ned hit og vi fikk vite det.

-Snakket du med henne fordi du ikke hadde fått noen dokumentasjon?

Nei, dessverre ikke. Vi snakket med henne fordi hun fikk den tilbakemeldingen fra Intevep. En muntlig kommentar som kom nærmest ved en tilfeldighet.

-Hadde Bitor likevel gjort noen undersøkelser etter at du hadde spurt og fått svar? Kan det forklare hvorfor personen i Intevep kom med den kommentaren?

Nei, det var bare sånne tilfeldigheter. Hun gikk opp [til Intevep] på grunn av et eller annet, og så snakket de litt om prosjektet. Da var det hun sa at det sannsynligvis ikke er så mye vann i den elven.

-Hva hadde skjedd hvis den kommentaren ikke hadde dukket opp?

Nei, det hadde ikke skjedd noe alvorlig. Det som hadde skjedd var at vi sannsynligvis hadde bygget en pipeline så var alt for stor, fordi den hadde blitt designet for å kunne transportere fire ganger så mye vann. Det hadde ikke vært noen designfeil, men det hadde vært en ekstra kostnad.

-Du nevnte at dette skulle ha kapasitet for anlegg 3 og 4 også. Hva hvis det hadde vist seg å ikke være nok vann til de anleggene?

Ja, det er en annen problemstilling. Da måtte du ha boret noen vannbrønner eller fått vannet fra et annet sted. Da måtte man ha vurdert den type problem for anlegg 3 og anlegg 4. Det ville ha dukket opp først da. Sannsynligvis. Det er ikke sikkert det hadde dukket opp da engang. Du vet, en eller annen gang bare forsvinner den bakgrunnsinformasjonen. Da tror jeg det hadde gått skeis, for vi hadde bare bygd en pipeline og trodd det var nok i den elven, og så hadde vi sett det på 3 og 4 at det ikke var nok. Det kunne ha vært en katastrofe, - det kunne vært litt ubehagelig. Fordi vannet er den viktigste delen. Uten vann kan du ikke gjøre noen ting.

-Betyr at man ville ha oppdaget det først etter at man hadde satt disse anleggene i drift?

Ja, i verste tilfelle så ville man ha gjort det.”

Forhold som disse gjorde det vanskelig for Statoil-personene å forutse hvordan en arbeidsoppgave utviklet seg. Informasjon fra ett hold, kunne i neste omgang trekkes i tvil fra et annet hold. Betingelsene for arbeidet endret seg underveis, og det ble vanskelig å vite når man hadde et fast grunnlag for arbeidet. Dette var ikke Statoil-personene fornøyd med, og de ønsket å endre organiseringen av arbeidet for å unngå situasjoner som dette.



5.4.2. *Beslutningen fra ingensteds*

Dette er en historie om hvordan de som arbeidet med en kontrakt, fikk vite kontraktens endelige struktur først etter flere måneders arbeid, og de måtte da bygge om hele kontrakten. Historien illustrerer at en beslutning om hvordan en oppgave skulle utføres, ble tatt utenfor rekkevidden til de som utførte den. Det ble heller ikke informert om beslutningens innhold til de som var berørt av den, selv om den hadde store konsekvenser for deres arbeidsutførelse. Relasjonstypen er lokal.

“Vi hadde jobbet med en kontrakt i flere uker, og plutselig en dag kom det fra himmelen og ned at den kontrakten måtte man dele opp sånn og sånn, fordi slik og slik var forholdene. Da hadde man sittet på den informasjonen i et par måneder uten å slippe informasjonen ut slik at vi kunne ta hensyn til den fra begynnelsen. Konsekvensen var at vi måtte bygge om kontrakten.

- *Hvorfor slapp de ikke frem den informasjonen mens dere satt og forhandlet?*

Jeg vet ikke. Jeg tror det er en del av kulturen deres.

- *Visste de at dere satt og arbeidet med den?*

De visste veldig godt at vi jobbet med kontrakten.

- *Men visste de at den informasjonen ville være nyttig?*

De visste også at vi burde ha den informasjonen eller måtte ha den for å kunne definere kontrakten. Måten som vi fant det ut på var at plutselig en dag så forstod vi at noen andre holdt på å oversette den spesifikke kontrakten fra spansk til engelsk,. Vi klarte aldri å finne ut hvorfor ble det sånn, hvem det var som initierte oversettelsen og så videre. Det kom aldri frem.

- *Men når den informasjonen først kom, var det da bare å tilpasse seg den?*

Ja, vi hadde ingen problemer. Vi bare snudde rundt vi, på flekken, og så kjørte vi i vei.”

Denne illustrasjonen er også et eksempel på tilfeldigheten som preget informasjonsflyten. Det var ikke nok med at de som utførte arbeidet ikke kjente til beslutningen tidnok, men det var først ved en tilfeldighet at de fikk vite om den.

5.4.3. *Zombier*

Illustrasjonen handler om hvordan Statoil-personen vurderer kommunikasjonen i JVCO. Kommunikasjonen mellom personene i JVCO fløt ikke fritt, i den forstand at det var en løpende dialog. Det var lite som tilfløt Statoil-personen av informasjon, uten at han selv måtte ta et mer formelt initiativ hver gang han hadde et behov. Relasjonstypen er lokal. Dette er en illustrasjon på at JVCO fungerte annerledes enn hva Statoil-personene var vant til, og at det var koordineringsproblem internt i JVCO.

“Utfordringen er å få det til å fungere mye bedre. For min del så har jeg ikke hatt store problemer med det, fordi jeg i jobben så langt så har fått kommuni-

FENOMENENE

kasjon når jeg har trengt kommunikasjon. Men i gode prosjekter er det en aktiv dialog omkring det som er viktig, på tvers av prosjektet, i lunchpauser, i gangene, når du fyller kaffe, på møter, - alt det går av seg selv. Det er team som jobber godt i lag fordi at de liker å jobbe godt i lag. De opprettholder en høy dialog på det som er det vesentlige i prosjektet. Det skjer ikke her. Her søker du i mye større grad informasjon, du setter deg ned, og du gjør en samtale i fra A til B fordi at du skal og må. Derfor må jeg i dette prosjektet jobbe kraftig med å få kommunikasjonen opp på tvers. De som på en måte er rattførerne her, lederne, og saksarbeidere på tvers av disse gruppene må få en mye bedre dialog. Det er en av de tingene som faktisk er ganske kritisk. Det er ikke kritisk nå, fordi prosjektet er ikke eksponert så mye. Det er et enkelt prosjekt, slik at det kan vel gå godt, for å si det sånn. Men hvor bra ville dette gå hvis det virkelig var et godt prosjekt? Jeg tror at prosjekter som er gode klarer en krise eller to, fordi prosjektet er godt i seg selv. Jeg tror at hvis dette prosjektet skal bli godt, så må det bli en bedre dialog mellom de enkelte førerne.

-Den foregår ikke slik som du har forklart at den har foregått i andre prosjekter?

Nei, den fungerer ikke godt.

-Har det noe med at gruppen er delt opp på fag, eller har det også noe med at det er folk fra forskjellige selskaper?

Nei, det har med mange ting å gjøre. Det er vanskelig å si hva som egentlig er viktigst. Det har nok med kultur å gjøre. Kultur i form av at i USA jobber man annerledes enn i Venezuela og i Norge. Det har med at det ikke er ens lederstruktur, eller du kan si at lederfilosofien er forskjellig. Det er ikke laget en strategi for hvordan man skal gjøre dette her, det er ikke delegert myndighet til disse her [gruppene i JVCO], alt sitter foreløpig her [prosjektledelsen].

-Begrenser det styringsmulighetene til de som er ledere for gruppene?

Det er nok en del av dem som føler seg direkte som zombier i en del tilfeller. De gjør en del arbeid her [i gruppene] og de er klare på beslutninger, men så besluttes det noe helt annet her [prosjektledelsen]. Det er nok en av disse tingene som har gitt problemer.”

Kommunikasjonsnivået var generelt for lavt, og Statoil-personen mente at dette gjorde prosjektet skjørt. En konsekvens av at dialogen mellom gruppelederne og prosjektledelsen var for dårlig, var at beslutninger som gruppelederne fattet, ble overkjørt av prosjektledelsen. Gruppelederne og gruppene mistet dermed noe av kontrollen og oversikten på sitt eget arbeid.

5.4.4. Et minimum av administrasjon

Ønsket om å kultivere virksomheten knyttet seg også til samarbeidet med administrasjonen, fagmiljøene og prosjektledelsen hos Statoil i Norge. Statoil-personene i JVCO opplevde at det var for lite orden på den administrative delen, for lite lagt til rette for et godt samarbeid med fagmiljøene, og at et lederskap for de som var stasjonert i Caracas manglet.



FENOMENENE

Denne illustrasjonen handler om hvordan Statoil-personen ser på utfordringen med å etablere seg i Venezuela. For de som var fast stasjonert i Venezuela var det en rekke praktiske forhold som måtte ordnes. Mange av forholdene måtte de ordne opp med selv, og dette tok både tid og ressurser. Statoil-personen hadde helst sett at personalavdelingene i Statoil i større grad hadde lagt forholdene til rette for dem. Relasjonstypen er først og fremst fjern ekstern, men ute og fjern intern blir også trukket inn.

“I tillegg så har jeg og har hatt behov for å ha relasjoner til personalavdelingen.

-Er det personalavdelingen i INT?

Ja, det er personalavdelingen i INT, og forsåvidt sentralt, som steller med internasjonale forhold. I tillegg er det en del andre avsnitt som sikkerhet, helse og miljø, og lønning. Jeg vil ikke kritisere noen fordi at det var gjort slik det var gjort. Jeg tror at det i denne etableringen har vært veldig effektivt på mange måter for Statoil, hvor fem personer ble sendt ut her for å jobbe. Men det er klart at det har vært og er veldig tungvindt å få ting til å fungere. Dette skjønner man ikke helt i hjemmebasisen. Man har ikke de problemstillingene når man bor på Tamanaco eller hotell forøvrig. Men i en jobbsituasjon hvor du skal eksistere og fungere på en tilnærmet normal måte så er det tungvindt. Utrolig tungvindt.

-Hva er konsekvensen?

Delvis så går det på språkbarrierer. Delvis går det på det at vi ikke har hatt hjelp. Vi har i stor grad måttet etablere alle relasjonene selv og dekket alle behovene selv. Jeg vil si det at de som innledningsvis var her burde ha lagt en god del av disse tingene på plass. Egentlig sanket de bare informasjon og så reiste de hjem og skrev reiseregning. De la svært lite til rette for oss. De hadde veldig mange egne oppfatninger om hvordan ting skulle være for oss, uten at de egentlig hadde satt seg inn i problemstillingene eller kjent dem på kroppen.

-Det ble ikke til noen videre hjelp for dere?

Nei, i enkelte tilfeller så ble det bare irritasjon. Det var gjort for dårlige vurderinger av de relasjonene man knyttet til seg her i Caracas. Det var de som skulle hjelpe oss med boligetablering og de som skulle hjelpe oss med etablering av selskap, etablering av så enkle ting som konto, kredittkort, telefon og så videre. De personene var ikke vurdert godt nok.

-Det var hyrt inn noen, men de var ikke...?

Det ble hyrt inn noen, jeg holdt på å si mer på rykte enn noe annet, og det var for dårlig. Ganske enkelt for dårlig. Etter min oppfatning var det gjort en slett jobb i begynnelsen. Jeg tror ikke man egentlig skjønnte hva behovet var. Du klarer ikke å trø igjennom slike saker på 1-2-3 her. Her tar det utrolig mye tid, og så har du problemstillingen omkring språkbarrierene. Men når det er sagt, må jeg si at etter hvert så har vi fått tillit, slik at de i veldig stor utstrekning tillegger oss å avgjøre disse tingene selv, men at vi selvsagt kommuniserer problemstillingen og behovet. Da faller tingene som regel på plass.

-Så det er en ordning som fungerer nå?

FENOMENENE

Nei, det må nok bygges opp relasjoner. Altså relasjoner, det bygger du.

-Til lokale personer eller?

Ja, personer i vår egen organisasjon i Stavanger, som skal gi oss den supporten hjemmefra som er nødvendig. Når det gjelder forholdene her, så er det egentlig bare én løsning. Det er å være etablert her, å håndtere disse sakene her i Caracas eller i Venezuela. Det er ikke noe du reiser ut fra Stavanger og ned her for å gjøre. Da blir det ikke gjort. Man får opplest problemstillingen, sanker inn informasjon og reiser hjem, og så har man egentlig ikke fått gjennomført noe.

-Vil etableringen av det kontoret [stedlig representasjon] virke inn på..?

Det bør være et betydelig bidrag til hvordan vi får ting til å fungere her nede. I dag er det veldig mye den enkelte som må rydde opp i alle forhold som gjelder vårt opphold her nede, det være seg firmaforhold, private forhold eller andre ting.

-Har du noen formening om hvordan det kontoret bør bemannes for å kunne få gjort det som er ønskelig?

Jeg har forstått at det skal ned en leder som skal være mot business og kunne forretningsmulighetene i Venezuela. Det er jo forsåvidt helt greit det altså.,

-Men det er vel ikke akkurat det du snakket om nå?

Nei. I tillegg tror jeg det må være operativt slik at de kan organisere folk inn og ut av Venezuela. De må ivareta de forhold som gjelder det faktum at vi er her, at vi er ansatt i Venezuela, at vi har plikter overfor Venezuela med hensyn til skatt og slike ting. Det betyr at man må kunne administrere et visst antall folk, både når det gjelder det at du er arbeidsgiver og det at du har et ansvar for boligforhold, bilforhold og så videre. Kontoret må ha et minimum av administrasjon. Om det skal være en eller to personer kan jo diskuteres. Men det er iallefall ikke nok med én direktør.”

Det å ordne med forhold vedrørende det å leve i Venezuela, og å etablere Statoil som selskap der, tok en betydelig del av arbeidsdagen. De administrative forholdene så Statoil-personen helst at var organisert slik at personalavdelingen gav tillit til de utestasjonertes vurderinger, og at det var personer i Caracas som tok seg av forhold av lokal karakter. En konsekvens av disse manglene, var at den enkelte måtte ordne ting selv, i stedet for at det ble ordnet for dem som en gruppe.

5.4.5. *Dedikert for Venezuela*

Statoil-personen i denne illustrasjonen snakker om hvordan han vil at Statoils nettverk skal fungere. Han drar sammenligninger med Conoco-en av de andre partnerne i Orimulsion-prosjektet—som med en slik organisering har klart å være mer operative. Relasjonstypen er fjern intern. Dette er en illustrasjon på at de utestasjonerte ønsket å formalisere større deler av samarbeidet med fagmiljøene hjemme i Norge.

“-Hvordan opplever du forholdet til dem som er knyttet til prosjektet og fagmiljøene i Norge?



FENOMENENE

Først av alt vil jeg si at Conoco opptrer veldig profesjonelt her nede. De har fått trukket ei direkte linje hjem, slik at de kan kommunisere daglig og lett. De har kort avstand til Houston, så de reiser hyppigere hjem og konsulterer fagmiljøene sine der, og er relativt samordnet og integrerte i den delen som de står for. På min side har vi ikke hatt et spesielt nettverk med kompetanse innenfor det som er selve problemet. Det er ikke så rart heller for vi har ikke holdt på så lenge. Jeg tror at de hjemme har følt det frustrerende, fordi det har ikke vært nok timer her fra til å dekke aktivitetene du skal ha betalt for uansett. Samtidig skal de bygge opp en kompetanse. Det er en del ting som Statoil må bekoste før vi kan levere produktet. Jeg har følt meg, om ikke akkurat alene, så har det i en fase vært vanskelig fordi at de andre har vært så profesjonelle og kastet seg på det når ting kom og gjort det raskt og effektivt.

-Det var ikke tilrettelagt et nettverk som du kunne bruke når du kom hit, men det er noe som du har måttet aktiviere etter hvert?

Ja.

-Har ikke de personene hatt de nødvendige timene til å være dedikert til dette her?

Ikke full tid. Du kan si at systemet hjemme er vant med å utfakturere, og de regner du med at de skal føre 100% på jobben. Hvis vi skal ha et produkt og det krasjer eller er ikke tilpasset tungolje, så er det en del utviklingsarbeid som det går tid og penger på. Det er ikke penger som i utgangspunktet skal brukes her i fra.

-Det er en type kostnad som du mener bør tas på konsernet?

Ja, helt klart. Det er frustrerende for de som har gjort arbeidet, for når de skriver sine timer, så kommer INT og sier: jamen, jamen, dere kan da ikke ta så mye. Men de tingene fra fjorårets situasjon har vi ordnet opp i og for dette året som kommer vil det bli mye klarere.

-Det er en ordning som begynner å ta form nå?

Ja. Ikke sant, vi kastet oss ut i dette her og det er en god del ting som vi ikke har. Det går mye fortere her enn om du skal ha en leterunde og forskjellig slik. Dermed er det klart at organisasjonen hjemme har ikke klart å plukke opp det, naturlig nok. Så jeg kritiserer ikke organisasjonen, det er greit nok det som har skjedd. Det viktige nå er at vi har fått ting til å falle på plass og kan prøve å bruke det som et skikkelig nettverk. Vi prøver også å organisere oss slik at, hvis for eksempel Conoco tar geologidelen hjemme hos seg, så sitter det en geolog hjemme hos oss som har ansvaret for kvalitetssikring. Det allokeres altså penger i prosjektet for kvalitetssikring for det selskapet som ikke gjør noen utredning. Da prøver vi å lage et nettverk slik at Conoco vet hvem som sitter i Stavanger og hvem som sitter her, og prøver å spille på det.

-Gjør de andre selskapene det slik også?

Yes. Så vi har vi har en del navn i Conoco og en del navn i Statoil som på en måte skal være våre hovedkontakter.

-Det gjør at nettverket som du nevner også omfatter personer i basismiljøene i de andre selskapene?

Ja.”

FENOMENENE

Et nettverk som kunne betjene satsningen i Venezuela var ikke på plass på forhånd. Når de forsøkte å mobilisere nettverket, erfarte de at de formelle ordningene mellom fagenhetene, INT, og partnerskapet ikke var på plass. Dette var i stor grad knyttet til dekningen av kostnadene ved arbeidet. Det var i alt tre mulige betalere. Den ene var partnerskapet, den andre var INT, og den tredje var den aktuelle fagenheten. Av illustrasjonen ser vi også at det var direkte relasjoner mellom personer i fagmiljøene i de forskjellige partnerselskapene.

Statoils kunde-leverandør struktur ble anført som en årsak til problemet med dekning av kostnader:

“Det er en del intern slåssing om hvor skal vi ta pengene fra. Vi har utviklet en kunde-leverandør-struktur som er prohibitiv, av og til, for å få til fleksible løsninger. Fordi det blir slik at -jeg har ikke budsjetter for det, jeg har ikke budsjetter til..

-Den kunde-leverandør-baserte virksomheten kan altså være en hindring for å få til fleksible nettverk?

Ja, for å få til effektive, fleksible nettverk.”

Når spørsmålet om hvem som skulle faktureres arbeidet var uklart, ble det også et hinder for å utvikle gode nettverk. Fordi prosjektet innebar utfordringer som var ukjente for Statoil, var det nødvendig at personer i nettverket fikk anledning til å bygge opp sin kompetanse. Kostnadene til dette var spesielt vanskelig å plassere.

5.4.6. En leder

De fem fra Statoil som var i JVCO, savnet en lokal prosjektleder for sin gruppering. Etter en tid ble én av de fem satt til å være en slags stedlig representant, men denne ordningen ble aldri fullt virksom. Illustrasjonen viser at det var et behov for en person som kunne ta kommandoen for Statoil i Caracas, og at et tiltak ble iverksatt, uten at utformingen og implementeringen av det var god nok til at det ble funksjonelt. Relasjonstypene er fjern intern og ute.

“Du er selvsagt avhengig av å ha kommunikasjon med linjeledelsen din. Der kan vi nok alle tenke oss litt mer, og litt bedre tilbakemeldinger.

-Tenker du på linjeledelsen i basismiljøet?

Ja, de som har Venezuela. Det er min linjeledelse i det andre nettverket. Så for meg så blir det [Statoils prosjektleder Orimulsion]. Den kommunikasjonen kunne nok ha vært bedre med hensyn til tilbakemeldinger. Den bør nok være rimelig regelmessig, fordi det er relativt lang avstand. Du blir nokså isolert i den situasjonen du er i. Det er vel en annen relasjon også som kanskje burde ha vært lagt på plass og som ville gitt oss muligheten til å fungere bedre. Det er at det kunne være etablert en stedlig representant fra dag 1, slik at de fem individuelle hadde en leder.



FENOMENENE

-Skulle den stedlige representanten ha vært en som også hadde oppgaver i JVCO?

Ja - nei, det kunne vært en av oss fem. Det ble jo det etter noen måneder også, det ble etablert for at det skulle være en som var Statoils stedlige representant for dette prosjektet. Når du kom her så var det ingen ting. Statoil var ingen ting. Det ble etablert et selskap som gir muligheten til å operere her, ut over det å bo på hotell. Igjen så går det på at den stedlige representanten har oppgaver og fullmakter, og det vil da gi visse føringer på hva som går og ikke går.

-Nå kom den der rollen opp litt i ettertid, som du sier. Hvordan har den falt på plass?

Nei, i grunnen er det ikke noe som har falt på plass. Behovet er kritisk, men vi har nok en tendens til å operere individuelt.

-Har det sammenheng med at det kom for sent, rent og slett? At man har allerede begynt å finne ut av ting?

Han [rollen som stedlig representant] kom, men den var veldig vag.

-Det var ikke noen klar oppfatning om hva den skulle innebære?

Jeg har nok en klar oppfatning, og jeg tror nok [Statoils prosjektleder Orimulsion] har det, men en del av mine kollegaer har det kanskje ikke, men det virker som det passer dem bra også. Jeg har ikke vært villig til å kjøre noen konflikt på det.

-Så du lar dem bruke deg som det passer dem?

Ja, ikke nødvendigvis som det passer dem, men så lenge det ikke har sterk betydning på hvordan vi oppfattes som selskap... Men det er klart, den dagen det blir er en sånn situasjon... Jeg har diskutert det med [Statoils prosjektleder Orimulsion] og han er inneforstått med og enig i problemstillingen. Men det har ikke den store effekten på oss ennå. Men nå skal det jo komme en direktør, og dermed er egentlig problemet løst.”

Hva rollen som stedlig representant skulle innebære, var vag og oppfatningen om den varierte mellom aktørene. Han som hadde denne rollen, hadde en grei formening om hva den innebar, men det var tydeligvis forskjellig oppfatning om den. Det førte til at de andre i begrenset grad brukte han som sin leder eller seniorperson. De fem oppfattet stort sett Statoils prosjektleder for Orimulsion som sin leder:

“Jeg har én person å forholde meg til når det gjelder min oppgave i JVCO. De målene han setter for det jeg skal utføre her, mitt opphold som Statoilansatt utstasjonert i Caracas, det er [Statoils prosjektleder Orimulsion]. I tillegg så kommer jeg fra et nettverk, og det har en nettverksleder og faginndelinger, som er ryggsekken jeg har med meg.”

Som påpekt i illustrasjonen ovenfor, var ikke kommunikasjonen med lederen for Orimulsionprosjektet tilstrekkelig til å dekke behovene. Behovet for en ordning var derfor til stede, men den løsningen som ble valgt, ble ikke skikkelig implementert. Etter hvert så de at plasseringen av

en direktør i Venezuela skulle fylle dette behovet, men før den tid ble Orimulsion-prosjektet demobilisert.

5.4.7. *Serviett Management*

Fraværet av føringer for hvordan JVCO skulle drives, ble sett som problematisk og avvek fra Statoil-personenes oppfatning av hvordan virksomheten burde fungere. Ønsket om sterkere føringer fra ledelsen i JVCO kommer til uttrykk i denne illustrasjonen. Foruten at Statoil-personen peker på behovet for slike føringer, trekker han frem at de ordninger som lages ikke blir fulgt opp i praksis. Relasjonstypen er lokal. Dette er en illustrasjon på behovet for føringer.

“Jeg hadde nok ønsket meg klart bedre føringer fra ledelsen på hvordan vi skulle operere, og hvem som er ansvarlig for hva. At vi fikk en beskrivelse for hvem som gjør hva, slik at vi ikke tilfeldig oppdager at noen har vært inne og gjort samme sak. At man har en klar forståelse for hvem som skal gjøre hva.

-De føringene har ikke vært lagt i...?

De har vi ikke sett, og det er ingen interesse for å diskutere det heller. Kommer det på dagsorden så er det mer fordi det er et behov som skal dekkes, fordi en eller flere av eierne har bedt om det, men ikke fordi man ser nødvendigheten.

-Når det først kommer på saklista, hva slags behandling gis det da?

Det får jo en bearbeidelse, men det er vel litt av det samme som jeg opplevde i 70-årene og 80-årene, at det ble lagt opp til prosedyreverk som skulle være til hjelp for både kommunikasjon og koordinering. Svære prosedyreverk, iallefall for denne oljeindustrien som jeg jobbet i, som egentlig ble parkert i hylla, og så gjorde man det slik man trodde, eller slik man fant det formålstjenlig.

-Uavhengig av det som var beskrevet?

OK, kanskje ikke de store avvikene. Men jeg vil påstå at det som ble utarbeidet for å definere disse behovene, skal vi si rammer og hva det måtte være, ikke ble tillagt tilstrekkelig betydning til at organisasjonene fungerte tilfredsstillende. Det ser jeg også veldig klart her, at man sier ting, og så skifter man hatt dagen etterpå. Ja, jeg opplever mye av denne her, - sånn servietten...

-Sånn?

Serviett management.

-Jaha?

Man tegner organisasjonen sin på servietten, og så hiver man den, og så går man hjem og gjør noe annet.”

Foruten at Statoil-personen mente at aktiviteten i JVCO var for lite formalisert, ble ikke de formaliseringer som ble bestemt, fulgt opp i praksis. Med parallellen til prosedyreverkene i Nordsjøen på 70- og 80-tallet, peker han på at de rammer som trekkes opp for virksomheten, må praktiseres for at den skal fungere tilfredsstillende.



5.4.8. Adressere spørsmål

Statoil-personen i denne illustrasjonen etterlyser en ryddig opptreden fra ledelsen i JVCO. Han ønsker at de som er involvert gis anledning til å fremme sine synspunkt, hvorpå ledelsen tar en beslutning, og gir føringer for arbeidet i samsvar med den. Dette er en illustrasjon på behovet for formalisering og deltagelse. Relasjonstypen er lokal.

“Men igjen så er den uformelle kommunikasjonen mellom avdelingene ikke tilstrekkelig. Vi må ha et sett med føringer. Vi må kunne komme sammen ei uke og ha anledning til å ta opp den type problemstillinger, og ha en leder som forstår at her må jeg adressere den ene eller den andre måten som dette skal gjøres på. Du kan ha presentasjoner av divergerende måter å gjennomføre det på, og da må du ha et blikk på hvordan dette skal være, og så må du gi beskjed om hvordan det skal kjøres. Det er mange av venezuelanerne i organisasjonen som er svært så villig til å fortelle oss om hvordan forholdene er og hvilke problemstillinger man har og hva vi må ta hensyn til. Men det som er irriterende, er at det kommer sånn i syvende og åttende time. Det kunne ha vært lagt på bordet mye før. Mye av det tror jeg kunne ha vært løst i dette stabsmøteforumet som er etterlyst, men som ikke eksisterer i dag. Vi hadde det innledningsvis, men så tørket det bare ut.

-Det er for lederne for hver enkelt av de avdelingene?

Avdelingene, ja. Da får du anledning til å adressere spørsmål. Du får også anledning til å gi svar. Pluss at du selvsagt vil få føringer.

-Hvorfor har disse møtene har uteblitt?

På meg virker det som at det er ikke måten å operere på.

-Prøver du selv å kompensere på noe vis?

Ja, med det du har å kompensere med da. Det betyr at du må fly mye mer mellom avdelingene. Du må kunnskapsbæreren av problemstillingene mellom partene, den som på en eller annen måte får dem lønnsomme. Akkurat den delen der er utfordringen.”

Stabsmøteforumet som Statoil-personen refererer til, kunne være en anledning for avdelingslederne å få deltatt i styringen av JVCO. I fraværet av disse møtene, må Statoil-personen selv ta kontakt og ordne opp med de andre medlemmene i JVCO. I tillegg til å få føringer, er anledninger til selv å adressere spørsmål og gi svar viktig. I illustrasjonen uttrykker Statoil-personen bekymring over at så stor del av JVCO sin virksomhet er basert på uformell kommunikasjon. For å ha en sikker håndtering prosjekter av denne størrelsesordenen, mener han at kommunikasjonen i større grad må formelt organiseres.

5.4.9. De med makten

Kultivering dreier seg ikke bare om å identifisere ting som ikke er bra og å utlede forbedringsforslag, men også iverksette tiltak. Tiltakene var av to typer. Det var tiltak aktørene kunne iverksette selv, og tiltak som de

måtte få andre til å iverksette. I illustrasjonen forteller Statoil-personen at det er rom for store forbedringer i JVCO, og at det først og fremst er gjennom investorene at de kan få til endringer. Illustrasjonen tar utgangspunkt i relasjonstypen lokal, mens håndteringen innbefatter relasjonstypen fjern ekstern.

“Det er i grunnen i korte trekk den problemstillingen som vi har. Det er satsningsområdet vårt det å få gjort en del endringer på organisasjonen, for da kan vi veldig lett ta ut betydelig for å få sikre situasjonen, jeg holdt på å si vår eksistens, og til dels ta ut gode resultater også.

-Mener du at det er håp om en endring?

Ja, ingen ting er vel umulig.

-Er det gjennom investorene at det må presses på?

Vi er nødt til å bruke kanalene slik at vi får de med makten inn, og slik at de kan pushe det på plass. Med makt så blir det som regel de som sitter med pengene, og det er investorene som da må gjøre noe.

-Men kan jeg forstå deg slik at dere må ha litt tålmod?

Ja, her er det manana, -det er i morgen.”

Statoil-personen var innstilt på at det kunne ta litt tid før endringer trer i kraft, og det ser ut til at han hadde liten tro på at slike endringer ville bli initiert av JVCO selv. I neste illustrasjon kommer det frem at andre tiltak ble gjort i påvente av slike initiativ.

5.4.10. Organisere oss

Organiseringen av arbeidet mellom personene i JVCO kunne også ha vært bedre. Spesielt fordi den formelle organiseringen fra prosjektledelsen sin side var mangelfull, kunne dette hatt stor betydning for måten organisasjonen fungerte på. Dette er en illustrasjon på tiltak som utføres som en kompensasjon for at lederskapet anses som svakt. Relasjonstypene er ute og lokal.

“-Fungerer ikke grensesnittet mot de andre selskapene slik dere har vært vant med hjemme?

I det daglige arbeidet går det seg til. I begynnelsen så har det typisk nok vært Conoco-Conoco-relasjoner og Statoil-Statoil-relasjoner og Bitor-Bitor-relasjoner, men spesielt Conoco og Statoil har på mange måter en felles kultur når det gjelder måter å jobbe på. Vi er sikkert blitt flinkere til å organisere oss på grunnplanet. Men det gir ikke resultater i den styringsstrukturen vi har. Dette må gjøres rett og slett fordi det ikke i tilstrekkelig grad sørges for en integrering, eller en koordinering i fra prosjektledelsen.

-Det gjøres en del i tillegg til, eller på tvers av, det som er lagt opp?

Fordi at styring langt på vei ikke utøves. En del av de premissene som ligger til grunn for styringsbeslutninger kan tas lenger ned. Hvilket i og for seg ikke er



FENOMENENE

galt, men det blir litt tilfeldig fordi det ikke er koordinert tilstrekkelig fra toppen.

-Blir det da på den enkeltes initiativ fra gang til gang?

Ja, veldig mye. Det vi diskuterte på det møtet i dag om våre interne forhold, så er det slik at vi tar heller ikke ut det fulle potensialet. Det vil si at vi ikke i tilstrekkelig grad og på en forpliktende måte går inn og styrer oss selv. Det henger nok sammen med at Statoil i rimelig ekstrem grad har vært, kanskje ikke i så stor grad lenger, linjestyrt. Linjestyring er egentlig veldig unaturlig for de oppgavene vi skal løse i feltutbygging og produksjonarbeid. Tvert i mot er det prosjekt-type styring, og integrasjonselementet er det sentrale for å få til det optimale. Vi kommer fem stykker ned hit: forskjellige personligheter, forskjellige bakgrunner og det hele. Så kommer vi opp i disse konfliktene som blir enkeltproblemstillinger som den enkelte må prøve å løse, i stedet for at vi går inn og ser på hvordan kan vi løse det best mulig. Det har vi ikke noen tradisjon for. I det minste burde de hjemme sagt at vi skulle ha en prosjektleder. Men her må vi lære oss, og det vi har gjort et forsøk på, å organisere oss på en litt demokratisk måte. Men suksessen er avhengig av den forpliktelsen hver enkelt gjør i forhold til det vi ble enig om.

-Det problemet du beskriver, finnes det både innenfor Statoilgrupperingen og mellom de ulike selskapene?

Ja, og nettopp fordi det ikke fungerer i prosjektet, blir det ytterligere viktig for vår gruppering å ivareta helheten. Det aktualiserer den problemstillingen. I tillegg er det helt åpenbart at det blir en del aktivitet utenom JVCO som stjeler en del tid. Vi er en spydspiss her nede og det er veldig mye aktivitet som bobler rundt oss fra andre kanter og som ofte får sitt fokuspunkt her nede. Folk kommer til og fra. Hvis vi fordeler disse aktivitetene så kan vi uten for store skadevirkninger klare mer av det, men hvis enkeltpersoner synes dette er for kjekt, så risikerer vi at enkeltpersoner for mye svikter sin oppgave i systemet. Det blir det kritikk av og det skader Statoils anseelse.”

Illustrasjonen viser at de tre selskapene som var representert i JVCO, i den første tiden arbeidet mest i forhold til sine respektive selskaper. Statoil-personen mener at en god organisering mellom personene fra Statoil, og mellom medlemmene av gruppene i JVCO, kunne ha kompensert for at styring ikke ble utøvd JVCO-ledelsen. En årsak til at Statoil-personene i JVCO ikke hadde klart å organisere seg bedre, var omfanget av aktivitet som var knyttet til Statoils forretningsutvikling i Venezuela, og som lå utenfor JVCO sin virksomhet.

5.4.11. Fysisk gjennomføring

Statoil-personene hadde et sterkt engasjementet for kultivering av JVCO, og relasjonene til Statoil i Norge. Engasjementet kan knyttes til deres oppfatning av hva deres oppgave i JVCO var, og deres erfaringsbakgrunn som ledere. Illustrasjonen viser hvordan en av Statoil-personene

karakteriserer arbeidet sitt som en utførende jobb, og hvordan det skiller seg fra tidligere erfaring. Relasjonstypen er lokal.

“-Kan du gi en karakteristikk av den jobben du utfører, noe som særpreger den?”

Det er en større administrasjonsjobb. Det som særpreger denne spesielle jobben her, i relasjon til tilsvarende jobber jeg har vært med på før, er at jeg må man jobbe mye mer selv her, - fysisk utføre arbeidet.

- Hva er årsaken til det?

Det begrenser litt av kapasiteten din i forhold til hvor kompetansen din ligger. Det er nok litt av filosofien: -du kjører veldig stramt på bemanningen, som skulle være et såkalt kjerneteam, og da blir det å jobbe i grunnen for oss alle. Vi er ledere, men medarbeidere. Det blir mye mer fysisk arbeid, -fysisk gjennomføring av oppgavene. Det hadde vært ønskelig å ha litt mer kapasitet slik at du fikk organisert det mye bedre. Nå har det en tendens til å bli litt mer en kriseløsning på veldig mye av det du skal gjøre.

-Fordi man ikke har fått anledning til å organisere det på forhånd?

Fordi man ikke har organisert seg med rutiner, prosesser, ressurser... Det er mange små ting som etter min oppfatning er gjennomgående for dårlig for et prosjekt av denne størrelsen. Når du jobber i en slik situasjon, hvor du har fem ledere som stort sett bare sitter foran en dataskjerm og hamrer løs på sin egen PC hele dagen, så blir det liten tid til kommunikasjon mellom ledere og med medarbeidere. Du er svært opptatt av å sitte ved maskinen.”

Statoil-personen har et klart ønske om å legge større vekt på å organisere og lede arbeidet på en god måte, enn det han mener at han har anledning til. Konsekvensen er at han må gå på akkord med kvaliteten, og arbeidsutførelsen får derfor et preg av nest beste-løsninger. Foruten at deres eget arbeid led under den manglende organiseringen, viser neste illustrasjon at Statoil-personene så det som sin oppgave å bidra til organiseringen av JVCO.

5.4.12. *Hvordan organisere*

De fem fra Statoil i JVCO har en allsidig bakgrunn fra en rekke prosjekter, hvor de har hatt stillinger med stort ansvar og innflytelse. Kompetansen de har bygd opp gjennom dette og lærdommen fra Statoil generelt, var derfor noe som skulle komme prosjektet til gode. Illustrasjonen viser at erfarne aktører forventer å delta i styringen av organisasjonen. Relasjonstypene er ute og lokal.

“Vi er folk med mye erfaring fra utbyggingsoppgaver, ledere av prosjekter og så videre. Andre har vært drillere og sentrale i Statoil - 'you name it'. Jeg har vært mye inne i prosjekter, og det er klart at vi sitter på ganske mye erfaring. Vi kommer fra situasjoner hvor vi har hatt det der og nå er vi på en måte flatet ut. Som en tilpasningsprosess synes jeg det er helt OK. Du skal 'touch ground' med jevne mellomrom og sørge for at du har bakkekontakt, og at det er der du



FENOMENENE

hører hjemme. Det er derfor vi på vår side forsøker å organisere oss i større grad som en gruppe. Vi skal ikke bare jobbe med fag, vi har en tilleggsoppgave. Vi skal representere et ganske stort kunnskapspotensiale når det gjelder hvordan organisere, styre, lede og planlegge, noe som de mangler totalt her nede. Det bruker vi både internt i de enkelte gruppene våre, og i visse sammenhenger mot ledelsen også, for å forsøke å bygge opp en bevissthet omkring viktigheten av disse tingene. Den siden er også temmelig viktig for oss.”

Statoil-personene forventet at de skulle bidra med sin kunnskap om organisering, og de ønsket å gjøre det i forhold til de fem fra Statoil i JVCO, innad i gruppene i JVCO, og i forhold til ledelsen i JVCO. Dette så de som en del av den jobben de var der for å gjøre.

5.4.13. Mer om kultivering

Statoils og partnerskapenes organisering av forretningsutviklingen, ga ikke aktørene tilstrekkelig orden på aktiviteten. Gjennom illustrasjonene har vi sett at aktørene opplevde situasjonen i JVCO som usikker, hvor mye skjedde tilsynelatende tilfeldig, og hvor det var vanskelig å forstå hva som foregikk. Statoil i Norge hadde lagt for lite til rette for at arbeidet og oppholdet ute kunne gjennomføres på en god måte. Aktørene hadde behov for å øke forutsigbarheten gjennom å formalisere større deler av interaksjonen, øke graden av føringer som ble lagt for arbeidet, og øke sin egen deltagelse og innflytelse. Behovet for endring ledet til forbedringstiltak, men gjennomslagskraften var begrenset. Det sterke engasjementet for endring hos Statoil-personene i JVCO, kan knyttes til deres solide erfaringsbakgrunn, og forventninger om å bidra til organiseringen av virksomheten.

Behovet for å kultivere partnerskapets og Statoils virksomhet, tok utgangspunkt i både den faktiske organiseringen, og mangelen på organisering. Rammene som var lagt for aktiviteten opplevdes som vanskelige, samtidig som at det var problematisk at det manglet rammer for aktiviteten. Kultivering dreier seg derfor om å etablere formell organisering, så vel som å endre eksisterende organisering. Behovet for endringer ble gjensidig forsterket ved at aktørene så kultiveringsbehov både i Statoil og i partnerskapet. Mangelfull organisering av JVCO ble ikke kompensert av god organisering i Statoil, og vice versa. Mangelfull organisering i begge retninger bidro til at den totale situasjonen ble opplevd som meget vanskelig, og avstedkom et sterkt engasjement for forbedringer.

Aktørene så mangler ved flere sider av Statoils virksomhet: det administrative for å legge forholdene til rette for å bo og arbeide i Venezuela, det faglige for å kunne bruke fagmiljøene hjemme, og det ledelsesmessige ved at det manglet en person som hadde den daglige ledelsen. Mangler på alle de tre områdene bidro til behovet for å kultivere virksomheten. Opplegget for Venezuela-satsningen ble omtalt som

“minimumsbemanning.” Det innebar at så få personer som mulig skulle være stasjonert i Venezuela, og at de så mye som mulig skulle trekke på selskapet hjemme. Statoil hadde vært igjennom en etablering i Nigeria som ble beskrevet som “overkill,” og Statoil ønsket derfor en annen type etablering i Venezuela. Som vi så i illustrasjon 5.4.5 “Dedikert for Venezuela,” var utfordringene i samarbeidet med fagmiljøene hjemme grunnnet i de ordninger som eksisterte, og de som ikke eksisterte. Kundeleverandør-strukturen var ett hinder. Et annet problem var at interaksjonen mellom prosjektene ute og fagmiljøene hjemme ikke var regulert fra starten av.

Aktørene hadde forventninger om at aktiviteten var mer organisert, enn hva som var tilfelle. De fem som var utestasjonert i Caracas fra begynnelsen av, startet på et vis sitt arbeid forut for at aktiviteten var organisert. Organiseringen foregikk derfor i stor grad samtidig med at de skulle utføre sitt arbeid. Med en forventning om at graden av organisering var større, ble følgelig avstanden til den faktiske organiseringsgraden stor. Engasjementet aktørene utviste for kultivering, kom derfor av mangel på organisering, men også av forventningene til organiseringsgrad. Selv om aktørene hadde deltatt i forretningsutviklinger og prosjekter tidligere, møtte de en situasjon med Venezuela asset som var mindre ordnet enn de hadde erfart tidligere.

En fellesnevner for Statoils og partnerskapets organisering, ser ut til å ha vært det jeg kaller for et *føringsvakuum*. Føringsbehovet som kommer til uttrykk i illustrasjonene kom av føringsvakuumet. Aktørene skulle utføre sitt arbeid, og ivareta hensynene til partnerskap og investorselskap, men det var få retningslinjer og bestemmelser for dette. I fraværet av føringer hadde aktørene stor frihet i sitt eget arbeid, men fordi de hadde avhengigheter til andre aktører, bød det på problemer å få utført arbeidet på den foretrukne måten. De andre aktørene hadde nemlig den samme friheten. Friheten til å treffe beslutninger i sitt arbeid ble et problem, fordi aktørens beslutninger gikk på tvers av hverandre. Én aktørs arbeid var betinget av bestemte handlinger hos de andre. Tilstanden av koordinasjon ble derfor lav. Flere føringer var en forutsetning for å få arbeidet til å virke sammen med det de andre gjorde. Vakuumet førte til at aktører handlet som om de var uavhengige av hverandre, når de virkelig var avhengige av hverandre.

Det kan være flere grunner til at perioden med JVCO var preget av et føringsvakuum. For det første var det et prosjekt under etablering, hvor endelig selskapsavtale ennå ikke forelå. Dette kan føre til uklare myndighetsstrukturer, hvor en styringskomité ikke er like operativ som et styre. En tilbakeholdenhet fra Statoil sin side, kan skyldes at det samtidig foregikk forhandlinger mellom investorene. De ønsket ikke å trekke for mye på sin goodwill i forhandlingene, ved å fremme radikale forslag angående organiseringen i JVCO. Oppmerksomheten mot forholdene i JVCO



FENOMENENE

kunne også komme litt i bakgrunnen, fordi forhandlingene rett og slett ble ansett som langt viktigere. Uten en selskapsavtale som alle investorene kunne gå for, ville JVCO raskt bli historie. En annen grunn til føringsvakuemet, er at det faktisk er en forskjell i måten som venezuelanerne driver sin virksomhet på, i forhold til både nordmenn og nordamerikanere. Venezuelanerne så kanskje ikke situasjonen som like problematisk, og dermed hadde de heller ikke de samme beveggrunner for å foreta seg noe. Det var vanskelig å få forståelse for sitt syn på JVCO, og dette bidro til at Statoil-personenes frustrasjon ble enda høyere. En tredje grunn kan være at JVCO var så avhengig av PdVSA, at de viktigste beslutningene foregikk andre steder enn i JVCO. JVCO ble nærmest en marionett for det som foregikk internt i PdVSA, og dette var også Statoil-personene et offer for.

Noe av den frustrasjon som vi kan se hos aktørene i illustrasjonene, kan tilskrives avstanden mellom behovet de så, og mulighetene de hadde til å gjøre noe med det. Behovet for endringer ble opplevd som stort, og engasjementet for å gjøre noe var også stort. Derimot var mulighetene til å gjøre noe ikke så store, fordi aktørene hadde begrenset innflytelse og myndighet. Kun én av Statoil-personene i JVCO hadde en lederstilling, det var ingen av dem som i praksis hadde noen lederposisjon for Statoil, forholdet til Statoils prosjektleder for Orimulsion var noe uklar, noen formell representasjon for Statoil i Venezuela var det ikke, og eventuell påvirkning av JVCO-ledelsen måtte gå gjennom styringskomitéen. Som medlem i en av gruppene i JVCO deltok aktørene i begrenset grad i prosesser som ga innflytelse, de fem fra Statoil hadde ikke noe eget forum, og kommunikasjonen med Statoils prosjektleder var begrenset. Kombinasjonen av å ha erkjent et stort behov for endringer, sterkt engasjement for å forbedre virksomheten, og små muligheter til å få i stand endrings tiltak, førte til at frustrasjonen var høy. Frustrasjonsnivået avtok noe etter hvert som aktørene ble akklimatisert med den nye situasjonen. Problemene knyttet til akkurat JVCO ble aldri løst, fordi organisasjonen ble demobilisert. Senere kom det imidlertid klart frem at en fortsettelse av prosjektet vil fra Statoil sin side, forutsette en annen organisering, som blant annet skulle gi Statoil større kontroll med aktiviteten.

I en slik satsning som den i Venezuela vil Statoil gjerne bruke sine beste folk. Statoils egen organisering av virksomheten den første tiden, forutsatte også faglig dyktige personer som var i stand til å ta tak i arbeidet og drive det frem selv. Det kan oppstå problemer når slike personer skal inneha stillinger i en partnerskapsorganisasjon, som de strengt tatt er overkvalifisert for. De kan ha en oppfatning av sin virksomhet som går ut over de rettigheter deres posisjon tilsier. Frustrasjonen kan bli høy hvis det ikke finnes en kanal til noen som kan ta i mot, og eventuelt iverksette handling, for de forhold som ligger utenfor posisjonen.

Fenomenet kultivering forteller oss at det er en grense for hvor mye av aktiviteten som kan baseres på at aktørene koordinerer den mellom seg underveis. Opplevelsen av føringsvakuum kommer av erfaringen med at ens eget arbeid ikke virker sammen med det de andre gjør. Graden av koordinasjon som oppnås er lav. Når aktørenes bestrebelser på å gjøre noe med dette ikke gir tilstrekkelig forbedring, ser aktørene behov for å endre den formelle koordineringen. Den enkelte aktørs håndtering av en avhengighet fører ikke til koordinasjon, og det blir nødvendig med mer formell håndtering av den. Kultivering er et uttrykk for at det er noen avhengigheter som må håndteres formelt og standardisert. Det er også et uttrykk for at avhengighetenes egenskaper og intensitet må klargjøres aktørene i mellom. Kultivering peker dessuten på at aktørene ikke disponerer tilstrekkelige maktmidler til å håndtere avhengighetsrelasjoner, og at deres håndtering er betinget av handlinger utenfor deres rekkevidde.

5.5. PREHÅNDBLING

Prehåndtering er det fenomenet at aktørene håndterer en sak uformelt før den håndteres formelt. Håndteringen foregår ved at en person med en avhengighet til en annen person, kjenner til hvordan denne personen tenker og handler, og tar høyde for dette i måten han legger frem en sak på. Saksfremlegget vil dermed være tilpasset den som skal behandle det. Et annet uttrykk for prehåndtering er at en sak diskuteres med mottakeren under utarbeidelsen av den, slik at momenter som mottaker har, kan vurderes og innarbeides før den kommer til formell behandling. Interaksjonen gir dermed rom for gjensidig påvirkning. Denne kontakten er av uformell karakter. Prehåndtering gjør at tilstanden koordinasjon oppnås forut for den formelle håndteringen av en avhengighet.

De fire første illustrasjonene viser hvordan aktørene utfører prehåndtering. De tre første er hentet fra prehåndtering internt i Statoil, og er på et gradvis høyere organisasjonsnivå, fra kjerneteam og opp til Statoils styre (5.5.1, 5.5.2, 5.5.3). Den neste illustrasjonen viser prehåndtering mellom medlemmer fra to av partnerselskapene, som begge var med i teknisk komité på tungoljeprosjektet (5.5.4). De to siste illustrasjonene viser situasjoner hvor prehåndtering ikke forekom, og hvilke konsekvenser det hadde for arbeidet (5.5.5, 5.5.6).

5.5.1. *Snakket om på forhånd*

Interaksjonen utspiller seg i en situasjon med tre Statoil-personer som har posisjoner i tungoljeprosjektet. Den ene personen er medlem av nedstrømsteamet. Den andre er medlem av Statoils kjerneteam og partnerskapets tekniske komité, og hadde tilhold i fagenheten Raffinering. Den tredje er prosjektleder for Statoils tungoljeprosjekt, og medlem av sty-



FENOMENENE

ringskomitéen i partnerskapet. De tre personene kommer dermed fra hvert sitt hjørne av triaden som konstituerer forretningsutviklingen.

Statoils person i nedstrømsteamet hadde nær kontakt med Statoils representant i teknisk komité, enten ved telefon eller telefax. I disse samtalene kunne teammedlemmet stille spørsmål og be om faglige vurderinger, og komitémedlemmet kunne gi sine svar og uttrykke synspunkter på saker som nedstrømsteamet arbeidet med. Denne kontakten var av uoffisiell karakter, og besto ikke av offisielle henvendelser mellom nedstrømsteamet og teknisk komité. Illustrasjonen viser at koordinasjon oppnås gjennom uformell interaksjon, og at tilstanden koordinasjon i stor grad er oppnådd når saken blir formelt behandlet. Relasjonstypen er fjern intern.

“Ja, vi følger med, og dersom vi ser ting som vi ikke synes er helt hensiktsmessig så vil jeg reagere på det. Det er den formelle saksgangen. Det andre er det at vi har en mann fra Statoil i det kjerneteamet, og jeg bruker en time eller noe sånt hver annen dag til å snakke med han. Vi har en veldig sterk uformell kontakt. Kanskje går mesteparten av synspunktene inn denne veien.

- Er det mens han jobber på ting mer enn at det er sluttresultatet av ting som..?

Ja, det er mens han jobber på ting. Det er også hvis jeg synes at det er ting som har de bør være mer opptatt av. Da vil jeg i de, holdt på å si private samtalene, komme frem med mine synspunkter, og han med sine, og så blir det en diskusjon på det over telefon. Vi løser veldig mye slik og påvirkningen går denne veien. Det er en veldig hensiktsmessig måte.

-Blir det mer som en kvalitetssjekk når det kommer et mer ferdig arbeidsresultat som [han] ønsker kommentarer på?

Da får han de offisielle kommentarene. Men veldig ofte så resulterer det i at vi har relativt få kommentarer, fordi veldig mye av dette har vi snakket om på forhånd.”

Aktørene skiller mellom offisiell saksgang og uoffisiell saksgang, hvor de to modiene har to forskjellige formål. Den offisielle saksgangen skal ta seg av beslutninger på formelle beslutningspunkt, og henvendelser som dokumenterer kontakten mellom kjerneteamet og teknisk komité. Den uoffisielle behandlingen har fokus på hvilke løsninger som skal velges og som teknisk komité vil kunne akseptere. Her skjer det påvirkning i valg av løsninger, hvor begge parter har muligheter til å påvirke den andre. Den faglige diskusjonen løper fritt og med en intensitet, som gjør at de aktuelle sakene blir grundig diskutert. I denne prosessen skaper de to en gjensidig forståelse av sakens anliggender, og kommer frem til en enighet om håndteringen av den. Når kjerneteammedlemmet formelt sender saken til medlemmet av teknisk komité, er det i form av en henvendelse fra kjerneteamet til teknisk komité. Innholdet i henvendelsen er da allerede kjent for komitémedlemmet, det inneholder de punkter medlemmet er

opptatt av, og de har et innhold som i stor grad er slik han ønsker det. De to har kommet frem til en arbeidsform som gjør at de får gjort jobben, samtidig som de håndterer de offisielle sidene av saksgangen.

En forutsetning for at arbeidsformen kan fungere, er at relasjonen er flersidig. Det vil si at det er et "spor" i relasjonen, i tillegg til det formelle som kan leses ut av linjer i et organisasjonskart. De involverte personene må ha oppnådd en tilstrekkelig modenhet i sin kontakt med hverandre, slik at de kan operere i et uoffisielt modus. Den første tiden to personer begynner å møte hverandre, vil de operere i et formelt modus. Når de har utviklet relasjonen til å være preget av tillit, kan de i tillegg ha et mer uformelt modus.

"- Hva slags betydning mener du dette [at han kjenner Statoils person i nedstrømsteamet godt i fra før] har for den måten du jobber i mot den gruppen i Houston på?"

Jeg synes det er veldig viktig. Du må være rimelig trygge på hverandre, du må være rimelig like, vite hvor du har hverandre, du må ha gode sosiale relasjoner for å kunne diskutere ting. Du skal bygge sosiale relasjoner for å kunne være uenig. Og det at du kan være ganske tøff på saken du diskuterer, men det har ikke noe med forholdet mellom personene å gjøre. Det er veldig viktig. Vi kan være veldig uenige om tekniske ting, men det ligger på det planet. Derfor er det veldig viktig at du får anledning til å bygge en sosial relasjon."

De to personene kjente hverandre godt etter å ha arbeidet sammen i Statoil ved flere tidligere anledninger. Begge hadde dessuten vært med i Statoils initierende undersøkelser for tungoljeprosjektet. Forholdet dem i mellom var allerede preget av fortrolighet. I forbindelse med tungoljeprosjektet ble forholdet brakt inn i en ny formell kontekst, men den mellommenneskelige forbindelsen eksisterte fra før.

I forbindelse med behandlingen av saker fra nedstrømsteamet i styringskomitéen, var det kontakt mellom Statoil-personen i nedstrømsteamet og Statoils prosjektleder, som også var Statoils representant i styringskomitéen. Saksfremlegg fra kjerneteamet inneholdt begrenset informasjon om de vurderinger som lå bak, men disse vurderingene var gjerne interessante for de som skulle ta beslutningen.

"Kontakten går på å diskutere ting med [prosjektleder], som i praksis sitter i styringsgruppen, før de kommer til styringskomiteen. Da hender det at [prosjektlederen] vil diskutere en rekke ting med meg.

- Før det kommer opp i styringskomitéen?"

Ja, for å få mitt syn på det fordi jeg har mest. Jeg sitter inne i prosjektet og har litt bedre føling med det. Det som kommer som formelle forslag, kan av og til være litt sånn amputert. Det ligger ofte en god del tanker bak, og du kan ikke sende alle papirer ned. Hvis han kanskje lurer litt på noe, så kan han spørre om hvordan det er."



FENOMENENE

Prosjektlederen hadde behov for å sette seg nærmere inn i saken, enn det saksdokumentene ga anledning til. En skriftlig dokumentasjon av disse forholdene, var alt for omfangsrik til at det var en hensiktsmessig måte å sette seg inn i saken på. En diskusjon med Statoils medlem i nedstrømsteamet ga imidlertid en rask tilgang til de vurderinger som var gjort i forbindelse med et saksfremlegg.

Felles for situasjonene i illustrasjonen er at de offisielle møtene eller hendelsene, ikke hadde kapasitet til å romme den informasjonen som aktørene mente var nødvendig for å utføre sitt arbeid på en god måte. Gjennom interaksjon i tillegg til det som det var formelt lagt opp til, økte de sin forståelse av den aktuelle saken, og de kunne dessuten påvirke innholdet i den.

5.5.2. *Alle er forberedt*

Interaksjonen gjelder hvordan medlemmet av Statoils kjerneteam for tungoljeprosjektet og Orimulsion-prosjektet med ansvar for finans, arbeider i forhold til INT ledelse og stab, og konsernstaben på økonomi og finans. Han var tilsatt i staben for INT A&A. Den kommersielle analysen av prosjektet ble gjort av selskapets kjerneteam, og det var hovedoppgaven til teammedlemmet for finans. I tillegg samordnet han arbeidet med skatt, finans, og de fiskale betingelsene. Arbeidet innebar å være med på å lage beslutningsdokumenter som underlag for de besluttede organer. Beslutningsdokumentene skulle være til hjelp for beslutningstagerne, og de inneholdt anbefalinger til vedtak. Personer på finanssiden i INT og på konsern, måtte være med å bidra til utviklingen av dokumentene, men det var kjerneteamets finansperson som organiserte informasjonen og laget beslutningsdokumentene.

Medlemmet av kjerneteamet hadde hyppig og tett kontakt med de på finanssiden i INT og de i konsernstaben. Problemstillinger ble tatt opp og diskutert fortløpende, og samtalene skjedde underveis mens arbeidet pågikk. Han hadde samtidig kontakt med INT ledelse for å orientere dem om problemstillinger som det ble arbeidet med. Relasjonstypen er hjemme.

“Det som gjerne er den viktigste rollen er koordinering med Finans, men også med konsernstabene. Du har både koordinering med stabene, pluss at du har den uformelle rapportering til ledelsen i INT. Det gjør at de kjenner til problemstillingene før prosjektet egentlig presenteres for dem, slik at alle er forberedt på det ganske tidlig. Det samme skjer med konsernet. I og med at konsernstabene er involverte på et så tidlig stadium, og at vi prates så mye og så tett som vi gjør, så vil konsernledelsen være klar over problemstillingene og prosjektet før det egentlig blir presentert. Fordi de får det via konsernstaben.

- Er det kommersielle du mener med stab her, det at du trekker inn finans og skatt?

FENOMENENE

Ja, og ikke bare det, men også med ØSK som er en konsernstab på toppen som har ansvaret for at det er prosedyrer, investeringsrutiner, og så videre. Når du har en spesiell faglig problemstilling tar du det opp direkte med konsernstaben. Det gjør at når vi sender opp et beslutningsdokument, som skal i styret eller i konsernledelsen, så er allerede konsernstabene inkludert finans og skatt, og den faglige instansen av stabene, klar over dette. De har allerede svart på det, vi har allerede vært i diskusjon. Vi prater, vi er hele veien foran beslutningsdokumentene som går oppover. Sånn at ledelsen og konsernledelsen sine staber er fullt klar over hva vi holder på med.

*-Er det en del av arbeidsprosessen det å involvere dem slik at du har en klare-
ring eller en behandling hos dem før resultatet foreligger? Er dette noe du kan
gjøre fordi du kommer fra en av stabene selv, eller ville det ha skjedd likevel?*

Det har med det uformelle å gjøre. Det er ikke noe funksjonelt ansvar fra de til oss, eller de har ikke noe ansvar overfor meg og jeg har ikke noe ansvar overfor dem. Det er mer en uformell linjevei som du går på grunn av at du har erfaring fra selskapet.”

Måten som Statoil-personen arbeidet på, gjorde at beslutningsinstansene var orienterte om en sak før den formelt ble lagt frem. Når kjerne-
teammedlemmet arbeidet tett med konsernstaben underveis, ble for det første konsernstaben informert, og de igjen orienterte konsernledelsen om hva som var på gang. INT ledelse fikk formelle presentasjoner av saker via regionledelsen, men de ble også orientert underveis om det som foregikk. Staben i INT på finans bidro til arbeidet og var dermed orientert, og i tillegg var selvfølgelig regionledelsen og prosjektlederne involvert. Når personer i disse posisjonene blir orientert og bidrar til arbeidet, har de samtidig muligheter til å påvirke og gi føringer for arbeidet. Når en sak kommer til beslutning, er beslutningstagerne forberedt på det som kommer, og kan allerede ha fått innpasset sine vurderinger i saksfremlegget. Grunnlaget for å kunne operere på denne måten i forhold til de ulike aktørene, var at Statoil-personen hadde erfaringer fra å jobbe andre steder i selskapet, og dermed kjenner mange av de personene det var snakk om.

Lederen for Orimulsion-prosjektet forteller at når nettverkene fungerer slik det fremkommer av beskrivelsen ovenfor, er det ikke nødvendig for ham å styre deres virksomhet:

“-Er det gjennom sin profesjon de er i så god stand til å se hva som fordres av arbeid, slik at mye av det som skal gjøres skjer uten at du trenger å gjøre de helt store anstrengelsene? Er det en del av deres profesjon å vite og å kunne det?”

Ja, det er helt klart.

-Når du har kontakt med, la oss si en skatteekspert, så har du noen forventninger til hva en skatteekspert skal kunne gjøre. Så lenge du ser at han produ-



FENOMENENE

serer de resultatene som du forventer, så er det greit og ingen grunn til å gjøre noe mer med det?

Nei, ikke sant, når du ser det uformelle nettverket fungerer, som for eksempel når du skal gjøre en økonomisk analyse av en ting som dette her, som bygger seg opp med investeringer, kostnader, marked, inntekspotensiale, skatteforhold og finansieringsforhold hvordan du skal etablere et selskap. Du har tre-fire mann som jobber sammen og er vant til å jobbe sammen, og jobber sammen på denne måten i veldig mange prosjekter. Da har ikke jeg sett noe behov for å gå inn og være noe stor styrer av de prosessene, eller bedt det uformelle nettverket fungere. Det er der. Jeg er ofte del av den prosessen, og jobber sammen med dem, men da mer som en bidragsyter enn å sitte å aktivt lede det.”

Koordineringen av virksomheten er i stor grad grunnet i at personene på prosjektet er profesjonelle og tar ansvar for sin del av arbeidet. Det innebærer at de arbeider med sine nettverk, og leverer arbeidsresultater som har vært gjennom en behandling i nettverket før det går til prosjektet.

5.5.3. Forpresentasjon

Illustrasjonen handler om lederen for INT A&A sitt forhold til ledelsen i INT og konsernledelsen. Saker angående prosjekter i regionen ble forelagt INT ledelse, konsernledelsen, og Statoils styre. Regionleder var ansvarlig for å legge frem saker til beslutning i disse organene. Sammen med prosjektlederne og kjerneteamene ble beslutningsdokumenter laget, og de ble presentert.¹

Regionlederen så det som viktig å ha kjennskap til ledelsens tenkemåte og hva slags strategier de opererte med. Posisjonen som regionleder gjorde det mulig å forstå hvordan beslutningsprosessene foregikk, og dermed tilrettelegge saker i forhold til de ulike stegene i saksbehandlingen, og være ute i rett tid. Relasjonstypen er hjemme.

“Det er sånn som følger med den posisjonen du sitter i. Du får tilgang til ledelsens måte å tenke på, og hva Statoils strategi er og slik ting. Jeg forstår kanskje litt bedre hvordan beslutningsprosessene foregår. Det er også et bidrag fra meg det å bidra til at vi ikke bare får disse beslutningsprosessene, men at vi planlegger dem og er ute i tide, og tenker riktig i forhold til stegene i slike prosesser. Det at du tar en slags forpresentasjon før du skal ha opp en beslutning, for å forberede folk slik at det ikke kommer som en tung klump. Plutselig må de si ja eller nei til noe. Den typen ting får man selvfølgelig mere trening i når man sitter et hakk høyere.

-Ut fra erfaring så kjenner du til hvordan det tenkes, og kan bistå i tilrettelegging av saker slik at de får den behandlingen dere helst ser i organene lengre opp?

¹ Se kapittel 4 for en nærmere beskrivelse av organiseringen og saksgangen.

Både legge opp til prosesser og ta hensyn til det i dokumentene i den utstrekning vi vet hva som opptar de folkene. I dokumentene må vi ha svart på de spørsmålene som gnager folk. Det er alltid tungt når det plutselig kommer spørsmål som i det hele tatt ikke er berørt i dokumentene, og kanskje til og med ikke i presentasjonen. Slike ting har egentlig lederne på mitt nivå veldig mye å bidra med.”

Et viktig element i tilretteleggelsen av saker var å forberede personer før en beslutning, slik at det ikke kom overraskende, men at de hadde fått tid til å gjøre seg kjent med saken og vurdert den. Regionleder hadde erfaring for at saksmomenter som personer plutselig måtte si ja eller nei til, ofte føltes som “en tung klump.” Tilrettelegging av saker for å få den behandlingen A&A helst ønsket seg, besto både i å legge opp selve beslutningsprosessen, og dokumentere forhold som de visste at de aktuelle personene var opptatt av.

5.5.4. *Blindkopi*

Illustrasjonen handler om interaksjonen mellom Statoils medlem av teknisk komité på tungoljeprosjektet, og et medlem av teknisk komité fra en av de andre partnerne. Medlemmene fra de forskjellige partnerselskapene i teknisk komité, håndterte de respektive selskaperens interesser for det tekniske området, og kom frem til løsninger for partnerskapet. Mellom hvert komitémøte foregikk kommunikasjonen ved hjelp av telefon og telefax. Gradvis utviklet relasjonene seg, og de utviklet måter å kommunisere på. For å undersøke hva som kunne aksepteres av den andre parten, ble det gjort uoffisielle henvendelser før de offisielle henvendelsene ble sendt. Eventuelle uoverensstemmelser kunne dermed ordnes opp uformelt, slik at de unngikk at det på det offisielle planet ble en vanskelig sak mellom selskapene. Relasjonstypen er fjern ekstern.

“-Kan du ta et eksempel på en relasjon til en person og si litt om hvordan den har utviklet seg over tid?”

Ja, da må det bli en av franskmennene. Disse franskmennene kjente jeg ikke for ett år tilbake. Vi er i alle fall på fornavn nå. Det er greiere nå å ringe og høre: -hva er dine synspunkter på dette, jeg skal sende deg en faks nå, vårt standpunkt er sånn, hva er deres standpunkt og slikt. Det er mye greiere å gjøre det og han ringer og sender oss en blindkopi av en faks han har tenkt å sende oss dagen etterpå, for å høre: -er dette noe dere har veldig sterke synspunkter på, skal vi diskutere dette på forhånd, før han sender oss en offisiell faks. Det skjedde senest i går, hvor han kanskje følte seg litt usikker. Han skulle sette ut et oppdrag til Total i Le Havre og han er litt forsiktig for at vi ikke skal reagere på at han setter for mye arbeid ut til seg selv. Da ringte han til min sjef og lurte på om vi hadde noe imot det. [Sjefen] hadde ikke satt seg inn i det, for han kjente ikke den saken. Han bare sa: -hvis du har noe skriftlig på det, så send oss det, og så skal jeg snakke med [prosjektlederen]. Så diskuterte vi det, og så ringte jeg tilbake og sa: -jeg har ikke noen motforestillinger hverken på



FENOMENENE

det faglige som skal gjøres eller at det gjøres hos Total i Le Havre. Neste dag lå faxen der offisielt undertegnet.

- Blind faks, var det det uttrykket du brukte?

Ja, la oss si at han sendte oss en faks uoffisielt på et vis. Han ville sjekke ut litt. Siden [sjefen] ikke hadde dette i bakhodet sendte han oss denne faxen for informasjon, for å se om vi hadde noen veldig sterke synspunkter før den ble sendt og registrert.

- Hva slags betydning mener du at de sosiale relasjonene du snakket om var etablert for den håndteringen som du nå har gitt et eksempel på?

Ja, nå hadde ikke vi noen sterke synspunkter. Dersom vi hadde hatt veldig sterke synspunkter, så ville vi kunne diskutert det og ordnet det på en uformell måte, før det hadde blitt en sak som vi måtte skrive sterke kommentarer til og slikt. Det gjør at vi kan diskutere ting uformelt og bli enige. Det er ikke det at vi ikke får det likevel ville jeg tro, men det fører til at du løser ting på en hensiktsmessig måte i stedet for at det ender opp i en slik offisiell noteutveksling. Vi har hatt en sånn noteutveksling nærmest i faxform mellom vår Venezuelanske partner og kjerneteamet i Houston, hvor også ordbruken fra Houston sin side ble oppfattet som relativt unødvendig mistenkeligjørende.”

Ved å la kommunikasjonen gå i to runder, fikk partene anledning til å bli bedre kjent med hverandres vurderinger, og komme med utspill som det allerede var aksept for. Den uformelle kommunikasjonen ga spillerom for å diskutere ulike syn på saken. Sterke uenigheter om en sak som hadde kommet som et formelt utspill fra et selskap, var det vanskeligere å håndtere på en konstruktiv måte. Håndteringen kunne da bli veldig vanskelig, og generere en unødvendig opphetet stemning. Forslaget var i dette tilfellet likt som offisiell og uoffisiell henvendelse. Som uoffisiell henvendelse var det ringt på forhånd for å diskutere saken, før faxen ble sendt over, og da uten underskrift. Som offisiell henvendelse ble faxen sendt med underskrift.

5.5.5. Gjøre det på nytt

Statoils kjerneteam for et prosjekt hadde ansvar for å forhandle frem selskapsavtaler som regulerte partnerskapet. Denne illustrasjonen er hentet fra arbeidet med forhandlingene på Orimulsion-prosjektet og på tungoljeprojektet. Statoil-personen forteller at arbeidsmåten var forskjellig i de to prosjektene, fordi det ene prosjektet hadde en egen forhandlingsleder i tillegg til prosjektleder, mens at i det andre prosjektet var rollene som forhandlingsleder og prosjektleder ivaretatt av den samme personen. Statoil-personen var med i kjerneteamet i begge prosjektene, men tilhørte en fagenhet. Han hadde vært med på forhandlingene på Orimulsion, og arbeider nå med forhandlingene på tungolje. Relasjonstypen er hjemme. Dette er en illustrasjon på at manglende tilgjengelighet var et hinder for at forhåndtering kunne skje.

FENOMENENE

“-Kan du si litt om et eksempel fra det å gi råd og hvordan det fungerer?”

Det fungerer ofte på den måten at man satt til å skrive et førsteutkast til en bestemmelse, uten å ha fått signaler på forhånd. Det er et meget praktisk eksempel. Spesielt sånn som det er organisert på tungoljeprosjektet. Det er én person som både er forhandlingsleder og prosjektleder. Det vil si at han har ansvaret for å koordinere alle Statoils aktiviteter på det prosjektet, pluss at han skal lede forhandlingene på selskapsavtalen.

-Er alternativet at de to rollene er fordelt på to personer?”

Ja, på Orimulsion var det delt. Mellom en forhandlingsleder og meg ville vi hatt en naturlig prosess hvor vi hadde fokusert på avtalen og jeg hadde kanskje fått litt mer på hvordan jeg skulle forholde meg. Det elementet mangler her, slik at jeg i desto større utstrekning må lage Statoil sine standpunkter på egen hånd.

-På Orimulsion fungerte annerledes fordi at da var det en egen forhandlingsleder?”

Ja, det gjorde det. Det var flere muligheter for daglig kontakt.

-Betyr det at du i større grad må ta det selv, eller at det blir vanskeligere å arbeide i forhold til lederen?”

Ja, begge deler. Jeg må ta det selv, og jeg må i større utstrekning prøve å utvikle tanker om hva vi skal gå for. Den daglige interaksjonen mellom meg og en forhandlingsleder ville bidratt til at vi hadde fått klarhet i tankene og klarhet i tekst.

-På hvilken måte er det du kompenserer for den mangelen?”

Jeg må bare sette meg ned og lage tekstforslagene, og prøve å utvikle tankene om hvordan vi bør forholde oss på egen hånd. Hvis man ser det spesifikt fra mitt ståsted, så gir det meg større innflytelse over de standpunktene som tas, fordi at [prosjektlederen] og andre blir ofte fanget opp av det som jeg forelegger dem. Det at man har skrevet noe bør innebære at man har tenkt nøye igjennom det. Det gir en sånn litt fordel i denne sammenheng.

-Det betyr at det gir deg innflytelse, men det gir deg også noe merarbeid?”

Ja, det gjør det fordi at når jeg forelegger mine drafts, som i det andre scenariet hvor man har en forhandlingsleder, så ville det ha vært diskutert på forhånd. Da vet jeg at det som jeg kommer ut med er det endelige. Det vet jeg ikke i denne situasjonen, slik at jeg kan forvente tilbakemeldinger som tilkjennegir at [prosjektlederen] og andre er uenige. Da må jeg gjøre det på nytt igjen.”

Orimulsion-prosjektet med egen forhandlingsleder, ga bedre vilkår for å gjennomarbeide Statoils standpunkter før de ble formelt fremlagt som forhandlingsgrunnlag. Den manglende tilgjengeligheten på tungoljeprosjektet, gjorde at Statoil-personen i større grad måtte komme frem til Statoils standpunkter selv. Foruten at det ga ham større innflytelse på hvilke standpunkter som ble inntatt, førte det til at prosessen med å utvikle forhandlingsgrunnlaget ble mer tungvint, og at standpunktene ikke var like gjennomarbeidet.



5.5.6. Anledning til å være med

Illustrasjonen er hentet fra arbeidet i oppstrømsteamet på tungolje-prosjektet. I arbeidet med valg av contractor, har personer fra partnerselskapene i kjerneteamet hatt anledning til å uttale seg under arbeidet. Når saken kommer til behandling i styringskomitéen, er den ene partneren likevel ikke fornøyd. Statoil-personen arbeidet i kjerneteamet og relasjonstypen er lokal, men relasjoner av typen fjern intern blir også omtalt. Dette er en illustrasjon på at selv om personer fra partnerne i ett forum har vært konferert underveis, er det ikke oppnådd samstemmighet om saken når den blir behandlet av partnerne i et annet forum.

“Jeg jobber i stor grad mot styringsgruppen og mot teknisk komité for å få de med på det strategivalget for kontrakter som jeg foreslår. Det omfatter også valg av contractor, altså pre-kvalifisering, og alle de tingene der. Jeg jobber mot et ganske bredt spekter av folk som alle er veldig vanskelige å få tak i. Det har vist seg ved flere anledninger at prosjektet ikke er spesielt godt organisert på den måten, fordi det er litt for lite ledelse. Det blir ledet av en komité, det er den måten vi har organisert oss på. I forhold til den fjerde parten, Maraven, så oppfatter jeg dette som veldig vanskelig, fordi at de tre europeiske partnerne forholder seg til avtalte prosedyrer, planer og så videre, mens den fjerde parten har ikke noe forhold til om det er satt opp en plan og vi var enige om den. Akkurat det kjenner jeg igjen fra når vi jobbet i Midtøsten. Hvis man fant ut at man måtte forsinke noe, så forsinket man noe, og hvis man ikke likte resultatet av det vi hadde avtalt at vi skulle jobbe etter, så sier man at vi gjør det på en annen måte. Det gir seg utslag i at vi for eksempel etablerte en evalueringssprosedyre, evalueringskriterier og et evalueringsteam. Vi sa hvem som skulle være med for en pre-kvalifisering av contractor. Det er etablert en arbeidsgruppe som både skulle være støttegruppe til de som driver med kontraktstrategi, en på oppstrøms og en på nedstrøms. Vi hadde et par dager med møter for denne gruppen hvor vi ble enige om disse tingene. Det var også en plan som helt klart definerte når vi skulle ut med kontraktene, når svarene skulle inn, når dette skulle sendes til styringsgruppa for kommentering og så videre. Vi gjennomførte det og så kommer svaret, og så er ikke Maraven spesielt fornøyd med svaret: man har valgt feil contractor. Man kan selvfølgelig spekulere i hva som var grunnen til det. I alle fall, det er et problem fordi vi må begynne på nytt igjen, og de sier: -vi har ikke fått anledning til å være med, og så videre og så videre. Det sier de på tross av at de har hatt muligheten til å uttale seg på foreløpige utkast til kontraktliste og slikt.”

Mellom at saken ble håndtert i kjerneteamet og til at den kom opp i styringskomitéen, har det skjedd noe. Den enighet Statoil-personen antok var oppnådd mellom partnerne, strakk seg ikke opp til et høyere nivå. Prehåndteringen var dermed ikke tilstrekkelig for å oppnå koordinasjon. En mulig årsak til dette kan være større avstand mellom Maraven sine folk i kjerneteamet og deres representanter i styringskomitéen, enn hva Statoil hadde. En annen mulighet som Statoil-personen peker på, er

at Maraven har endret standpunkt underveis. En betingelse for forhåndtering kan dermed være at håndteringen skjer med personer som har myndighet til å stå ved enigheten, eller at den blir bekreftet av personer med tilstrekkelig myndighet.

5.5.7. Mer om forhåndtering

Felles for illustrasjonene er at måten som personene håndterer avhengigheter mellom seg på, gjør at de involverte får innsikt i den andre partens tenkemåte og vurderinger. Ved å kjenne til dette er det mulig å tilrettelegge en saks form og innhold, slik at den andre parten kan akseptere løsningen. På den annen side er det lettere å bli enig når en får kjennskap til tenkingen bak et utspill. Det blir dessuten lettere å gi aksept når du har deltatt i prosessen, og hatt anledning til å påvirke utviklingen underveis. Forhold som kan skape uenigheter kan endres eller fjernes, eller de kan diskuteres og forhandles om. Aktørene kan dermed komme til enighet i løpet av prosessen. På denne måten virker aktiviteten til aktørene sammen og koordinasjon oppnås. En tilstand av koordinasjon oppnås i liten grad i de formelle beslutningspunktene. Koordinasjon oppnås i arbeidsprosessen forut for at de formelle beslutningene tas. Det er forskjell på å oppnå koordinasjon reelt og formelt. Reell koordinasjon er når aktørene har oppnådd innsikt og forståelse i en sak, slik at de har tillit til dens kvalitet. I dette ligger det også at de har kunnet påvirket den i forhold til sine preferanser. Formell koordinasjon er når de offisielt gir sitt tilsagn til saken.

Arbeidsprosessen er i stor grad uformell, i den forstand at den ikke følger posisjonen eller linjene i organisasjonens formelle struktur. Det er nødvendig å operere slik, men det fremgår ikke av den formelle posisjonen eller linjene. Aktørene måtte bruke en del tid på interaksjonen, og de måtte bruke sin kompetanse for å håndtere den riktig. Aktørene var i kontakt med hverandre relativt ofte, ved hjelp av forskjellige media som ansikt-til-ansikt, telefon, og telefaks. Det var interaksjon over tid, og dette ga anledning til å oppnå en gjensidig forståelse og påvirkning av de aktuelle sakene. For den som la frem saker var det et spørsmål om å få dem akseptert. Han hadde gjort sine profesjonelle vurderinger, og arbeidet ut et forslag som han hadde tro på. Den som skulle være med på å ta beslutningen, ønsket å forsikre seg om at løsningen tilfredstilte de kriterier han la til grunn i sin vurdering.

Den muntlige kommunikasjonsformen var fremtreden. Muntlig kommunikasjon er sensitiv, slik at det er mulig å oppfatte nyanser i det som blir sagt, og nærme seg ting på en fleksibel måte. Det umiddelbare i samtaler ga anledning til å følge opp, presisere, klargjøre, utdype, og bekrefte. Dermed kunne aktørene bli forstått, og forstå meningen med det som ble sagt. Det gir muligheter til å føle på reaksjoner på utspill, slik at aktørene i den videre kommunikasjonen kan justere kursen i forhold til reak-



sjonene. Kommunikasjonen blir derfor ikke bare utveksling av informasjon, men en prosess hvor resultatet kan være noe annet enn det aktørene gikk inn i prosessen med. Forslag fremmet skriftlig fungerte annerledes, enn forslag som ble lagt frem muntlig. Det var noe mer foreløpig over et muntlig forslag, eller et forslag som var merket uoffisielt. Hvis et forslag kom frem som offisielt og skriftlig, var handlingsrommet mindre, og det var vanskeligere å få til endringer på saksfremlegg.

Uformell og uoffisiell kommunikasjon ga større rom for interaksjonen enn den formelle og offisielle. De formelle fora ga ikke samme anledning til å diskutere og arbeide seg frem til løsninger som det kunne være enighet om. Hverken frekvensen av møter eller lengden på dem, ga rom for dette. Møtene var beslutningsorienterte, og var ikledd en mer formell drakt. Det kunne vanskeliggjøre tilpasninger gjennom drøftinger og smidighet. Det som kom frem til formelle fora, måtte derfor være gjennomarbeidet på forhånd for at deltakerne skulle ha tilstrekkelig grunnlag for å fatte beslutninger. Som det ble referert til med noteutvekslingen i 5.5.4 "Blindkopi," kunne en sak som ikke var tilstrekkelig behandlet uformelt, være til hinder for at koordinasjon ble oppnådd og at beslutninger ble tatt.

5.6. TILKNYTTING

Tilknytting er det fenomenet at aktørene finner ut av hvilket forhold de skal ha til andre aktører på arenaen. De forsøker å klargjøre hvor de selv har sin tilhørighet, og hvilket grensesnitt de skal ha til de andre. I konstitueringen av forretningsutviklingen ble det lagt en del relasjoner som aktørene skulle forholde seg til, underveis ble nye relasjoner etablert, og de hadde med seg relasjoner fra tidligere. Til sammen utgjorde dette et komplekst sett av relasjoner som stadig var i endring. Aktørene tolket relasjonenes avhengighet og valgte håndteringsmåter for dem. Desto flere relasjoner de søkte å oppnå koordinasjon i, dess større var også koordineringsutfordringen. En liten forskjell i bokstaver utgjør her en vesentlig forskjell i betydning. *Tilknytting* er prosessen med å finne ut av hvilken *tilknytning* personen skal ha til andre. En tilknytning er således resultatet av prosessen. Av dette følger også at å ha avklart tilknytningen til andre er en stabil situasjon, mens at å drive med tilknytting er krevende og bidrar til en dynamisk situasjon som preges av usikkerhet.

De fire første illustrasjonene handler om dualiteten som aktørene opplevde ved å være tilknyttet både Statoil som en investor og partnerskapsenheter (5.6.1, 5.6.2, 5.6.3, 5.6.4). De fire neste illustrasjonene kommer fra JVCO på Orimulsion-prosjektet, og handler om tilknytningen til aktørene i og rundt JVCO (5.6.5, 5.6.6, 5.6.7, 5.6.8). Tre påfølgende illustrasjoner er hentet fra situasjoner med personer fra fagmiljøene som deltok i prosjektene (5.6.9, 5.6.10, 5.6.11). De tre siste illustrasjonene viser noe av kompleksiteten og dynamikken i aktørenes tilknytninger

(5.6.13, 5.6.12, 5.6.14). Med dette utvalget av illustrasjoner, forsøker jeg å vise mangfoldet og kompleksiteten av relasjoner i forretningsutviklingen.

5.6.1. Løsrive og smelte inn

De enkelte prosjektene i forretningsutviklingen var konstituert som ett prosjekt internt i Statoil som investor, og ett prosjekt felles for partnerskapet. De Statoil-personene som hadde stillinger i de integrerte partnerskapsorganisasjonene, måtte forholde seg både til investoren de kom fra og partnerskapet hvor de hadde sin stilling. Aktørene opplevde at det var problematisk å forholde seg til denne dualiteten. Statoil-personen uttrykker at denne arbeidssituasjonen er veldig forskjellig fra den de er vant med fra Nordsjøen. Personen arbeidet på Orimulsion-prosjektet i JVCO, og relasjonstypene er fjern intern og lokal. Illustrasjonen viser at det er en draging mellom å tilhøre en av investorene og å tilhøre partnerskapet, og at det er nødvendig å finne en balansegang mellom de to.

“-Har behovet for å i større grad samordne seg som Statoilfolk blitt spesielt aktuelt fordi at det i JVCO ikke fungerer, nærmest som en kompensasjonsordning?”

Ja, ikke bare derfor selvfølgelig, fordi du kan alltid se fordelene med en sånn ordning med å holde hverandre gjensidig orientert. Det de er kjent med hjemme er at de er operatør og da opererer du innenfor egne rekker og har nettverk og alt det der fastlagt. Eller vi kan være partner og vi må forholde oss til operatøren som partner. Men den rollen vi har her nede er at vi går inn i et joint venture og skal smeltes inn i dette og på en måte løsrive oss i fra vår Statoiltilhørighet. Det er for så vidt noe som lar seg gjøre. Men vi er fremdeles i en fase hvor 1: de kulturelle forskjellene er rimelig store, og 2: hvor den endelige investeringsbeslutningen ennå ikke er tatt, og hvor vi også har en oppgave som representant for investor. Vi skal være i ett med JVCO samtidig som vi har et ansvar for at investor får informasjon hvis ting går galt. Hvis ting holder seg innenfor visse rammer, slik at du ser at: ok, den eller den valgte ikke min løsning, men den kan være like grei, så er det JVCO og lojalitet den veien. Hvis du ser faresignaler i de beslutninger som blir tatt og ikke tatt, så er det vår plikt å rapportere tilbake til investor. Denne dualiteten i lojalitet og ansvarfølelse er relativt sterk akkurat nå, hvor vi er mye sammen og fremdeles ser frem til investeringsbeslutningen.”

Deltagelsen i JVCO innebar langt på vei at han måtte løsrive seg fra Statoil, og smelte sammen med JVCO. Så lenge han vurderer det som foregår i JVCO som forsvarlig, har han lojalitet dit, selv om han ikke får igjennom akkurat sine forslag. Vurderer han derimot at noe passerer grensen for hva som kan aksepteres, føler han ansvar ovenfor Statoil som investor, og rapporterer forholdet dit. Dualiteten oppleves som problematisk fordi lojalitet forventes i to retninger, og det var ikke alltid at forventningene kunne forenes.



5.6.2. Vårt Core Team

Statoil-personene dannet seg en oppfatning av hvordan forholdet mellom partnerskapsenheter og investorselskaper skulle være. Statoil-personen i denne illustrasjonen vil helst betrakte kjerneteamet for nedstrøm på tungoljeprosjektet som Statoil sitt kjerneteam, selv om det var personer fra de andre investorene som arbeidet der. Statoil-personen sitter i en fagenhet i Statoil, og er medlem av teknisk komité i tungoljeprosjektet. Han beskriver sin oppfatning om kjerneteamet med utgangspunkt i sitt forhold til nedstrømsteamet, og Statoils medlem der. Relasjonstypene er fjern ekstern og fjern intern. Illustrasjonen viser at han mener det er best å betrakte all aktivitet som “prosjektet,” og viske ut skillene mellom investorselskapenes prosjektaktiviteter og partnerskapenes prosjektaktiviteter.

“Men det er klart at [kjerneteammedlemmet] først og fremst er en del av Core Team. Vi jobbet sammen på dette prosjektet når vi evaluerte det, og da var forholdet vårt annerledes enn det ble når han ble en del av Core Team. For selv om Core Team er etablert av partnerne, synes jeg de bør oppfattes som et internt Core Team i Statoil, og ikke som et eksternt Core Team. Det er veldig viktig. Det er vårt Core Team. Forholdet blir noe annerledes, fordi det er klart han skal ha mye mere lojalitet til sitt team. Jeg blir en slags ekstern person nå i relasjon til [kjerneteammedlemmet]. Jeg synes at det før var mere på samme side.

-Men du sa at du oppfattet det som Statoil sitt Core Team?

Ja, jeg gjør det. Det går litt på hvordan vi tenker Core Team og at brukeren sitter i Statoil og da tillegger du Core Teamet et veldig stort ansvar, selvstendighet og integritet. Jeg synes det er veldig viktig og beholde den slik at ikke Core Teamets ansvar blir litt pulverisert. Jeg er veldig obs på å holde jobbene i Core Teamet. Ikke kjøre for mange jobber på siden av det, som det ofte er en tendens til. Da oppfatter du ikke Core Teamet som vårt Core Team. Det er består av de andre partnere også, og derfor har vi har en tendens til å begynne å gjøre noe vel mye ved siden av. Det er derfor jeg stresser dette litt at jeg oppfatter Core Team i Houston som Statoil Core Team, selv om det bare er én Statoil-person der. Det har noe med å ha tillit til den jobben de gjør og prøve å støtte dem. Hvis du ser at de begynner å bli litt usikre på en del av resultatene, så er det bedre å prøve å støtte dem ved å gi råd og å foreslå at de får større ressurser, enn å begynne å gjøre altfor mye dobbeltreview på siden.

-Betyr det at du primært ønsker å kanalisere all virksomhet inn i kjerneteamet? Du oppfatter det som Statoil sitt kjerneteam, uavhengig av at det faktisk er noen fra andre selskap der?

Ja, jeg synes det når det gjelder dette prosjektet. Men så kan det jo være andre ting som har et litt annet og videre perspektiv, enn det som gjelder akkurat dette prosjektet. Vår virksomhet i Venezuela er ikke bare ett prosjekt. Det blir en balansegang mellom hvilke aktiviteter du skal kjøre utenom dette Core Teamet og hvilke som skal gå inn i det. INT har et helt klart behov for ikke bare å jobbe gjennom hvert Core Team i prosjektene. De har tydeligvis behov

for en rekke andre ting i Venezuela i form av profilering, andre jobber, og å tilby seg assistanse på andre felter som naturlig ligger utenfor det enkelte prosjektet. Jeg synes det er veldig viktig at man har en klar formening om hva som er prosjektet, og hva er andre aktiviteter. Slike prosjektteam kan lett gå i oppløsning hvis de ikke får den nødvendige støtte utenfra.”

Statoil-personen mener det er viktig at det som gjelder prosjektet gjøres i regi av nedstrømsteamet, og at det ikke skjer parallelt hos investorene. Teamet kan miste sin integritet hvis investorene gjør det samme arbeidet ved siden av. Samtidig er det viktig at det som skjer i teamet, har med partnerskapets formål å gjøre, slik at andre interesser som Statoil har i tungolje i Venezuela håndteres andre steder.

5.6.3. Medarbeider eller representant

Deltagerne i et kjerneteam kan ha avvikende oppfatning av hvilken oppgave medlemmene i kjerneteamet har. Illustrasjonen viser at det er et skille mellom å betrakte deltagerne i partnerskapsorganisasjonen som investors representanter, og som teammedlemmer i kraft av sin kompetanse. En divergerende oppfatning om dette ser ut til å ha bidratt til uoverensstemmelsen som beskrives i denne illustrasjonen. Relasjonstypen er lokal.

“Vår holdning er at hver av prosjektarbeiderne er der for å gjøre en helt dedikert jobb. Det betyr at de som er fra Maraven i Paris, de er geologer og reservoarfolk, de jobber for prosjektet. Jeg jobbet med kontraktene og det er min jobb å sørge for å få inn informasjon nok til å kunne lage avtaler med kontraktører og slikt. Da kom det opp kritikk for at deres folk ikke var tatt med på råd i dette. Jeg har delt kontor i to perioder med to av dem. De er prosessfolk og ingeniører med lang erfaring, flinke folk. I tillegg til det så har du disse reservoarfolkene og geologene. Selvfølgelig har jeg konsultert de. Når jeg prøvde å finne frem til hvilken contractor vi skulle ha med, så hadde jeg lister med selskapene i Venezuela. Jeg gikk gjennom den og spurte; hvilke av disse bør vi i utgangspunktet foreslå. Vi fikk opp en foreløpig liste som jeg diskuterte med dem, og jeg fikk kommentarer som: nei de er for små, eller de kan bare raffinere, de er ikke noe god på oppstrøm og så videre. Ergo så fikk vi fatt i et utvalg selskaper som de satte på lufta. Det gikk formelt til styringsgruppa for kommentar og da hadde Maraven anledning til å kommentere på den listen. Vi fikk ingen kommentarer, vi fikk fra Total og Hydro og Statoil, men ingenting fra Maraven. Så gikk vi videre med lista, fikk inn informasjon, gjorde vurderingen, og kom opp med en shortliste. Da jeg sendte ut rapporten kom kommentarene fra Maraven. De kom tilbake og sa at våre folk i Paris ikke hadde fått vært med på denne vurderingen. Selvfølgelig hadde de ikke det, for det var ikke derfor de var i Paris. Det var opplest og vedtatt at det var et tilbud som skulle gjøre det. Det var det full enighet om det. Du kan si at vi hadde et problem der. Det lå jo også en forståelse i dette at han ser på de Maraven-folkene som var i Paris som Maraven-representanter, mens vi ser på de folkene som er i



FENOMENENE

Paris som prosjektmedarbeidere som er der i kraft av sin kompetanse, og ikke fordi at de jobber i Statoil eller Hydro eller Maraven eller Total.”

Oppfatningen av teammedlemmene som medarbeidere og ikke som representanter, gjenspeilet seg i hvordan Statoil-personen la opp interaksjonen med dem. Han involverte dem på grunn av deres faglige innsikt og kjennskap til lokale forhold. Selve saksutkastet ble ikke forelagt dem før det gikk til styringskomiteen, fordi han så dem ikke som representanter som skulle uttale seg som investor. Investorenes vurderinger forventet han skulle skje i komiteen, men det skjedde ikke.

5.6.4. To roller

For de første Statoil-personene som etablerte seg i Caracas var det vanskelig å unngå at de opererte både for investoren og partnerskapet. I illustrasjonen har Statoil-personen en stilling i JVCO på Orimulsion-prosjektet. Samtidig er han ansvarlig for å etablere Statoil formelt som selskap i Venezuela, hvilket var en forutsetning for å ha virksomhet der. Relasjonstypene er lokal og fjern ekstern. Dette er en illustrasjon på at en person i en partnerskapsorganisasjon spiller én rolle for sitt investorselskap, og én annen for partnerskapet.

“-Er det du bruker av fagressurser fra Statoil noe som du aktiviserer selv på bakgrunn av dine erfaringene og de kontaktnettene du har bygd opp?”

Ja, i stor grad. Det er jo en gjensidig avhengighet i det at det er folk hjemme som har ansvar for å se til at dette selskapet fungerer og dermed må kalle på meg. Kommunikasjonen er toveis, absolutt, men det nettverket som jeg har brukt eller de måtene jeg har skaffet meg de kontaktene på i Norge, det har vært gjennom bekjentskaper. I tillegg så har jeg jo også et kontaktnett når det gjelder min jobb i prosjektet, som da er mitt hjemmenettverk, så der er det jo for så vidt et nettverk i tillegg. Så vi snakker om to roller her.

-Kan du utdype det?”

Den ene rollen er det som jeg skal gjøre for JVCO, som er for så vidt den 100% stillingen som jeg har her. Det andre er den rollen som jeg har hatt for å sørge for at Statoil har hatt en ramme for oss fem her nede som et selskap.”

Statoil-personen har klart for seg at han har én rolle for Statoil som investor, og én rolle for partnerskapet. Kombinasjonen av de to rollene gjør også at relasjonene til Norge, går i to retninger mot fagmiljøene internt i Statoil.

5.6.5. Diffust

De fem fra Statoil som gikk inn i JVCO på Orimulsion-prosjektet, hadde i utgangspunktet ikke noen formelle Statoil-relasjoner seg i mellom. I tillegg til at det ikke var avklart hvordan de fem skulle forholde seg til hverandre, var det uklart hvordan kontakten med prosjektet i Norge

skulle foregå. Relasjonstypene er ute og fjern intern. Dette er en illustrasjon på at personer fra det samme investorselskapet og som arbeider i den samme partnerskapsorganisasjonen, ikke har etablert avhengighetsrelasjoner mellom seg. Det er også en illustrasjon på at relasjonen mellom utestasjonerte og de hjemme, ikke er veldefinert.

“Det er avhengigheter både på personlig plan og på det profesjonelle plan.

-Blir alle personer involvert, enten så er det en avhengighet av profesjonell art eller så er den av mer personlig art?

Ja.

-Har han litt mer av forholdet tilbake til Statoil i Norge?

Deler i alle fall. Det forholdet tilbake til Statoil Norge er litt diffust. Det er jo en av de tingene som vi har undersøkt litt. Det var nok på et vis en rolle som kom opp i forbindelse med at han ble robbet for den bilen og det styret der. Så det er ikke noen linjelederrolle, det var mer innenfor dette med sikkerhet og sånne ting. Dermed så har vi en litt sånn obskur sak. [Statoils seniorperson i JVCO] snakker gjerne mye med Stavanger for å se hva slags agendaer det er i basismiljøene og kanskje også mot prosjektet. Prosjektet snakker gjerne mer med den, enn med den, og litt forskjellige sånne ting. Det er derfor vi prøver å samle litt av dette her, slik at det i større grad skal føles som en enhet, og i mindre grad som enkeltpersoner.”

Behovet for en sterkere tilknytning mellom Statoil-personene i JVCO, bidro til at en av dem ble tildelt en rolle som seniorperson. Hva rollen skulle innebære var imidlertid uklart. Ytterligere tilknytning mellom de fem og mot Norge, var derfor ønsket.

Både forholdet mellom de fem, og deres forhold til Statoil i Norge var uklart. Derfor ble det tatt initiativ til å samordne interaksjonen mellom Statoil-personene i JVCO, og deres interaksjon med prosjektleder og prosjektet i Norge. Under et besøk som Statoils prosjektleder for Orimulsion hadde i Caracas, inviterte en av Statoil-personene i JVCO til et møte for å drøfte disse forholdene. Behovet for en leder for Statoil i Venezuela fremkom som sterkt. De fem Statoil-personene sitt behov for å knytte seg til Statoils prosjektleder for Orimulsion var også fremtredent. I senere samtaler med prosjektlederen, fremkom det at dette var et dilemma. De fem i JVCO trakk voldsomt på ham som en samlende person for dem. Dette behovet var ikke så enkelt for prosjektlederen å imøtekomme. Han demonstrerte det med at organisasjonskartet for prosjektet ikke hadde noen direkte linje fra ham og til dem, men at den relasjonen gikk via styringskomitéen og til JVCO.

5.6.6. Mine prioriteringer

I illustrasjonen reflekterer en Statoil-person i JVCO på Orimulsion-prosjektet, over støtten han har i de relasjoner som er formelt lagt opp i forretningsutviklingen. Han vurderer forholdet til fagmiljøet hjemme, sin



FENOMENENE

gruppeleder i JVCO, og til Statoils prosjektleder for Orimulsion. Relasjonstypene er lokal og fjern intern. Dette er en illustrasjon på hvordan relasjoner tilskrives forskjellige funksjoner, og på den måten skilles fra hverandre.

“ Vi har jo også det formelle nettverket, altså mitt faglige nettverk. Det er det jeg tenker på akkurat nå. Men når det gjelder støtte i min jobb hos JVCO, så er en del av det som er styringsmekanismen i et prosjekt ikke kjent for [gruppelederen], så vi har hatt en del diskusjon på hvor jeg har forklart han en del, og han har på en måte utdypet det. Det har jo for så vidt vært en støtte, men ikke i utførelsen av jobben som sådan, men som en lederrolle som han har overfor meg. Han gir mine prioriteringer, selv om han ikke alltid er enig i mine prioriteringer. Men i min utførelse av de prioriteringene, så er ikke han en støtte. Der er det mitt nettverk hjemme som er den støtten. Når det gjelder [prosjektlederen], så gjør han ingen prioriteringer inn her. Han setter noen kvalitative krav til hvordan utførelsen min skal være, men det er mer som en kravstiller enn som en støtte. Jeg tror det må være sånn.”

Statoil-personen ser gruppelederen som en person som gir ham prioriteringer av oppgaver, fagmiljøet hjemme gir ham støtte til utførelsen av oppgaver, og prosjektlederen stiller krav til utførelsen.

5.6.7. Kampsituasjon

I denne illustrasjonen fortelles det om hvordan arbeidet i en gruppe i JVCO kunne arte seg. Statoil-personen har fortalt at ting ikke fungerer slik de burde, og forklarer her hvordan han og lederen i gruppen har kjempet seg frem til en måte å arbeide på. Relasjonstypen er lokal. Dette illustrerer hvordan prosessen med å klargjøre relasjoner kan arte seg.

“Som jeg sier, så har det vært langt under pari [i gruppen]. Du kan si at vi har vært gjennom en metamorfose. Det er en veldig spesiell situasjon. General Manager er tidligere reservoaringeniør og han har veldig mye å gå til rette på. Det har ikke vært en gruppe, det har ikke vært samstemmighet om en del av de utspillene som har kommet fra ham. Men samtidig så er han lærevillig og sympatisk og han ser verdien av at vi står sammen. Vi kommer til et punkt hvor jeg sier: greit, du kan gjøre det, jeg kommer til å rådgi min investor sånn og sånn, du kan ikke drive på den måten der. Vi må komme til enighet før vi springer ut til andre. Det har gått bra, men det har vært en kampsituasjon, som har gjort oss veldig bra når vi har kommet i mål, men den har ikke vært enkel.

-Har det gått med mye energi?

Ja, ganske mye energi. Men poenget er at vi har kommet ut av det, med gjensidig respekt og en måte å arbeide på som tilpasses det vi ville ha gjort hjemme også.

-Betyr det at dere har funnet en form, og noe som dere kan bygge på videre?

Ja, jeg ser ikke for meg at det for alltid vil bli ukomplisert, men slik som det ser ut i dag, det vi har blitt enige om når det gjelder planer og delegering og ansvar og slike ting, så ser det bra ut.”

Arbeidet i gruppen har vært preget av motsetninger, også i forhold til lederen for JVCO. Motsetningene har gjort at arbeidet har vært intenst, men dette har gitt anledning til å finne ut av hverandre. Gradvis har de derfor kommet frem til en måte å håndtere relasjonen mellom seg på.

5.6.8. *Sauegarden*

I denne illustrasjonen fremkommer behovet for å delta i det som foregår i PdVSA-selskapene, og at det er problematisk å bli holdt utenfor. Jeg har tidligere berørt forholdet mellom JVCO og PdVSA-selskapene, se 5.4 “Kultivering.” Relasjonstypen er lokal. Dette er en illustrasjon på at det er behov for en tilknytning til de andre investorselskapene og at situasjonen blir vanskelig når tilgjengelighet til dem er liten.

“Det kjedelige her er jo det at både amerikanerne og nordmennene på en måte blir holdt på den ene siden av gjerdet. Uten å slippe inn i den andre, holdt på å si sauegarden. Jeg tror at vi med fordel kunne ha latt dem operere mye mer sammen på de forskjellige nivåene.

-Jeg så litt på hvordan dere sitter her. Han som er øverste sjef, han sitter et annet sted han?

Han sitter i 3. etasje, og der sitter det noen flere også, som blir veldig anonyme i forhold til prosjektet.

-Den uformelle tilgangen til de blir ikke så lett når man må ut og kjøre heis?

Ja, jeg vet faktisk ikke hvilket kontor de har engang. Jeg bare vet at det er i 3.

-Er de her nede noen gang?

Av og til. Av og til.”

Avstanden til PdVSA blir for stor, og selv prosjektledelsen i JVCO er svært lite tilgjengelig for personene i JVCO. Statoil-personen ser et klart behov for å delta i det som foregår i Bitor, og mellom Bitor og de andre selskapene i PdVSA. Behovet for denne tilknytningen gjelder for så vidt en av partnerne, men kanskje først og fremst det selskapet som håndterer Venezuelas oljevirkosomhet.

5.6.9. *Vårt synspunkt*

Interaksjonen som omtales utspiller seg i en situasjon hvor en Statoil-person fra en fagenhet, har vært hyret inn på tungoljeprosjektets kjerne-team for oppstrøm. Situasjonen relaterer både til oppstrømsteamet, og til Statoils kjerneteam på Forus. Relasjonstypene er derfor lokal og fjern intern. Statoil-personen opplevde at oppdragstiden var for kort tid til å få gjort jobben. Det å etablere seg tok for lang tid, i forhold til tiden han hadde til å utføre arbeidet. Det arbeidet han utførte hadde et grensesnitt



FENOMENENE

mot andre, som skulle utføre et arbeid basert på hans arbeidsresultat. Dette var ikke tilstrekkelig samordnet, slik at de andre forventet å begynne å bruke hans arbeidsresultat fra første dag. Dette illustrerer at personene fra fagmiljøene blir for lite knyttet til prosjektene, til at deres kunnskap kan brukes i planleggingen av pågående og fremtidige prosjekter.

“-Er det noe du hadde ønsket var organisert eller fungert på en annen måte i et sånt prosjekt?”

Ja, helt klart. For det første så varte det jo bare tre måneder som sagt. Det er for kort tid. Skal det organiseres fornuftig så må det planlegges over litt lengre tid, ikke bare flytte ned og så jobbe i tre måneder og så reise hjem. Oppkjøringstida er for lang i forhold til den arbeidstid som er innenfor tre måneder. Den andre ulempen er at mottagerne av dataene våre startet parallelt med at vi startet å jobbe. Det skaper frustrasjon for oss og det skaper like mye frustrasjon for de som tror at de skal starte å jobbe.

“-Kunne du ha vært inne før eller er det de andre som burde ha kommet senere?”

I dette tilfellet burde de ha kommet senere.

“-Finnes det noen måter du kan formidle denne erfaringen, slik at du kanskje kan unngå det ved neste anledning?”

Tviler på det, på grunn av at det i alle prosjekter er prosjektledere som sitter som ledere for kanskje fem og ti prosjekter. Hvis jeg gir tilbakemelding nå så vil ikke de ta hensyn til det før eventuelt neste gang de starter et prosjekt. Hvis de noen gang i livet kommer til å gjøre det, på grunn av at det er ikke sikkert at de går inn i samme fase. Derfor kan den erfaringen kan være meget komplisert å få videre.

“-Kan det være en løsning at du blir involvert så tidlig som mulig?”

Ja, de må innhente opplysninger før de tar og beslutter noe. Sånn som i dette prosjektet så reiste de ned til Venezuela og tok beslutninger, og kommer tilbake og sier til fagpersonalet at sånn skal det være. Det en må gjøre er å på forhånd prøve å innhente litt av opplysningene. Hva er det som er fornuftig i fra vårt synspunkt?

“-Er det grunn til å tro at det vil skje ved en eller annen anledning?”

Ja, men det er jo litt personavhengig. Hvis en vet at en er involvert i noe så vil en gi beskjed på forhånd. Slik det er nå er det for spedt og det blir derfor tatt for lite hensyn. Jeg tror også at det mangler litt hos prosjektlederne, de har ikke den bakgrunnen.

“-Hvordan kan man få det til å fungere bedre?”

Man må skjønne at oljen ikke bare kommer sprutende opp. Det er veldig mange som overhodet ikke har peiling på hva de produserer. Når en jobber med utstyr, rør og stål så vet de mye om strømmingene i røret. Men de vet veldig lite om hva som skjer for at oljen skal komme opp.

“-Tror du dette har en sammenheng med det sterke fokuset på selve forretningsutviklingen?”

Ja, det er en helt åpenbar forklaring. De har jo en helt annen bakgrunn og en helt annen målsetting, enn for akkurat den biten som jeg driver på med.”

Statoil-personen så ikke for seg at hans erfaringer kunne bringes videre på en måte som gjorde at de problemene han opplevde, kunne reduseres i et senere prosjekt. Å formidle erfaringene til prosjektlederen ble for personavhengig. Det var høyst usikkert om prosjektlederen kom i et slikt prosjekt og i en slik fase igjen. Derimot ville det være mulig å få tatt høyde for problemene, hvis Statoil-personen hadde blitt involvert i prosjektet på et tidligere tidspunkt. På den ene siden var det ikke noe system for å rapportere om slike forhold som kunne tilgodese nye prosjekt, og på den andre siden ble han involvert for sent til å bidra i planleggingen av arbeidet. Han så den manglende tilgjengeligheten til prosjektlederen, og den sterke fokuseringen på den forretningsmessige siden i prosjektet, som grunner til problemet.

5.6.10. Faglig grunnlag

Statoil-personen er ansatt i en fagenhet i Statoil, og har deltatt i både Orimulsion-prosjektet og tungoljeprosjektet. Han forteller om forholdet mellom sitt fagmiljø og prosjektene som de deltar i. Illustrasjonen viser hvordan en fra fagmiljøet ser sine relasjoner til prosjekter, og hvorfor han foretrekker å ha formell tilhørighet i fagmiljøet og ikke i prosjektene. Relasjonstypen er hjemme.

“-Kan du gi en litt overordnet karakteristikk av arbeidet ditt?”

I utgangspunktet er det rådgivning, men mentaliteten er at vi i stor grad blir holdt ansvarlige for de standpunkt Statoil tar. Hvis vi kommer i en situasjon hvor Statoil har inntatt et standpunkt som ikke er i samsvar med de råd vi har gitt, så vil vi bli spurt om hvordan vi har kunnet la det skje. Det medfører at vi må stå på i hver enkelt sak.

-Fordi dere vet at dere vil kunne bli møtt med det ved en senere anledning?”

Ja, vi vil det og så viser det seg slik som situasjonen er i Statoil, at vår enhet er ofte den enheten som representerer kontinuiteten i et forhandlingsløp, og fremfor alt fra et forhandlingsløp er sluttført og til man kommer over i en mer driftsfase. De som er forhandlingsledere de forsvinner, mens vi skal være med å løse problemene, dersom det oppstår noen, etter at avtalen er gjort. Dette er vesentlig når man skal vurdere vår rolle i disse forhandlingene.

-Er det en side ved den rollen dere har i prosjekter, eller er det fordi at dere sitter på samme sak lenger..?”

Det er det siste. Det at vi har sittet lenge i avdelingen og trives der og de har interessante oppgaver. De flytter ikke så mye på seg. Jeg har vært der nå siden oktober 86, og har ført mange saker gjennom mange år. Det er det som gjør at vi representerer kontinuiteten.

-Foretrekker du å arbeide med utgangspunkt i avdelingen til forskjell fra å ha blitt en prosjektperson?”

Ja, jeg gjør det. Det å tilhøre et faglig enhet med de rapporteringslinjer som vi har er viktig. Min leder rapporterer til hovedledelsen. Det gir det en uavhengighet i fra prosjekter og andre enheter.



FENOMENENE

-På hvilken måte?

Fordi at vi kan innta standpunkt uavhengig av de som leder disse prosjektene. Vi kan gå i mot dem uten å være redd for at det får virkning på vår daglige virksomhet.

-Betyr det at dere kan innta en friere rådgiverrolle eller fagrolle?

Ja, vi kan gi råd som vi mener går på et faglig grunnlag, og vi behøver ikke å rette oss etter instruksjoner fra overordnede. Vi ville ikke gjort det, men det hadde vært vanskeligere for oss å innta en faglig uavhengig rolle. Avstanden til prosjektene føler jeg skaper større integritet og det gir oss muligheten til å trekke oss tilbake og diskutere ting.”

Statoil-personens rolle i prosjektene er egentlig rådgiving, men han blir i praksis mer involvert enn det, og ansvarlig for de aktuelle delene av prosjektene. Personer i hans fagmiljø foretrekker å tilhøre den enheten, fordi det gir dem tilstrekkelig avstand fra selve prosjektene til å konsentrere seg om de faglige vurderingene. De unngår i større grad konflikt mellom faglige og prosjektmessige interesser.

5.6.11. Fellesskapsfølelse

Illustrasjonen er fra en Statoil-person som er ansatt i en fagenhet, og deltar i arbeidet i kjerneteamene både på Orimulsion-prosjektet og tungoljeprosjektet. Han snakker om det å komme fra et fagmiljø og bli en del av prosjektmiljøene. Dette er en illustrasjon på at deltagere fra fagmiljøene føler et behov for å bli integrert med prosjektene som de deltar i. Relasjonstypen er hjemme.

“Når man kommer i fra en fagenhet, det har jeg merket i mange sammenhenger, blir det litt sånn at du kommer utenfra og inn i et annet miljø, og blir på godt og vondt behandlet deretter. Du kommer aldri inn i miljøet slik at du blir godt kjent med enkeltpersoner. Du vil aldri bli invitert på firmafester og sånt. Selv om det har hendt med et sånt boremiljø. De har reist til Danmark og Skottland og noe sånt

-Men det er ikke det første de kommer på ?

Nei, det er ikke det. Heller ikke når man har jobbet med disse utbyggingsprosjektene, det er veldig sjelden at det blir noe.

-Er det noe som du tror skjer overfor ditt miljø eller gjelder det generelt folk som kommer utenfra?

Det gjelder generelt folk som kommer utenfra, i fra stabsmiljøene.

-Er det ønskelig å komme litt tettere inn på dem?

Ja, det er merkelig at de ikke har sørget for at det blir gjort, fordi det vil bidra til at vi får en sterkere fellesskapsfølelse med dem, og det vil gi et ekstra incitament til å stå på. Det er flere argumenter for at det bør gjøres, mener jeg, men av en eller annen grunn ser ikke folk så langt, rett og slett.”

FENOMENENE

Foruten at det hadde vært hyggelig å bli mer integrert med miljøene, mener Statoil-personen at en sterkere fellesskapsfølelse ville gitt en kraftigere motivasjon for å yte sitt beste for prosjektene.

I Caracas ble situasjonen med integrering mellom personer fra Statoil spesiell. Statoil hadde personer som bodde fast i Caracas, personer som var på arbeidsoppdrag i lengre perioder, og personer som var der kortere tid av gangen. Etter hvert ble det også stasjonert personer i Venezuela som var knyttet til andre prosjekter enn Orimulsion, som var først ute. Situasjonen under viser at det tette samværet som oppholdet i Caracas inviterte til, virket positivt på integreringen av aktørene i forretningsutviklingen. Det kunne imidlertid være vanskelig for Statoil-personer som bodde på hotell i lengre perioder, å ha andre Statoil-personer å være sammen med. Relasjonstypene er ute og fjern intern.

“-Hvordan har det vært på prosjektene i Venezuela?”

Ja, der har det vært spesielt, på den måten at en masse folk har reist og vært samtidig i Caracas. Det har bidratt til at man har blitt bedre kjent, man har gått ut og spist om kveldene, og det har føltes mer som å være en del av prosjektet. Men også der så har du sett tendenser til klikkmiljøer, spesielt i forhold til de som bor der. Det er klart at det er en del av oss kommer på besøk som også har blitt., men det har vært både og. Jeg vet at de første som kom og bodde der hadde store ambisjoner om at de skulle være inkluderende, man skulle få spleiset dem sammen, og man skulle sørge for å ta seg av nye folk som kom. Men jeg vet at det var personer som var der i lengre tid ble sittende veldig mye på hotellet. Akkurat det har ikke vært noe problem for meg, fordi at det har vært så mange andre der samtidig, slik at det aldri ble noe problem å finne en å spise middag med. Mens de som har bodd der i fire fem uker i strekk, for ikke å snakke om flere måneder, de har nok i større grad sett det som et problem. Det blir så spesielt i en by som Caracas, der blir man så begrenset til hotellområdet og man tørr ikke å vise seg andre steder. Men disse to Venezuela-turene har vært positive.”

Den tette og intime stemningen som kan prege situasjonen når personer fra samme land og selskap oppholder seg i en utenlandsk by, danner en ramme for tett interaksjon. En fremmed kultur, utrygg sikkerhetssituasjon, og å bo på hotell, er eksempler på forhold som gjorde at aktørene følte seg nært knyttet til hverandre. Dessuten omgikk de hverandre store deler av døgnet, og ikke bare i kontortiden. På den annen side, hvis det var noen som falt litt utenfor fellesskapet, kunne det under slike vilkår raskt bli skapt en følelse av å være alene. Mulighetene til å knytte aktørene nært sammen var store, men samtidig var faren for å bli utenfor snublende nære. Etter hvert som aktiviteten økte og antallet tilreisende i perioder var stort, ble det vanskeligere for de fast stasjonerte i Caracas å ta seg av alle tilreisende. Dess flere som var i Caracas, dess større ble utfordringen med å knytte personene sammen. Aktiviteten var fordelt på



forskjellige oppgaver innenfor prosjektene, og etter hvert besto den av flere prosjekter. For flere var det derfor ingen avhengighet ut over at de kom fra Statoil og var i Caracas.

5.6.12. Etter behov

Illustrasjonen er fra nedstrømsteamet på tungoljeprosjektet. Statoil-personen forklarer hvordan personer fra investorselskapene kommer inn og arbeider med kjerneteamet i perioder. Kjerneteamet utgjør den faste arbeidsstokken, men etter behov trekkes det inn fagpersoner fra selskapene. Illustrasjonen viser hvor flyktig rammen for arbeidet i et integrert kjerneteam kan være. Relasjonstypen er lokal.

“Du skal ikke bare ha din egen plass her, det skal også gå på selskapets kvote. Vi prøver å balansere litt mellom selskapene. Det er litt skjevfordeling, for all del. Det er en del flere folk her nå. På prosess har det vært noen inne, det har stort sett vært Maraven-folk. Det har vært et par stykker. På engineering er det en hel masse folk. Det de to som sto på hotellet. Til det er det bare Total og Statoil som har greid å komme opp med folk. Vi hadde en inne fra Maraven, men i praksis så forsvant han ut igjen.

-Det har vært muligheter og et ønske om ha personer fra flere..?

Vi har bedt om å få personer. Hvis det hadde kommet opp folk fra de andre selskapene, så ville vi prøvd å balansere litt. Vi ser først på hvem som kan gjøre jobben. Deretter prøver vi å balansere likt mellom selskapene. Nå er det bare Total og Statoil som sitter her. For øyeblikket har vi en, to, tre Statoilfolk her.

-For hvor lang periode er de inne?

Den ene vil være her på full tid et helt år. Hele basic engineeringen.

-Går han inn i kjerneteamet som sådan?

Ja, det gjør han. Han kommer fra Troll, har vært der nå. Han er egentlig fra Kalundborg. Han har vært her i fire uker, og han jobber med å spesifisere trykkbeholdere, varmevekslere, rørkonstruksjoner, røropplegg og sånt. Videre er det en som sitter på elektrisk side som jobber med alt det elektriske utstyret og spesifikasjoner på det. Han har vært her i tre eller fire uker. De drar tilbake nå til helgen, og så kommer de tilbake over nyttår for en periode. Stor sett så vil de kune fases ut igjen og bli trukket på etter behov. På prosesskontroll så har vi behovet hele veien. Det er en veldig stor og spesiell jobb. Så har vi et par fra Total som også er her. En på statisk utstyr: pumper, varmeveksler og materialvalg og slikt noe, og en på roterende utstyr.”

Kjerneteamet besto av få personer. Det var derfor behov for å utvide bemanningen i perioder, og behov for at arbeidet foregikk samlokalisert med kjerneteamet hos kontraktøren. Kjerneteamet var nå flyttet fra Houston, og hadde tilhold hos Foster Wheeler i Perryville. Trafikken av personer inn og ut av kjerneteamet ser vi var stor, og det var personer fra alle investorselskapene. Foruten at Statoil-personen skulle finne frem til arbeidsformer med sine faste kollegaer i kjerneteamet og kontraktør-

ren, måtte han også finne ut av sine relasjoner til personer som hadde mer midlertidig opphold i Perryville. Et kompliserende moment var å finne tak i aktuelle personer, og sørge for en fordeling mellom investorselskapene. Det var dessuten problematisk at den ene personen fra Maraven i kjerneteamet stort sett ikke var tilstede i Perryville.

5.6.13. *Min jobb*

Statoil-personen forklarer hvilken enhet han har tilhørighet til. Denne personen hadde vært i Caracas i fra starten av, og opplevd de ulike periodene i forretningsutviklingen. Illustrasjonen viser at tilhørigheten varierer med hvordan aktiviteten er organisert, men at de faglige ambisjonene er en fast tilknytning. Relasjonstypen er fjern intern.

“Det har antagelig variert litt over tid hvilken enhet du har følt tilhørighet til. Hvordan er det i dag?”

Det er situasjonsbetinget og det varierer med hvilken vinkling du tar på det. Men hvis du spør hvem jeg identifiserer meg med nå og hvor jeg på en måte henter drivkreftene fra, så er det Statoil Venezuela. Vi skal få til noe her nede.

-Det var kanskje annerledes den gangen du var i JVCO, i den mellomperioden, og nå.

I JVCO så identifiserte jeg meg med INT. Men nå, når vi har fått assetet, så kan du si at det har kommet nærmere. Det umiddelbare. Men innenfor internasjonal virksomhet er min jobb å være med på å øke våre reserver/.../. Jeg forankrer meg relativt bredt i virksomheten. Jeg liker å se det i den totale visjonære sammenhenger som Statoil opererer ut fra.

-Hvem har du vært formelt ansvarlig ovenfor i den perioden du har vært her?

Formelt ansvarlig har jeg vært ovenfor prosjektleder, som er [Statoils prosjektleder Orimulsion].”

Den sterkeste tilknytningen har skiftet fra INT til asset, etter at Statoils internasjonale virksomhet ble omorganisert fra regioner til assets. Hans eget arbeid knyttes til hvordan Statoil lykkes med forretningsutviklingen i Venezuela, og målsettingen om å øke de totale reservene til Statoil.

5.6.14. *Rapportering*

Statoil-personen forklarer hvem han rapporterer til på sitt arbeid med finansspørsmål. Han var ansatt i INT stab, og var medlem av kjerneteamene for Orimulsionprosjektet og tungoljeprosjektet. Dette er en illustrasjon på dobbeltheten i tilknytningen flere aktører hadde til fag og til prosjekt. Han forteller at han rapporterer både til ledelsen i staben og til prosjektlederen. Relasjonstypen er hjemme.

“Jeg rapporterer til en stabsleder her oppe, samtidig som jeg har ansvar overfor prosjektleder. Men jeg jobber som en slags rådgiver eller konsulent. Formelt rapporterer jeg ikke til prosjektleder selv om jeg jobber i prosjektet. I den for-



FENOMENENE

bindelse rapporterer jeg til stabsleder internt og INT ledelse som går på status på de prosjektene som jeg er involvert i. Du kan si det er en, kall det formelt eller egentlig uformell rapportering av status på de prosjektene som du holder på med.

-Kan det stemme at skillet ligger i at til stab og ledelse rapporteres fremdrift, mens at det som går tilbake til prosjektet er resultatene av den jobbingen du gjør ?

Ja.”

Rapporteringen til prosjektet går mest i retning av arbeidsresultater, mens til stabsledelsen rapporteres det mer på status. Det kan være litt uklart hva som skal regnes som formell rapportering og uformell rapportering. Deltagelsen i kjerneteam gjør ikke at han formelt rapporterer til prosjektleder. Prosjektet får utført tjenester, mens han er ansvarlig ovenfor stabsenheten på finans.

5.6.15. Mer om tilknytting

Fenomenet tilknytting er prosessen hos aktørene for å klargjøre sin tilknytning til hverandre. Dette innebærer både å finne ut hvilken gruppering en selv hører til, og hvilket grensesnitt en skal ha til de andre. Vi har nå sett at det var mange aktører og mange relasjoner i forretningsutviklingen, og at disse skiftet underveis. Det var mange nye aktører som kom inn, noen gikk ut, og andre skiftet posisjoner og oppgaver. Situasjonen var preget av en del uklare oppfatninger om hva tilknytningen til andre skulle være. Det var også forskjellige oppfatninger hos aktørene om hvilken tilknytning det var mellom dem.

Et joint venture som partnerne organiserer med integrerte organisasjonsenheter, medfører at deltagerne i de integrerte enhetene må håndtere tilknytningen til sitt investorselskap versus partnerskapet. På den ene siden er de formelt tilsatt i sitt selskap, de har overordnede i det selskapet, og de er avhengig av faglig støtte fra det selskapet. På den annen side skal de utføre et arbeid for partnerskapet, de har overordnede i partnerskapsorganisasjonen, og de trenger informasjon fra de andre partnerselskapene. Investorselskapene har felles interesser i partnerskapet, men på noen områder er det avvikende oppfatninger om hva som skal være målsettingen, og hvordan de skal oppnå den. Dette er gjenstand for forhandlingene om selskapsavtaler, men i tillegg har de agendaer som ikke fremkommer i forhandlingene. I landskapet mellom investorenes interesser, skal partnerskapsenhetene forsøke å ha sin egen integritet, og utføre selve prosjektarbeidet. Den enkelte balanserer det å frigjøre seg fra sitt eget investorselskap, og det å smelte inn i partnerskapet, men de vektlegger de to hensynene forskjellig. Balansegangen kommer til uttrykk gjennom hvem som er “vi” og hvem som er “dem,” og hvem som representerer investorene, og hvem som representerer part-

nerskapsenheten. Oppfatningen om hvordan balansegangen skal være, gir føringer for hvordan aktørene håndterer sine relasjoner. I tillegg er det snakk om bruken av tid på arbeid for partnerskapet i forhold til investorselskapet. Ytterpunktene med enten bare å være investorselskapets person, eller partnerselskapets person, vil ikke fungere. Utfordringen for aktørene var å komme frem til en hensiktsmessig balansegang. Kravene fra de to holdene kan imidlertid være motstridende, og vanskeliggjøre en balansert tilknytning.

Relasjoner hvor tilknytningen ikke er avklart, opplever aktørene som problematiske. Manglende avklaring gjelder både at to aktører har forskjellig oppfatning av tilknytningen til hverandre, og at de mangler en oppfatning om tilknytningen. Tilknytning omfatter både å utvikle en tilknytning til en annen, og å tilpasse tilknytningene til hverandre. En oppfatning om tilknytningen utvikles når den får anledning til å bryne seg mot andre sine oppfatninger.

Manglende tilknytning innebærer gjerne mindre interaksjon, og dårligere vilkår for å overføre og utnytte kunnskap mellom forskjellige aktører. Dette kom spesielt frem i forholdet mellom fagmiljøer og prosjekter. Likevel var det fra fagsiden ønskelig at tilknytningen til prosjektene, var slik at de kunne ivareta sin faglige integritet. Dette kunne lettere gjøres ved å formelt tilhøre fagenheten, enn å tilhøre prosjektet. På tross av dette fremkommer det et ønske om å høre nærmere til prosjektet, og at det vil motivere fagpersonene sterkere for prosjektets arbeid. Vi ser dermed at grensen mellom at tilknytningen er for distansert og for intim, kan være hårfin.

Et bidrag til at tilknytning var et sentralt fenomen, var den dynamikk og kompleksitet som preget forretningsutviklingen. En aktør kom inn i en posisjon, posisjonen endret seg underveis, og aktøren inntok nye posisjoner. Det samme gjorde de andre aktørene. Dynamikken oppstår i det at en aktør selv beveger seg, samtidig som omgivelsene gjør det. Tilknytningen til de andre skiftet derfor underveis, og nye relasjoner måtte klargjøres. Organiseringen av forretningsutviklingen baserte seg på en form for matriseprinsipp. Aktørene hadde tilhørighet til andre enheter i tillegg til prosjektene, og derfor ble antallet personer som en aktør hadde tilknytning til, stort. Kombinert med dynamikken ble utfordringen med tilknytning betydelig.

Tilknytning forteller oss noe om hvilke relasjoner en aktør velger å håndtere. Hvis en aktør mener han ikke har noen avhengighet til en annen, så vil han heller ikke aktivt håndtere den. Det forteller oss også noe om håndteringen av avhengighetsrelasjoner, der hvor tilknytningen oppleves bare hos den ene aktøren i en relasjon, og ikke minst der hvor tilknytningen oppleves forskjellig hos aktørene. Tilknytning relaterer også til koordineringsintensiteten. Dess flere tilknytninger en aktør har, dess flere relasjoner har han å oppnå koordinasjon i. Få og likedanne relasjo-



FENOMENENE

ner gir mindre intensitet, enn mange og mangeartede relasjoner. Dynamikken forsterker intensiteten, og uklare tilknytninger øker vanskelighetsgraden i håndteringen.

6. MØNSTRENE

Forretningsutviklingen innebar å gjennomføre arbeidsoppgaver knyttet til prosjektene og Statoils etablering i Venezuela. Med utgangspunkt i oppgavegjennomføringen dannet fenomenene et mønster, hvor fenomenene hadde en bestemt innflytelse på hverandre. Forretningsutviklingen ble koordinert gjennom fire typer koordinering: konstituerende, kontinuerlig, konfirmerende, og konstant koordinering. Hver av de fire typene fylte et koordineringsbehov slik at de var komplementære, men de var også i en viss grad substituere. Til sammen utgjorde de koordineringsmønsteret "4K koordinering."



Et mønster er måten noe er ordnet på eller skjer på. Det er hvordan noe står i forhold til hverandre, og hvordan noe virker på hverandre. De fem fenomenene fra kapittel 5 er uttrykk for måter som forretningsutviklingen foregikk på. Hvert fenomen virket på sin egen måte, men fenomenene dannet også et mønster. Det vil si at de ikke bare var selvstendige fenomener, men at de inngikk i et spill med hverandre. Det var altså relasjoner mellom fenomenene i forretningsutviklingen. Spillet i relasjonene artet seg noe forskjellig for aktørene fra de tre hjørnene av triaden som konstituerte forretningsutviklingen (se kapittel 1). I min fremstilling av fenomenspillet, tar jeg utgangspunkt i slik det artet seg for de utestasjonerte i asset. Deretter viser jeg kort på hvilken måte det var annerledes for de to andre hjørnene av triaden: INT og enhet. Med utgangspunkt i arenaen, fenomenene, og fenomenmønsteret, har jeg analysert koordineringen i forretningsutviklingen. Forretningsutviklingen ble koordinert gjennom fire typer koordinering: konstituerende, kontinuerlig, konfirmerende, og konstant koordinering. De fire typene dannet et mønster, og "4K koordinering" er min forklaring på hvordan koordineringen i forretningsutviklingen foregikk. I det følgende vil jeg forklare hver enkelt type koordinering, og hvordan de dannet et koordineringsmønster for forretningsutviklingen.

6.1. FENOMENMØNSTERET

Aktiviteten i forretningsutviklingen genererte oppgaver som aktørene gjennomførte. Aktørene søkte å gjennomføre sine oppgaver på en god måte, og deres handlinger for å få til dette ga seg utslag i fenomenene. Gjennomføringen av oppgaver var derfor i sentrum av aktiviteten og utgjør et sentralt element i fenomenmønsteret. Jeg skal først beskrive basisen for hvordan aktørene gjennomførte sine oppgaver, og si litt om



hvordan de gjennomførte dem. Deretter skal jeg beskrive spillet i fenomenmønsteret med utgangspunkt i asset.

6.1.1. Oppgavegjennomføring

Statoil-personene inntok posisjoner i de integrerte arbeidskonstellasjonene basert på sin profesjon og erfaringsbakgrunn. På dette grunnlaget hadde de en oppfatning av arbeidsoppdraget, og et utgangspunkt for å finne ut hvordan arbeidsoppgavene skulle løses. Mange av de som var utestasjonert hadde en allsidig erfaringsbakgrunn og lang fartstid i selskapet. Deres arbeidsmåter var derfor preget av hva de hadde gjort før, og hvordan Statoil løser tilsvarende oppgaver. Samtidig var personene forskjellige med tanke på profesjon, alder, erfaringsbakgrunn, og så videre, slik at hva som falt naturlig å gjøre, var forskjellig fra person til person. Likheten gikk på at de baserte seg på hva de hadde gjort før, og hadde oppfatninger av hva som var fornuftige fremgangsmåter, som utgangspunkt for nye oppgaver.

Av aktiviteten i Nordsjøen har Statoil utviklet et omfattende prosedyreverk som også er tilgjengelig for bruk i internasjonale prosjekter. Selskapet har også et stort utvalg av digitale informasjonssystemer, og noen kan dekke behov i de internasjonale prosjektene. Slike systemer kan være til tolking av geologiske data og til økonomistyring. Både prosedyreverket og de digitale informasjonssystemene er konservert informasjon og rutiner, og de uttrykker hva og hvordan noe bør gjøres. Hvordan Statoil synes at noe bør gjøres fremføres også i tale og diskusjoner, og viser gjerne hva Statoil-personer ser som beste praksis. Alt dette er uttrykk for hvordan arbeidet i selskapet skal utføres. Hvordan personer i Statoil faktisk gjør sine oppgaver uttrykkes imidlertid gjennom deres praksis.

På plass i en arbeidskonstellasjon angrep Statoil-personene sine arbeidsoppgaver med utgangspunkt i hvordan de mente de burde organiseres og utføres. Enkelte ganger kunne de bare gjennomføre en oppgave på sin måte, fordi oppgaven ikke hadde avhengighet til oppgavene til noen av deres kollegaer, eller kollegaene deres hadde ikke noen sterke meninger om den. Andre ganger måtte de ta større hensyn til kollegaene. I slike situasjoner kunne de forsøke å overtale kollegaene om sin måte, forhandle fram en løsning, eller akseptere en løsning foreslått av en kollega eller overordnet person. Overtalelse innebar gjerne at Statoils standard måte å gjøre ting på ble forsøkt implementert. De kunne også forhandle fram en modifisert versjon av Statoils standard.

En oppgaveutførelse kunne starte i samsvar med en aktørs oppfatning av den, men etter hvert som aktøren erfarte dens manglende egnethet, forsto de at fremgangsmåten måtte justeres. Fordi arbeidsoppgavene skulle utføres i en annen organisasjon og i en annen situasjon enn tidligere, måtte deres måte å arbeide på tilpasses den nye situasjonen for å få ting gjort. Utførelsen av arbeidsoppgaver ble dermed i stor grad et

spørsmål om å finne passende måter å arbeide på. Det var vanskelig å planlegge arbeidsstegene for løsningen av en oppgave på forhånd. De måtte finne ut av det underveis og lære av erfaringene de gjorde seg. Denne tilpasningsprosessen kan sies å være å lære seg å operere i internasjonale partnerskap med Venezuela som vertsland.

Måten som aktørene gjennomførte sine oppgaver på, kom til uttrykk gjennom fenomenet prehåndtering. Prehåndtering er at aktørene håndterer en sak uformelt før den håndteres formelt. Det var likevel flere trekk ved oppgavegjennomføringen, og i en viss grad kommer de til uttrykk i illustrasjonene av fenomenene. Jeg vil her trekke frem anstrøket av forhandlinger som arbeidsform i forretningsutviklingen. I en viss grad ble oppgaver gjennomført ved at flere personer arbeidet sammen samtidig, men mer fremtredende var det at de arbeidet sammen, men vekselvis. Det betyr at de utferdiget utkast og forslag, som andre kunne arbeide videre med, for så å gå tilbake igjen. I tillegg hadde en aktør gjerne ansvar for å ivareta et bestemt hensyn i konkurranse med andre hensyn. Fremlegg ble derfor forsøk på å fremme ett hensyn, som det var om å gjøre å få de andre deltagerne til å akseptere. Utvekslingen av fremlegg var derfor gjerne et spørsmål om å få solgt inn sitt syn på saken. Aktører på boring, geologi, fasiliteter, miljø, og økonomi fra Statoil, hadde gjerne forskjellige oppfatninger av hva som var en god løsning på en sak. En av årsakene til denne forhandlingsformen var også at aktørene ikke hadde tid til å arbeide særlig mye sammen, men arbeidet hver for seg, for så å formidle dette arbeidsresultatet til de andre aktørene.

En av aktørene uttrykte at det i prinsippet ikke var noen forskjell mellom forhandlinger med partnerne, og mellom deltakerne i prosjektet fra Statoil. Forskjellen lå i kjennskapen til hverandre. Når han la frem hvordan han mente de skulle håndtere et bestemt fagspørsmål, måtte han forhandle om dette med de på teknisk side for å få det til, og de på økonomisk side for å få det finansiert. I forhandlinger med aktører som representerte disse fagmiljøene, ble det et spørsmål om å kjempe for sitt syn, og gi og ta i arbeidet frem mot en løsning.

Overtalelse og forhandlinger var selvfølgelig kjernen i arbeidet til forhandlingsteamene, men det foregikk også forhandlinger mellom partnerselskapene utenfor forhandlingsrommene. På tungolje-prosjektet hadde Total kjørt seg litt fast med Maraven angående økonomiske betingelser, og Statoil forsøkte derfor å fremme sitt opplegg gjennom en person i Maraven. Statoil arbeidet med denne personen for å få henne til å fremme opplegget i Maravens navn. Det som gjorde at de greide å overtale henne, var en kombinasjon av at forhandlingene sto litt i stampe, Statoil hadde en god modell som synliggjorde effektene av de alternative strategiene, og at hun fra Maraven kunne få en stjerne i boken av sine egne. En kombinasjon av uformell håndtering, at Statoil hadde et godt verktøy og var dyktige, og at Maraven-personen fikk muligheten til å



markere seg, gjorde at Statoil sørget for en løsning som Maraven kunne akseptere, og som Statoil selv så som mest gunstig. Handlingsstrategier i form av forhåndtering hadde gjerne et preg av forhandlinger over seg.

Aktørene hadde selvfølgelig andre motiver for sine handlinger enn det å gjennomføre oppgaver i prosjektene. Den enkelte aktør hadde et relativt komplekst sett av interesser som skulle realiseres gjennom deltagelsen i forretningsutviklingen. Både karrieremessige vurderinger og ønsket om faglige utfordringer var en del av dette bildet, men også ønsket om å arbeide i et land som Venezuela. De enkelte fenomenene kan også ses på som motivasjoner for aktørenes handlinger. Eksempler på dette er å bygge seg et nettverk i det internasjonale oljemiljøet, og det å ha en tilknytning til Statoils aktivitet i Venezuela. Perspektivet i fenomenmønsteret er imidlertid oppgavegjennomføring.

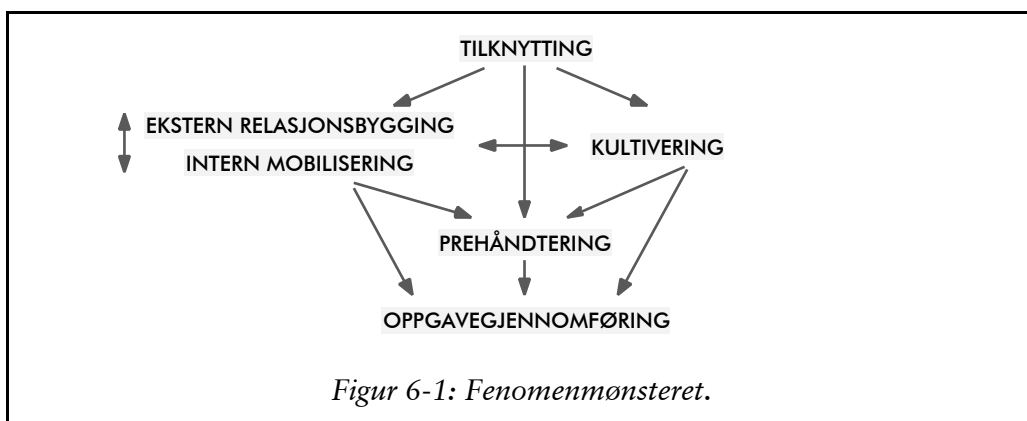
6.1.2. Fenomenspillet

Med utgangspunkt i oppgavegjennomføring dannet fenomenene et mønster. Mønsteret er illustrert i Figur 6-1, hvor både fenomenenes relative plassering og pilene er av betydning. Tilknytting lå bak og virket på hvordan de andre fenomenene artet seg. Ekstern relasjonsbygging og intern mobilisering på den ene siden, og kultivering på den andre siden, representerte handlingsstrategier som rettet seg mot henholdsvis den uformelle og den formelle organiseringen av forretningsutviklingen. Disse ga igjen rammer for oppgavegjennomføringen, blant annet slik den foreløp som forhåndtering. Ekstern relasjonsbygging og intern mobilisering var delvis substitutter for hverandre, og de var substitutter i forhold til kultivering.

De utestasjonertes første tid ute bar preg av å få oversikt over situasjonen, forstå hva som foregikk, og finne ut hvordan de skulle utføre sitt arbeid. Kombinasjonen av å ikke ha denne oversikten og forståelsen, og samtidig måtte utføre sine oppgaver, førte til at de gjorde dem slik de hadde gjort tilsvarende ting før og medbragte forestillinger om arbeidet. Fordi de arbeidet på Statoil-vis, ble de avhengige av å ha relasjoner til Statoil, og fenomenet intern mobilisering utviklet seg. Den interne mobiliseringen innebar at de aktiverte og opprettet relasjoner til fagmiljøene i Statoil. Dette ga i en periode sterk fokusering på hjemmemiljøet, som igjen forsterket det å gjøre arbeidet på Statoil-vis, og i samsvar med de forestillingene om arbeidet som de hadde med seg. Det var imidlertid ikke alltid like lett for dem å få gjennomslag for sine forslag til løsninger og arbeidsformer. Gradvis så de også at det var nødvendig å gjøre ting annerledes for å få ting til å fungere i Venezuela. Derfor begynte de å justere de fremgangsmåtene de opprinnelig forsøkte seg med, mot mer situasjonstilpassede løsninger. Dette bidro til å frembringe fenomenet ekstern relasjonsbygging. Ekstern relasjonsbygging er at aktørene etablerer

MØNSTRENE

og bygger opp relasjoner til personer i partnerselskaper, vertsland, og andre samarbeidsparter.



Intern mobilisering og ekstern relasjonsbygging foregikk parallelt, og det var forventet av Statoil at aktørene skulle gjøre begge deler. Måten det skulle foregå på, og forholdet mellom dem, var det derimot få bestemmelser om. Internmobiliseringen var mest fremtreden til å begynne med, mens den eksterne relasjonsbyggingen gjorde seg mer gjeldende etter hvert. De to fenomenene utviklet seg i forhold til hverandre, hvor det for aktøren fikk karakter av å frigjøre seg fra Statoil og basere arbeidet mer på forholdene ute. Internmobiliseringen representerte bindingen til Statoil, mens eksterrelasjonsbyggingen representerte integreringen med det nye handlingsmiljøet. Det var en kontradiksjon mellom det opphavlige og det nye. På den ene siden det å holde seg til utgangspunktet og det kjente, og på den andre siden det å ta til seg det nye. Utfordringen for aktørene var hvordan de skulle kombinere den interne mobiliseringen til eget selskap med tilpassningen til de lokale forholdene, slik at de kunne være operative i forretningsutviklingen. Aktørenes strategi hadde et kraftig utslag til det hjemlige til å begynne med, men gradvis gikk strategien mot en balansert håndtering av det hjemlige og det nye.

Behovet for både den interne mobiliseringen og den eksterne relasjonsbyggingen var grunnet i at arbeidskonstellasjonene aktørene arbeidet i, ikke hadde nok kompetanse eller kapasitet, eller fungerte godt nok til å få arbeidet utført. Gjennom intern mobilisering og ekstern relasjonsbygging skulle arbeidskonstellasjonene bli operative. Imidlertid erfarte aktørene avvik fra hvordan de mente en arbeidsoppgavene burde utføres og hvordan organiseringen burde være. De engasjerte seg derfor i organiseringen av virksomheten, samtidig som de forsøkte å utføre arbeidet. Dette engasjementet kom til uttrykk som fenomenet kultivering. Kultivering er at aktørene identifiserer og utleder tiltak for å endre den konstitusjonelle organiseringen. Parallelt med at aktørene arbeidet under den eksisterende organiseringen, engasjerte de seg for å endre den. Ved å kultivere forretningsutviklingen søkte de å endre rammevilkårene. Et



kultiveringstiltak kunne endre betydningen av internmobiliseringen og eksternrelasjonsbyggingen, men også oppgavegjennomføringen direkte. Ekstern relasjonsbygging og intern mobilisering var på den annen side involvert i kultivering. Et eksempel er det å utvikle relasjoner til personer som hadde innflytelse nok til å sette tiltak ut i livet. Fenomenene intern mobilisering, ekstern relasjonsbygging, og kultivering var alle knyttet til organiseringen av forretningsutviklingen. Mens ekstern relasjonsbygging, og i en viss grad intern mobilisering, var utslag av en handlingsstrategi rettet mot det mer uformelle, var kultivering rettet mot den formelle organiseringen. De tre fenomenene er alle uttrykk for at aktørene ønsket å utvikle bedre vilkår for oppgavegjennomføringen.

Fordi forretningsutviklingen hadde karakter av et prosjekt, kom alle fra regionleder INT Afrika & Amerika og nedover i det formelle systemet, inn i en ny situasjon hvor de forsøkte å finne ut hvilken plass de skulle innta i forhold til de andre. Underveis i forretningsutviklingen skiftet prosjektporteføljen, organiseringen, og personene relativt hyppig, slik at situasjonen stadig endret seg. En fremtredende aktivitet ble derfor tilknytting, som var at aktørene fant ut hvilket forhold de skulle ha til andre aktører i forretningsutviklingen. Både måten aktørene gjennomførte oppgaver på og måten de forsøkte å endre rammevilkårene på, var påvirket av hvilken tilknytning de hadde til andre aktører. Tilknytting var følgelig et fenomen som lå bak og virket på all annen aktivitet. Hvilke relasjoner en aktør så som ønskelig å utvikle, var påvirket av hvordan han så sin tilknytning til den andre. Aktører som han ikke oppfattet å ha noen tilknytning til, var det heller ikke noe grunnlag for å utvikle en relasjon til. Tilsvarende var det for intern mobilisering. Relasjoner som aktørene følte relativt sterk tilknytning til, var det større grunn til å kultivere, enn relasjoner hvor tilknytningen var svak. Tilknytting hadde betydning for hvem aktøren mente måtte inkluderes i oppgavegjennomføringen, for at oppgaven ble utført på forsvarlig vis. Det var imidlertid ikke betinget av at den andre aktøren så den samme nødvendigheten, eller at det ikke var aktører som mente at de burde ha vært involvert.

6.1.3. *Spillet for INT og enhetene*

Relasjonsspillet som jeg har redegjort for foran, var slik det artet seg for asset, som var det ene av hjørnene i triaden som konstituerte forretningsutviklingen. For de to andre hjørnene, INT og enhet, var relasjonsmønsteret noe annerledes. Jeg skal her kort klargjøre på hvilken måte fenomenspillet for de andre hjørnene i triaden skilte seg fra det jeg har beskrevet for asset.

Både INT og enhet hadde sitt faste utgangspunkt i Statoil på Forus, og derigjennom et mer kjent og tryggere utgangspunkt. Utfordringene i forretningsutviklingen kunne være like vanskelige, men rammene var gjennomgående mer kjent. Det gjorde at fenomenene intern mobilisering,

ekstern relasjonsbygging og kultivering ikke var like fremtredende for disse deltagertyperne. For INT var ekstern relasjonsbygging av vital betydning, men den skjedde på litt andre premisser. Aktørene fra INT arbeidet eksempelvis ikke fra dag til dag sammen med personer fra de andre partnerselskapene. De representerte derimot en av investorene, med de rettigheter og plikter det innebar. For aktørene i enhet var ekstern relasjonsbygging minst fremtredende, men det varierte mye avhengig av hvilken måte de var involvert i et prosjekt på. Noen bodde og virket i utlandet i perioder, og for dem kunne ekstern relasjonsbygging være nesten like nødvendig som for de som bodde der fast. De aktørene som til enhver tid holdt til i sin egen enhet, hadde på den andre siden et mer begrenset behov for ekstern relasjonsbygging. Intern mobilisering var derimot like fremtredende for de som arbeidet i enhet, fordi det var de som utgjorde hjemme-enden av relasjonen. Til forskjell fra de som eksempelvis arbeidet i Frankrike med et prosjekt i Venezuela, måtte flere av aktørene i enhet forholde seg til kanskje fem prosjekter i fire forskjellige land i løpet av ett år. Disse aktørene måtte balansere trykket fra de som arbeidet ute, om at deres prosjekt var veldig viktig og måtte prioriteres høyt.

Kultivering var mindre fremtredende for de som arbeidet i enhet, fordi de virket innenfor kjente rammer som var Statoils egne. Derimot så de at nettopp håndteringen av de mange oppdragene fra internasjonale prosjekter kunne vært forbedret. INT på sin side, hadde til oppgave å ta stilling til hvordan prosjektene til enhver tid skulle organiseres. Dette ble likevel en mer formell håndtering enn den jeg beskrev i fenomenet kultivering. Omorganiseringen av hele den internasjonale virksomheten er i så måte det største kultiveringstiltaket som ble gjennomført under forretningsutviklingen. På mange måter hadde også INT nøkkelen til ønsket om kultivering fra de andre aktørene, enten ved at de kunne gjennomføre tiltak selv, eller ved å legge tilstrekkelig tyngde inn i forholdet til de andre investorselskapene og vertslandet.

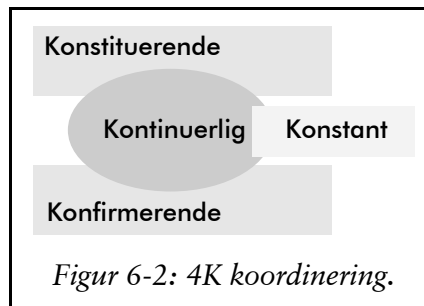
Tilknytting var et fremtredende fenomen for alle tre hjørnene av triaden, men jo klarere utgangspunkt aktørene hadde for sin deltagelse i forretningsutviklingen, og færre relasjoner til andre aktører, dess mindre vanskelig var prosessen. Det innebærer at det var vanskeligst for aktørene i asset, og mindre vanskelig for aktørene i enhet og i INT.

6.2. 4K KOORDINERING

De foregående kapitlene viser hvordan forretningsutviklingen foregikk og hvilke koordineringsutfordringer aktørene håndterte. Med utgangspunkt i forståelsen av arenaen, fenomenene, og fenomenmønsteret, har jeg analysert koordineringen i forretningsutviklingen med tanke på en systematisk forklaring av den. Denne forklaringen kaller jeg for *4K koordinering*. Forretningsutviklingen ble koordinert gjennom fire typer koordinering: konstituerende, kontinuerlig, konfirmerende, og konstant.



Hver av de fire typene fylte forskjellige behov slik at de var komplementære. Koordineringstypene virket i et system i forhold til hverandre, og de var i en viss grad substituære. *Konstituerende* koordinering var de formelle arrangementene som regulerte interaksjonen mellom de ulike institusjonelle delene. Det vil si hvordan arbeidet mellom forekomster av de forskjellige arbeidskonstellasjonene skulle være. *Kontinuerlig* koordinering er aktørenes håndtering og utvikling av avhengighetsrelasjoner underveis i forretningsutviklingen. Dette er den koordinering som aktørene utøver i sin aktivitet på daglig basis, i tillegg til det som følger av den konstituerende koordineringen. *Konfirmerende* koordinering er den formelle koordineringen som gjøres i fora hvor beslutninger tas. Tilstanden koordinasjon er i stor grad oppnådd før behandlingen, men resultatet fikseres eller konstateres. *Konstant* koordinering var aktørenes håndtering av relasjoner som er vedvarende gjennom en aktørs karriere. Dette er eksisterende relasjoner som ble tatt med inn i nye arbeidssituasjoner og håndtert uansett hvilken aktivitet de deltok i.



De fire typene koordinering har jeg navngitt med ord som alle begynner på *kon*. Det har jeg ikke gjort alene for å kunne bruke *4K* som felles betegnelse for dem. Det er først og fremst for å peke på sammenhengen mellom dem, og tilknytningen til koordinering. Forstavelsen “kon” kommer fra latin og betyr “med” eller “sammen.” Foran vokal forkortes den til *ko*, og er altså den samme forstavelsen som i koordinering. Koordinering er å få deler til å virke sammen. Konfirmerende, konstituerende, kontinuerlig, og konstant har noe felles opphav, og dette har de felles med koordinering.

6.2.1. Konstituerende koordinering

Å konstituere er å organisere seg. Gjennom organiseringen av forretningsutviklingen og de enkelte prosjektene, ble det fastsatt hvilke enheter arbeidsoppgavene skulle fordeles på, og hvordan grensesnittet mellom dem skulle være. En konstituent er en del av en enhet, og organisering er å ta stilling til hvilke konstituentene det skal være, hva de skal gjøre, og hvordan de skal forholde seg til hverandre. Organiseringen av en aktivitet utgjøres av konstituentene, deres arbeidsoppgaver, og grensesnittet mellom dem. Koordinering dreier seg om grensesnittet mellom dem – hvordan de skal virke sammen. Konstituerende koordinering gjelder den formelle håndteringen av grensesnittet, og som legger formelle rammer for den daglige aktiviteten.

Den konstituerende koordineringen i forretningsutviklingen kommer frem gjennom de prosedyrer som fantes for arbeidsflyten mellom enhe-

tene. Et eksempel på dette er gangen for prosjektsaker i Statoils topporganisering, fra prosjektenes kjerneteam og opp til Statoils styre (se kapittel 4.3.1). Et annet eksempel er bruken av liaison-personer¹ for en del fagområder, hvor personer i prosjektene henvendte seg til dem når de ønsket bistand fra fagmiljøet. Liaison-personen sørget for å finne frem til personer som kunne påta seg oppdraget. Deres oppgave var å formidle behov fra prosjektene og til fagmiljøene (se kapittel 5.2). Aktørene i prosjektene brukte liaison-personene på forskjellige måter, men funksjonen ble laget for å håndtere grensesnittet mellom prosjekter og fagmiljøer. Et tredje eksempel er fra partnerskapenes organisering, hvor komitéene var rådgivende overfor kjerneteamene, og la frem saker til beslutning overfor styringskomitéen (se kapittel 4.3.2). Kjerneteamene hadde fortløpende kontakt med komitéene, og det ble arrangert møter ved beslutningspunktene. Komitéene hadde igjen møter med styringskomitéen for å legge frem saker til beslutning.

Konstituerende koordinering var den koordinering det ble lagt opp til ved starten av en aktivitet. I løpet av forretningsutviklingen ble den konstituerende koordineringen endret flere ganger. En markert slik hendelse var omorganiseringen av INT fra regioner til assets (se kapittel 4.5.1). Regionens rolle som fremlegger av saker for Statoils ledelse og styre ble overført til det enkelte asset. Grensesnittene til regionen forsvant, og nye grensesnitt mellom assets og Statoils ledelse og styre, krevde en måte å koordinere det på. Det samme ble tilfelle for grensesnittet mellom assets og INT, som nå gikk direkte og ikke via regionen. Statoils tilstedeværelse i Venezuela er et annet eksempel på at den konstituerende koordineringen endret seg (se kapittel 4.5.2). I den første perioden var det ingen som hadde til oppgave å koordinere aktørenes opphold i landet. I en mellomperiode ble det leid inn to lokale personer som skulle gjøre den typen oppgaver. Når asset-kontoret ble bemannet ble oppgavene tillagt dem. For de som oppholdt seg i Venezuela på permanent eller midlertidig basis, varierte det derfor hvordan spørsmål om reise og opphold i Venezuela skulle håndteres.

6.2.2. Kontinuerlig koordinering

Noe som er kontinuerlig er vedvarende, det foregår uten avbrudd. Koordinering av forretningsutviklingen foregikk gjennom de daglige handlingene til aktørene. I arbeidsgangen erfarte de avhengigheter som de håndterte. Dette gjorde de som en del av arbeidet forøvrig, og det var en nødvendig forutsetning for å utføre arbeidsoppgavene som fulgte av stillingen. Grensesnittet mellom delene som skulle virke sammen, ble til en viss grad håndtert gjennom den konstituerende koordineringen. Det var

¹ Liaison betyr å binde sammen. Ordet brukes i språkvitenskap, men er kanskje mest kjent fra militær sammenheng, hvor liaison-offiserer som er bindeledd mellom styrker av forskjellig nasjonalitet.



imidlertid den kontinuerlige koordineringen som ga kontinuitet i koordineringen. Mellom tilfellene av konstituerende koordinering, utførte aktørene kontinuerlig koordinering.

I mitt feltarbeid fokuserte jeg primært på hvordan aktørene på prosjektene i sitt daglige virke håndterte utfordringene ved forretningsutviklingen. Eksempler på kontinuerlig koordinering finnes derfor i alle fenomenene fra kapittel 5. Et eksempel fra fenomenet intern mobilisering, er illustrasjonen hvor aktøren fant det meget arbeidskrevende å basere seg på fagmiljøet i Statoil i det daglige arbeidet, og at en lokal løsning med Intevop var et bedre alternativ (se kapittel 5.2.6 Holde folkene varme). Behovet for kontakt med personer i PdVSA-systemet ble etter hvert fremtredende i forretningsutviklingen. Etablering av spesifikke relasjoner som avhengigheter kunne håndteres gjennom, ble en viktig aktivitet, slik illustrasjonene i kapittel 5.3 viser. De kanaler som var etablert på forhånd, var ikke tilstrekkelige, og aktørene fant det nødvendig å utvikle egne kontakter. Et eksempel fra fenomenet prehåndtering er hvordan medlemmer av Statoils kjerneteam arbeidet med sitt fagmiljø, på en slik måte at de både var informert og hadde innflytelse på den aktuelle saken. De deltok i arbeidsprosessen forut for en beslutning, og derfor var selve beslutningen ofte grei å få tatt (se kapittel 5.5.2 Alle er forberedt). Forretningsutviklingen var et komplisert og skiftende drama av aktører og relasjoner. Å finne ut av hvilket forhold man til enhver tid skulle ha til de andre, var derfor noe aktørene konstant var engasjert i, slik fenomenet tilknytting viser. Dette var noe aktørene kontinuerlig måtte finne ut av, og det var bestemmende for hvilke relasjoner de håndterte aktivt og hvordan de håndterte dem.

6.2.3. Konfirmerende koordinering

Å konfirmere er å bekrefte noe. Det skjer en stadfestelse av noe som allerede har hendt. Gjennom den kontinuerlige koordineringen, ble i mange tilfeller en tilstand av koordinasjon oppnådd. En konfirmasjon av denne tilstanden var ofte nødvendig, fordi det knyttet seg økonomiske og juridiske forpliktelser til den. Koordinasjon hadde skjedd reelt, men med konfirmerende koordinering skjedde det også formelt. Noen av aktørene hadde oppnådd koordinasjon underveis gjennom kontinuerlig koordinering, men behøvde en konfirmasjon av andre aktører før de kunne gå videre. Koordineringsresultatet i den løpende arbeidsgangen krevde en fiksering i formelle beslutningsfora som komitéer, styringskomitéer, ledergrupper, og styret.

Fenomenene i kapittel 5 viser hvordan koordineringen underveis foregikk, og fenomenet prehåndtering gjelder spesielt hvordan aktørene oppnådde koordinasjon før en sak gikk til formell beslutning. Et eksempel på dette er illustrasjonen om regionledelsens tilrettelegging av saker for behandling i organer høyere oppe (se kapittel 5.5.3 Forpresentasjon).

Gjennom kjennskap til hva som var viktig for beslutningstagerne og hvordan de tenkte, ble det tatt hensyn til dette i måten en sak ble fremmet på. Når saken kom til behandling var alle punktene som beslutningstagerne var opptatt av adressert, og utformet slik at de med størst sannsynlighet ble bifalt. En annen side ved forhåndteringen var muligheten til å uttale seg før en sak formelt kom til behandling. Gjennom en uformell og gjerne uoffisiell håndtering, var det mulig å forklare sitt syn på saken og øve innflytelse på innholdet i den. En enighet kunne derfor oppnås før den kom til formell behandling. Det var like fullt nødvendig med en formell behandling, og aktørene måtte påvente denne før de kunne fortsette. Konfirmasjonen ble til gjengjeld lettere å oppnå når forhåndteringen hadde fungert.

Innslaget av forhåndtering må ikke forstås dithen at formelle beslutninger ikke var av betydning, eller at det på noe vis var uproblematisk å få tatt beslutninger. I de tilfeller hvor forhåndtering fungerte, var imidlertid tilstanden koordinasjon i stor grad oppnådd. Det er heller ikke vanskelig å finne eksempler på at beslutninger ble tatt uten at koordinasjon var oppnådd.

6.2.4. *Konstant koordinering*

Noe som er konstant er noe som ikke forandrer seg. Det står fast og er uforanderlig. Konstant koordinering er håndteringen av relasjoner til nære venner, gode arbeidskollegaer, og ledere. Relasjonene stammet fra tidligere arbeidsforhold, og hadde senere blitt opprettholdt, selv om de ikke arbeidet sammen lenger. Aktørene opplevde en konstant avhengighet til slike personer. De opprettholdt derfor kontakten med dem i den aktiviteten de til enhver tid var engasjert i. Disse andre var ikke formelt engasjert i forretningsutviklingen i Venezuela, men kunne likevel ha betydning for aktørens virksomhet. Det var også eksempler på at slike forhold var grunnlaget for rekruttering til forretningsutviklingen. Det var ikke noe ved den konstituerende koordineringen som tilsa at disse personene hadde et grensesnitt til forretningsutviklingen, men den enkelte aktøren tok de med seg.

Spesielt fenomenene intern mobilisering og tilknytting omfatter konstant koordinering. Illustrasjonen 5.2.1 Rett på, fra fenomenet intern mobilisering, er et eksempel på en aktør som håndterer avhengigheten til to personer i Statoil, som han tidligere har arbeidet sammen med, men som ikke er engasjert i forretningsutviklingen. Aktøren opprettholder relasjonen fordi de er venner, men de fungerer også som fortrolige i forhold til prosjektet. Aktøren sier at relasjonen fungerer som en luftingskanal, og de dekket et behov hos ham som de andre relasjonene hadde vanskelig for å dekke.

En annen side ved den konstante koordineringen er aktørens håndtering av familien i forhold til forretningsutviklingen. Behovet for dette



varierte mellom de ulike kategoriene deltagere. Det var sterkest for de utestasjonerte, betydelig for de som var stasjonert i Norge, men reiste mye, og mindre for de som stort sett arbeidet i Norge. Dette temaet kommer ikke spesielt til uttrykk i fenomenene, men det var likevel fremtredende. Det kom klart og utvetydig frem at hvis ikke forholdet til ektefelle og unger fungerte, var det heller ikke mulig å gjøre en god jobb. Det ble blant annet sagt at familien alltid kom som nummer én, og jobben som nummer to. På spørsmål om hva det verste som kunne skje var, svarte flere at det var et brudd i forholdet til ektefellen. De som var fast utestasjonert, opplevde relasjonen til sin egen familie sterkest. Det var en rekke spørsmål knyttet til bolig, godtgjøringer, skole, barnehager, biler, helsetilbud, pengeadministrasjon, fritid, og så videre, som måtte håndteres. I tillegg var sikkerhetssituasjonen et meget nærværende element for de som bodde og oppholdt seg i Venezuela. Spesielt i forbindelse med forhandlingsrunder hadde Statoil personer som for en periode oppholdt seg i Caracas. Foruten at periodene kunne vare lenge og være relativt hyppige, hendte det også de trakk ut i forhold til opprinnelige planer. Aktørene var avhengige av familien og måtte oppnå koordinasjon i forhold til dem, såvel som innenfor forretningsutviklingen. Utfordringene på denne siden måtte balanseres i forhold til utfordringene i forretningsutviklingen, og var en viktig rammebetingelse for den.

Den konstante koordineringen omfattet profesjonelle relasjoner som hadde både et faglig og sosialt preg, og rent sosiale relasjoner. De profesjonelle relasjonene fungerte som en fortrolig samtalepartner, og de var personer aktørene ville trekke vekslers på når de kom ut i et arbeid på et prosjekt. En god relasjon til familien var en forutsetning for å fungere godt i arbeidet, men det virket også den andre veien.

6.2.5. Koordineringsspillet

Kort beskrevet foregikk koordineringen ved de fire typene på følgende måte: Aktiviteten tar utgangspunkt i det som på forhånd er utformet. Samtidig som arbeidet pågår, tilpasser aktørene sin koordinering til behovene som de fortløpende erfarer, og resultatet av denne koordineringen fikses i beslutningsfora. I tillegg kommer den konstante koordineringen.

I den formelle organiseringen av forretningsvirksomheten og de enkelte prosjektene, ble oppdelingen og koordineringen av aktiviteten utformet. Dette er den konstituerende koordineringen, og den var utgangspunktet for aktørenes håndtering av relasjonene til hverandre. Den konstituerende koordineringen var ikke tilstrekkelig for å oppnå koordinasjon. Samtidig som aktørene utførte sine arbeidsoppgaver, koordinerte de derfor aktiviteten fortløpende. Selv om tilstanden koordinasjon ble oppnådd gjennom den kontinuerlige koordineringen, var det nødvendig

med formelle beslutninger som konfirmerte tilstanden. Dette var det offisielle koordineringspunktet.

De fire koordineringstypene kan også knyttes til konseptualiseringen av koordinering som: håndtering av avhengigheter for å oppnå koordinasjon (se kapittel 3.1). I konstituerende og konfirmerende koordinering er det snakk om avhengigheter, håndtering og koordinasjon på organisasjonsnivå. I kontinuerlig og konstant koordinering er det snakk om avhengigheter, håndtering og koordinasjon på personnivå. Forskjellen i systemnivå gjør at egenskapene ved koordineringen er forskjellig, for eksempel er det gjerne snakk om mer formelle håndteringsmåter på organisasjonsnivået enn på personnivået. Et annet eksempel er at koordinasjon slik det er konseptualisert i kapittel 3 samsvarer eller kan gjøres gyldig for personnivået, men ikke i samme grad for organisasjonsnivået. Forskjellen mellom nivåene betyr også at oppnådd koordinasjon på personnivået ikke er tilstrekkelig, men at det også må oppnås på organisasjonsnivået. Koordineringen i forretningsutviklingen foregikk altså på en måte hvor koordineringen på organisasjonsnivået og personnivået er innbakt i hverandre. Slik er det i de fleste organisasjonskontekster (Granovetter 1985), men i forretningsutviklingen er det fremtredende at personnivået er så avgjørende for aktiviteten.

De fire typene koordinering rettet seg mot litt forskjellige forhold ved organiseringen av forretningsutviklingen. Konstituerende koordinering rettet seg primært mot den formelle ansvarsfordelingen, kontinuerlig mot den daglige arbeidsflyten, konfirmerende mot formelle beslutninger, og konstant mot personlige relasjoner. De fire typene koordinering utfylte derfor hverandre. De var komplementære i den forstand at alle typene koordinering måtte være til stede for å håndtere avhengighetene i forretningsutviklingen. Ingen av dem kunne utelates uten at det førte til at koordinasjon ikke ble oppnådd. Likevel kunne de i en viss grad erstatte hverandre. Mangelfull koordinering av den ene typen, ble kompensert av koordinering gjennom de andre typene. Vi kan nærmest si at behovet for koordinering var konstant, men hvilken koordineringstype som tok seg av det, kunne variere. Koordineringstypene var altså både komplementære og substituerbare.

Den konstituerende koordineringen i forretningsutviklingen var begrenset. Den la i grove trekk rammer for aktiviteten, men det var mange forhold som den ikke håndterte. En forutsetning for konstituerende koordinering, er at aktiviteten er oversiktlig og forutsigbar. Koordineringen går forut for utførelsen, og utformingen av koordineringen må ta utgangspunkt i de antagelser man har om aktiviteten. Det var i begrenset grad mulig å ha oversikt over hva forretningsutviklingen i Venezuela ville bringe av utfordringer. Det var en rekke ukjente forhold knyttet til landet, oljen, og partnerne, og nye prosjekter kom til, og noen falt fra (se kapittel 4.3). Et annet forhold er at det ligger forpliktelser i den konstitu-



erende koordineringen. Et selskap må gå inn med personell og ressurser for å iverksette koordineringen. Det var knyttet stor usikkerhet til forretningsutviklingen i Venezuela, og Statoil var tilbakeholden med å forplikte seg. Starten med Orimulsion-prosjektet var meget beskjeden, og i en periode etter at prosjektet ble utsatt, var det uklart hvorvidt Statoil kom til å beholde noen av personene i landet. Inntil noen endelige investeringsbeslutninger var tatt, var Statoil forsiktige med å binde seg med personer og ressurser. Etableringen i Nigeria ble trukket frem som et eksempel på overetablering, og Statoil ønsket ikke å gå like tungt ut denne gangen. Den konstituerende koordineringen var derfor begrenset til det aller nødvendigste, men i denne undersøkelsen kommer det frem at den ikke var tilstrekkelig.

Fenomenet kultivering er et uttrykk for at den konstituerende koordineringen ikke var tilstrekkelig omfattende. Det var et behov for større grad av konstituerende koordinering. Oppfatningen om dette førte til at aktørene utledet to strategier. Aktørene gjorde på den ene siden forsøk på å endre og utvikle den konstituerende koordineringen, jf. fenomenet kultivering. På den andre siden søkte de å kompensere med kontinuerlig koordinering, jf. fenomenene ekstern relasjonsbygging, forhåndtering, og intern mobilisering. Det vil si at når den konstituerende koordineringen sviktet, ble koordineringen forsøkt holdt oppe av kontinuerlig koordinering. Det var ikke alltid at dette var et fullgodt alternativ. Av og til hadde det et preg av en nest beste løsning i fraværet av den beste. Eksempelvis ble ikke relasjonen mellom de fem Statoil-personene i JVCO håndtert i den konstitusjonelle koordineringen. Det var ikke på forhånd sagt noe spesielt om hvordan dette grensesnittet skulle håndteres. De fem forsøkte å involvere Statoils prosjektleder for Orimulsion-prosjektet for å finne en orden på dette, og de tok selv initiativ overfor hverandre for å finne ut av det. Underveis håndterte de forholdet mellom seg, men det ble heller til at to og to oppnådde koordinasjon på noen sider ved aktiviteten, enn at koordinasjon ble oppnådd for de fem som gruppe. Vi kan si at den konstituerende koordineringen ga rammer for den kontinuerlige koordineringen, samtidig som den kontinuerlige koordineringen utfordret den konstitusjonelle, og i neste runde ga føringer for den.

4K koordinering generalisert

På grunnlag av 4K koordinering i forretningsutviklingen, mener jeg å kunne gjøre følgende generalisering: Lite konstituerende koordinering kan kompenseres av kontinuerlig koordinering og konfirmerende koordinering. Kontinuerlig koordinering gjør den konfirmerende koordineringen nødvendig, fordi formelle beslutninger ikke sikres gjennom den kontinuerlige koordineringen.

I en situasjon med mye konstituerende koordinering er behovet for kontinuerlig og konfirmerende tilsvarende mindre. Det er imidlertid til-

felle bare med den forutsetning at situasjonen er relativt enkel og forutsigbar. Hvis man i stor grad baserer seg på konstituerende koordinering i en situasjon med stor usikkerhet,² reduseres ikke behovet for kontinuerlig og konfirmerende koordinering. Tvert i mot, blir det like påkrevet som i en situasjon med stor usikkerhet og lite konstituerende koordinering, fordi den konstituerende koordineringen ikke vil fungere, og må rettes opp gjennom kontinuerlig koordinering. Lite konstituerende koordinering i situasjoner med relativt liten usikkerhet, har ikke en tilsvarende konsekvens. Imidlertid kan konstituerende koordinering være mindre ressurskrevende enn kontinuerlig og konfirmerende koordinering, og dermed gi lavere koordineringskostnader i slike situasjoner.

Aktivitet i situasjoner med stor usikkerhet kan i begrenset grad koordineres med konstituerende koordinering, og må i større grad baseres på kontinuerlig og konfirmerende koordinering. Aktivitet i situasjoner med liten usikkerhet kan i større utstrekning basere seg på konstituerende koordinering, og kan i mindre grad vektlegge kontinuerlig og konfirmerende koordinering. Utfordringen er å finne en vektlegging av koordineringstypene i forhold til arenaen aktiviteten utføres på. I situasjoner med stor usikkerhet blir det viktig å ha kunnskap om hvordan kontinuerlig og konfirmerende koordinering kan gjøres.

Statoils forretningsutvikling i Venezuela ble koordinert gjennom de fire typene koordinering. Den konstituerende koordineringen var relativt begrenset. Dette ble i en viss grad kompensert av kontinuerlig og konfirmerende koordinering. Tilstrekkelig grad av koordinasjon ble ikke oppnådd, og behovet for mer konstituerende koordinering kom til uttrykk ved fenomenet kultivering. For mye koordinering ble overlatt til kontinuerlig og konfirmerende koordinering, uten at aktørene var i stand til å kompensere tilstrekkelig på den måten. Dette kommer til uttrykk i alle fenomenene. Forholdene ved forretningsutviklingen gjorde den konstante koordineringen særs viktig. En større grad av koordinasjon kunne ha vært oppnådd gjennom et større innslag av konstituerende koordinering, som også var adaptiv til utviklingen. Enda bedre kompetanse hos akøterene til å utøve kontinuerlig koordinering ville også bidratt til større grad av koordinasjon.

² En situasjon som er dynamisk og kompleks betrakter jeg som usikker. Dynamikk vil si kombinasjonen av endringstakt og endringenes forutsigbarhet. Kompleksitet er antallet elementer og relasjonene mellom dem.



MØNSTRENE

SEKSJON FIRE

IDÉEN

SITUERT KOORDINERING

- Introduksjon • Idéen
- Situert koordinering i distribuerte prosjekter



“Det er en slags gåte, men man må prøve å forstå, ta fantasien til hjelp og glemme alt det man vet fra før, slik at tankene kan streife fritt omkring, vandre ut i det fjerne og inn i tingene, til man ser at sjelen ikke alltid er en diamant, men undertiden et silkeslør - dette kan jeg forstå - tenk dere et slør av gjennomsiktig silke, hva som helst ville kunne rive det i stykker, selv et blikk, og tenk på hånden som tar det - en kvinnes hånd - ja - den beveger seg langsomt og klemmer det mellom fingrene, men klemme er å ta hardt i, den løfter det som om den ikke var en hånd, men et vindkast og griper det mellom fingrene som om de ikke var fingre, men... - som om det ikke var fingre, men tanker. Nettopp. Idéen om situert koordinering er hånden, og fenomenet koordinering er et silkeslør.* Ja, jeg forstår.”

Alessandro Baricco
Havoseanet



* Nest siste setning er min tilpasning av Bariccos originale tekst. Den originale setningen er: “Dette værelset er hånden, og datteren min er et silkeslør.”

7. SITUERT KOORDINERING

Idéen om situert koordinering forklarer koordinering i distribuerte prosjekter. Situert koordinering er at koordineringen er strukturert av aktørenes private situasjoner. Koordineringen er derfor situert. En situasjon er enkelt sagt hvordan en aktør forstår seg selv i forhold til andre, knyttet til det å forfølge en bestemt interesse. Å situere er å definere sin situasjon og innebærer at aktøren gir det han opplever mening.



Koordinering i distribuerte prosjekter skiller seg fra koordinering i mer tradisjonell virksomhet ved at det er en mindre andel formelle arrangementer for koordinering, enten fordi de ennå ikke er laget eller fordi de ikke lar seg lage. I mangel på slike arrangementer for å koordinere aktiviteten, utformer aktørene koordinering basert på sin egen forståelse av situasjonen. I distribuerte prosjekter erstattes i stor grad koordinering ved hjelp av formelle arrangementer av situert koordinering.

4K koordinering forklarer koordineringen av Statoils forretningsutvikling i Venezuela. Konstituerende og konfirmerende koordinering innebærer formelle arrangementer for koordinering. Jo større del av virksomheten som blir koordinert gjennom kontinuerlig koordinering, dess færre formelle arrangementer er det, og dess større betydning har aktørenes private situasjoner for den koordinering som blir utøvd. En annen måte å si det på, er at jo større frihetsgrad aktørene har i en aktivitet, dess større betydning får aktørenes forståelse av situasjonen. Distribuerte prosjekter koordineres i stor grad ved kontinuerlig koordinering, og aktørenes private situasjoner blir derfor strukturerende for graden av koordinasjon som oppnås. Det er situert koordinering.

Ved å dra veksler på empiri og sosiologisk teori har jeg utviklet idéen om situert koordinering. I introduksjonen forklarer jeg det vitenskaps-teoretiske grunnlaget for en slik fremgangsmåte, og hvordan idéen ble til. Under overskriften “Idéen,” beskriver jeg først idéen i sin essens, før jeg utvikler konseptet for situert koordinering ved å beskrive hva en situasjon er, hvordan situering foregår, og hvordan en situasjon strukturer handling. Dernest forklarer jeg situert koordinering i distribuerte prosjekter og utdypet idéen gjennom et sett teser.

7.1. INTRODUKSJON

Koordineringen i Statoils forretningsutvikling kan forstås som et uttrykk for strukturer som lå dypere enn de jeg har gjort rede for i seksjon tre. Under feltarbeidet stilte jeg meg spørsmål om hvilke mønstre som lå til grunn og kunne forklare koordineringen. Fantes det et bakenforlig-

gende system som virket styrende på aktørenes handlinger? Kunne jeg finne de bakenforliggende mønstre som kommer til uttrykk i aktørenes handlinger? Fantest det noen dypere organiserte prinsipper som kunne bidra til å forklare hvorfor koordineringen foregikk som den gjorde? I min søken etter svar på spørsmål av denne arten, oppfattet jeg derfor koordineringen av forretningsutviklingen som et uttrykk for mer dyptliggende prosesser.

Jeg skiller mellom dybdestrukturer og overflatestrukturer, og differensieringen har sitt opphav i kritikken av positivismen. Alvesson og Sköldbberg (1994:26) sier at det som alternative til positivismen hadde til felles, var at formålet med forskningen ikke var statistisk sammenstilling av "ytfenomen" i en observert virkelighet, men heller å oppfatte denne virkeligheten som tegn på mer dyptliggende mønstre. Et slikt syn fører til en strategi hvor forskeren ønsker (:27):

“att genomföra intensivstudier av ett mindre antal fall för att analysera fram de bakomliggande mönster, som kan tänkas avspegla sig i ytstrukturerna [..]”

Alvesson og Sköldbberg (1994:44) viser til at resonnetet om "overflatestrukturer" og "dybdestrukturer" stammer fra Chomsky (1968).¹ Chomsky arbeidet med lingvistikk, men hans brudd med behaviorismen førte til omveltninger såvel i filosofi, psykologi, og sosiologi (Collins 1988:311). Chomsky sitt bidrag avvek fra den snevre positivismen som identifiserte vitenskap som empirisk beskrivelse. Chomsky inspirerte samfunnsforskere som ønsket å gå inn i den subjektive verdens natur, og bidro således til fremveksten av fenomenologisk og fortolkende teori i sosiologi. Alvesson og Sköldbberg (1994:44) sier at Chomsky har en oppfatning som samsvarer med en abduktiv forklaringsmodell, selv om han selv ikke bruker det ordet.²

En epistemologisk oppfatning om at en dybdestruktur kan generere mange forskjellige overflatefenomen gir grunnlag for generalisering. Generalisering av overflatestrukturer overlater jeg til statistiske studier, men for organisert aktivitet med felles karaktertrekk kan vi forvente at aktivitetene er overflatestrukturer av den samme dybdestrukturen. Alvesson og Sköldbberg (1994:40) sier at:

“I ett kunnskapsrealistiskt perspektiv, [..] är successiva utvidgningar av teorins empiriska tillämpningsområde inom en viss möjlig domän både möjliga och önskvärda, även för kvalitativa studier.”

En dybdestruktur som ligger til grunn for overflatestrukturene som jeg har vist i avhandlingens del tre, forventer jeg følgelig vil ligge til grunn

¹ Jeg har oversatt termene til dybdestrukturer og overflatestrukturer på norsk.

² Se pittel 2.1.2 om abduktiv forklaringsmodell.

for overflatestrukturene i en annen internasjonal forretningsutvikling. Det kan være en annen forretningsutvikling som Statoil har, for eksempel deres forretningsutvikling i Aserbajjan, eller en eventuell fremtidig forretningsutvikling i Brasil, Libya, eller Iran. Tillemningsområdet kan også utvides til andre oljeselskapers internasjonale forretningsutvikling, for eksempel det franske oljeselskapet Total sin forretningsutvikling i Venezuela, til internasjonal forretningsutvikling generelt, og til distribuerte prosjekter generelt. Forretningsutviklingen jeg har studert er unik, men ikke så unik at vi ikke kan lære av den og bruke lærdommen mer generelt. Bestemte forhold ved Statoils forretningsutvikling i Venezuela er lik alle andre distribuerte prosjekter, lik noen andre, og lik ingen andre (fritt etter Wolcott 1995:175, med referanse til Kluckhohn og Murray 1948:35). De generiske forklaringene ble utviklet i interaksjonen mellom mitt feltarbeid, andres arbeid, og sosiologisk teori. Det er gjennom kontekstualiseringen av forretningsutviklingen, hvordan det spesifikke relaterer til det mer generelle, at lærdommen kan få et større anvendelsesområde. Gjennom min klargjøring av forholdene rundt forretningsutviklingen, kommer relevansen for en bredere kontekst frem. Forretningsutviklingen forblir særegen, men dens implikasjoner er videre (Wolcott 1995:174). Abduktive slutninger leder oss fra spesifikke tilfeller eller funn, mot generiske plan som tillater oss å bevege oss konseptuelt langs et større utvalg sosiale situasjoner (Coffey og Atkinson 1996:162).

I avhandlingens del tre har jeg lagt ut om forretningsutviklingens arena, fenomener, og mønster. Utleeringen starter med beskrivelse av empiri, og gjennom de tre kapitlene økes gradvis tolkningsnivået, men jeg vektlegger overflatestrukturer. Her skal jeg forsøke å vise hvilke dybdestrukturer jeg mener lå til grunn for koordineringen i forretningsutviklingen.

7.1.1. *Genesen*

I løpet av feltarbeidet opparbeidet jeg meg en forståelse av virksomheten og hvordan den ble koordinert. Gradvis fikk jeg oversikt over aktiviteten, og innsikt i hvordan aktørene opererte. Jeg kom frem til en forklaring på hvordan koordineringen foregikk. Under arbeidet med ansatsene til denne forklaringen, hadde jeg en draging mot en forklaring som gikk lenger. Jeg ønsket å gå ut over informasjonen fra feltet, jeg ønsket å gå lenger enn det åpenbare. Den vitenskapsteoretiske holdningen jeg utviklet, påla meg det.

Jeg så hva aktørene gjorde, jeg kunne forklare hvilke utfordringer som fantes, og hvordan koordineringen skjedde, men jeg søkte en forklaring som igjen kunne forklare dette. Det opplagte var ikke nok. Forretningsutviklingen var både kompleks og dynamisk, og det var veldig krevende å koordinere virksomheten. Hva var det som gjorde at aktørene likevel

klarte å utføre sitt arbeid? Det måtte være noe mer. Dette “noe mer” lå i mer dyptliggende forhold, eller på et høyere tolkningsnivå, om man vil.

Johan Galtung sier at å undersøke hvordan noe ble til, kan være den beste kilden til å forstå noe.³ Jeg skal nå kort fortelle om hvordan idéen om situert koordinering ble til. En slik fremstilling vil også bidra til å vise hvordan situert koordinering henger sammen med min fremstilling av forretningsutviklingen.

Knappt to måneder etter det første feltbesøket i Caracas har jeg gjort den første anmerkningen i dagboken om roller. Jeg skriver: “*De har vanskelig for å bli fortrolig med en rolle som medarbeider, de ser mer på seg selv som ledere.*” Jeg skriver videre at dette har noe med rollekonflikt å gjøre. I utviklingen av tema som beskrev aktørenes aktivitet, var “integrering” ett av dem, hvor aktørenes tilhørighet sto sentralt. Fenomenet “tilknytting” bygger i stor grad på temaet integrering. I en kommentar til temaet har jeg skrevet: “*coordination as roleing,*” i et forsøk på å uttrykke hva slags eksempel på koordinering forretningsutviklingen var.⁴

Fra feltnotatene under det første besøket i Stavanger skriver jeg: “*Det viktigste er ikke hvor de kommer fra, men hvilken rolle de spiller i prosjektet, sier de.*” Jeg skriver videre at dette passer med de kommentarene jeg har gjort om roller. Noe av det flere av aktørene fortalte meg, kunne forstås dithen, og en av prosjektlederne sa det eksplisitt. Jeg hadde så langt vært litt opptatt av hvor alle deltagerne i forretningsutviklingen kom fra i Statoil-systemet. Senere samme dag har jeg skrevet: “*Koordinering som roller i nettverk.*”

Frem mot det andre feltbesøket i Caracas arbeidet jeg mye med “Concurrent Coordination,” det som senere ble til kontinuerlig koordinering. Like før avreisen til Caracas laget jeg imidlertid et notat som het “Situating Coordination,” hvor jeg skrev: “*Situating Coordination. The research focus is on how project members situate themselves in the project landscape and how this relate to coordinative action and coordination outcome.*” Situert koordinering ble med i kofferten over Atlanteren til Venezuela, og jeg laget ferdig intervjuguiden for Caracas II, hvor situering utgjorde en egen del. Under oppholdet testet jeg ut mine antagelser om situert koordinering og utviklet konseptet videre. Én uke etter Caracas-besøket var jeg hos nedstrømsteamet på tungoljeprosjektet i Perryville, New Jersey, og holdt der frem med utviklingen av idéen om situert koordinering.

Fremstillingen her er en systematisering og videreutvikling av idéen slik den ble skapt under feltarbeidet. Videreutviklingen har i særlig grad vært basert på det vitenskapsteoretiske grunnlaget for avhandlingen og utvalgte bidragsytere, især Alfred Schutz.

³ Sagt under en samtale jeg hadde med ham i Tromsø høsten 1996.

⁴ I den første perioden av undersøkelsen hadde jeg engelsk som arbeidsspråk, og dette gjenspeilte seg også i notatene.

7.2. IDÉEN

Situert koordinering er idéen om at koordinering i distribuerte prosjekter er strukturert av aktørenes private situasjon. Koordineringen er derfor situert. Det betyr at koordinering som er situert foregår på premisser fra egenskaper ved situasjonen som en aktør befinner seg i. Å situere er å utvikle sin private situasjon på en arena hvor en aktivitet utspiller seg. Det er å definere sin situasjon. Å være situert er å befinne seg i en situasjon.⁵ En situasjon bestemmes av den relative plasseringen til andre situasjoner, i forbindelse med å forfølge en bestemt interesse. Ved å være i en situasjon har aktøren satt seg selv i relasjon til bestemte andre aktører, og relasjonene har bestemte egenskaper.

Idéen om situert koordinering kan settes opp med 9 teser:

#	Tese	Kapittel
1	En situasjon sier noe om hvem man er i forhold til andre	7.2.1
2	Aktørene situerer seg inn på en aktivitets arena	7.2.2
3	Aktørenes situasjon strukturerer den kontinuerlige koordineringen	7.2.3
4	Samsvar mellom aktørenes situasjoner legger grunnlaget for koordinasjon	7.3.2
5	Likt situeringsgrunnlag gir større samsvar mellom situasjoner	7.3.1
6	Rike muligheter til å prøve ut situasjonene gir større samsvar mellom dem	7.3.3
7	Resituering skjer når situasjonen utfordres og det blir brudd i vilkårene for den	7.3.4
8	Høy endringsfrekvens fører til kontinuerlig resituering og uklare situasjoner	7.3.4
9	Mye kontinuerlig koordinering øker betydningen av situert koordinering	7.3.5

Tabell 7-1: Idéens ni teser.

I Figur 7-1 er forholdet mellom tesene i idéen illustrert. Den enkelte aktør utfører situering (1) for å definere sin situasjon (2), og på dette grunnlaget utfører han kontinuerlig koordinering (3). Samsvar mellom aktørenes situasjoner (4) strukturerer (5) koordineringen (3) slik at koordinasjon (6) kan oppnås. Situeringen tar utgangspunkt i situeringsgrunnlaget (7) og leder frem til en situasjon (2). En situasjon prøves ut (8) i forhold til de andre aktørene, og en aktør resituerte (1) seg hvis han opplever manglende samsvar mellom situasjoner (4). Grunnlag og utprøving strukturerer situeringen. Den kontinuerlige koordineringen strukturerer igjen situeringsgrunnlaget (9).

Idéen om situert koordinering ble født med termen “situated coordination.” En oversettelse av situated til norsk blir situert, og ordet var til å begynne med litt uvant. Ordet er ikke mye brukt i norsk og den umiddel-

⁵ I daglig tale oppfattes gjerne situasjon litt annerledes enn her. Imidlertid er det samme logikk mellom situering og situasjon, som det er mellom koordinering og koordinasjon. Med endingen -ing angis det at det er en prosess, og med endingen -sjon at det er en tilstand som er et resultat av prosessen. Alternative benevnelser for situasjon er posisjon og lokasjon.

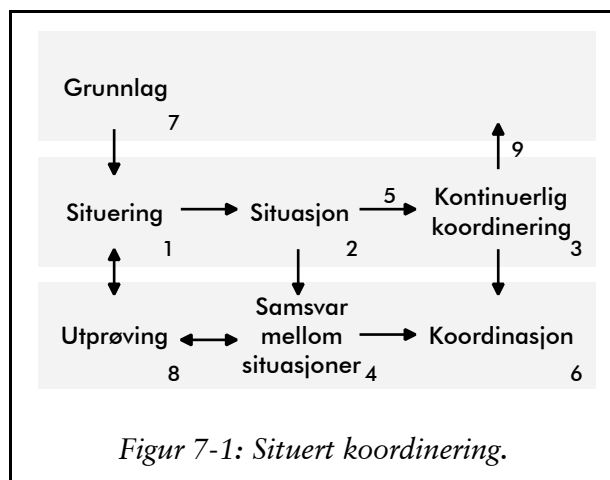
SITUERT KOORDINERING

bare assosiasjonen jeg hadde, var til det “å være velsituert,” hvilket betyr at du har det bra med gods og gull. Etter hvert ble jeg fortrolig med en forståelse av det å være situert, som det å befinne seg i en situasjon.

Jean-Paul Sartre bruker ordet “situate” eller situert, og i boken “Galgenfrist” situerer han seg overalt i det franske samfunnet (Sartre 1996).⁶ Øynene til menneskene i boken er rettet mot det samme: krigen. I boken er det en mengde handlinger som utspilles samtidig, men fordi de er rettet mot det samme er det likevel én fortelling. Snart

forteller Sartre historien til Anna, og snart forteller han Zézette sin historie. Anna og Zézette inngår i hverandres historier, og Sartre setter seg selv inn i en situasjon og forteller den ene historien, for så å sette seg inn i en ny situasjon og forteller den andre historien.⁷ Ved den norske utgivelsen skrev Paal Brekke i Dagbladet: “Det er trollmannen Sartre som holder opp et hundrekantet prisme av menneskeskjebner.”⁸ Metaforen med et prisme synes jeg er ganske god, fordi hver slipte flate av prismet, representerer ett menneske som har sin vinkel inn mot de andre flateene. En flate har en posisjon relativ til de andre. Prismet sett fra én flate er annerledes, enn prismet sett fra en annen flate. Det gjensidige forholdet mellom alle flateene danner prismet, - uten flateene var det ikke noe prisme, - uten enkelte av flateene var det et annet prisme.

Nå følger tre delkapitler hvor jeg utvikler konseptet for situert koordinering. Først forklarer jeg hva en situasjon er, så hvordan en situasjon blir til, og til slutt hvordan en situasjon strukturerer koordineringen. I denne utlegningen trekker jeg spesielt veksler på Alfred Schutz (1970) sitt syn på forholdet mellom individet og samfunnet, men hele konseptet bygger på utlegningen om individ og samfunn i tolkningsrammen (se kapittel 2). Selv om jeg her bruker idéer fra Schutz, betyr det hverken at jeg adopterer hele hans tenkning, eller bruker elementer fra hans tenking akkurat på hans måte. I sine skrifter gir Schutz (1970) litt varierende for-



Figur 7-1: Situert koordinering.

⁶ Galgenfrist kan betraktes som romanversjonen av Sartres filosofiske verk “Væren og intet.”

⁷ Den israelske forfatteren Amos Oz gjør bruk av en lignende fortellerteknikk i sin roman “Kall det ikke natt,” hvor han skildrer de samme hendelsene i hverdagen til et ektepar, vekselvis med henne og han som jeg-person, og den andre som han-/hun-person.

⁸ Gjengitt på omslaget av nyutgivelsen i 1996.

klaringer av begrep og forholdet mellom dem. Dette kan skyldes at samlingen med skrifter er organisert etter tema, men innholdet for hvert tema er hentet fra arbeider med mange års mellomrom.

Etter at jeg har forklart konseptet, kommer et eget delkapittel hvor situering i distribuerte prosjekter blir utdypet. Hvor de enkelte tesene i idéen blir behandlet i fortsettelsen, er angitt i siste kolonne i Figur 7-1.

7.2.1. *En situasjon*

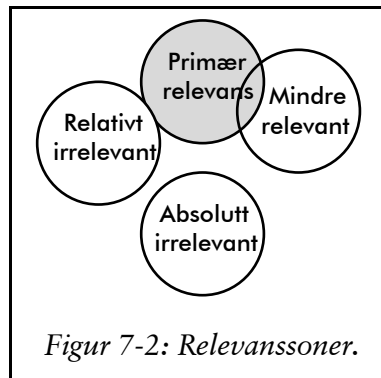
Til daglig erfarer vi vår egen og andres adferd, og vi forstår oss selv i forhold til andre. Vi oppfatter personer rundt oss i form av typer (Schutz 1970:119). Det vil si at personer er spesifikke individer, men vi kobler dem ved sin typiskhet til allerede eksisterende typer. Eksempler på typer er bestevenn, far, fiende, maktperson, osv. På samme måte forstår vi oss selv i form av typer. En situasjon består derfor av en typifisering av personer i våre omgivelser, samt en typifisering av oss selv. Disse typifiseringene danner grunnlaget for hvordan vi forstår forholdet mellom oss selv og de andre som vi har typifisert. Hvis jeg er veileder og du er student, så skal du legge frem dine problemer, og jeg skal gi deg gode råd til løsningen av dem. Relasjonen uttrykker hvilke rettigheter og forpliktelser jeg selv har overfor den andre, og motsatt. Det er ikke alltid at forholdet er like entydig. Det å være ektepar har åpenbart mange aspekter ved seg som eksisterer ved siden av hverandre. Eksempelvis kan han se henne som organisator og elskerinne, og seg selv som karrierejeger og elsker. Relasjonen mellom typene karrierejeger og organisator, består i at det er hun som skal holde huset i orden og bringe barna til og fra barnehagen. Relasjonen mellom typene elsker og elskerinne er at de skal ha sex minst tre ganger i uka. Vi kan også se for oss at en person fordeler disse to typene på to forskjellige personer, endog kombinerer dem med flere personer. Så langt har vi sagt at vi gjør bruk av typer, og at vi opplever andre og oss selv i form av typer, og at relasjoner er forholdet mellom typer.

De forskjellige relasjonene tilskrives forskjellig relevans. Det vil si at de har forskjellig betydning for oss. Fordi vi oppfater oss selv og andre gjennom typer, er det gjerne typene vi tilskriver relevansen, og ikke enkeltindividene. Vi kan oppfatte relasjonen til en type som mer eller mindre relevant. Schutz (1970:112) opererer med fire relevanssoner, som relevansen vi tillegger en relasjon kan kategoriseres i forhold til. Relevanssonene er sonen av primær relevans, sonen av mindre relevans, den relativt irrelevante sonen, og den absolutt irrelevante sonen.

SITUERT KOORDINERING

Relevanssonene har gradvis mindre betydning og de krever gradvis mindre presis kunnskap. *Sonen av primær relevans* er den delen av verden som vi umiddelbart kan observere og endre. Det er den sonen hvor våre interesser kan materialiseres og realiseres. Denne relevanssonen krever at vi har en klar og spesifikk forståelse av den.

For å være i stand til å mestre situasjonen må vi ha de nødvendige kvalifikasjoner og forståelsen av hvorfor, når og hvor kvalifikasjonene skal brukes. *Sonen av mindre relevans* er ikke åpne for vår dominans, men er indirekte knyttet til sonen av primær relevans, fordi de for eksempel gir oss midler som kan brukes for å nå våre mål, eller de representerer vilkår som vår planlegging eller handlinger er avhengige av. Det er tilstrekkelig å være familiær med sonen: å være kjent med mulighetene, sjansene, og risikoene de representerer i forhold til vår hovedinteresse. *Den relativt irrelevante sonen* har for øyeblikket ingen slik tilknytning til våre interesser. Vi kan fortsette å ta dem for gitt, så lenge det ikke skjer noen endringer i dem som kan påvirke våre relevante soner. Endringer i *den absolutt irrelevante sonen* vil ikke påvirke de mål vi forfølger. En antagelse om hva som foregår i sonen er derfor tilstrekkelig. I Figur 7-2 har jeg illustrert grensesnittene mellom sonene.



På bakgrunn av det som nå er sagt, kan vi summere opp med at en situasjon er et sett av typifiseringer av personer i våre omgivelser, et utvalg av typifiseringer av oss selv, og relasjonene i mellom dem. Relevansen typene tilskrives uttrykker egenskaper ved relasjonen. Typifiseringene av andre er tilskrevet forskjellige relevanser i forhold til de interesser vi har i aktiviteten, og relevansene har en relativ plassering i forhold til hverandre. Til sammen danner dette et relevanssystem, og det er dette systemet som konstituerer en situasjon.

På bakgrunn av det som nå er sagt, kan vi summere opp med at en situasjon er et sett av typifiseringer av personer i våre omgivelser, et utvalg av typifiseringer av oss selv, og relasjonene i mellom dem. Relevansen typene tilskrives uttrykker egenskaper ved relasjonen. Typifiseringene av andre er tilskrevet forskjellige relevanser i forhold til de interesser vi har i aktiviteten, og relevansene har en relativ plassering i forhold til hverandre. Til sammen danner dette et relevanssystem, og det er dette systemet som konstituerer en situasjon.

I koordineringssammenheng betyr en situasjon at jo mer relevant en type er, dess mer avhengig er vi av den. En type som vi tilskriver ingen relevans, mener vi å være uavhengig av. Den har en relevans som gjør at den kategoriseres i den absolutt irrelevante sonen. En relasjon som vi mener å være uavhengig av, ser vi ingen grunn til å håndtere på noen spesiell måte. Derfor er det slik at avhengigheten bestemmes av den relevans vi tilskriver typene til aktører på arenaen. Relasjoner har forskjellig betydning for oss og vi er i varierende grad avhengig av dem. Relevanssonene representerer forskjellige klasser av avhengighet hvor avhengighetsgraden varierer.

Nå som vi har et konsept for hva en situasjon er, kan vi gå videre til hvordan en situasjon blir til. Deretter kan vi holde frem med hvordan en situasjon strukturerer handlinger.

7.2.2. *Situering*

Jeg skal starte med en analogi mellom situering og det å reise med fly, og hvor interessen du forfølger er å ha det hyggelig.⁹ Du går ombord, ser deg rundt og kartlegger hvor det er ledige seter og hva slags personer som sitter der, for så å finne et sete som passer for deg. Flyet, blant annet med sitt system av seter, danner arenaen. Ledige seter utgjør muligheten til å sette seg, men hvor du setter deg, er avhengig av hvem de andre som sitter der er, hvem du selv er, og hva forholdet mellom dere er i forhold til den interessen du forfølger. Her er et par eksempler for å illustrere. Hvis hun er ung og du er gammel, kan forholdet mellom dere være mer som mor og datter, og du kan sette deg der. Hvis han er en pønker og du er en forretningsmann, ser du det som et motsetningsforhold, og du finner deg heller et annet sted. Hvis du er en liten kjekkas, ser du deg om etter unge damer, og ser relasjonen som om du er en Don Juan og hun den arme jomfru, og du setter deg der. Straks du har satt deg, befinner du deg i en situasjon.

Individ og grupper

For å forstå situering er det nødvendig å ha kjennskap til hvordan forholdet mellom individ og grupper i samfunnet er. Jeg skal derfor ta en forholdsvis grundig redegjørelse for dette før jeg kommer tilbake til hvordan selve situeringen foregår.

Mennesket er født inn i en verden som eksisterer før det, både fysisk og sosiokulturelt (Schutz 1970:79). Den sosiokulturelle verden er et resultat av en historisk prosess, og er derfor forskjellig for hver kultur og hvert samfunn. Noen forhold er felles for alle sosiale verdener fordi de er grunnet i den menneskelige eksistensen. Noen eksempler på dette er grupper av kjønn og alder, slektskap, overordning og underordning, markeringer av fødsel og død, og såing og høsting. Den sosiale verden som vi fødes inn i erfares som et tett nett av sosiale relasjoner, et system av signaler og symboler med sine bestemte meninger, institusjonaliserte former for sosial organisering, systemer for status og prestisje, og så videre. Meningen til alle disse elementene i den sosiale verden tas for gitt av de som lever i den. De tas for gitt fordi de har bestått testen så langt og er dermed sosialt anerkjent, og trenger ingen forklaring eller rettfærdiggjøring. Dette er den sosiale arven som overbringes barna som fødes inn i og vokser opp i den aktuelle gruppen. Systemet av måten å gjøre ting på i en gruppe, etablerer standarden i den forstand at gruppen definerer sin situasjon (Schutz 1970:80).

Å ta verden for gitt og uten å stille spørsmål, innebærer en dypt grunnet antagelse om at inntil nærmere varsel, så vil verden gå videre stort

⁹ Analogien er riktignok noe enkel, men den kan lette forståelsen av hvordan situering foregår, og øke tilgjengeligheten til den lengre utlegningen som følger.

sett som på samme måte som til nå. Det er medlemmenes verdensanskuelse. Det vi eller andre som oss så langt har gjort og lykkes med, kan vi gjøre igjen på samme måte og oppnå omtrent de samme resultatene. Det kulturelle mønsteret vi arver er kunnskap vi kan være fortrolig med at gir oss resepter for å forstå verden, og for å håndtere ting og mennesker. På den ene siden er resepten en rettesnor for handling, og dermed tjener den som et skjema for fremstilling av ønskede resultat, og på den annen side er den et skjema for tolkning (Schutz 1970:81). Den relativt naturlige forståelsen av verden som gruppens definisjon av situasjonen gir, gjør at gruppede medlemmer føler seg hjemme og finner sin retning uten vanskeligheter i de vanlige omgivelsene, veiledet av et sett resepter som hjelper dem å komme overens med mennesker som befinner seg i den samme situasjonen. Gruppens definisjon av situasjonen definerer de sosiale rollene, posisjonene, og statusen til hvert medlem (Schutz 1970:82). Det betyr litt enkelt sagt at et medlem har sin plass i gruppen.¹⁰

Beskrivelsen foran er gyldig både for eksistensielle grupper som vi deler en felles sosial arv med, og det vi kan kalle frivillige grupper som vi har sluttet oss til eller utviklet selv. Forskjellen er at i det første tilfellet befinner det enkelte medlemmet seg i et prekonstituert system av typifikasjoner, relevanser, roller, posisjoner og statuser som han ikke har utviklet selv, men fått overlevert som en sosial arv (Schutz 1970:83). I frivillige grupper derimot, erfarer ikke den enkelte dette systemet som ferdiglaget. Det må bygges opp av medlemmene og er derfor konstant involvert i en prosess med dynamisk utvikling. Bare noen av elementene i situasjonen er i utgangspunktet felles, resten må fremskaffes av en felles definisjon av den gjensidige situasjonen. Vår forståelse av en eksistensiell gruppe får vi overført som en sosial arv vi tilegner oss gjennom en sosialiseringssprosess. I tillegg deltar vi altså i frivillige grupper hvor vi selv må være med å bygge opp en verdensanskuelse.

Å ha en plass i eksistensielle og frivillige grupper, er imidlertid ikke det samme som å ha definert en situasjon. Med referanse til Georg Simmel, sier Schutz (1970:84) at hver enkelt står i skjæringspunktet mellom flere sosiale sirkler.¹¹ Det betyr at en person har en plass i flere grupper eller sirkler, og at en situasjon har sin opprinnelse i disse plassene. En situasjon defineres ut fra settet av typer en person har i forskjellige sosiokulturelle grupper. Situeringen er en persons håndtering av medlemsskapene i form av typer som han er i gruppene. Han tilskriver egne og andres typer forskjellig relevans, og hans situasjon består av relasjoner i forskjellige

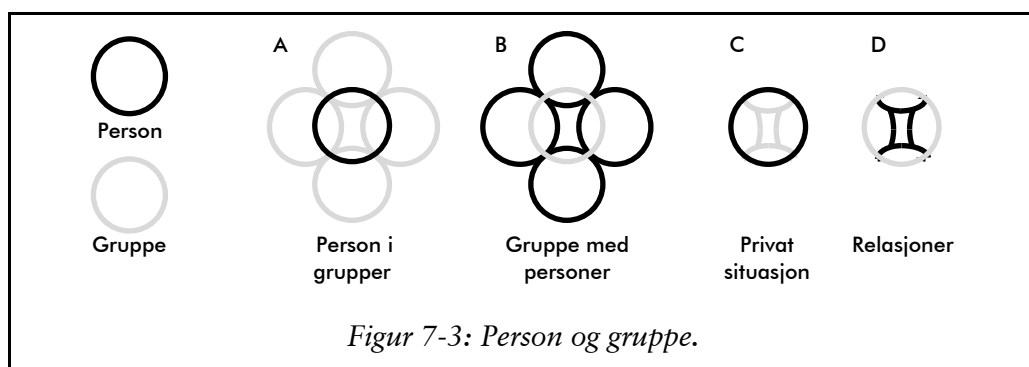
¹⁰ Så langt gir kanskje beskrivelsen en fornemmelse av en deterministisk kulturell superstruktur som heller forbindes med Durkheim enn med Schutz, men det er bare foreløpig.

¹¹ Simmel mente at individuell eksistens måtte forstås gjennom syntesen av at det både er et ledd i det sosiale og for seg selv, både et produkt av samfunnet og et autonomt senter (Simmel 1968:11, i Rasmussen 1995:23).

SITUERT KOORDINERING

relevanssoner på tvers av grupper. En persons sett av typer settes i en bestemt orden, og det er dette som er hans private situasjon. En privat situasjon knyttes til andre private situasjoner gjennom relasjoner, og vi kan betrakte det som en aktørs sosiale identitet i et nettverk av relasjoner (Giddens 1984:83). Det som gjør en privat situasjon unik, er det som *ikke* kan deles med andre. Grupper er forskjellige fra personers totale private situasjon, og de deler av den private situasjonen de deltar med i gruppen (Schutz 1970:84). Forholdene mellom gruppe og person har jeg illustrert i en enkel form i Figur 7-3.

Diagram A viser at en person er med i flere grupper, og at gruppene er noe mer enn det en person deltar med av typer. Diagram B viser at en gruppe består av flere personer, og at en person er noe mer enn typene han deltar med i gruppen. Diagram C viser at en privat situasjon er det settet av typer en person deltar med i forskjellige grupper. Diagram D viser at sosiale relasjoner er de forhold en persons type har til andre i den samme gruppen.



Figur 7-3: Person og gruppe.

En persons sosiale identitet utgjøres av det settet av sosiale relasjoner han har i alle gruppene til sammen, ordnet på en bestemt måte. Vår private situasjon består således av et sett typifiseringer knyttet til våre medlemskap i ulike grupper. I forhold til en bestemt aktivitet, har vi gjort et utvalg av typifiseringer som vi går inn med. For denne aktiviteten vil det være noen typifiseringer som er i den primære relevanssonen, mens andre vil være i de andre relevanssonene. Eksempelvis vil typifiseringen av meg selv som veileder være det mest relevante for mine studenter, mens min typifisering som far vil være irrelevant.

Eablering av et relevanssystem

Beskrivelsen ovenfor gjelder generelt for forholdet mellom individ og samfunn. Det var på dette planet Schutz arbeidet. Jeg arbeider innenfor organisasjonssosiologi og ser at det er mulig å bruke denne tenkemåten for et mer avgrenset område, for en konkret aktivitet, slik som Statoils forretningsutvikling i Venezuela. Det blir derfor snakk om en persons situasjon i en organisasjonsaktivitet, og kanskje kan vi snakke om hans sosi-

ale identitet i aktiviteten, eller aktivitetsidentitet. Dette mener jeg det er grunnlag for hos Schutz, i det han ser det slik at vi har et relevanssystem for hver interesse eller plan vi har her i livet (Schutz 1970:111).

De aller fleste grupper refererer til en større gruppe som den er en del av. En gruppe befinner seg innenfor den generelle rammen til kulturen av den større gruppen, og i samsvar med den måten å leve på som er dominerende i denne kulturen (Schutz 1970:84). Det betyr at en person ikke bare står i skjæringspunktet mellom flere sosiale sirkler, men også sirkler innenfor andre sirkler, eller det jeg vil kalle vifter, se Figur 7-4. Det er imidlertid opp til gruppen selv å definere og redefinere sin individuelle situasjon innenfor denne rammen. Gruppen blir formet i en prosess hvor mange individer forener deler av sin privat situasjon. Det som hver privat situasjon er, forblir likevel utenfor dette felles området.

Når en person skal gå i gang med noe nytt, tre inn på en arena, spør han seg om hva det er som foregår her (Giddens 1984:87). For å kunne delta må personen gi det han opplever en mening, og måten han gjør det på, er ved å definere situasjonen. Jeg har tidligere sagt at en situasjon er definert gjennom et system av typer og relevanser. Utviklingen av et slikt system har to kilder, det er indre og pålagte relevanser.¹² Indre relevanser og typer er resultatet av våre valgte interesser, og er etablert gjennom våre spontane beslutninger om å løse et problem med vår tenkning, og å gå mot et mål med våre handlinger (Schutz 1970:114). Vi er frie til å velge hva vi er interessert i, men straks denne interessen er etablert, bestemmer den det indre systemet av typer og relevanser for den valgte interessen. Vi er imidlertid ikke bare spontane, men også mer passive mottagere av hendelser utenfor vår kontroll, og som skjer uten vår deltagelse. Pålagt oss som relevante, er situasjoner og hendelser som ikke er knyttet til interesser som er valgt av oss, eller som kommer fra vår forstand, men som vi må ta som de er, uten makt til å endre dem med våre spontane handlinger.

En gruppes definisjon av situasjonen utgjør et generelt rammeverk, som erfares av medlemmene i form av institusjonaliserte systemer av typifikasjoner og relevanser. Dette systemet må internaliseres, og individet må definere sin personlige og unike situasjon, ved å bruke det institusjonaliserte mønsteret for å realisere sine bestemte egeninteresser (Schutz 1970:84). Det vil si hvilken holdning en person velger i forhold til den typen han skal inneha i gruppen. På den ene siden er det meningen ved en type som er definert av det institusjonaliserte mønsteret, og på den annen side er det den bestemte subjektive måten innehaveren av denne typen forstår sin situasjon innenfor den. Schutz (1970:84) eksemplifiserer

¹² Dette er konstruerte typer som vi til daglig ikke skiller, og som vi sjelden finner i en absolutt tilstand. Likevel er det viktig å studere dem separat i sin interaksjon (Schutz 1970:114).

rer dette med rollen som presidentembetet i USA har, i forhold til slik Roosevelt, Truman, og Eisenhower forstod sin misjon. Et oppdatert eksempel fra Norge, er hvordan Arbeiderpartiets Torbjørn Jagland og Kristelig folkepartis Kjell Magne Bondevik forstår sin rolle som statsminister, for eksempel tydeliggjort ved Bondeviks "psykiske reaksjon" høsten 1998. Jagland mente at såpass måtte en statsminister tåle og derfor holde det for seg selv, mens Bondevik gikk åpent ut med sin helsetilstand.

Situering innebærer derfor å etablere et system av typer og relevanser, på grunnlag av våre egne, indre typer og relevanser, og pålagte typer og relevanser fra de gruppene vi er med i.

Relevanssystemers styrke

Jo mindre utviklet en gruppes relevanssystem er, dess friere kan en aktør velge hvilke typer av den private situasjonen han vil delta med i en gruppe, og hva de enkelte typene innebærer (Schutz 1970:85). Aktøren kan etablere en privat orden av typer. Jo mer utviklet systemet av relevanser og typifiseringer er i en gruppe, og dermed delt av medlemmene i gruppen, dess mer bestemmer dette medlemmenes typer og relasjoner mellom dem. En aksept av et felles system leder medlemmene til en homogen selv-typifisering. I jo større grad aktøren ser hva som foregår gjennom det institusjonaliserte mønsteret, dess mindre må han legge inn av sine egne typer og relevanser. Jo mindre han forstår hva som foregår, dess mer må han trekke på sin private situasjon, altså allerede eksisterende typer i grupper, for å bringe en mening inn i det som foregår.

Det å bli medlem av en gruppe innebærer å transformere pålagte relevanser til interne relevanser. Inntil det har skjedd, ser vi dem ikke som knyttet til våre spontant valgte mål. Fordi de er pålagt oss, forblir de uklare og ubegripelige.

Forskjellen mellom et lite utviklet og et godt utviklet system av typifiseringer og relevanser, kan illustreres ved flyanalogien som jeg har brukt foran. Det er forskjell på om du går ombord i et fly med og uten plassbillett. Uten plassbillett, ser du deg rundt og kartlegger hvor det er ledige seter og hva slags personer som sitter der, og så bestemmer deg for hvilket sete som passer deg. For å bestemme deg må du ta i bruk ditt eget system av typer og relevanser. Med plassbillett ser du på billetten før du går ombord, og med seteangivelsen klart i minnet, tar du deg frem til setet med samsvarende angivelse. Før du setter deg, ser du på billetten en siste gang for å være sikker på at du har kommet frem til riktig sete. Plassbillett gir en veldig tydelig oppskrift på hvordan du skal te deg, og den gjør at du ikke tar hensyn til dine egne typer og relevanser. Hvis du ikke lenger reflekterer over dette eller at du ikke opplever det som et problem å bli plassert ved siden av tilfeldige andre, har du internalisert den orden som er skapt av systemet.

I koordineringssammenheng betyr situering at vi etablerer et system av avhengighetsrelasjoner, hvor forskjellige relasjoner tilskrives forskjellig betydning. Avhengighetsrelasjoner kan stamme fra våre indre relevanser eller fra pålagte relevanser. Hvordan vi etablerer vårt system av relasjoner, bestemmes av hvor sterkt utviklet relevanssystemene er i de gruppene vi deltar i. Relasjoner i grupper med sterkt utviklede systemer vil derfor få høy relevans i vårt private relevanssystem. Gjennom medlemskap i eksistensielle grupper har vi fått overlevert avhengighetsrelasjoner av høy relevans, for eksempel relasjonen til våre foreldre. Internalisering av relevanser innebærer at vi ikke stiller spørsmålsteget ved avhengighetsrelasjoner som vi forholder oss til. Medlemsskapene i frivillige grupper innebærer at vi må bygge opp relevanssystemer, hvilket innebærer å etablere avhengighetsrelasjoner.

Så langt har jeg vist hva en situasjon er, og hvordan en situasjon bygges eller defineres. Nå skal jeg gå over til å vise hvordan en situasjon strukturerer på aktørers tenking og handling.

7.2.3. *Strukturering*

Menneskets forståelse av den sosiale realitet er en kraft som styrer mennesket. Sosiale strukturer påvirker menneskelig handling. Strukturer finnes i menneskenes forståelse og interaksjon, og de danner rammer for handling, men de determinerer den ikke. Strukturering vil si at sosiale strukturer virker styrende på aktører, ved at de gir en ramme for handling.¹³ Relevanssystemet strukturerer relasjonsmønsteret og interaksjonen på en arena. En situasjon sier noe om mulighetsområdet for interaksjon.

Strukturering skjer både gjennom typifiseringen og den relevans typene tilskrives. De typene vi tilskriver andre og oss selv, er grunnlaget for hva slags relasjoner vi kan ha, gjerne forstått som forpliktelser og rettigheter. I tillegg er det typene som er grunnlaget for tilskrivning av relevans. Hvis en aktør tilskriver en annen aktør en bestemt type, er det den typen som avgjør hvilken relevans aktøren gis. Situasjonen sier noe om hvem man har relasjoner til, og hvem det kan være aktuelt å ha relasjoner til. Det sier også hvem man ikke har relasjoner til, og hvem det er uaktuelt å ha relasjoner til. Situasjonen angir på den måten hvilken del av arenaen en aktør deltar på. For å bruke flyanalogien igjen, så kan du snakke med personene på samme seterekke, men ikke med personer fem rekker lenger frem. La oss anta at en aktør har tilskrevet en type en relevans som plasserer den i den absolutt irrelevante sonen. En annen aktør på arenaen som vår aktør erfarer som denne typen, vil ikke være blant dem aktøren oppretter en relasjon til. For å kvalifisere til det, må aktøren være av en type som er tilskrevet en så høy relevans, at han som et minimum er i den mindre relevante sonen.

¹³ Dette er utførlig behandlet i kapittel 2.1 Tolkingsrammen.

Et eksempel er at hvis jeg gjerne vil gi deg faglige råd fordi jeg har tilskrevet meg selv typen “fagperson,” men du oppfatter meg som en faglig svak person og ser meg som typen “ordinær kollega,” har jeg ingen videre betydning for din faglige utvikling. Hvis du har plassert typen “ordinær kollega” i den relativt irrelevante sonen, vil det være vanskelig for meg å få utøvet min type som fagperson.

En situasjon er strukturerende for en aktørs handlinger, i det den angir hvilke typer aktører på arenaen tilskrives, og hvilken relevans typene har. Relevanssystemet er med andre ord en struktur. Denne tilskrivningen av typer og relevanser, i forhold til en aktørs tilskrivning av egne typer, strukturerer en aktørs handlinger på en arena.

Denne avhandlingens seksjon to og seksjon tre, kan betraktes som uttrykk for overflatestrukturer som en virkning av dybdestrukturer av den arten som er beskrevet i denne seksjon av avhandlingen. I seksjon to utledet jeg fem typer egenskaper ved avhengighetsrelasjoner. Det var avhengighetens balanse, struktur, eksistens, klima, og tema. Vi kan beskrive en aktørs avhengighetsrelasjoner med egenskaper fra de fem kategoriene. Eksempelvis uttrykker relasjonens balanse relasjonspartenes relative avhengighet til hverandre. Den ene parten kan for eksempel være mer avhengig av den andre, enn motsatt. Struktur uttrykker hvilket mønster avhengigheten danner mellom relasjonsparter, for eksempel om den er vertikal: aktører konkurrerer med hverandre, eller om den er horisontal: aktører utfører hver sin del i en kjede. I kapittel 6 kom jeg frem til at koordineringen i forretningsutviklingen skjedde gjennom konstituerende, kontinuerlig, konfirmerende, og konstant koordinering. Konstituerende koordinering er de prosedyrer som ble laget for arbeidsflyten mellom enheter i forretningsutviklingen. Kontinuerlig koordinering er den koordinering aktørene utøvde hver dag og ga kontinuitet i koordineringen, se kapittel 6.2. Eksemplene jeg har nevnt her, og de andre konseptualiseringene av koordinering, kan forklares med idéen om situert koordinering. Situert koordinering handler om dybdestrukturer som avstedkommer overflatestrukturer. Et relevanssystem kan avstedkomme forskjellige handlinger, men de foregår alle innenfor et handlingsrom som relevanssystemet angir.

Ovenfor brukte jeg et eksempel om en aktørs faglige utvikling. Med tanke på en avhengighetsrelasjons balanse, kan vi si at du ikke er avhengig av meg for å forfølge din interesse i faglig utvikling, men jeg er avhengig av deg for min interesse i å være faglig rådgiver. Relasjonen er derfor ubalansert. Dette er en overflatestruktur som følger av at du erfarer meg som typen ordinær kollega, og at denne typen for din interesse som profesjonell tilskrives en så liten relevans at den havner i den relativt irrelevante sonen. Jeg, på den annen side, erfarer deg som en aktør av typen faglig umoden, og den typen er i min sone av primær relevans for min interesse som fagrådgiver. Våre relevanssystemer harmonerer ikke,

og foruten at avhengighetsrelasjonen mellom oss blir ubalansert, så vil vi ikke oppnå en tilstand av koordinasjon.

Som Alfred Schutz, mener Anthony Giddens (1984) at handling er påvirket av struktur, og at handling er påvirker av struktur. Handling og struktur er derfor en dualitet. Situeringen er aktørenes aktive konstruksjon av sin situasjon. Resultatet er at aktørene har definert sin situasjon, og den strukturerer deres koordinering. I forretningsutviklingen besto for eksempel koordineringen av utviklingen av relasjoner til personer i partnerselskapene, og kultivering av den konstituerende organiseringen. Slike endringer føyer seg inn i grunnlaget for situeringen, og koordineringen er dermed strukturerende for påfølgende situeringer. Det vil si at en relasjon som en aktør etablerte til en aktør i et av partnerselskapene, i neste runde er strukturerende for nye handlinger.

7.3. SITUERT KOORDINERING I DISTRIBUTUETE PROSJEKTER

Foran har jeg forklart hva en situasjon er, hvordan en situasjon blir til, og hvordan en situasjon strukturerer koordinering. Nå skal jeg bruke dette til å vise sentrale egenskaper ved situert koordinering i distribuerte prosjekter. Jeg gir eksempler på utslag i overflatestrukturer fra Statoils forretningsutvikling i Venezuela. Dette kapitlet utdyper de enkelte tesene fra Tabell 7-1.

7.3.1. *Situeringgrunnlaget*

Samsvaret mellom aktørers situasjoner er større når situeringgrunnlaget er likt, enn når det er ulikt. Et situeringgrunnlag er det settet av relevanssystemer en aktør har bygd sin private situasjon på grunnlag av. Det er ikke snakk om at de private situasjonene til en gruppe aktører er like, men vi kan heller si at aktørenes livsløp er like. Personer som har den samme sosiale arven, og har fulgt like utviklingsløp i familie og arbeid, har mange av de samme relevanssystemene som grunnlag for utviklingen av sin personlige situasjon. Variasjonen mellom situasjoner blir derfor mindre enn når situeringgrunnlaget er veldig forskjellig.

Hvis jeg skal tegne opp et bilde hvor grunnlaget for situeringen er veldig likt, så ser jeg for meg et par eldre brødre som bor alene på en fjellgård uten veiforbindelse. De er begge født på gården og har tilbragt alle sine levedager der. De er ugifte og uten barn. I løpet av en dag utveksler de ikke mange ordene, men de forstår hverandre utmerket og har en tilnærmet komplett tilstand av koordinasjon. De har ett felles relevanssystem som de delvis har arvet, og delvis bygd opp i lag. De lever i den samme situasjonen.

Slik er ikke forholdene for aktører i distribuerte prosjekter. De har en langt mer uensartet bakgrunn, alt fra forskjellig sosial arv, via ulike profesjoner, til ymse livsløp. I sine møter i nye sosiale grupper, bringer aktørene med seg sin privat situasjon som består av deler fra mange forskjellige

relevanssystemer. Aktørene har dermed forskjellige grunnlag for å definere situasjonen i den nye gruppen. Gruppen har ved etableringen ikke et felles relevanssystem, men det må bygges opp i fellesskap av aktørene. Når man konstituerer en ny gruppe med aktører med høyst ulik bakgrunn, lager man en samling med mange forskjellige relevanssystemer som ikke passer fint sammen. Aktørenes situasjoner vil derfor være veldig forskjellige, inntil gruppen begynner å utvikle et eget relevanssystem som aktørene internerer. Hvis aktørenes grunnlag for situeringen er svært likt, avviker relevanssystemene de bringer meg seg inn i gruppen langt mindre. Gruppens relevanssystem blir derfor i større grad basert på en felles sosial arv, enn utvikling av et nytt relevanssystem. I dette siste tilfellet vil veien frem til en tilstand av koordinasjon være langt kortere enn i den første.

I forretningsutviklingen hadde aktørene veldig forskjellig bakgrunn, og grunnlaget for situeringen var derfor høyst forskjelligartet. Bakgrunnen var ikke bare forskjellig for å gå inn i forretningsutviklingen som sådan, men som vist i kapittel 4.6, utviklet forretningsutviklingen selv mange forskjellige grupper. Disse bidro igjen til at det utviklet seg et mangfold av relevanssystemer, hvor situasjonen for gruppene var forskjellige. Det betydde at aktørene opererte med situasjoner som ikke samsvarte med hverandre. Konsekvensen var at graden av koordinasjon var lav. Det var mange konkurrerende relevanssystemer på arenaen. Hvis alle aktørene hadde hatt en bakgrunn som var mer lik, ville de i større grad hatt samsvarende situasjoner. Det ville gitt større muligheter for å oppnå koordinasjon, fordi typifiseringene og relevansene til aktørene ville stemt mer overens i utgangspunktet.

7.3.2. Samsvar

Samsvar mellom situasjoner innebærer at en aktørs oppfatning av sitt forhold til en annen aktør, korresponderer med denne andres oppfatning av det samme forholdet. Det gjelder både aktørenes oppfatning av seg selv, oppfatningen av den andre, og hvordan en aktør tror den andre oppfatter seg. Alfred Schutz (1970:82) omtaler dette blant annet med uttrykket “homogenous self-typification.” Det vil si at tilskrivningen av egne typer er homogen med andres tilskrivning av typer. Det betyr ikke at to aktører tilskriver hverandre den samme typen, men at de gjensidig tilskriver den andre og seg selv samme typer. Et eksempel er at jeg tilskriver deg typen overordnet og meg typen underordnet, og at du tilskriver deg typen overordnet og meg typen underordnet. Heller ikke her er det snakk om at den private situasjonene til aktører er lik, men at de inngår i hverandres relevanssystemer på en sammenfallende måte. Et eksempel på utslag i overflatestruktur fra forretningsutviklingen, er Statoil-personene i JVCO sin oppfatning av Statoils prosjektleder for Orimulsion

som sin overordnede, og prosjektlederens påpeking av at han ikke hadde noen direkte linje til dem (se kapittel 5.6.5).

Fra konseptualiseringen av avhengighet, basert på litteratur i avhandlingens seksjon tre, husker vi at en type egenskap ved en avhengighetsrelasjon var eksistens. En avhengighets eksistens vedrører hvem eller på hvilket plan en avhengighet er erkjent eller finnes, og korresponderer til samsvar mellom situasjoner. Foran har jeg sagt at situasjonen strukturerer aktørenes koordinering. Siden situasjonen strukturerer håndteringen, blir samsvar mellom aktørenes situasjoner et grunnlag for å oppnå koordinasjon. Imidlertid er samsvaret i seg selv strukturerende for hvilke relasjoner som blir håndtert. Det er derfor snakk om at graden av samsvar har konsekvenser på to nivå: for det første hvilke relasjoner som virkelig blir håndtert, og for det andre hvordan de utvalgte relasjonene blir håndtert.

Hvis en aktør ikke anser å være avhengig av en annen, vil han heller ikke utlede noen håndtering av relasjonen. Hvis den andre har den samme oppfatningen, er det uproblematisk. Vanskeligere blir det hvis den andre er avhengig av relasjonen. Han vil da utlede handlinger for å håndtere avhengigheten, men disse blir ikke tatt i mot eller gjengjeldt. Det er derfor problematisk å håndtere en avhengighet som ikke erkjennes av den andre. Dette er et spørsmål om en aktør er inkludert i en annen aktørs situasjon eller ikke.

Hvis aktørene først erkjenner at det eksisterer en avhengighet, kan egenskapene de tilskriver den være forskjellige. Eksempelvis vil en avvikende typifisering kunne bety at balansen ved en avhengighet blir forstått forskjellig av de involverte. Balanse er også en type egenskap ved en avhengighetsrelasjon hentet fra avhandlingens seksjon tre, og handler om hvorvidt to aktører er like avhengige av hverandre. Eksemplet peker på en konsekvens i overflatestruktur, som en følge av en dybdestruktur. Forekomster av egenskaper ved avhengighetsrelasjoner slik de er behandlet i seksjon tre, kan vi altså betrakte som overflatestrukturer som følger av dybdestrukturer behandlet her i seksjon fire.

Et fremtredende fenomen ved forretningsutviklingen var forhåndtering. Fenomenet innebærer at tilstanden koordinasjon blir oppnådd gjennom den kontinuerlige koordineringen, og hvor koordinasjonen blir formelt bekreftet gjennom den konfirmerende koordineringen. En forutsetning for at forhåndtering lot seg gjennomføre, var at det var samsvar mellom situasjonene for aktørene som deltok. Det fine spillet aktørene utførte, ville ikke være mulig uten en homogen typifisering, fordi den nødvendige følelsen av en integrert sosial kontekst ikke ville være til stede.

Idéen om Statoils kjerneteam hadde også en homogen typifisering som forutsetning. Vi husker kanskje eksemplifiseringen med at det skulle være

nok for prosjektlederen å si ordet “skatt”, så skulle han få den informasjonen han trengte, se kapittel 4.3. Det innebar at medlemmene av kjerne-teamet skulle være så innforstått med hverandre, at få forklaringer skulle være nødvendige. Arbeidet skulle nærmest skje av seg selv, uten større behov for å aktivt styre det. Dette er et tydelig kjennetegn på den tilstanden Giddens beskriver som ontologisk sikkerhet, se kapittel 2.1. Sosiale relasjoner er gjort forutsigbare eller er rutiniserte. Det er den praktiske bevisstheten, som består av et uartikulert lager av implisitte forståelser av situasjonen, som gjør seg gjeldende.

7.3.3. *Utprøving*

Samsvaret mellom situasjoner er størst når det er rike muligheter til å teste dem ut. En situasjon kan utvikles gjennom prøving av typifiseringer og relevanser. Ved å forsøke å forstå andres relevanssystemer, så kan aktører oppnå større samsvar mellom definisjoner. I den grad en aktør ikke får testet ut sine typifiseringer og relevanser, så får han heller ikke korrigert definisjonen, og dermed oppnås ikke et bedre samsvar med andres definisjoner. Siden samsvar mellom situasjoner øker graden av koordinasjon, vil mangel på utprøving og tilpasning av relevanssystemer føre til lav grad av koordinasjon.

Aktører prøver ut sine typifiseringer gjennom praksis. I interaksjon erfarer de hvordan typifiseringene blir mottatt av de andre aktørene, og de erfarer selv andres typifiseringer. Hvis en aktør erfarer at verden forløper på en naturlig måte med relevanssystemet i bruk, er det samsvar mellom det relevanssystemet han og de andre aktørene bruker. Er det derimot noe han ikke forstår, eller hvis han reagerer negativt på at det foregår slik det gjør, er det et manglende samsvar. Et slikt manglende samsvar gir grunn til refleksjon over hva som foregår. Aktører kan reagere veldig forskjellig på manglende samsvar mellom situasjoner. Som det ene ytterpunktet kan vi forestille oss at aktøren fullstendig forkaster eget relevanssystem, og tar til seg et konkurrerende relevanssystem. Som det andre ytterpunktet fornekte aktøren forekomsten av andre relevanssystemer, og forsterker tiltroen til eget system. For noen aktører vil ikke forestillingen om at andre relevanssystemer finnes, være mulig. Andre igjen, har evnen til å sette seg inn i andres situasjon og knytte dette til sin egen situasjon.

Et eksempel på utslag i overflatestrukturer fra forretningsutviklingen er at de utestasjonerte aktørene fra Statoil fokuserte mye på fagmiljøene hjemme i starten. De erfarte etter hvert at arbeidet med hjemmemiljøet var veldig krevende, og at mye informasjon måtte fremskaffes direkte hos fagmiljøene i PdVSA. Aktørene endret situasjonen til å omfatte fagmiljøene i partnerselskapene, og gradvis begynte de å arbeide mer mot personer i de andre partnerselskapene.

I møtene mellom flere relevanssystemer, kan det skje at aktørene opprettholder sitt opprinnelige relevanssystem, og det manglende samsvaret blir vedvarende. Alternativt kan det skje en gradvis tilpasning mellom relevanssystemene. Dette kan anta en form av gjensidig tilpasning til hverandre, hvor det delte relevanssystemet er en homogen konstellasjon av typifiseringer og relevanser. Alternativt kan en gruppes relevanssystem utvikles basert på ett dominerende system. Utviklingen av en gruppe karakteriseres av en utveksling av relevanssystemer, og forsøk på å dominere gruppens utvikling av et felles relevanssystem. Det innebærer at en aktør søker aksept for sin typifisering og tilskrivning av relevans, eller sin måte å se verden på.

Anselm Strauss sitt begrep “negotiated order” handler om at sosiale arrangement sjelden er faste og stabile, men blir kontinuerlig bearbeidet av dem som lever i dem (Cuff et al 1992:157). Den orden som finnes er der bare for en stund, for så å bli avløst av en annen. Aktørene i en gruppe er konstant involvert i en forhandlingsprosess hvor de bekrefter, reviderer, og erstatter sosiale arrangementer som de samhandler innenfor. Utviklingen av en gruppes relevanssystem kan vi tenke oss foregår som en form for forhandlinger mellom aktørene i gruppen.¹⁴ Aktørene forhandler om typifiseringene og relevansene. En aktør starter ut i en gruppe med sin privat situasjon, og prøver seg med sin egentypifisering i gruppen og ser om han får den anerkjent hos de andre. Hvis en bestemt type er av høy relevans for ham, vil han arbeide for å få aksept for den. Han vil prøve å få de andre aktørene til å forstå at han er en slik type, og at de bør typifisere ham som den typen. Hvis han lykkes i dette, vil gruppen gradvis ha en samsvarende typifisering av aktøren som denne typen. Neste steg er hvilken relevans denne typen skal ha i gruppens relevanssystem. Det blir også gjenstand for forhandlinger hvilken relevans de forskjellige typene skal ha. Aktøren vil forsøke å vinne frem med sin egentypifisering og dens relevans i utviklingen av en gruppes relevanssystem.

Det kan også være at en aktør motsetter seg å bli typifisert som en bestemt type. De andre aktørene i gruppen forsøker å tilskrive en aktør bestemte typer som denne aktøren motsetter seg. Dette henger sammen med at denne typen har liten relevans for denne aktørens interesser i gruppen. Aktøren vil helst delta i gruppen med andre typer fordi de har høyere relevans i hans relevanssystem. Forhandlingene dreier seg derfor om både å oppnå typer som er attraktive, og unngå typer som er uinteressante.

Hvilke typifiseringer og relevanser som over tid inngår i en gruppes relevanssystem, er avhengig av hva gruppen erfarer å lykkes med. Sosiale

¹⁴ Sosiale arrangement hos Strauss kan være noe av det samme som et relevanssystem hos Schutz. Det fremgår for eksempel at både sosiale arrangementer og relevanssystemer er strukturerende for handling. Jeg har ikke undersøkt dette videre, for her er det tanken om forhandlinger som har inspirert meg.

grupperes relevanssystemer blir ført videre fordi de viser seg å fungere i praksis (Schutz 1970:80). Hvis gruppen ikke lenger lykkes i å forfølge sine interesser, kan den begynne å sette spørsmålstegn ved relevanssystemet. Det gir grunnlag for å forhandle frem endringer i det. Når gruppens handlingsmiljø endres, vil et eksisterende relevanssystem ha kortere varighet, og endringer i det må forhandles frem av aktørene.

Fordi en situasjon testes mot de andre aktørene, blir situasjonen intersubjektiv. Aktørene har sine private situasjoner, men de trenger regler og begreper som definerer forhandlingene mellom aktørene (Taylor 1995:39). Intersubjektiv mening muliggjør en felles verden, og danner grunnlaget for forhandlinger mellom aktørenes situasjoner. Andre aktørers situasjoner strukturerer en aktørs situering. Forhandlingene lar aktørene spille ut sine situasjoner i forhold til hverandre, og virker derfor inn på den enkeltes situering. Med mindre en aktør greier å forhandle frem sin egentypifisering, vil andre aktørers typifiseringer av ham være strukturerende for hans egen definering av situasjonen.

7.3.4. Resituering

I distribuerte prosjekter er det mer slik at aktørene er kontinuerlig engasjert i situering, enn at de befinner seg i en situasjon. De arbeider altså med å definere sin situasjon, slik jeg blant annet har vist ovenfor om utprøving. I tillegg til at aktørene gradvis utvikler sin situasjon, forekommer det brudd i vilkårene for situeringen. Mens situering er å jobbe seg frem mot en situasjon, skjer resituering når vilkårene endrer seg betydelig, og at situasjonen dermed helt eller delvis må defineres på nytt.

Når en aktør entrer en arena, spør han seg om hva som foregår og gir det mening ved å definere situasjonen. Aktøren utvikler gradvis sin definisjon av situasjonen. Noe annet blir det hvis vesentlige forhold ved arenaen endrer seg. Aktøren vil måtte spørre seg: “-Hva er det som foregår nå, da?” Situeringen har fått endrede vilkår og aktøren må tilskrive den en ny mening. Typifiseringer og relevanser faller bort, og nye aktører er ennå ikke typifisert og tilskrevet relevans. Vi kan si at situeringen må ta noen steg tilbake og begynne på igjen.

Radikale endringer er at aktøren forflytter seg til en helt ny arena, og moderate endringer er at han slutter seg til en ny gruppe. Hvor mange steg tilbake aktøren må ta, avhenger av omfanget av endringene. Redefinering av situasjonen tar tid fordi aktøren må tilskrive det som foregår en ny mening. I mellomtiden er situasjonen lite utviklet i forhold til arenaen, og aktørene får redusert samsvaret mellom sine situasjoner. Resituering gjør det dermed vanskeligere å oppnå koordinasjon.

Når endringsfrekvensen er høy, blir det en situasjon med konstant redefinering, mer enn en korrigerende. Dette er selvfølgelig svært krevende for aktørene. Høy endringsfrekvens fører til konstant redefinering og

tilhørende uklare situasjoner. En nærmest varig tilstand med uklare situasjoner forhindrer koordinasjon.

Arenaen for forretningsutviklingen i Venezuela endret seg betydelig. I kapittel 4 beskriver jeg hva som preget den, men også hvilken utviklingen den hadde. De forskjellige kapitlene viser kompleksiteten og dynamikken. Spesielt de aktørene som var de første til å etablere seg i Caracas, var med på betydelige endringer i arenaen. For eksempel når Orimulsion-prosjektet ble lagt på is, og en av aktørene måtte gå ut av stillingen som gruppeleder i JVCO, fikk beskjed om at han ville bli sendt hjem, for så å bli sendt til Baku i Aserbajjan for en periode, og deretter sendt tilbake til Caracas som altnuligmann, og så igjen inn i en mer normal fagstilling ved etableringen av asset-kontoret i Caracas. Disse endringene i vilkår krevde resituering, men endringstakten var så høy at han neppe rakk å komme særlig langt i situeringen. Først med etableringen av asset-kontoret stabiliserte arenaen seg noe. I en slik periode vil aktøren falle tilbake til definisjoner av situasjonen som ikke er tilpasset arenaen han er på. Graden av koordinasjon blir følgelig lav.

7.3.5. *Betydningen*

I det senmoderne samfunnet er den relative betydningen av eksistensielle grupper, hvor forholdet mellom gruppe og individ følger tradisjonen, blitt mindre i forhold til frivillige grupper, hvor definisjonen av situasjonen utvikles av medlemmene. I distribuerte prosjekter gjør kompleksiteten og dynamikken i aktørenes medlemskaper i grupper at de har svakt utviklede relevanssystemer. Pålagte relevanser blir derfor i liten grad transformert til interne relevanser. Konsekvensen er at den private situasjonen får større betydning for aktørenes koordinering.

En aktørs relevanssystem er basert på indre og pålagte relevanser. Den konstituerende og konfirmerende koordineringen i distribuerte prosjekter representerer pålagte relevanser. I den grad aktørene opplever dette som naturlig, har de internalisert relevanssystemet. I forretningsutviklingen var dette imidlertid i liten grad tilfelle. For det første hadde ikke aktørene deltatt lenge nok til å internalisere eksisterende relevanssystemer. For det andre eksisterte det få relevanssystemer som var sterke nok til å bli internalisert - aktørene måtte utvikle dem under veis. Det å være aktør i aktiviteter som Statoils forretningsutvikling i Venezuela er derfor mer et spørsmål om "rolle-laging" enn "rolle-taking." For det tredje var det mange grupper og de forskjellige relevanssystemene harmonerte ikke, men var heller konkurrerende. For det fjerde var det høy dynamikk ved at aktørene vandret inn og ut av grupper. Med kort medlemstid, svake relevanssystemer, mange relevanssystemer, og skiftende gruppe-medlemsskap, blir betydningen av pålagte relevanser liten i forhold til indre relevanser. Aktørene så med andre ord i liten grad verden gjennom et institusjonalisert mønster.

SITUERT KOORDINERING

Adferd kan styres av pålagte relevanser uten at de er internalisert av aktørene hvis den som styrer har maktmidler til å pålegge aktørene relevansene. Et eksempel i overflatestruktur er at ikke alle har internatlisert innlevering av selvangivelse for skattebetaling som en naturlig måte å se verden på. Likevel leverer de selvangivelsen fordi myndighetene kan i-legge straffeskatt og tvangsinndrive skatten. I jo større grad statens relevanssystem er internalisert av innbyggerne, dess mindre nødvendig er det med tvangsinndrivelse. Et rikt sett med pålegg og tilstrekkelige maktmidler gjør det mulig å koordinere aktivitet uavhengig av om aktørene ser verden gjennom et institusjonalisert mønster. Den tidlige industrialismen med det manglende oppsigelsesvernet er et eksempel på at industriherren kunne styre aktørens adferd med maktmidler. Samlebåndet er i så henseende et godt eksempel på koordineringsmetoden. Forskjellige former for stemplingsur er et eksempel pålagte relevanser som styrer aktørens handlinger fra vår egen tid. En forutsetning for slik styring er imidlertid at aktiviteten er overblikkbart og kan forstås av den som utleder koordineringen. Distribuerte prosjekter er ikke slik. Aktiviteten forutsetter kompetente aktører som evner å operere i det komplekse og dynamiske handlingsmiljøet. Betydningen av koordinering med pålagt adferd gjennomført med maktmidler har derfor sin klare begrensning i distribuerte prosjekter. Viktigheten av kontinuerlig koordinering i Statoils forretningsutvikling i Venezuela er et uttrykk for dette. Aktørens relevanssystemer ble strukturerende for koordineringen og jfr. avsnittet ovenfor, var de i begrenset grad en følge av internaliserte pålagte relevanser.

Gruppene som var involvert i forretningsutviklingen i Venezuela, var i all hovedsak frivillige, og den sosiale arven var følgelig begrenset. De forskjellige gruppene på arenaen var på forskjellige stadier i forhold til det å ha utviklet en veldefinert situasjon. Eksistensielle grupper av betydning var nasjonene som partnerselskapene hørte til. De øvrige gruppene var av mer frivillig karakter, og det nærmeste vi kommer eksistensialitet på mitt systemnivå, er det internasjonale oljemiljøet, nasjonale oljemiljø, fagtradisjoner, og det enkelte oljeselskapet. Disse gruppene har gjennom sin historiske utvikling definert en situasjon, som i en viss grad gir medlemmene en naturlig forståelse av verden. Mange av de involverte gruppene var imidlertid langt mindre utviklet, og forretningsutviklingen innebar etableringen av mange nye grupper. For de fleste gruppene på arenaen var det derfor slik at bare noen av elementene i situasjonen var felles, og resten av en felles definisjon av den gjensidige situasjonen måtte utvikles underveis. Inntil en slik definisjon var etablert, måtte den enkelte bruke sitt eget relevanssystem for å definere situasjonen.

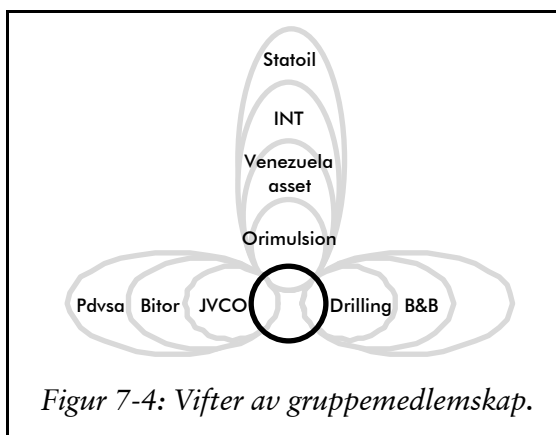
I Figur 7-4 har jeg illustrert et utdrag av hvordan en Statoil-person som arbeidet i den integrerte partnerskapsorganisasjonen JVCO, sto i skjæringspunktet mellom sosiale sirkler, og hvordan disse sirklene befant



seg innenfor stadig større grupper.¹⁵ Aktøren var medlem av gruppen som arbeidet med Orimulsion, som igjen var medlem av forretningsutviklingen i Venezuela, som igjen var medlem av INT, som igjen var medlem av Statoil. En nærliggende utvidelse av viften ville være det norske oljemiljøet, og videre den norske nasjonale kulturen.

På denne måten er en aktør medlem av mange grupper som alle har sitt relevanssystem, men som er utviklet i forskjellig grad. Relevanssystemene må aktørene integrere, og avhengig av hvor velutviklet et system er, så vil det komme lengre opp i aktørens relevanssystem. Et sterkt relevanssystem vil gi aktøren lite rom for egne relevanser, mens få og svake systemer gir stort rom.

Mange, men lite utviklede systemer, vil også gi aktøren større rom fordi han må forholde systemene til hverandre, og forsøke å oppnå en integrasjon mellom dem. Imidlertid er dette meget krevende, og systemene vil sjelden passe perfekt sammen som et puslespill. Aktørene må derfor bruke seg selv til å fylle inn mellom systemene. Det personlige systemet kommer derfor til uttrykk både gjennom komposisjonen av eksterne relevanssystemer og bruken av indre relevanser.



Figur 7-4: Vifter av gruppedlemskap.

7.3.6. Konsekvenser

Idéen om situert koordinering forklarer hvordan aktørers relevanssystemer strukturerer hvem man har avhengighetsrelasjoner til. Den type og relevans en annen aktør tilskrives for den interessen som forfølges, strukturerer på hvilken måte og i hvilken grad man er avhengig av denne aktøren. Avhengigheter håndteres etter deres relevans, og avhengigheter til veldig relevante aktører håndteres mer intensivt enn avhengigheter til aktører med mindre relevans. En sentral del av håndteringen er forhandlinger om typifiseringer og relevanser. Tilstanden koordinasjon oppnås når samsvaret mellom aktørenes private situasjoner er stort. Det er tilfellet når ett sterkt relevanssystem i stor grad er internalisert av alle aktørene.

Så lenge du kan spesifisere eksakt hva hver enkelt aktør i en aktivitet skal gjøre, kan du koordinere den på tross av manglende samsvar mellom aktørenes situasjoner. Slik er det ved samlebåndsproduksjon, og det uttrykkes gjennom koordineringsmekanismen "standardisering av arbeids-

¹⁵ Illustrasjonen er bare et utdrag fordi en reell situasjon er for komplisert til å fremstilles i to plan, men viften illustrerer likevel poenget.

prosessen” hos Mintzberg (1983). Det vil si at vi ikke kan gjøre idéen om situert koordinering gyldig for alle slags forhold. Idéen favner ikke om tradisjonelt organisert aktivitet. Men, vi kan ikke uten videre gjøre kunnskap om koordinering fra tradisjonell virksomhet gyldig for distribuerte prosjekter heller. Det vil si at vi ikke uten videre kan gjøre teoriene fra forskningsbidragene som er referert i kapittel 3, gyldige for distribuerte prosjekter når kunnskapen har fremkommet ved å studere tradisjonell virksomhet. Situert koordinering forklarer koordinering under forhold hvor vi ikke kan spesifisere det meste på forhånd, eller har tvangsmidler til å få aktørene til å virke sammen. Situert koordinering forklarer koordinering i distribuerte prosjekter. Fordi distribuerte prosjekter blir en stadig mer fremtredende karakteristikk ved organisert aktivitet, er slik innsikt av stor betydning.

Ved hjelp av denne idéen er det mulig å forstå koordinering i et annet lys, og hele forretningsutviklingen i Venezuela kunne ha vært reanalyisert med denne idéen. Det er selvfølgelig ikke noe jeg gjør i denne avhandlingen, men fordi situert koordinering handler om dybdestrukturer, kan vi se overflatestrukturer av det i distribuerte prosjekter. Situert koordinering kommer til uttrykk i overflatestrukturene som er forklart i seksjon 3 om forretningsutviklingen. Et eksempel er at spillet mellom fenomenene intern mobilisering og ekstern relasjonsbygging, kan forklares som et gradvis skifte i styrken i Statoils relevanssystem og styrken i partnerskapsorganisasjonen JVCO sitt relevanssystem. Dette kommer igjen til uttrykk i eksemplet om dualiteten i lojalitet i kapittel 5.6.1.

Ved erkjennelsen av at koordinering i distribuerte prosjekter i høy grad er situert koordinering, vil arbeidet med å lede slike organisasjonsaktiviteter måtte fokusere på å oppnå samsvar mellom aktørenes situasjoner. Dette har noen organisatoriske implikasjoner, og jeg vil her peke på et utvalg av dem. Se Tabell 7-1 og Figur 7-1 for en repetisjon av idéens sentrale innhold. Som en følge av disse forholdene må aktørene i distribuerte prosjekter få følgende:

- *Kjennskap til situert koordinering.* Aktørene må gis en innføring i hvordan deres arbeid er strukturert av den private situasjonen, og at graden av koordinasjon de erfarer er avhengig av samsvaret mellom private situasjoner. En betydelig pedagogisk tilrettelegging av idéen slik den fremstår i denne avhandlingen er selvfølgelig nødvendig. En avveining mellom tilrettelegging av stoffet om overflatestrukturer og dybdestrukturer må blant annet gjøres.
- *Medlemskap i én gruppe med et sterkt relevanssystem.* En basisgruppe med et så sterkt relevanssystem som mulig skal være utgangspunktet for den øvrige situeringen, og noe som gir mening i perioder med resituering. På den måten kan tilstandene hvor aktørene erfarer at absolutt alt flyter reduseres. En basisgruppe er også organisasjonens

beste anledning til å påvirke aktørenes handlinger. Det kan imidlertid være vanskelig å få aktørene til å bygge opp og internalisere gruppens relevanssystem. Rekrutteringen til gruppen må derfor skje med tanke på å styrke gruppens relevanssystem.

- *Anledning og øvelse i å teste ut private situasjoner.* Det må tilrettelegges for uttesting av relevanssystemer slik at relevanssystemer kan utvikles og avstemmes kontinuerlig. Aktørene må skaffe seg kjennskap til andres relevanssystemer og sammenligne dem med sitt eget, og reflektere over forskjellene. De må videre akseptere endringer i eget relevanssystem, eller forhandle frem endringer i andres systemer slik at de blir i samsvar med eget. Med den kompetansen som aktiviteten i distribuerte prosjekter krever, er det ikke et godt alternativ å oppnå samsvar mellom situasjoner ved å rekruttere personer som allerede har internalisert det samme relevanssystemet. Til det vil aktørene bli en for ensidig gruppe med hensyn til de mangesidige utfordringene slik virksomhet står overfor. Rike anledninger til å teste og utvikle relevanssystemer blir derfor det viktigste.
- *Begrenset posisjonsflytting.* Aktørene må gis så stor stabilitet i posisjoner at de får anledning til å foreta situering på den aktuelle arenaen, og ikke havner i en konstant tilstand av resituering. Det fører til uklare situasjoner for aktørene og et sterkt relevanssystem lar seg ikke bygge opp. Konsekvensen er at koordinasjonsgraden blir lav. Ledelsen må derfor forhindre unødvendig flytting av aktører fra en posisjon til en annen.

Det er ikke slik at en tilstand av fullstendig koordinasjon er ønskelig. Det koster å få til en tilstand av koordinasjon, og det er ikke nødvendigvis forenlig med det vi søker å oppnå. For å oppnå andre ting enn en slik tilstand, må det ofres noe på graden av koordinasjon. Vi må altså akseptere en lavere grad av koordinasjon for å oppnå andre ting. En velfundert prioritering av i hvilke tilfeller vi foretrekker høy grad av koordinasjon fremfor andre goder er derfor å anbefale.

Graden av koordinasjon blir mindre i det senmoderne samfunnet. Det vil si at vi forstår mindre av det som foregår, vi verdsetter det mindre, og vi har mindre innflytelse på det. Det å akseptere en lavere grad av koordinasjon øker aktørenes sosiale angst (Giddens 1984). Foruten de personlige belastningene dette gir, kan det ha konsekvenser for organisert virksomhet som er vanskelige å forutsi.

SEKSJON FEM

GRYING

KONKLUSJONEN



“Any artist will tell you that ideas are happier in the heaven of their conception than on the earth of realisation.”

Ben Okri
A Way of Being Free



8. KONKLUSJONEN

Denne avhandlingen har søkt en forklaring på koordinering av distribuerte prosjekter. Gjennom en undersøkelse i tre deler har en økende forståelse av fenomenet gradvis blitt utledet. De tre delene er forskjellige veier frem mot en forklaring av koordinering, samtidig som de bygger opp til hovedforklaringen. Konklusjonen trekker slutninger fra hver av de tre delene, og avrunder med å forklare koordinering i distribuerte prosjekter.



Rekonseptualisering

Koordinering er å håndtere avhengighetsrelasjoner for å oppnå koordinasjon. Det er avhandlingens konseptuelle modell.

Rekonseptualiseringen av tidligere forsknings forståelse av koordinering følger modellen med avhengighet, håndteringsmåter og koordinasjon. *Avhengighetsrelasjoner* har forskjellige egenskaper og varierer i intensitet. Det er fem kategorier egenskaper: balanse, struktur, eksistens, klima, og tema. Med disse kategoriene kan en avhengighetsrelasjon gis en grundig beskrivelse: om avhengigheten er gjensidig og hvor balansert den er, hvordan avhengighetens mønster er, hvorvidt og hvordan avhengigheten er erkjent av aktørene, hva som preger forholdet mellom de avhengige aktørene, og hva avhengigheten gjelder. En avhengighets intensitet sier noe om i hvilken grad noen er avhengige, og intensiteten har tidligere blitt målt på ganske forskjellige måter og med varierende kvalitet. Jeg foreslår at hvor avhengig noen er, er en funksjon av hvor store konsekvenser det får at en relasjon blir brutt, og med hvor stor letthet den lar seg erstatte. Funksjonen kan brukes for en enkelt relasjon eller et sett av relasjoner.

Håndteringen av avhengigheter skiller seg fra hverandre etter graden av standardisering og graden av formalisering. Standardisering er å betrakte flere forekomster som tilhørende samme normaltype, selv om de kan avvike noe. Formalisering er å fastlegge en praksis, slik at det som skal gjøres med en forekomst er foreskrevet med et regelsett. Håndtering av avhengigheter skiller seg også fra hverandre etter nivå. Jeg foreslår fire nivåer: modell, metode, teknikk, og verktøy. En håndteringsmodell gjelder hvilket hovedprinsipp håndteringen skal følge, en håndteringsmetode er en bestemt måte å håndtere en avhengighet, en håndteringsteknikk er å gjennomføre den konkrete handlingen, og et verktøy er et fysisk hjelpemiddel når en teknikk skal utføres.



KONKLUSJONEN

Koordinasjon er en tilstand som karakteriseres av koherens, kontroll, og verdsetting. Det vil si at aktørene forstår det som foregår, er i stand til å påvirke det som foregår, og vurderer resultatet som ønskelig. I den grad disse betingelsene er fraværende, reduseres graden av koordinasjon. Koordinasjon er ikke det samme som organisatorisk effektivitet, men avhengighet er en kontingensfaktor mellom koordinasjon og resultat. Det vil si at avhengighetsintensive situasjoner gir bedre resultater enn avhengighetsmoderate situasjoner, gitt at vi mestrer håndteringen.

Forretningsutviklingen

Koordineringen i Statoils forretningsutvikling i Venezuela foregikk innenfor et *fenomensystem*. De fremtredne fenomenene var: intern mobilisering, ekstern relasjonsbygging, kultivering, forhåndtering, og tilknytting. Hvert av fenomenene har sine egne egenskaper og indre dynamikk, samtidig som de inngår i en systemdynamikk. Tilknytting lå bak og virket på hvordan de andre fenomenene artet seg. Ekstern relasjonsbygging og intern mobilisering på den ene siden, og kultivering på den andre siden, representerte handlingsstrategier som rettet seg mot henholdsvis den uformelle og den formelle organiseringen av forretningsutviklingen. Disse ga igjen rammer for oppgaveutførelsen, blant annet slik den forløp som forhåndtering. Ekstern relasjonsbygging og intern mobilisering var delvis substitutter for hverandre, og de var begge substitutter i forhold til kultivering.

Innenfor dette fenomensystemet foregikk koordineringen, og den fremkom som *4K koordinering*. 4K koordinering er fire former for koordinering som er delvis komplementære og delvis substituære: konstituerende, kontinuerlig, konfirmerende, og konstant koordinering. Konstituerende koordinering er de formelle arrangementene som regulerer interaksjonen mellom ulike institusjonelle deler. Kontinuerlig koordinering er aktørens håndtering og utvikling av avhengighetsrelasjoner underveis i forretningsutviklingen. Konfirmerende koordinering er den formelle koordineringen som gjøres i fora hvor beslutninger tas. Konstant koordinering er aktørens håndtering av relasjoner som er vedvarende gjennom en aktørs karriere.

Situert koordinering

Situert koordinering er at koordineringen er strukturert av aktørens private situasjon. En *situasjon* er et sett av typifiseringer av andre personer og av seg selv, og relasjonene mellom dem. Personer er spesifikke individer, men vi kobler dem ved sin typiskhet til allerede eksisterende typer. Typene tilskrives relevans i forhold til den betydning de har for den interesse vi forfølger. Typifiseringene og relevansene danner et relevanssystem og konstituerer en situasjon. *Situering* er at en person definerer sin situasjon. Situering er å etablere et system av typer og relevanser, på

KONKLUSJONEN

grunnlag av våre egne, indre typer og relevanser, og pålagte typer og relevanser fra de gruppene vi er med i. Sosiale strukturer finnes i menneskenes forståelse og interaksjon og gir en ramme for handling. *Strukturering* skjer både gjennom typifiseringen og den relevans typene tilskrives. De typene vi tilskriver andre og oss selv, er grunnlaget for hva slags relasjoner vi kan ha, gjerne forstått som forpliktelser og rettigheter. Situasjonen strukturerer relasjonsmønsteret, håndteringen og graden av koordinasjon som oppnås på en arena.

Høy grad av koordinasjon oppnås når det er godt samsvar mellom aktørenes situasjoner. Godt samsvar vil si homogene typifiseringer og relevanser blant aktørene. Godt samsvar kan oppnås når situeringsgrunnlaget for aktører som skal entre en ny arena er likt. Et situeringsgrunnlag er det settet av relevanssystemer en aktør har bygd sin private situasjon på grunnlag av. I distribuerte prosjekter må et godt samsvar primært oppnås ved at det er rike muligheter til å prøve ut de private situasjonene. Det skjer gjennom praksis og spesielt når aktørene erfarer noe de ikke forstår eller det er noe reagerer negativt på. Aktørene vil gjennom en form for forhandlinger bekrefte, revidere, og erstatte typifiseringer og relevanser. En situasjon testes mot andre og blir gradvis intersubjektiv. Når en situasjon radikalt utfordres eller ved betydelige endringer ved arenaen, må aktørene gi det som skjer ny mening ved å resituere seg. I mellomtiden er ikke de private situasjonene i samsvar, og graden av koordinasjon vil være lav. Høy frekvens av slike endringer fører til konstant redefinering og uklare situasjoner. Distribuerte prosjekter særpreges av grupper med svakt utviklede relevanssystemer. Det er dessuten mange grupper, og aktørene har relativt korte medlemskap i dem. Pålagte relevanser blir derfor i liten grad transformert til interne relevanser, og den private situasjonen får stor betydning for aktørenes koordinering. Koordinering kan i begrenset grad skje gjennom pålagt adferd gjennomført ved hjelp av maktmidler, fordi det er bare aktørene selv som er tilstrekkelig kompetente til å utføre arbeidet og utlede koordineringen.

Forskjellen mellom rekonseptualiseringen og forretningsutviklingen er at forretningsutviklingen foregår i en spesifikk kontekst og med feltarbeid som fremgangsmåte, mens litteraturen stort sett forholdt seg til tradisjonell virksomhet og med angrepsmåter preget av postpositivisme. Forskjellen mellom forretningsutviklingen og situert koordinering er at situert koordinering går videre ved hjelp av sosiologisk teori for å gi en generell forklaring på koordinering i distribuerte prosjekter, mens forretningsutviklingen var et feltarbeid på Statoils forretningsutvikling i Venezuela.

Den grunnleggende modellen av koordinering som det å håndtere avhengigheter for å oppnå koordinasjon, er bragt gjennom en rekonseptualisering av litteraturen, via et feltarbeid i et distribuert prosjekt, til en



KONKLUSJONEN

teoretisering om koordinering i distribuerte prosjekter. Undersøkelsen har gått fra overflatestrukturer til dybdestrukturer, hvor avhengighet forstås som situasjonen representert ved relevanssystemet, håndtering som situering med forhandlinger og utprøvinger, og koordinasjon som samsvar mellom situasjoner.

Samsvar mellom situasjoner innebærer en intersubjektiv forståelse av en felles situasjon. Med samsvar mellom aktørenes private situasjoner erfarer de ontologisk sikkerhet, - de har følelsen av en integrert sosial kontekst, - verden er slik den ser ut til å være. Et trekk ved distribuerte prosjekter er at sosiale relasjoner ikke er rutiniserte og gjort forutsigbare. Tillitten er ikke til stede. Derfor er graden av koordinasjon lavere enn i mer tradisjonell virksomhet. Mangelen på tillitt gir engstelse og motiverer til å opprettholde eller etablere en følelse av en integrert sosial kontekst. Derfor er distribuerte prosjekter koordineringsintensive.

“La scientia è il capitano, e la practica sono i soldati”

Leonardo da Vinci

APPENDIX

1. English summary.....	274
2. Refleksjoner.....	275
3. Avsluttende bemerkning.....	291
4. Videre forskning.....	293
5. Konseptuelt skjema.....	295
6. Eksempler på intervjuguider.....	299
7. Skriftlige kilder.....	304
8. Sitatreferanser.....	306
Innholdsfortegnelse.....	307
Litteraturreferanser.....	311

ENGLISH SUMMARY

Situated coordination. Coordination of distributed projects. Statoil's business development in Venezuela.

This thesis seeks out an explanation of coordination of distributed projects. Through an examination in three stages an understanding of the phenomenon is gradually developed.

In the second section a reconceptualization based on the research literature on coordination is made. First, coordinating is developed as the handling of dependency relations in achievement of a coordination outcome, or a state of coordination. Thereafter, the concepts of dependency, handling, and coordination outcome are put through a thorough analysis. The research contributions are described, explained and systematically aligned to each other. On this basis each concept is reconceptualized and a renewed understanding of coordination is achieved.

In the third section a field work on Statoil's business development in Venezuela is made. The business development is a case of coordination distributed projects. The arena of the business development is described with its cultural and petroleum economic circumstances, and the business development's projects, actors and places. There are five major phenomena that describe and explain the activity. The particular phenomenon is elucidated by a set of examples that illustrates its various attributes and the importance for coordination is discussed. The phenomena make up a system where they interact. Grounded on the phenomenon system the coordination of the business development is analyzed. The coordination of the business development is explained as 4C coordination. 4C coordination is a set of four types of coordination that partly substitutes each other and partly complements each other.

In the fourth section the idea of situated coordination is developed, which is that coordination of distributed projects is structured by the actor's private situation. Situated coordination is an explanation of an intrinsic structure that structures coordination appearing as surface structures. What a situation is, how a situation becomes, and how a situation structures action are elucidated. Situated coordination explains how the relevance systems of the actors structures whom they have dependency relations with, the intensity of the dependency, how the relations are handled and in what degree the state of coordination is achieved. The main characteristics of situated coordination are clarified and exemplified as surface structures by Statoil's business development in Venezuela and the research literature. At last, consequences for management of distributed projects are pointed out.

The sections are three different trails to an explanation of coordination, at the same time as they make up to the main explanation. The conclusion draws findings from each of the three parts, and makes a conclusive account for coordination of distributed projects.

REFLEKSJONER

Arbeidet med undersøkelsen har gitt grunnlag for refleksjoner som går i mange retninger. Avhandlingen er i stor grad et resultat av disse refleksjonene, men det er likevel iakttagelser og overveielser som så langt ikke har fått plass. Det gjelder forhold ved koordinering, de tolkninger som jeg har gjort, og forskningsmessige erfaringer og veivalg. Noen av disse refleksjonene understøttet tolkningene her i avhandlingen, andre utdyppet dem, og atter andre satte spørsmålsteget ved dem. I dette kapitlet har jeg valgt å trekke ut én betydningsfull erfaring fra forskningsprosessen og reflektere over den, i stedet for å forsøke å si litt om alt.

1. VARIASJONER I REFLEKSJON

For å vise litt av variasjonsbredden i refleksjonene, vil jeg innledningsvis nevne to refleksjoner om koordinering, og én knyttet til mine tolkninger.

1.1. *Kulturelt betinget koordinasjon*

I kapittel 3.6 konkluderte jeg med at graden av koordinasjon som er oppnådd er bestemt av hvorvidt koherens, kontroll, og verdsetting karakteriserer situasjonen. Det betyr at aktørene i en aktivitet forstår det som foregår, kan påvirke det, og ser resultatet av det som positivt. I kapittel 4.2 viste jeg hvilke nasjonale kulturforskjeller det er mellom selskapene som Statoil samarbeider med i Venezuela. Et eksempel på forskjell mellom Venezuela og Norge er på dimensjonen maktdistanse. Maktdistanse er i hvilken grad de svake medlemmene av organisasjoner i et land forventer og godtar at makten er ulik fordelt. I Venezuela er maktdistanse betydelig høyere enn i Norge. Det vil si at en venezuelaner ikke i samme grad som en nordmann forventer å kunne påvirke det som foregår, og kanskje ikke forstå like godt det som foregår heller.

En mulig tanke er at selv om påvirkningsgraden er mindre, opplever ikke venezuelaneren det som mangel på koordinasjon. Han forventer og opplever det som normalt at situasjonen i betydelig grad kontrolleres av personer over ham i organisasjonssystemet, slik som patrón-relasjonen er et uttrykk for (se kapittel 4.1.4). Han krever ikke samme grad av påvirkning for at han skal oppleve at situasjonen preges av koordinasjon, eller at ting virker sammen. En nordmann vil derimot forvente større påvirkningsmuligheter, og vil dermed oppleve en lavere grad av koordinasjon enn en venezuelaner under like vilkår. Statoil-personenes frustrasjon over lav koordinasjon i JVCO, og den manglende forståelsen for dette som et problem hos venezuelanerne, kan skyldes at aktørene hadde ulike krav til når koordinasjon er oppnådd. Det vil si at koordinasjon kan være kulturelt betinget, og at definisjonen fra kapittel 3 gjelder land med relativt lav maktdistanseindeks, slik som Norge og USA.

1.2. Posisjonsintegrering

Jeg spurte meg selv mang en gang hva det var som gjorde at aktørene greide å drive forretningsutviklingen. Kompleksiteten og dynamikken var høy, og det var ikke alltid like åpenbart hvordan de greide ut med dette. En mulig forklaring som jeg reflekterte over var det jeg benevner som “posisjonsintegrering.”

Til sammen var det et stort antall posisjoner i arbeidskonstellasjonene som Statoil og partnerne bemannet. Flere av de involverte personene hadde flere posisjoner innenfor ett prosjekt, og posisjoner på flere prosjekter. Det gjorde at antallet posisjoner var høyere enn antallet personer. Som et eksempel var person-posisjonsfaktoren for de integrerte konstellasjonene på tungoljeprojektet på et tidspunkt 0.78. Det vil si at Statoil hadde 23 posisjoner som var fordelt på 18 personer. I tillegg var tre av de 18 personene medlemmer av Statoils kjerneteam. Flere av Statoil-personene var dermed involvert i forretningsutviklingen med et sett av posisjoner. Mellom prosjektene var det også en person-posisjonsfaktor på under 1.0, i det flere personer hadde posisjoner i flere prosjekt.

På denne måten ble kompleksiteten i forretningsutviklingen redusert på systemnivået og overført til aktørnivået. Håndteringen av kompleksiteten ble altså ikke løst gjennom organiseringen, men gjennom aktørens evne til å håndtere kompleksiteten. Med en dårligere evne til dette, ville ikke samme grad av koordinasjon ha blitt oppnådd. Imidlertid ble belastningen på aktørene for stor.

I løpet av forretningsutviklingen kunne posisjonen eller posisjonene til en Statoil-person endres. Nye posisjoner kunne komme i tillegg, i kombinasjon med at eksisterende posisjoner kunne forlates eller beholdes. Det forekom altså vandringer mellom posisjoner. En person kunne være engasjert til forretningsutviklingen uten å innta en formell posisjon. Han kunne delta i en utredning eller en vurdering knyttet til et prosjekt, levere et arbeidsoppdrag, eller generelt bistå prosjektet i kraft av sin kompetanse. Deltagelsen kunne både være i oppdrag av Statoil og av et partnerskap. Personer som hadde vært involvert på denne måten kunne senere innta posisjoner i prosjektet etterhvert som aktiviteten tiltok. Gjennom sin deltagelse lærte aktørene om de forskjellige posisjonene, og utviklet en forståelse for andre aktørers situasjoner.

1.3. Tilhørighet

Fenomenet tilknytting var sentralt i forretningsutviklingen, og det var også en betydelig kilde til utviklingen av idéen om situert koordinering. Jeg har undret litt over hvorfor tilknytting var så sentralt. En god forklaring er at mennesket først og fremst er sosialt, og at distribuerte prosjekter gjør det vanskelig å tilfredstille behovet for tilhørighet. Hos Schutz finner vi mye av grunnlaget for dette behovet, og Giddens forklarer

hvordan dette arter seg i det senmoderne samfunnet, blant annet gjennom begrepet ontologisk sikkerhet.

En annen forklaring på vektleggingen av tilhørighet er at det er viktig for meg selv. Det er altså viktig for meg å føle at jeg hører til noe som er mer enn meg selv, det være seg en formell organisasjon eller gruppe personer med en bestemt oppfatning av forhold i samfunnet. Dette personlige karkatertrekket ved meg som forsker, kan forklare den vektlegging fenomenet tilknytting fikk, og at tolkningene som gikk ut over feltarbeidet og rekonseptualiseringen ble slik de ble. I arbeidet med å forstå aktørenes situasjon, kjente jeg antagelig på hvordan jeg ville tenke og mene om jeg var en Statoil-person i forretningsutviklingen. Vektleggingen kan derfor være påvirket av den betydning dette har for meg.

Jeg er usikker på hvor utslagsivende mitt eget behov for tilhørighet var for min tolkning av forretningsutviklingen. Jeg mener imidlertid at det er snakk om variasjoner i vektleggingen, og ikke den faktiske forekomsten av fenomenet. I utviklingen av idéen om situert koordinering har jeg lagt inn en del av meg selv, i tillegg til rekonseptualiseringen, feltet, og sosiologisk teori. Kanskje er det å gå til seg selv, som Husserl sier, nødvendig for å utvikle slike idèer?

2. DIGITAL TOLKNING

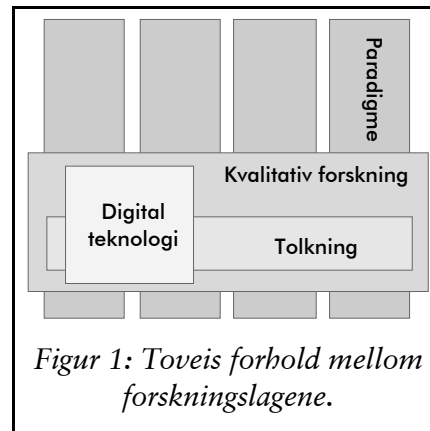
Jeg har valgt å utdype denne refleksjonen fordi den var vesentlig for den forskningsforståelsen jeg utviklet, og den typen avhandling dette ble.

Forskere har tradisjonelt vært ivrige på å ta til seg og utforske mulighetene til å bruke digitale teknologier i sin forskning.¹ Dette er spesielt tilfelle i naturvitenskapene, men også i samfunnsvitenskapene. Statestikkprogrammer blir for eksempel introdusert ovenfor studenter i deres første eller andre år på universitetet. Så langt har det vært en treg tilegning av digitale teknologier innen kvalitativ forskning, men det ser ut til at dette er i ferd med å endre seg (Coffey et al 1996). Den økte interessen skyldes flere forhold. En åpenbar grunn er at tilbudet av programvare dedikert for kvalitativ forskning, har økt og programmenes tilgjengelighet har blitt bedre. På den annen side, ser det ut til å være en generelt økende interesse for kvalitativ forskning. Det er rimelig å anta at dette skyldes veksten i antall studenter, en utvidelse av spekteret av menneskelige aktiviteter eller fenomener forskere studerer, og at flere etablerte forskere tar en kvalitativ vending i sin angrepsmåte. Så, hvis en økende mengde kvalitativ forskning utføres, nye grupper av forskere utfører slik forskning, og nye teknologier tas i bruk i forskningsarbeidet, blir det maktpåliggende å undersøke hvilke konsekvenser dette kan ha for den kunnskap vi som samfunnsforskere presenterer.

¹ Jeg bruker "digitale teknologier" i stedet for informasjonsteknologi, fordi det er en mer presis term.

APPENDIX 2 : REFLEKSJONER

Spørsmålet som jeg reiser er hvordan endringer i forskningspraksis kan influere forskningens paradigmatisk tilhørighet. Endringene i forskningspraksis som jeg engasjerer meg med her, er bruken av digitale teknologier til transformeringen av kvalitativ informasjon. Figur 1 illustrerer den underliggende logikken for dette kapitlet. Forskning utføres innenfor rammer av paradigmer, så også med kvalitativ forskning. Tolkning er en sentral egenkap ved kvalitativ forskning. Digitale teknologier kan brukes i forskningsprosessen, og har betydning for hva slags tolkning forskeren gjør. Innflytelsen av de fire lagene går begge veier, i den forstand at bruk av digitale verktøy kan influere paradigmet for et forskningsarbeid, så vel som at et valgt paradigme styrer hva slags tolkning og bruk av digitale verktøy som er passende.



Jeg skal nå se på hva digitale teknologier er, hvilke effekter de kan ha, hvordan de kan brukes i kvalitativ forskning, og forklare hvordan et bestemt produkt legger opp til at forskningen skal gjøres. Deretter diskuterer jeg digitale teknologiers betydning for tolkning.

2.1. Digitale teknologier

Den moderne datamaskinens basale egenkap er dens evne til å utføre algoritmer, med perfekt presisjon og en stadig økende hastighet. En algoritme er en instruksjon, en plan eller en prosedyre som forteller maskinen hvordan den skal manipulere gitte data som den mottar, for å lage et ønsket resultat. En algoritme baserer seg på formalisering og representasjon. Formalisering er å uttrykke noe eksplisitt ved hjelp av regler. Representasjon vil si at verden blir beskrevet på en klar og eksakt måte ved hjelp av matematikk. Digitale data er derfor data som gjengir fysiske størrelser med siffer. Digitale teknologier er følgelig teknologi som baserer seg på tall som representasjonsform. Enten maskinene som utfører algoritmen er mekanisk eller elektronisk, er prinsippet for funksjonsmåten den samme. Forskjellene mellom det som får algoritmen til å bli selvgående, er først og fremst i kapasitet og fleksibilitet. Mekanikk har ikke like stor kapasitet og fleksibilitet som elektronikk. Logikken bak dette kan sies å stamme fra Aristoteles' oppfatning av begreper, i motsetning til Platons oppfatning av begreper som perfekte tilfeller i en idéverden (Ifrah 1997:500):

“Datamaskinens konstruksjon og virkemåte bygger med andre ord på en slags ytterste abstraksjon av Aristoteles' logikk, eller på intellektuelle prosesser der symbolene kombineres i samsvar med regelen i en *på for-*

hånd fastsatt kode, som aldri tar hensyn til de aktuelle symbolenes konkrete eller individuelle betydning.”

Algoritmen kan betraktes som broen mellom vår oppfattelse av menneskelig databehandling og idéen om en databehandlende maskin. Oppfattningen av tenking som databehandling stammer fra René Descartes. Descartes formulerte en teori om tenking som den rasjonelle manipulasjonen av symboler ved hjelp av regler. I følge Descartes er tenking essensen av det å være menneske. Jeg vil si at datamaskiner behandler data, men de tenker ikke. Det er mer ved menneskelig tenking enn databehandling, slik som resonnering, argumentering, planlegging, og det å fantasere, å forestille seg, å huske, å håpe, og å forutse (jfr. Dahlbom og Mathiassen 1993). Eller som Georges Ifrah sier (1997:503):

“Selv om operasjonene som utføres av datamaskinene, kan sammenlignes ved visse intellektuelle oppgaver hos mennesket, utfører datamaskinene disse på fullstendig forskjellig måte: Uten noen bevissthet, uten vilje, uten intuisjon og uten induksjonstanke.”

Den Cartesiske idé om tenking som databehandling, ligger til grunn for konstruksjonen av datamaskiner og utviklingen av informatikk som fagområde. De som støtter denne idéen vil hevde at det bare er et spørsmål om mer programmering (utvikling av algoritmer), for at maskinen skal kunne utføre menneskelig tenking. De som forkaster denne idéen, vil si at det aldri kan lages en maskin som kan tenke. Det første standpunktet korresponderer med et mekanistisk syn på verden, slik det ble utviklet på 1600-tallet av personer som Descartes og Leibniz. Denne anskuelsen ser databehandling som relatert til idéer om representasjon, formalisering, programmering, orden, og kontroll. Det andre standpunktet korresponderer med det romantiske syn på verden fra 1800-tallet, hvor oppfatningen av verden er basert på idéer om tolkning, unikhet, kaos og endring (Dahlbom og Mathiassen 1993).

Fra dette kan vi se at datamaskinen stammer fra den første anskuellesmåten, og at kvalitativ forskning har en klar relasjon til den andre. Bruken av datamaskiner i kvalitativ forskning innebærer en forening av den mekanistiske og den romantiske verdensanskuelsen. De fleste kvalitative forskerne bruker nå datamaskiner, i alle fall til tekstbehandling, hvilket betyr at vi har noen erfaringer i kombinasjonen av verdensanskuelsene. Med bruken av dedikert programvare for kvalitativ forskning, vil foreningen bli presset til mer ekstreme tilstander, fordi slik programvare griper direkte inn i hvordan vi gjennomfører vår forskning. Bruk av digitale teknologier for kvalitativ forskning medfører derfor utfordringen med å balansere på en knivsegg, med stor fare for å ramle ned på den ene eller andre siden. Det vil si at det er en fare for at du som forsker enten tar til deg verktøyets metamodell slavisk, eller forneker bruken av slike verktøy helt.

Effekter av anvendt digital teknologi

Som med all annen bruk av ny teknologi, medfører digital teknologi endringer i aktivitetene som den blir introdusert i. Disse endringene kan både være intenderte og ikke-intenderte. Vi kan også snakke om førsteordens og andreordens effekter (Sproull og Kiesler 1991). *Førsteordens effekter* er de umiddelbare effektene av å bruke teknologien. Det er med disse effektene en investering begrunnes, og som uttrykkes som målsettingen med et utviklingsprosjekt. Generelle eksempler kan være raskere saksgang, reduserte utgifter, og forbedret produktkvalitet. For kvalitativ forskning kan målsettinger være: lettere å analysere større datamengder, redusert tid til data-administrasjon, bedre kvalitet på forskningen, og bedre forståelse av de fenomener som studeres. *Annenordens effekter* er forhold som gjør seg synlige først etter en del tid, og som oftest skjer som en ikke-intendert konsekvens av teknologibruken. Dette er effekter på et høyere nivå som omfatter større områder eller hele sektoren som tar i bruk en bestemt teknologi. Denne typen effekter finner vi ikke omtalt i prosjektplanene. Et historisk eksempel er innføringen av damplokomotivet som ble innført for å redusere frakttiden og øke fraktkapasiteten i forhold til hest og vogn. En annen effekt av damplokomotivet var at det ble mulig for personer å bosette seg utenfor de urbane områdene og reise inn til byen for å arbeide. Denne annenordens effekten hadde betydning for bosettingsmønstre og bymiljø, og var opphavet til det vi i dag kjenner som drabantbyer. Ved teknologi-innføringer er det gjerne slik at de effektene som det planlegges å oppnå, ikke oppnås, og de effektene som faktisk inntreffer, hadde man ingen forestillinger om. Ved å ta i bruk verktøyet NUD•IST loves det i manualens introduksjonskapittel at forskeren vil: minimalisere rutinearbeidet, maksimere fleksibiliteten, og oppdage nye idéer. I beste fall vil forskeren oppnå disse førsteordens effektene, men i tillegg kan det være andre effekter av bruken både av første og annen orden. De ikke-intenderte effektene kan være positive, men også negative. Jeg ønsker å rette oppmerksomheten mot disse forholdene, og spesielt at bruken av et verktøy som NUD•IST kan ha negative effekter av annen orden for fortolkende forskning.

Systemtyper

En generell typifisering av informasjonssystemer, er å gjøre en distinksjon mellom erstattende, utfyllende, og fornyende systemer (Weiseth 1994). Et informasjonssystem er en bestemt måte å ta i bruk digitale teknologier på til håndtering av informasjon. Når teknologien tas i bruk for å erstatte den menneskelige utførelsen av en arbeidsoppgave, er det det samme som gjøres og på samme måte, bare med en annen innsatsfaktor. Utfyllende systemer erstatter ikke mennesket i utførelsen, men utfyller mennesket, og bidrar til at arbeidet blir kvalitativt bedre ved å endre måten som det blir utført på. Fornyende systemer innebærer at teknologien

er opphavet til at en ny arbeidsoppgave blir utført, og følgelig må en måte å utføre den på også utvikles.

Den første bruken av datamaskiner i kvalitativ forskning var mest en mekanisering av kutte-og-lime teknikker (Kelle 1995:4). Manuelle prosedyrer for lagring og gjenfinning ble *erstattet* med datamaskinbasert lagring og gjenfinning. Forskeren kopierte ikke lenger utskrifter, kuttet papiert i biter og puttet dem i konvolutter eller klistret dem på kartotek kort, men gjorde den samme operasjonen med datamaskinen. Programvaren som ble brukt var tekstbehandlere eller standard databasehåndteringssystem. Senere ble mer dedikert programvare for analyse utviklet, og ga tilleggsfunksjoner for analyse, slik som fleksible kodeskjemaer og mer sofistikerte søkeoperatører. Dedikert programvare vil si at et program er skreddersydd for bestemte profesjonelle arbeidsprosesser. For å kunne bruke slik programvare må en bestemt fremgangsmåte følges i arbeidet. Arbeidsprosessen ligger implisitt i programvaren, men i varierende grad kan den gi rom for at brukeren tilpasser funksjonsmåten sitt eget behov. Med disse systemene fikk vi tilfeller av en *utfyllende* bruk av datamaskinen, idet teknologien komplementerte og støttet forskeren i hans arbeid. Denne symbiosen mellom menneske og maskin kommenterer Georges Ifrah slik (1997:503):

“I dag er det dessuten slik at mennesket og datamaskinen virkelig utfyller hverandre, noe som kan uttrykkes ved hjelp av ordene kompetanse og yteevne. Mennesket bidrar med hele den kunnskap maskinen sårt mangler for å kunne dra mest mulig nytte av den. Til gjengjeld bidrar datamaskinen med yteevne og fysisk kapasitet, som hurtighet og pålitelighet, som mennesket sårt mangler i sin måte å angripe problemer på.”

Så langt har ikke *fornyende* bruk av datamaskinen blitt integrert i dedikert programvare, hvilket vil si det å formålsrettet forandre måten som vi utfører forskning på (Coffey et al 1996). Coffey et al (1996) mener imidlertid at slike muligheter foreligger ved å utnytte hypertextteknologi, slik mange etter hvert kjenner til at lenker fungerer med World Wide Web på Internett.

Metodologisk imperialisme

Det er kjent fra andre profesjonsområder at anvendelsen av dedikert programvare, impliserer en bestemt metodologisk imperialisme. Innen informasjonssystemutvikling er CASE-verktøy (Computer-Aided Software Engineering) omstridt og bruken ofte begrenset fordi CASE-verktøy foreskriver en bestemt måte å utføre arbeidet på (Weiseth 1993). Ved å ta i bruk verktøyet, adopterer du også en bestemt måte å arbeide på, -du arver metamodellen til verktøyet. Dette ser ut til å være tilfelle for programvare for kvalitativ forskning også (Coffey et al 1996; Lonkila 1995).

Utviklingen av verktøy for kvalitativ forskning er basert på en oppfatning av hvordan analysen skal gjennomføres. Slike verktøy har gjerne sitt ut-spring fra en forsker med datamaskinferdigheter, som har utviklet verktøyet for å støtte noen av sine egne prosedyrer for transformering. Med transformering mener jeg omgjøringen av informasjon til beskrivelse, analyse og tolkning (Wolcott 1994). Verktøyet blir derfor mer eller mindre en blåkopi av hvordan denne forskeren utfører sin transformering. I prosessen med å kommersialisere slike verktøy, kan det imidlertid hende at det skjer noen endringer i verktøyets egenskaper. Konsekvensen er den at forskere som bruker et transformeringsverktøy, også tar til seg en bestemt måte å gjennomføre transformeringen. Det kan være muligheter til å tilpasse verktøyets egenskaper til personlige preferanser, men de er vanligvis svært begrenset.

Digitale verktøy for transformering

Jeg skal nå se på hvordan digitale verktøy for kvalitativ forskning forholder seg til transformeringen. Det finnes i dag en rekke dedikerte verktøy på markedet, se Prein et al (1995) for en oversikt. Jeg skal ta utgangspunkt i verktøyet NUD•IST fordi det er dette verktøyet jeg selv har brukt i arbeidet med undersøkelsen. NUD•IST står for Non-numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing. Programvaren er laget for å hjelpe forskeren med koding av data i et indekssystem, søke etter tekst eller mønstre av koding, og teoretisere omkring data. Hoved-funksjonene i verktøyet legger opp til følgende fremgangsmåte. Først må tekstene som skal analyseres introduseres for verktøyet. Deretter må det opprettes et kategoritree. Et kategoritree er kategorier av forhold ved teksten ordnet i et hierarkisk system. Neste steg er å arbeide med disse to utgangspunktene, det vil si å tilordne elementer i teksten til kategorier. Denne tilordningen kalles gjerne for koding, og består i at forskeren gjenkjenner et tekstelement som en forekomst av en kategori, og lager en kobling som sier at dette tekstelementet hører til denne kategorien. Når all tekst er kodet, er forskeren klar til å gjøre spørringer mot kategoritreet. En slik spørring kan eksempelvis være å bruke operatoren "union" for to kategorier eller noder i treeet. Svaret består i en rapport på alle tekstelementene som både er kodet til den ene og til den andre kategorien. Dette er kjernen i verktøyet, men NUD•IST har flere tilleggsfunksjoner. Blant annet er det muligheter for å skrive kommentarer (memo) til hver node i kategoritreet, og søking etter ord eller fraser i dokumentene.

Metamodellen i verktøyet er at tekstelementer tilordnes hierarkiske kategorier. Det vil si at et fenomenes struktur er som et tre: det har en rot som alle forhold ved fenomenet springer ut fra. En kategori har underordnede kategorier (children) og sideordnede kategorier (siblings). Gjennom kodingen skjer det en prosess med dekontekstualisering og rekontekstualisering (Tesch 1990:115). Det vil si at et tekstelement først tas ut

fra sin sammenheng (tas ut fra dokumentet ved å tilordnes en kategori), og deretter settes inn i en ny sammenheng (de andre tekstelementene som blir tilordnet den samme kategorien). Den videre analysen kan da skje innenfor kategorien, og kanskje avstedkomme en forfining med delkategorier.

Analyseenheten blir den oppdelingen av tekst som verktøyet gir anledning til. I NUD•IST indekseres dokumentene etter avsnitt. Hvis den naturlige avsnittsinndelingen fra et intervju ikke passer, må forskeren gå over dokumentet på forhånd og lage avsnitt slik at det passer formålet.

Utviklingen av kategoritreet kan enten være induktiv eller deduktivt, alternativt informasjonsdrevet eller teoridrevet. En informasjonsdrevet utvikling vil si at forskeren utvikler kategoriene fra dokumentene og frem til et kategoritre. Det enkelte tekstelement gis en etikett og forskeren prøver deretter å finne mer generelle kategorier som flere etiketter kan samles inn under. Flere slike kategorier kan videre ordnes hierarkisk i forhold til hverandre. Kategoritreet er grunnet i teksten og vokser frem nedenfra-og-opp.

En teoridrevet utvikling tar utgangspunkt i en teori, og forskeren kommer på forhånd frem til et kategoritre som teksten skal kodes til. Teori er grunnlaget for treet og teksten skal tilordnes i forhold til egenskaper ved fenomenet som teorien har avdekket.

Et kategoritre kan bestå av to typer kategorier, referansekategorier og faktakategorier. Referansekategorier refererer til temaet i et tekstelement, altså innholdet i teksten. Faktakategorier refererer til egenskaper ved teksten: slikt som hvem sa det og når ble det sagt, og fakta om den som sa det: alder, stilling, osv. En spørring mot et indekstre med både referansekategorier og faktakategorier, kan eksempelvis gjelde hvilken stilling innehar de som har negative holdninger til det politiske systemet.

For å dra nytte av søkemulighetene i et verktøy som NUD•IST, må kategoriene være bygget opp på en bestemt måte. Det finnes derfor regler for hvordan forskeren skal bygge opp et godt kategoritre. Treet må altså ha en bestemt logikk for at søkeoperatorene skal komme til full nytte. Dette er i prinsippet akkurat det samme som ved utvikling av såkalte relasjonsdatabaser. I slike databaser må du ha lagret dataene på en bestemt form (minst "tredje normalform") for å kunne utnytte de relasjonelle operatorene, som er basert på relasjonell algebra.

Et verktøy som NUD•IST gir klare føringer for hva forskeren kan og ikke kan gjøre i sin transformering. Fra utviklernes side vil det bli hevdet at verktøyet er fleksibelt og støtter flere former for transformering (Richards og Richards 1995). Jeg ser det likevel slik at verktøyet klart oppfordrer til en fremgangsmåte med relativt få frihetsgrader, fordi det gir god støtte på noen arbeidsprosesser i transformeringen og heller dårlig støtte på andre. Det er altså ikke slik at NUD•IST støtter alle prosedy-

rene i en fremgangsmåte som Grounded Theory (GT). GT blir behandlet nærmere i kapittel 2.2. Eksempelvis støtter *ikke* verktøyet den prosessen som er grunnlaget for den første runden med koding: “open coding.” “Open coding” starter med at forskeren setter etiketter på fenomener. Dette er et vitalt punkt i analysen hvor forskeren begrepssetter tekstsekvenser. En meget fremtreden karakteristikk ved kvalitativ transformering, er det induktive preget: at kategorier, tema og mønstre stammer fra feltinformasjon (Janesick, 1994:215). Derfor blir det litt spesielt når et verktøy som NUD•IST ikke støtter akkurat denne prosessen. Hvis du ønsker å utvikle kategorier til et kategoritree nedenfra-og-opp, må dette gjøres før du tar i bruk verktøyet. Du må lese tekstene og forsøke å forstå meningen i dem, og gi tekstsekvenser en etikett som signaliserer denne meningen. En slik gjennomgang av ett intervju kan raskt gi over hundre etiketter. Disse må så bearbeides videre og samles i grupper med overskrifter som uttrykker hva etikettene i gruppen har felles. Deretter må slike grupper ordnes i forhold til hverandre, slik at de utgjør en trestruktur. Når treet har blitt rimelig fast i strukturen, kan det opprettes i verktøyet.² Men da må forskeren starte kodingen av teksten på nytt. Det ligger derfor en oppfordring i verktøyets funksjonsmåte til å lage kategoritreet på forhånd. Det anbefales også at det lages en “kodingsramme” på forhånd (Araujo 1995:97):

“[...] coding must start with a frame that is well grounded in a theory or conceptual scheme. The mere generation of categories from labeling segments of text according to, say, actors' own use of categories in discourse, will produce a burgeoning tree of categories that is well grounded in the data but nothing more.”

En middelvei er å ha noen få initielle kategorier og så utvide kategoritreet underveis. Imidlertid er det nødvendig å fryse kategoritreet på et visst tidspunkt. Hvis ikke, må forskeren for hver gang det dukker opp en idé til en ny kategori, gå tilbake til de dokumentene som allerede er kodet og kode dem på nytt.

2.2. Digitale teknologier og tolkning

Å bruke digital teknologi til kvalitativ forskning er å anvende logikken til en Turing-maskin i forståelsen av mennesket. Eller som jeg har sagt tidligere: det er et prosjekt som går ut på å kombinere et mekanistisk verdenssyn og et romantisk verdenssyn. På den ene siden finner vi representasjon ved siffer, formalisering, algoritmer og automatiserende maskiner. På den andre siden har vi det å forstå teksters mening og meningen i

² Det kan kanskje hevdes at prosessen med å sette etiketter på tekstelementer kan gjøres med verktøyet, men det er mildt sagt uhensiktsmessig å ha kanskje én til to hundre noder i treet på det samme nivået og så gradvis samle dette i færre kategorier. Poenget er at verktøyet ikke støtter en slik prosess.

menneskers sosiale handlinger. Dette er i utgangspunktet en heller tvilsom bestrebelse (Kelle 1995:2). Skal vi imidlertid forsøke å utnytte digitale teknologier til fortjenestefulle formål, kan vi ikke ha som utgangspunkt at dette er et dødfødt prosjekt. Spørsmålet er heller om de verktøy som i dag er kommersielt tilgjengelige tjener vår hensikt. Jeg bruker dette kapitlet til å reise tvil om det.

Fra feltarbeidet er det to erfaringer jeg vil trekke frem. Verktøyet støttet ikke den induktive prosessen med generering av kategorier. Dette gjør arbeidet meget strevsomt, og leder åpenbart mot å lage ferdige kategoritre på forhånd. Det andre var at arbeidet med “gode” kategoritre, gjorde at kategoriene favnet bare en liten del av det meningskomplekset jeg hadde erfart i feltet mitt. Et kategoritre som favnet alt, ville bli uhenksmessig stort og uhåndterlig. Dette leder mot å studere begrensede fenomener, og heller undersøke dem i mange tilfeller (såkalt sampling). Det første punktet reduserer det induktive preget til forskningen, og det andre punktet reduserer det helhetlige preget vi vanligvis forbinder med feltarbeider og fortolkende studier.

Bak de fleste digitale verktøy for kvalitativ transformering ligger Grounded theory og lurert. Grounded theory (GT) er en metode for induktiv generering av sosiologiske hypoteser og teorier fra empirisk informasjon. Prinsippene ble først beskrevet av Barney Glaser og Anselm Strauss (Glaser og Strauss 1967), og er senere beskrevet på forskjellige måter, først og fremst representert med Glaser (1992) på den ene siden, og Strauss (1987) og Strauss og Corbin (1990) på den andre. Grounded theory baserer seg på koding av tekst i tre forskjellige modi (open, axial, og selective), og ser koding som prosessen med å analysere data (Strauss og Corbin 1990:61). Tilsvarende syn på analyse ligger bak andre verktøy enn NUD•IST. Ian Dey (1993:30) har utviklet verktøyet Hypersoft, og sier følgende om hva kvalitativ analyse er:

“The core of qualitative analysis lies in these related processes of describing phenomena, classifying it, and seeing how our concepts interconnect.”

I følge Dey er kjernen i kvalitativ analyse å beskrive fenomener, klassifisere dem, og se hvordan begreper relaterer til hverandre. I GT brukes vokabularet til hypotetisk-deduktiv forskning, men Strauss og Corbin har store vansker med å adoptere termene fra den positivistiske tradisjonen (Lonkila 1995:44). Strauss (1987) og Strauss og Corbin (1990) forsøker å være klare og tydelige i sin fremlegging av fremgangsmåtene i GT, men de er langt fra klare nok (Lonkila 1995:45). Lonkila setter et stort spørsmålsteget ved prosessen som forfatterne gjør rede for, faktisk foregår slik, eller om det foregår noe mer “dirty work” som de ikke forteller oss om. Fordi prosessen forfatterne fremhever er så omstendelig og arbeidsom, blir Lonkila (1995:45) fristet til å si:

“One is almost tempted to claim that it is next to impossible to conduct grounded theory research without computers.”

Lonkila sier videre at GT har hatt spesielt stor innflytelse på verktøyene ATLAS/ti og NUD•IST. Dette er tydelig i verktøyenes struktur, utviklernes publikasjoner og kontakten mellom utviklerne og Anselm Strauss. Eksempelvis sa Lyn Richards i en samtale jeg hadde med henne, at Anselm Strauss måtte oppleves på nært hold fordi det var slik en personlighet. Hun sa videre at jeg burde forsøke å komme meg med på et av de få kursene han fortsatt holdt.³ Forøvrig sa Lyn Richards at Strauss var nok ikke så veldig begeistret for den vendingen GT hadde tatt med Juliet Corbins inntreden som medforfatter, og hun anbefalte meg heller hans bok fra 1987, enn boken med Corbin som medforfatter.

Lonkila analyserer sammenhengen mellom GT og digitale verktøy for transformering, ved å se på analytiske operasjoner som er sentrale hos dem begge. Operasjonene han ser på er: koding av data, konstante sammenligninger, linker, memoskriving, diagrambruk, verifisering, og teoribygging. Lonkila (1995:48) konkluderer med at de to programmene er sterkt influert av GT, men det betyr ikke at de bare kan brukes i tråd med GT. Imidlertid innebærer omtrent alle digitale verktøy for kvalitativ transformering, at forskeren må kode sine dokumenter. Hvordan dette blir gjort er i grunnen opp til forskeren, og det er mulig at noe koding inngår i all kvalitativ forskning, men det er en fare for at det blir lagt for stor vekt på koding, tatt i betraktning av at kvalitativ forskning i stor grad dreier seg om tolkning og hermeneutisk analyse (Lonkila 1995:49). For meg ser det ut til at Grounded theory har inntatt en paradigmatisk rolle i forhold til bruken av digitale verktøy for kvalitativ transformering.

Koding er ikke det samme som kvalitativ transformering, men med vektleggingen av koding i digitale verktøy og metodologien bak dem, kan vi få et slikt inntrykk. Kvalitativ forskning består ikke bare i å kategorisere data, men som Coffey og Atkinson (1996:158) sier, er vår oppgave som kvalitative forskere å utvikle tolkninger som går ut over grensene til våre egne data, og som går ut over hvordan tidligere forskere har brukt de idéene.

Det vil si at data er ett grunnlag for å få slike idéer, men slett ikke det eneste, og det er vitterlig ikke nok å kategorisere data. Våre viktigste idéer finner vi ikke *i* den informasjonen vi har samlet. Uansett hvor hardt vi arbeider, vil vi ikke finne de idéene ved å nitidig granske informasjonen gang på gang. Vi må arbeide med analyse og teoretisering, og vi må gjøre den intellektuelle og forestillingsrike delen av arbeidet med idéer, parallelt med de andre oppgavene knyttet til dataadministrasjon (Coffey og Atkinson 1996:155). Mye av det arbeidet som i litteraturen omkring di-

³ Nå er det for sent, fordi Anselm Strauss er død.

APPENDIX 2 : REFLEKSJONER

gitale verktøy beskrives som dataanalyse, dreier seg nemlig i stor grad om dataadministrasjon. Alvesson og Skjöldberg (1994:314) har et kapittel i sin bok "Tolkning och reflektion" hvor de tar for seg noen forskningsretninger i "något ironiska termer," og omtaler Grounded theory blant annet slik:

"Endast den verkligt flitige, en som samlat en enorm mängd data och sorgfälligt baxat in denna i en mängd kategori-containrar som så staplats ihop till ett stort katedralliknande bygge på vars topp teorin med litet t hamnar, undgår fördärvet i form av farligt fritäknande och hedonistisk, teoretisk slapphet, där de ogudaktiga tänker fritt, stort och farligt och hamnar utanför den smala men rätta empiriska vägen."

Det de ønsker å peke på, er at det flittige arbeidet med informasjonen og kategoriseringen anses som det eneste forløsende, og tenking som går ut over empirien, anses som brudd på etiketten i denne tradisjonen. Altså er det som Coffey og Atkinson ser som det viktigste ved kvalitativ forskning, en uting i øynene til disiplene av Grounded theory.

Et fremtredent trekk ved digitale teknologier er deres evne til å konservere de rutiner som blir implementert. Konserveringen gjøre det enda vanskeligere å endre fremgangsmåter, enn om arbeidet foregikk kun manuelt. Et problem ved digitale verktøy for kvalitativ transformering, ligger derfor i at de konserverer og forsterker teknikkene fra Grounded theory og lignende fremgangsmåter. Når de først er implementert i verktøyene er de vanskelig å få fjernet, og når de først finnes, blir de lett tilgjengelige for bruk. En parallell til digitale verktøy for kvantitativ transformering, er statistikkprogrammernes muligheter for multivariate analyser. Manuell utførelse av slike analyser er vanskelig og arbeidsomt, og relativt få behersker den kunsten. Når det nærmest bare er et valg i en meny, kan hvem som helst kjøre slike analyser. Det er likevel ikke gitt at man evner å forstå hva analyseresultatet uttrykker, og hva det bidrar med av forståelse, ut over hva vi kan forstå av univariate og bivariate analyser. Det har nærmest gått inflasjon i bruk av multivariate analyser etter at den ble tilgjengelig i digitale verktøy, ofte uten at innsikten som uni- og bivariate analyser kan danne grunnlag for blir utnyttet (Hamilton 1991). Det er altså en fare for at teknikker som blir tilgjengelige gjennom digitale verktøy får en utbredelse i forskningen som ikke er basert på en ønsket utvikling, men som er en ikke-intendert konsekvens.

Kvalitative forskningsarbeider skiller seg fra hverandre i forhold til tolkningsnivåer. Grounded theory og lignende analyseprosesser befinner seg på det første tolkningsnivået, og Alvesson og Skjöldberg (1994) navngir det som "induktiv empirisk." Grounded theory er influert av symbolsk interaksjonisme, men også av samfunnsvitenskapelig positivisme. Glaser var student av Lazarsfeld, som blant annet av Bourdieu regnes som hovedpersonen bak samfunnsvitenskapelig positivisme, gjennom sin utvik-

ling av den statistiske analysen i samfunnsforskning (Bourdieu og Wacquant 1992). Glaser (1992) sier at han brukte den statistiske analysemetoden som modell for den kvalitative metoden i Grounded theory. Det vil nærmest si at en kvantitativ mal ble fylt med et kvalitativt innhold (Alvesson og Skjöldberg 1994:69). GT deler sitt syn på data som relativt teoriløse med positivismen. Videre deler de idealet om å kunne separere teori og empiri, om objektivitet, om generaliserbarhet, reproduserbarhet og predikerbarhet (Alvesson og Skjöldberg 1994:90). Strauss og Corbin (1990:27) sier nokså prangende: “Yes, grounded theory is a scientific method.” Å få metoden anerkjent som vitenskapelig, er åpenbart viktig for dem. GT skiller seg fra positivismen gjennom sin vekt på symbolsk forståelsesinnhold i sosial samhandling, gjennom teorigenerering snarere enn verifisering, og bruk av kvalitativ informasjon i stedet for kvantitative data. Alvesson og Skjöldberg (1994:90) mener at totalt sett er det grunn til å fremheve *likhetene* mellom GT og et postpositivistisk vitenskapssyn. Alvesson og Skjöldberg (1994:92) sier:

“Argumenten mot en nærsynt empirism synes giltige. Problemet med denna är att den aldrig kan nå frem till djupstrukturer i materialet, utan är tvungen att klavbinda sig vid ytstrukturer (se Chomsky 1968). Det empiriskt (enkelt) åtkomliga står i centrum.”

Alvesson og Skjöldbergs plassering av GT innenfor et postpositivistisk vitenskapssyn, samsvarer med Guba og Lincolns (1994:110) vurdering.

Alvesson og Skjöldberg beskriver ulike typer forskning i forhold til betydningen av fire tolkningsnivåer. Etter hvor stor grad de fire nivåene vektlegges, dannes en tolkningsprofil. Et empirisk beskrivende studie som er reflekterende, har en tolkningsprofil med tre deler induktiv empirisk, to deler hermeneutikk, én del kritisk teori, og én del postmodernisme, totalt sju deler. Slik jeg foran har vurdert digitale verktøy for kvalitativ transformering, delvis på grunn av den sterke innflytelsen fra Grounded theory, så er det rimelig å forvente at forskningsarbeider som baserer seg på slike verktøy, vil ha en tolkningsprofil med alle sju delene som induktiv empirisk. Den som adopterer verktøyets metamodel og i tillegg støtter seg på metodelitteratur som er nært knyttet til verktøyets virkemåte (slik som Grounded theory-litteratur: Strauss, alene eller sammen med andre) Dey (1993), Miles og Huberman (1994), Richards og Richards (1994; 1995), og Araujo (1995)), vil med stor sannsynlighet adoptere et postpositivistisk vitenskapssyn, snarere enn et fortolkende.

Kvalitativ transformering består av beskrivelse, analyse, og tolkning (Wolcott 1994). En transformeringsprofil gir uttrykk for vektleggingen av de tre transformasjonsformene i et forskningsarbeid. Jamfør diskusjonen min ovenfor, er det en fare for at bruk av digitale verktøy vil gi en profil som kanskje har litt vektning på beskrivelse, ingenting på tolkning, og nesten all vekt på analyse. Den slags transformering blir det fristende å

sammenligne med karakteristikken av statistisk analyse som “tallknusing.” Den tilsvarende karakteristikken av kvalitativ transformering med nesten all vekt på analyse, blir “tekstknusing.” Hva godt har det noen gang kommet ut av å knuse noe?

Avrundning

Ved å ta i bruk et bestemt verktøy er ikke forskeren låst til å gjennomføre én bestemt form for transformering. Faremomentet ligger i at verktøyet drar forskeren i en bestemt retning. Hvis ikke forskeren har en sterk kvalitativ forskerintegritet, er det stor fare for å bli dratt i retning av verktøyets metamodell og tolkningsramme. Personer som er nye på området kvalitativ forskning representerer den største “risikogruppen,” fordi de ikke har hatt anledning til å bygge opp en forskerintegritet. Hvis det første møtet, og kanskje det eneste, med kvalitativ forskning er digitale verktøy for kvalitativ transformering, er sannsynligheten stor for at deres arbeid vil ha en tolkningsprofil med et ensidig innslag av induktiv empirisk tolkning og ingen innslag av de øvrige tolkningsnivåene. Nesten uansett verktøy, har metamodellen større eller mindre sammenfall av elementer med GT. Kvalitativ transformering er mye hardt arbeid. Digitale verktøy frister med en transformeringsmåte som kan synes lettere, med klare regler for fremgangsmåten. Det kan dermed være fristende å ta de i bruk for å redusere arbeidsbyrden. Et annet forhold er den alltid tilstedeværende hakkingen fra “kvantitative forskere” om at “kvalitative forskere” må være mer systematiske og transparente (Kelle 1995:9). Med digitale verktøy får forskerne et tilbud om å imøtekomme denne kritikken, men da ved å bli mer som dem som fremsetter kritikken. I sum, ser jeg *en fare for* at tolkningens vilkår blir dårligere i den digitale tidsalderen.

Det jeg vil, er at forskere og forskerstudenter vet mer om hva kvalitativ forskning er, og hvilke muligheter det gir en forsker, slik at han kan ta informerte valg om tolkningsrammen. I denne sammenhengen må forskeren vurdere hjelpemidler, hvor digitale verktøy er en mulighet. Hvis forskeren velger hjelpemidler i en dialog med alternative tolkningsprofiler og transformeringsprofiler, så respekterer jeg enhver konklusjon. For det andre vil jeg ha digitale verktøy som er mer rettet inn mot de øverste tolkningsnivåene. Dagens verktøy kan være meget nyttige til dataadministrasjon (erstattende system), og til transformeringen hvis forskeren har gjort et informert valg om den typen forskning (utfyllende system), men de bidrar ikke til å *vitalisere* den kvalitative forskningen (fornyende system). Jeg spent på å se hvordan utviklerne av et verktøy som er fornyende for fortolkende forskning, håndterer den ivoende konflikten mellom en romantisk og en mekanistisk verdensanskuelse.

AVSLUTTENDE BEMERKNING

Hva så med bruk av digitale teknologier i distribuerte prosjekter? I Statoils forretningsutvikling i Venezuela var selvfølgelig en rekke systemer i bruk. Et fellestrekk var imidlertid at systemene ikke snakket med hverandre, og at aktørene ikke brukte dem til å arbeide sammen. Dette var i stor grad fordi den teknologiske infrastrukturen i Venezuela var meget dårlig. Telefonnettet var i beste fall ustabil, selv tradisjonell postdistribusjon var tvilsom og bruk av kommersielle distribusjonsfirma nødvendig. I tillegg fungerte tilreisende aktører som kurerer. Etter hvert ble en fast linje leid for kommunikasjon i Venezuela. Statoil hadde på flere områder kommet betydelig lenger enn sine lisenspartnere. Eksempelvis kunne en Statoil-ansatt gå inn på Statoils servere i Stavanger med bærbar datamaskin og modem fra et møterom hos Totals forskningsorganisasjon i Le Havre, mens Total selv ikke kunne gjøre det samme til hovedkontoret i Paris, endog ikke til etasjen over. Imidlertid var det til begrenset nytte å kunne kommunisere internt i Statoil, når 50-80% av aktiviteten var til partnere av ulike slag. Det var dermed vanskelig for Statoil å utnytte sin teknologiske infrastruktur så lenge den ikke omfattet eksterne samarbeidsparter. I JVCO hadde de ansatte systemer fra sine tre respektive selskaper, og i den grad man hadde linjer, kunne man kommunisere "hjem." Systemer som kunne understøtte samarbeidet i organisasjonen var det derimot dårlig med. Gradvis la man på plass systemer, ved at systemer fra et enkelt selskap ble valgt til JVCOs system, slik det for eksempel var tilfelle for økonomistyring hvor Statoils system ble valgt.

Teknologien var ikke særlig muliggjørende for forretningsutviklingen, fordi den ikke var åpen og fleksibel nok. En løsning hvor man på få dager kunne etablere en infrastruktur og systemløsninger som var felles for prosjektet, ville vært av betydelig verdi for forretningsutviklingen. Dette kunne enten gjøres ved å etablere en ny felles løsning for et prosjekt, eller å få de respektive selskapenes systemer til å kommunisere. Det er imidlertid et spørsmål om vi i dag har teknologi som er åpen, fleksibel og adaptiv nok til utfordringene i distribuerte prosjekter. I media og den generelle samfunnsdebatten skapes det et inntrykk av at den digitale teknologien er på et høyt utviklingsnivå, men så lenge det er store problemer med selv det å utveksle tekstdokumenter mellom ulike tekstbehandlere, kan vi knappst si å ha kommet langt.

Det kommer til stadighet nye tilbud i det digitale teknologimarkedet, og all skal i følge produsenten gi nye muligheter. Endringene i digitale teknologier skyldes først og fremst endringer i maskinvare. Mens maskinvaren gjør et kvantesprang hver 18. måned, sitter programvaren fortsatt fast i 60-årene. I bestrebelene på å utnytte de tidlige datamaskinene ble logikk lagt til grunn. Desverre håndterer ikke tradisjonell logikk utfordringer som innebærer inkonsistenshet, redundans og skiftende formål særlig godt. Logikk er effektivt for tenking som er konsistent og presis, og

APPENDIX 3 : AVSLUTTENDE BEMERKNING

som retter seg om spesifikke formål, fordi den er deduktiv og utnyttende, ikke induktiv og eksplorerende. Distribuerte prosjekter og vi som er aktører i dem er langt mer uryddige, og derfor er utviklingen av digitale systemer mer et spørsmål om psykologi, sosiologi og antropologi, enn om logikk (Rawlins 1997:79).

Tradisjonell programvare fungerer bra bare når fem betingelser er oppfylt (Rawlins 1997:79): 1. Vi vet akkurat hva vi vil gjøre. 2. Vi kan forutsi enhver fremtidig mulighet. 3. Vi kan predikere en korrekt handling for hver slik eventualitet. 4. Vi kan utføre alle slike kontingente handlinger uten feil. 5. Det vi trenger aller mest er effektive løsninger. Så snart våre utfordringer blir store og komplekse, forsvinner disse disse forutsetningene.

Så langt har det vært enklest for oss å bygge maskiner som bruker lang tid på å svare på presise spørsmål om presis informasjon. Det vi ville sette størst pris på er omtrentlige svar på uklare spørsmål om store kvanta av vag og inkonsistent informasjon. Slike problemer lar seg ikke løse med tradisjonelle metoder. Så lenge dagens programmerere fortsatt tenker som logikere, blir det ikke mulig å la programmene tilpasse seg oss som aktører.

Til å gi nye muligheter til distribuerte prosjekter trenger vi adaptive teknologier. Vi trenger teknologier som oppfatter konteksten for en arbeidsoppgave og tilpasser seg den, og vi trenger teknologier som tilpasser seg vår måte å bruke dem på. Vi har nådd grensen for hva vi kan få datamaskiner til å gjøre med våre eksisterende forestillinger om hvordan de må virke. For å finne nye løsninger må vi gi avkall på noe. Vi må kanskje gi avkall på den absolutte kontrollen vi i dag tror vi har.

På dette punktet er det en parallell til koordinering av distribuerte prosjekter. Distribuerte prosjekter lar seg ikke koordinere med tradisjonelle former for kontroll. Koordinering i distribuerte prosjekter er situert koordinering, og vi må gi avkall på tradisjonell styring hvis vi skal lykkes. Skal vi lykkes med å lage adaptive systemer, som kan representere noe nytt for distribuerte prosjekter, må vi også gi avkall på tradisjonell kontroll. Vi kan ikke spesifisere alt på forhånd, vi må tørre å la ting utvikle seg underveis.

Det er lite i dagens digitale teknologier som representerer en kraft som kan bringe oss over til et postmoderne samfunn (Murray og Willmott 1997). Dagens teknologi fungerer først og fremst som en forsterkning av det moderne samfunnet.

VIDERE FORSKNING

Utfordringen med å forstå, forklare og forbedre koordinering i distribuerte prosjekter er selvfølgelig ikke fullendt med denne avhandlingen. Jeg vil derfor peke på noen interessante områder for videre forskning.

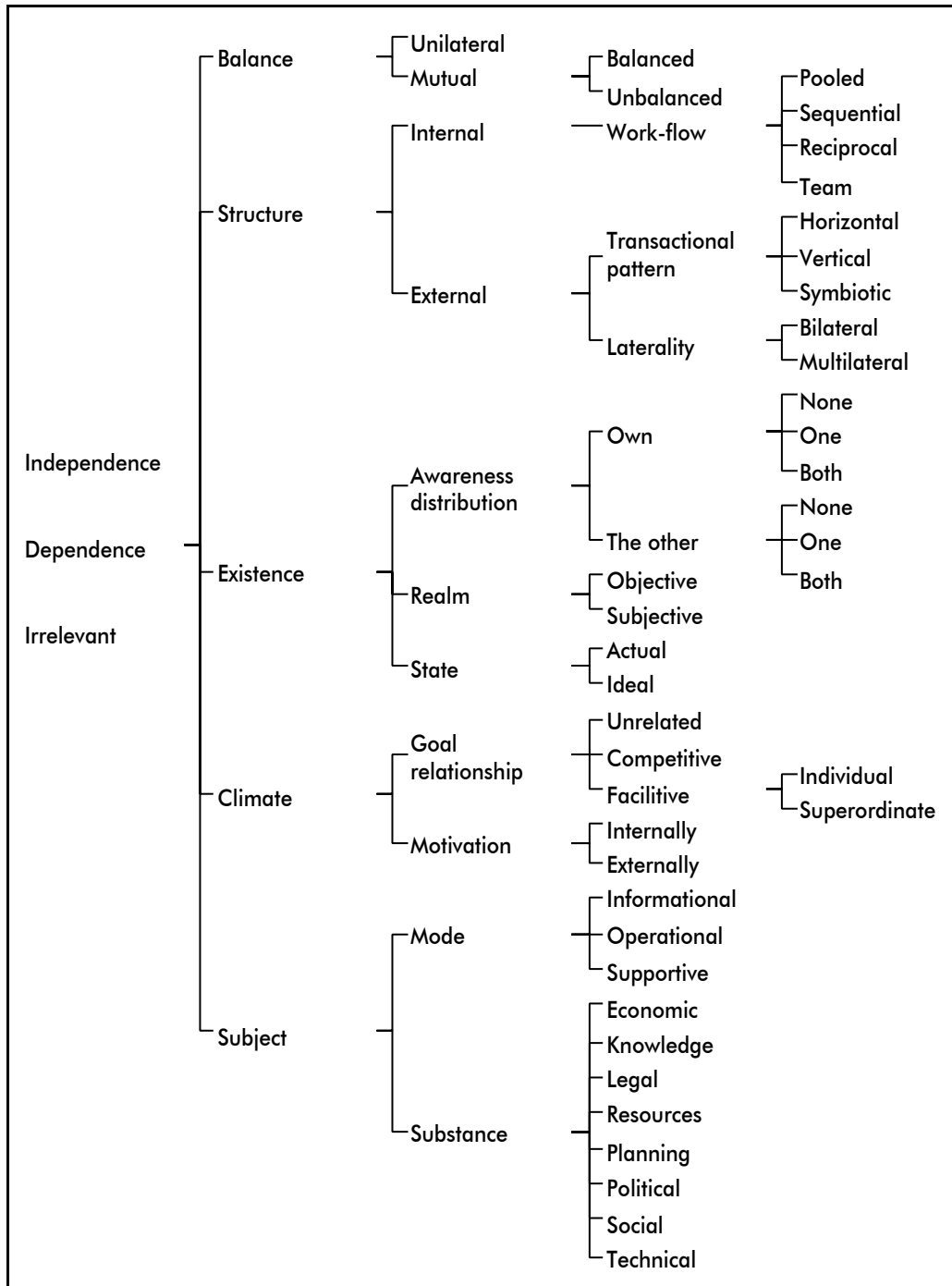
- Et feltarbeid i et distribuert prosjekt: Kartlegge relevanssystemene på arenaen og beskrive hvordan de utvikler seg, og forklare hvorfor de utvikler seg slik de gjør.
- En videre undersøkelse i sosiologisk teori: Hvilke teoretiske konsekvenser følger av konseptualiseringen av koordinering som situert koordinering?
- En undersøkelse basert på teknologilitteratur: Hvilken betydning kan bruken av digitale teknologier ha for situert koordinering?
- Et feltarbeid i et distribuert prosjekt. Undersøke dynamikken i relevanssystemene og forklare betydningen av ulik teknologibruk for dette.
- Et teoriarbeid: Videreutvikle idéen om situert koordinering, blant annet tesene og prosessen.
- Et utviklingsarbeid: Hvordan legge opp trening for distribuerte prosjekter basert på forståelsen i denne avhandlingen?
- Et feltarbeid i et distribuert prosjekt: Beskrive og forklare hvordan et treningsopplegg virker på koordineringen.
- Et feltarbeid i et distribuert prosjekt: Beskrive og forklare hvordan den situerte koordineringen blir i et felt hvor konsekvensene for ledelsen av distribuerte prosjekter fra kapittel 7.3.6 blir fulgt opp.
- Et funn som er mye rapportert i litteraturen er prinsippet om et hierarkisk mønster mellom avhengighetstyper og håndteringsmåter, og additivitet av koordineringsmetoder (se kapittel 3.7 Befaring). Hypotesen om hierarkisk mønster sier at arbeidsflyt-avhengighetene brønn, sekvensiell, resiprok, og lag må respektivt eksistere før hverandre. Tilsvarende er hypotesen for håndteringsmåter. Programmering, planer og gjensidig tilpasning må respektivt anvendes før hverandre. Additivitetshypotesen går ut på at de forskjellige håndteringsmetodene er additive, hvilket vi si at vi legger dem til og ikke bytter dem ut. Denne avhandlingens forklaring av koordineringen av Statoils forretningsutvikling i Venezuela som 4K koordinering, svekker tilliten til disse hypotesene i distribuerte prosjekter. De fire formene for koordinering var delvis substituære. Eksempelvis tok ikke den integrerte partnerorganisasjonen JVCO i bruk gjensidig tilpasning først etter at standardisering og planlegging

APPENDIX 4: VIDERE FORSKNING

var ”utbrukt”, men med en gang fordi standardisering og planlegging i liten grad fantes. Forholdet mellom kultivering og ekstern relasjonsbygging viser videre at personlig håndtering og upersonlig håndtering kan erstatte hverandre. Jeg vil derfor sette opp den hypotesen at hypotesene om hierarkisk mønster og additivitet ikke er gyldige for distribuerte prosjekter. Deres gyldighetsområde begrenser seg eventuelt til tradisjonell virksomhet. Slik virksomhet blir det mindre av, og jeg setter derfor spørsmålstejn ved hvor interessante disse hypotesene er. Et videre arbeid med forholdet mellom forskningsresultatene i tidligere litteratur og resultatene i denne avhandlingen kan derfor være interessant.

KONSEPTUELT SKJEMA

Kategoritreet viser kategoriernes relative tilhørighet. Kategorier merket * er gjensidig utelukkende. Kategorisering skal skje på laveste nivå.



APPENDIX 5: KONSEPTUELT SKJEMA

1 BALANCE*

The categories 1-2 are mutually exclusive.

1.1 UNILATERAL

One of the nodes is dependent of the other but not the other way around.

1.2 MUTUAL*

The nodes are both dependent of each other.

1.2.1 Balanced

The nodes are equally dependent of each other.

1.2.2 Unbalanced

One of the nodes are more dependent of the other.

2 STRUCTURE*

The categories 1-2 are mutually exclusive.

2.1 INTERNAL

The dependency relation is between nodes inside the same organizational unit.

2.1.1 Work-flow*

How work flow inside a unit.

2.1.1.1 Pooled

Work are performed independently of the other node and there are no flow between them.

2.1.1.2 Sequential

Work flow between the nodes, but only in one direction.

2.1.1.3 Reciprocal

Work flow between the nodes in a "back-and-forth" manner over a period of time.

2.1.1.4 Team

Work come into the unit and the nodes diagnose, problem-solve, and collaborate as a group at the same time.

2.2 EXTERNAL

The dependency relation is between nodes in different organizational units.

2.2.1 Transactional pattern*

The pattern of transactions between the nodes in different structural positions.

2.2.1.1 Horizontal

The nodes competes with each other in obtaining similar resources and disposing of similar goods and services. The dependence is mediated by third parties.

2.2.1.2 Vertical

The nodes are located in different stages of production service.

2.2.1.3 Symbiotic

The nodes complement each other in the rendering of services to individual nodes, like pieces of a jigsaw puzzle.

2.2.2 Laterality*

The number of nodes involved in the dependency relationship.

2.2.2.1 Bilateral

Two nodes are involved in the relationship.

2.2.2.2 Multilateral

Three or more nodes are involved in the relationship.

3 EXISTENCE

3.1 AWARENESS DISTRIBUTION

The distribution of awareness of a dependency relation, i.e. whether the awareness concerns a nodes' own dependence of the other node or the other node's dependence of itself.

3.1.1 Own*[PE6]

The distribution of awareness concerns the node's own dependence of the other node.

3.1.1.1 None

None of the nodes are aware of their own dependence of the other node.

3.1.1.2 One

One of the nodes are aware of their own dependence of the other node.

3.1.1.3 Both

Both of the nodes are aware of their own dependence of the other node.

3.1.2 The other*

The distribution of awareness concerns the other node's dependence of itself.

3.1.2.1 None

None of the nodes are aware of the other node's dependence of itself.

3.1.2.2 One

One of the nodes are aware of the other node's dependence of itself.

3.1.2.3 Both

Both of the nodes are aware of the other node's dependence of itself.

3.2 REALM*

Whether the dependence exists in the objective or the subjective realm.

3.2.1 Objective

The dependence exists as a formal and structural dependence.

3.2.2 Subjective

The dependence is perceived as existing by the nodes.

3.3 STATE*

Whether the dependence exists as actual or as ideal.

3.3.1 Actual

The dependence is already existing.

3.3.2 Ideal

The dependence should exist in the ideal preferred state.

4 CLIMATE

4.1 GOAL RELATIONSHIP*

In what way the node's goals relate to each other.

4.1.1 Unrelated

The node's goals are unrelated.

4.1.2 Competitive

The nodes believe their goals are negatively related; if one node achieves it's goal the other node will not.

APPENDIX 5: KONSEPTUELT SKJEMA

4.1.3 Facilitive*

The nodes believe their goals are positively related; one node achieve it's goal only if the other node do so too.

4.1.3.1 Individual

The dependence is necessary for reaching the individual goals of each node.

4.1.3.2 Superordinate

The dependence is necessary for a superordinate goal of the nodes involved.

4.2 MOTIVATION*

What are the motivational origins of a dependency relation.

4.2.1 Internally

The powerful node are internally motivated.

4.2.2 Externally

The weak node are externally motivated.

5 SUBJECT

5.1 MODE

In what mode the subject of the dependence is.

5.1.1 Informational

The nodes are dependent of information on the subject from another node.

5.1.2 Operational

The nodes are dependent of the operation on the subject from another node.

5.1.3 Supportive

The nodes are dependent of support on the subject from another node.

5.2 SUBSTANCE

What the subject substance is.

5.2.1 Economic

The nodes are dependent of economic matters.

5.2.2 Knowledge

The nodes are dependent of knowledge.

5.2.3 Legal

The nodes are dependent of legal matters.

5.2.4 Resources

The nodes are dependent of resources.

5.2.5 Planning

The nodes are dependent of planning matters.

5.2.6 Political

The nodes are dependent of political matters.

5.2.7 Social

The nodes are dependent of social matters.

5.2.8 Technical

The nodes are dependent of technical matters.

EKSEMPELER PÅ INTERVJUGUIDER

Local Team Orimulsion. Caracas I, 2nd interview

Intro: Vi har tidligere snakket om hvilket arbeid du utfører og hvilke relasjoner du har til de andre deltagerne i JVCO og Statoil. Nå kunne jeg tenke meg å gå litt nærmere inn på hvordan du bruker og forholder deg til disse relasjonene.

A Kan du fortelle om en relasjon som du føler deg avhengig av i ditt arbeid (JVCO, Statoil, andre)?

- På hvilken måte var du avhengig?

(Hva skjer hvis relasjonen brytes eller ikke er tilgjengelig)

- Hva var grunnlaget for avhengigheten eller hvordan ble du klar over den?

(Formell bestemmelse, uformell enighet, personlig relasjon...)

- Når du ble klar over avhengigheten, hvordan forholdt du deg til den?

(Hva gjorde du, -tok du kontakt, ba du om noe, sendte du noe...)

- Hva skjedde på grunnlag av det du gjorde?

(Fikk du den responsen du ønsket eller ventet)

- Fikk du det utbyttet av relasjonen som du ønsket deg?

(Oppnådde du det ønskede resultat)

- Gjorde du deg etterpå noen vurderinger om hvordan denne avhengigheten burde håndteres for fremtiden?

(Slik at det fungerer bedre, eller er til mer hjelp.)

- Håndterer du den annerledes nå eller vil du gjøre det for fremtiden?

B Er det situasjoner som skiller seg fra den du har beskrevet nå?

- På hvilken måte er de annerledes?

C Er det noen du har kontakt med, men som du ikke føler deg avhengig av?

- Hvorfor har du kontakt med dem da?

D Hva vil det si for deg å være avhengig av noen eller noe?

E Hvor god nytte har du av de relasjonene som det er formelt lagt opp til i JVCO og hjemover til Statoil? (gruppene, lederne, kjerneteamet, prosjektlederen...)

- På hvilke områder er det du må etablere eller få til relasjoner selv?

- Hva synes du det er vanskeligst å få til å fungere bra?

F Hvis du sammenligner relasjonene som du har, er det noen som er viktigere for deg enn andre?

- Hva er det som verste som kan skje (i forholdet til noen av relasjonene)?

Kjerneteam tungoljeprosjektet. Forus I

Intro...

Innledning

- Kan du fortelle meg hva din jobb på prosjektet går ut på?
- Har du flere roller i prosjektet? Har de endret seg over tid?
- Hvordan vil du karakterisere arbeidet ditt?

Hovedkategoriene

Oppgavegjennomføring

Kan du ta en av de arbeidsoppgavene du utfører og fortelle meg hvordan du går fram for å utføre den?

- Utfører du noen gang denne oppgaven annerledes enn det du nå har fortalt?
- Er det andre oppgaver som blir utført veldig forskjellig fra den du nå har fortalt om?

Kultivering

Har du under arbeidet med prosjektet følt behov for endre på måten prosjektet er organisert eller foregår på? Kan du evt. gi meg et eksempel på en slik situasjon?

- Hvorfor var det nødvendig å gripe inn?
- Ble endringene satt ut i livet og hvilket effekt hadde det?
- På hvilke områder har det vært nødvendig å gripe inn?
- Kanaliserer du noen endringsbehov til andre eller forsøker du å utføre dem selv?
- Hva tror du det skyldes at en del personer har engasjert seg i å endre måten ting fungerer på?

Relasjonsbygging

Kan du fortelle om en relasjon du har til noen i forbindelse med prosjektet og hvordan den har utviklet seg over tid?

- I hvilken grad har du under prosjektet opprettet relasjoner til nye personer i forhold til personer som du allerede hadde relasjoner til?
- Er det noen relasjoner som har forskjellig betydning for deg?
- Er det noen forskjell i måten du håndterer relasjoner som er formelt opplagt og relasjoner som du selv har hatt med deg inn i prosjektet?

Informasjonsanking

Kan du si litt om hvordan du går fram for å få tak i den informasjon som du trenger?

- Er det noen kilder som krever en annen håndtering enn andre for å få tak i informasjonen?

APPENDIX 6: EKSEMPELER PÅ INTERVJUGUIDER

- Er det noen måter som informasjon blir utvekslet på som er mer fremtreden enn andre?
- Hva slags typer informasjon er mest verdifull for deg?

Integrering

Kan du si litt om hva slags tilhørighet du føler til andre deltakere i prosjektet?

- Hva betyr denne tilhørigheten for deg?
- Har du noen gang opplevd dette som problematisk?
- Har du funnet ut av hvilket forhold du vil ha til de andre som er involvert i prosjektet?
- Er det noen av de innvolverte som du føler å ha et mer avklart forhold til enn andre, - hva består i såfall skillet i?
- Hvordan vil du karakterisere integreringen av deltagerne i prosjektet?
- Hva vil det si for deg å være integrert med andre?

Prosjektkanselleringen

- Har den nye situasjonen for Orimulsion-prosjektet gjort at du har sett andre sider ved prosjektet eller ser ting på en annen måte.
- Hva slags betydning har endringene for deg?

Avslutning

- Kan du fortelle meg hvordan det er å arbeide med personene fra de andre selskapene?
- Hva er drivkraften, motivasjonen for innsatsen din? (Når er du fornøyd, hvilke mål har du?)
- Hva bruker du datamaskinen til? (Ser du for deg noe utvidet bruk som kan være nyttig?)
- Hvilken utdannings- og yrkesbakgrunn har du?

Local Team. Caracas II

INTRODUKSJON

- Kort orientering om mitt arbeid.
- Denne intervjurunden for å favne om utviklingen i Orimulsion-prosjektet og Venezuela-etableringen.

ÅPNING

- Kan du skissere hvilket arbeid du utfører nå?

DEFINISJON AV SITUASJONEN

- *Med utgangspunkt i at du har en en posisjon eller stilling i Statoils forretningsutvikling i Venezuela, så danner du deg en oppfatning om hva stillingen innebærer. Vi kan si at det er hvilke forventninger du selv og andre stiller til hvilke roller du skal ha.*

Kan du fortelle meg hvilke roller du nå har?

- Kan du plassere rollene i forhold til forskjellige enheter som er innvolvert? [Kart]

Kan du fortelle om hvordan du har kommet fram til at dette er rollene du har?

- Hva er det som har hatt betydning for formingen av dem?

Er det noen roller som du synes er uklare?

- Hvilken betydning har det eventuelt at roller er uklare?

Er det noe som tilligger deg å gjøre, men det er uklart hvilken rolle det tilhører?

Føler du at det er noen motsetninger mellom noen av rollene?

- *Vi har allegjensidige forventninger til hverandre om hvilken rolle vi skal ha.*

Hvilke roller mener du at andre deltakere i Vzla-prosjektet har i forhold til deg?

- I hvilken grad mener du at de er klar over dine forventninger?
-

• *La oss nå gå tilbake til oppstarten her i Venezuela og perioden i Jvco.*

- Når du først kom til Venezuela og begynte i Jvco, hvilke roller så du for deg tillå din stilling?
- På hvilken måte tok rollene form?
- Hvordan utviklet det seg etter hvert? (Redefinering - nye - avskaffing)
- Hva skjedde i det øyeblikket at det ble nei i Florida?

APPENDIX 6 : EKSEMPELER PÅ INTERVJUGUIDER

-
- *Nå skal INT omorganisere sin virksomhet og det skal opprettes et kontor her i Venezuela som asset. La oss se litt på den perioden som kommer.*
 - Hvilke forventninger har du til omorganiseringen?
 - Hva vil omorganiseringen si for deg og de rollene som du har?
 - Forventer du å få nye roller, omdefinere noen, gi avkall på noen?
-

- *Nå tenkte jeg å snakke litt om din situasjon mer generelt.*

Hvem er det du har formelt ansvar ovenfor?

- Hvordan har dette endret seg i perioden du har vært her?

KOORDINERT RESULTAT

...

STATOIL-SAMHANDLING

...

PARTNER-SAMHANDLING

...

RELASJONSUTVIKLING

...

SKRIFTLIGE KILDER

Statoil-dokumenter

Venezuela situation report. 24.04.94
Venezuela Country Report. 001-94. 16.12.94.
Forretningsutvikling. Fokusområder 1994. 08.05.95
Risikostyring. 08.05.95
Business Strategy. 08.05.95
A&A Project development. 08.05.95
Individual Competencies. 08.05.95
Venezuela Orimulsion. 16.05.95
Heavy Oil Upgrading. 3. kvartal 1995.
1995 Exploration Bidding Round. 12.10.95
Venezuela - Alirio Parra. 12.10.95
International Exploration and Production. 01.10.96.
Organisasjonskart for Statoilkonsernet. 01.05.97.
Statoil's International E&P Portfolio. Udatert
Statoil fakta 96/97.

Partnerskap

Preliminary Development Agreement. Association Agreemen. Bitor, Conoco, Statoil and Jandis. 30.05.95.
JVCO MPE-2 Project. Steering Committee Meeting. Organization Sub-Committee. 11.12.95
Orimulsion Project MPE-2 Production Module Organization. Udatert

Statoil-artikler

Venezuela i vinden. Statoil Magasin nr 1, 1996, 16-29.
Satser tungt i Venezuela. Ukestatus, 30.11.95
INT ut i verden. Ukestatus, 27.06.96.
Nøktern for Venezuela-runde. Ukestatus, 18.01.96.
Kvalifisert for Venezuela. Ukestatus, 28.10.95.
Anker Orimulsion-avslag. Ukestatus, 06.06.96.

Andre kilder

Venezuela. Outline for expatriates. ECA Limited, august 1994.
Stedrapport for Caracas. Det kongelige norske utenriksdepartement, mars 1995.
Window of opportunity. The Daily Journal, Caracas, 25.11.96, 13-17.

APPENDIX 7 : SKRIFTLIGE KILDER

Nettsteder

Venezuela Oil & Energy	www.vzlanet.com/oil
Venezuela Headline News	www.vheadline.com
Statoil	www.statoil.com
PdVSA	www.pdvs.com
Conoco	www.conoco.com
Total	www.total.com

APPENDIX 8

SITATREFERANSER

- Baricco A (1996:16) *Havoseanet*. Aschehoug, Oslo.
- Coelho P (1998:29) *The Alchemist. A fable about following your dream*. Harper Flamingo, New York.
- Engels F (1845/1969:323) *The Condition of the Working Class in England*. I Hamilton D (1994:64) Traditions, Preferences, and Postures in Applied Qualitative Research. I Denzin N K og Lincoln Y S (red) *Handbook of Qualitative Research*. Sage Thousand Oaks.
- Follet M P (1996:183) *Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. Harvard Business Scholl Press, Boston.
- Garcia Marques G (1989:236) *Generalen i sin labyrint*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Geertz C (1983:58) *Local Knowledge*. Basic Books, New York.
- Kluckhohn C (1949:11) *Mirror for Man. The Relation of Anthropology to Modern Life*. Whittlesey House, MacGraw Hill, New York.
- Mintzberg H (1983) *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Okri B (1997:94) *A Way of Being Free*. Phoenix House, London.
- Raba S (1996:11) *Leonardo da Vinci*. Silbermann Comunicazione, Firenze.
- Torgersen T-V og Zahl Olsen V (1985) *Flode alene*. Cappelen, Oslo.
- Weber M (1978:26) *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. Redigert av Roth G og Wittich C. University of California Press, Berkeley.

INNHALDSFORTEGNELSE

SEKSJON ÉN • ARGUMENT

1. FORSKNINGSFELTET.....	3
1.1. Distribuert og nytvklende aktivitet.....	3
1.2. Statoils internasjonale koordineringsutfordring.....	7
1.2.1. Statoils internasjonale aktivitet.....	10
1.2.2. Organisering av internasjonal leting og produksjon.....	11
1.2.3. Venezuela asset.....	15
1.2.4. Forskningsspørsmålet.....	16
2. ANGREPSMÅTEN.....	17
2.1. Tolkingsrammen.....	17
2.1.1. Forståelsen av mennesket og samfunnet.....	18
2.1.2. Abduktiv forklaringsmodell.....	28
2.1.3. Empiri gjennom feltarbeid.....	29
2.2. Forskningsstrategien.....	31
2.2.1. Strategien for litteraturen.....	32
2.2.2. Strategien for forretningsutviklingen.....	33
2.2.3. Strategien for idéen.....	39
2.3. Avhandlingens struktur.....	39

SEKSJON TO • LITTERATUREN

3. REKONSEPTUALISERING.....	43
3.1. Håndtering av avhengigheter.....	43
3.2. Definisjoner av avhengighet.....	49
3.2.1. Definisjoner etter perspektiv.....	51
3.2.2. Definisjoner etter systemnivå.....	55
3.2.3. Definisjonsmatrise.....	56
3.3. Avhengigheters egenskaper.....	56
3.3.1. Avhengighetens balanse.....	59
3.3.2. Avhengighetens struktur.....	61
3.3.3. Avhengighetens eksistens.....	64
3.3.4. Avhengighetens klima.....	66
3.3.5. Avhengighetens tema.....	67
3.3.6. Oppsummering.....	68
3.4. Avhengigheters intensitet.....	67
3.4.1. Miljøavhengighet.....	69
3.4.2. Maktavhengighet.....	72
3.4.3. Ressursavhengighet.....	73
3.4.4. Oppgaveavhengighet.....	75
3.4.5. Oppsummering.....	77
3.5. Håndteringsmåter.....	79
3.5.1. Kategoriseringer av håndteringsmåter.....	79
3.5.2. Egenskaper ved håndteringsmåter.....	84
3.5.3. Nivåer av håndteringsmåter.....	87
3.6. Koordinasjon.....	91
3.6.1. En tilstand av koordinasjon.....	91
3.6.2. Koordinasjon og organisatorisk effektivitet.....	93
3.6.3. Koordinasjon og samarbeid.....	94
3.7. Befaring.....	96

INNHALDSFORTEGNELSE

SEKSJON TRE • FORRETNINGSUTVIKLINGEN

4. ARENAEN.....	103
4.1. Venezuela.....	104
4.1.1. Historisk og politisk utvikling.....	104
4.1.2. Petroleumsøkonomiens utvikling.....	107
4.1.3. Status i petroleumsøkonomien.....	109
4.1.4. Forretningsmiljøet.....	110
4.2. Kulturforskjellene.....	113
4.3. Organiseringen.....	116
4.3.1. Topporganiseringen.....	116
4.3.2. Prosjektorganiseringen.....	118
4.4. Prosjektene.....	123
4.4.1. Orimulsion.....	124
4.4.2. Tungolje.....	127
4.4.3. Andre leterunde.....	127
4.4.4. Tredje leterunde.....	128
4.4.5. Teknologiavtalen.....	128
4.5. Utviklingsforløpet.....	129
4.5.1. Omorganiseringen av INT.....	129
4.5.2. Statoil i Venezuela.....	130
4.5.3. Kronologien.....	132
4.6. Arbeidssituasjonene.....	133
4.6.1. Konstellasjonene.....	134
4.6.2. Stedene.....	137
4.6.3. Relasjonstypene.....	139
5. FENOMENENE.....	147
5.1. Introduksjon.....	147
5.2. Intern mobilisering.....	151
5.2.1. Rett på.....	152
5.2.2. Fokalpunktet.....	153
5.2.3. Hvem jeg vil ha.....	155
5.2.4. Pølsebodbestyrere.....	157
5.2.5. Alle får forespørselen.....	159
5.2.6. Holde folkene varme.....	159
5.2.7. Mer om intern mobilisering.....	161
5.3. Ekstern relasjonsbygging.....	163
5.3.1. Avskjermet.....	164
5.3.2. Rådgiveren.....	166
5.3.3. Rampe-eieren.....	167
5.3.4. Informasjon på tvers.....	168
5.3.5. Kulturforståelse.....	169
5.3.6. Veldig åpent.....	170
5.3.7. Relasjonstjenester.....	171
5.3.8. Nærhet.....	172
5.3.9. Mer om ekstern relasjonsbygging.....	174
5.4. Kultivering.....	176
5.4.1. Nok vann?.....	176
5.4.2. Beslutningen fra ingensteds.....	178
5.4.3. Zombier.....	178
5.4.4. Et minimum av administrasjon.....	179
5.4.5. Dedikert for Venezuel.....	181

INNHALDSFORTEGNELSE

5.4.6.	En leder.....	183
5.4.7.	Serviett Management.....	185
5.4.8.	Adressere spørsmål.....	186
5.4.9.	De med makten.....	186
5.4.10.	Organisere oss.....	187
5.4.11.	Fysisk gjennomføring.....	188
5.4.12.	Hvordan organisere.....	189
5.4.13.	Mer om kultivering.....	190
5.5.	Prehåndtering.....	193
5.5.1.	Snakket om på forhånd.....	193
5.5.2.	Alle er forberedt.....	196
5.5.3.	Forpresentasjon.....	198
5.5.4.	Blindkopi.....	199
5.5.5.	Gjøre det på nytt.....	200
5.5.6.	Anledning til å være med.....	202
5.5.7.	Mer om prehåndtering.....	203
5.6.	Tilknytting.....	204
5.6.1.	Løsrive og smelte inn.....	205
5.6.2.	Vårt Core Team.....	206
5.6.3.	Medarbeider eller representant.....	207
5.6.4.	To roller.....	208
5.6.5.	Diffust.....	208
5.6.6.	Mine prioriteringer.....	209
5.6.7.	Kampsituasjon.....	210
5.6.8.	Saugarden.....	211
5.6.9.	Vårt synspunkt.....	211
5.6.10.	Faglig grunnlag.....	213
5.6.11.	Fellesskapsfølelse.....	214
5.6.12.	Etter behov.....	216
5.6.13.	Min jobb.....	217
5.6.14.	Rapportering.....	217
5.6.15.	Mer om tilknytting.....	218
6.	MØNSTRENE.....	221
6.1.	Fenomenmønsteret.....	221
6.1.1.	Oppgavegjennomføring.....	222
6.1.2.	Fenomenspillet.....	224
6.1.3.	Spillet for INT og enhetene.....	226
6.2.	4k koordinering.....	227
6.2.1.	Konstituerende koordinering.....	228
6.2.2.	Kontinuerlig koordinering.....	229
6.2.3.	Konfirmerende koordinering.....	230
6.2.4.	Konstant koordinering.....	231
6.2.5.	Koordineringsspillet.....	232

SEKSJON FIRE • IDÉEN

7.	SITUERT KOORDINERING.....	239
7.1.	Introduksjon.....	239
7.1.1.	Genesen.....	241
7.2.	Idéen.....	243
7.2.1.	En situasjon.....	245
7.2.2.	Situering.....	247
7.2.3.	Strukturering.....	252

INNHALDSFORTEGNELSE

7.3. Situert koordinering i distribuerte prosjekter.....	254
7.3.1. Situering grunnlaget.....	254
7.3.2. Samsvar.....	255
7.3.3. Utprøving.....	257
7.3.4. Resituering.....	259
7.3.5. Betydningen.....	260
7.3.6. Konsekvenser.....	262

SEKSJON FEM • GRYPING

8. KONKLUSJONEN.....	267
----------------------	-----

APPENDIX

1. English summary.....	274
2. Refleksjoner.....	275
3. Avsluttende bemerkning.....	291
4. Videre forskning.....	293
5. Konseptuelt skjema.....	295
6. Eksempler på intervjuguider.....	299
7. Skriftlige kilder.....	304
8. Sitatreferanser.....	306

Innholdsfortegnelse.....	307
Litteraturreferanser.....	311

LITTERATURREFERANSER

- Adler N J (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*. Wadsworth, Belmont.
- Adler P A og Adler P (1994) Observational Techniques. I Denzin N K og Lincoln Y S: *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks.
- Ahrne G (1994) *Social Organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. Sage, London.
- Aldrich H E (1974) *The Environment as a Network of Organizations*. Paper presented at the meetings of the Research Committee on Organizations, International Sociological Association, Toronto, Canada, August.
- Aldrich H E (1979) *Organizations and Environment*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Alexander E R (1995) *How Organizations Act Together. Interorganizational Coordination in Theory and Practice*. Gordon and Breach Publishers, Sidney.
- Alter C og Hage J (1993) *Organizations Working Together*. Sage, Newbury Park.
- Alvesson M (1995) The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism. Some Ironic Remarks. *Organization Studies*, 16, 6, 1047-1075.
- Alvesson M og Skjöldberg K (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Araujo L (1995) Designing and Refining Hierarchical Coding Frames. I Kelle U (red): *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods and Practice*. Sage, London, 96-104.
- Archer L og Fitch K L (1994) Communication in Latin American Multinational Organizations. I Wiseman R L og Shuter R: *Communicating in Multinational Organizations*. Sage, Thousand Oaks.
- Atkinson P, Delamont S og Hammersley M (1989) Qualitative Research Traditions. A British Response to Jacob. *Review of Educational Research*, 58, 231-250.
- Axelsson B og Johanson J (1992) Foreign market entry - the textbook vs. network view. I Axelsson B og Easton G: *Industrial Networks. A New View of Reality*. Routledge, London.
- Badran M A (1984) *Coordination in Multiactor Programs*. Department of Business Administration, University of Stockholm. Doctoral thesis.
- Bang J, Hårbøl K og Schulz G (1967) *Fremmedordenes byggeklosser*. Aschehoug, Oslo.
- Bank of America (1997) *Country Outlook Venezuela August 1997*. Bank of America. World Information Services, San Francisco.
- Barnard C (1968) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge MA.
- Berlin M (1996) Research Note: Business Environment and Corporate Culture in Venezuela. *Organization Studies*, 17, 5, 843-855.
- Bertalanffy V L (1968) *General System Theory*. George Braziller, New York.
- Blau P M (1964) *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York.
- Bokmålsordboka (1988) *Bokmålsordboka. Definisjons- og rettskrivingsordbok*. Universitetsforlage, Oslo.
- Boué J C (1993) *Venezuela. The Political Economy of Oil*. Oxford University Press, Oxford.
- Bourdieu P og Wacquant L J D (1992) *An Invitation to Reflexive Sociology*. Polity Press, Cambridge.

LITTERATURREFERANSER

- Brass D J (1985) Technology and the Structuring of Jobs. Employee Satisfaction, Performance, and Influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 216-240.
- Calhoun C (1992) The Infrastructure of Modernity. Indirect Social Relationships, Information Technology, and Social Integration. I Haferkamp H og Smelser N J: *Social Change and Modernity*. University of California Press, Berkeley.
- Calhoun C (1995) *Critical Social Theory. Culture, History, and The Challenge of Difference*. Blackwell, Cambridge, Massachusetts.
- Cheng J L C (1983) Interdependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis. *Academy of Management Journal*, 26, 1, 156-162
- Cheng J L C (1984) Organizational Coordination, Uncertainty, and Performance. An Integrative Study. *Human Relations*, 37, 10, 829-851.
- Cheng J L C og Miller E L (1985) Coordination and Output Attainment in Work Units Performing Non-routine Tasks. A Cross-National Study. *Organization Studies*, 6, 1, 23-39.
- Chisholm D W (1989) *Coordination Without Hierarchy*. University of California Press.
- Chomsky N (1968) *Människan och språket*. PAN/Norstedts, Stockholm.
- Coffey A og Atkinson P (1996) *Making Sense of Qualitative Data. Complementary Research Strategies*. Sage, Thousand Oaks.
- Coffey A, Holbrook B og Atkinson P (1996) Qualitative Data Analysis. Technologies and Representations. *Sociological Research Online*, 1, 1, 4. URL: <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/1/1/4.html>.
- Collins R (1988) *Theoretical Sociology*. Harcourt, Brace, and Jovanovich, Publishers, Orlando.
- Cronen V E, Chen V og Pearce W Barnett (1988) Coordinated Management of Meaning. A Critical Theory. I Kim Y Y og Gudykunst W B: *Theories in Intercultural Communication*. Sage, Newbury Park.
- Crowston K (1995) *A Taxonomy of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms*. School of Business Administration, The University of Michigan.
- Cuff E C, Sharrock W W og Francis D W (1992) *Perspectives in Sociology*. Routledge, London.
- Cushner K og Brislin R W (1996) *Intercultural interactions*. Sage, Thousand Oaks.
- Dahlbom B og Mathiassen L (1993) *Computers in Context. The Philosophy and Practice of Systems Design*. Blackwell, Cambridge USA.
- Dant R P og Schul P L (1992) Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 56, January, 38-54.
- Denzin N K og Lincoln Y S (1994) Introduction. Entering the Field of Qualitative Research. I Denzin N K og Lincoln Y S (red): *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks.
- Dey I (1993) *Qualitative Data Analysis. A User-friendly Guide for Social Scientists*. Routledge, London.
- Dydyński K (1994) *Venezuela. A travel survival kit*. Lonely Planet, Hawthorne, Australia.
- Emerson R M (1962) Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Faulkner D (1995) *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*. McGraw-Hill, London.
- Foucault M (1996) *Tingenes orden. En arkeologisk undersøkelse av vitenskapene om mennesket*. Aventura, Oslo.

LITTERATURREFERANSER

- Galaskiewicz J (1985) Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Galaskiewicz J og Krohn K R (1984) Positions, Roles, and Dependencies in a Community Interorganizational System. *The Sociological Quarterly*, 25, 3, 527-550.
- Georgopoulos B S og Mann F C (1962) *The Community of General Hospital*. MacMillan, New York.
- Gephart R P jr, Boje D M og Thatchenkery T J (1996) Postmodern Management and the Coming Crises of Organizational Analysis. I Gephart R P jr, Boje D M og Thatchenkery T J: *Postmodern Management and Organization Theory*. Sage, Thousand Oaks.
- Giddens A (1984) *The Constitution of Society*. Polity Press, Cambridge.
- Giddens A (1990) *The Consequences of Modernity*. Stanford University Press, Stanford CA.
- Glaser B G (1992) *Emergence vs. Forcing. Basics of Grounded Theory Analysis*. Sociology Press, Mill Valley.
- Glaser B G og Strauss A L (1967) *The Discovery of Grounded Theory Analysis. Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago.
- Guba E G og Lincoln Y S (1994) Competing Paradigms in Qualitative Research. I Denzin N K og Lincoln Y S (red): *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks.
- Guneriusen W (1996) *Aktør, handling og struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene*. Tano, Oslo.
- Gupta P P, Dirsmith M W og Fogarty T J (1994) Coordination and Control in a Government Agency: Contingency and Institutional Theory Perspectives on GAO Audits. *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 264-284.
- Hallén L, Johanson J og Mohamed N (1987) Relationship Strength and Stability in International and Domestic Industrial Marketing. *Industrial Marketing and Purchasing*, 2, 3, 22-37.
- Hamilton L C (1991) *Regression with Graphics*. Duxbury Press, Belmont.
- Hassard J (1993) *Sociology and organizations theory. Positivism, paradigms and postmodernity*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Heide J B og John G (1988) The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52, January, 20-35.
- Hofstede G (1980) *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Sage, Beverly Hills.
- Hofstede G (1991) *Cultures and organizations. Software of the mind*. McGraw-Hill, London.
- Horvath D, Hickson D and McMillan C (1974) *Organizational Control Structures. Internal Comparison*. Paper presented at the Annual Meetings of the American Sociological Association, Montreal, Canada.
- Håkansson H (1990) Technological Collaboration in Industrial Networks. *European Management Journal*, 8, 3, 371-379.
- Håkansson H og Johanson J (1988) Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks. I Contractor F and Lorange P (red) *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, Lexington.
- Ibarra H (1992) Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action. Toward a Network Theory of Getting Things Done. I Nohira N og Eccles R G (red) *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Ifrah G (1997) *All verdens tall. Tallenes kulturhistorie*. Bind 2. Pax Forlag, Oslo.

LITTERATURREFERANSER

- Jacob E (1987) Qualitative Research Traditions. A Review. *Review of Educational Research*, 57, 1-50.
- Jacobs D (1974) Dependency and Vulnerability. An Exchange Approach to the Control of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 45-59.
- Janesick V J (1994) The Dance of Qualitative Research Design. Metaphor, Methodolatry and Meaning. I Denzin N K og Lincoln Y S (red): *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks, 209-219.
- Johanson J og Mattson L (1987) *Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach*. Department of Business Administration, University of Uppsala. Working paper series #7.
- Kelle U (1995) Introduction. An Overview of Computer-aided Methods in Qualitative Research. I Kelle U (red): *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods and Practice*. Sage, London, 1-17.
- Kelley H H og Thibaut J W (1978) *Interpersonal Relations*. Wiley, New York.
- Kelley H H og Thibaut J W (1957) *The Social Psychology of Groups*. Wiley, New York
- Klonglan G E, Warren R D, Winkelpack J M og Paulson S K (1976) Interorganizational Measurement in the Social Services Sector. Differences by Hierarchical Level. *Administrative Science Quarterly*, 21, 675-687.
- Kluckhohn C og Murray H A (red) (1948) *Personality in Nature, Society, and Culture*. Alfred A Knopf, New York.
- Koot W (1983) Organizational Dependence: An Exploration of External Power Relationships of Companies. *Organizational Studies*, 4, 1, 19-38.
- Kraut R E og Streeter L A (1995) Coordination in Software Development. *Communication of the ACM*, 38, 3 69-81.
- Larsson R og Bowen D E (1989) Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services. *Academy of Management Review*, 14, 2, 213-233.
- Levine S og White P (1961) Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relations. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- Lindblom C E (1965) *The Intelligence of Democracy*. The Free Press, New York.
- Littlejohn S W (1992) *Theories of Human Communication*. Wadsworth, Belmont.
- Litwak E og Hylton L (1962) Interorganizational Analysis. A Hypothesis on Coordination Between Coordinating Agencies. *Administrative Science Quarterly*, 6, 4, 395-420.
- Litwak E og Rothman J (1970) Towards the Theory and Practice of Coordination Between Formal Organizations. I Rosengren et al (red): *Organizations and Clients*. Charles Merrill, Columbus, Ohio.
- Lonkila M (1995) Grounded Theory as an Emerging Paradigm for Computer-assisted Qualitative Data Analysis. I Kelle U (red): *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods and Practice*. Sage, London, 41-51.
- Lorange P og Roos J (1992) *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*. Blackwell, Cambridge MA.
- Lyotard J F (1991) *The Inhuman*. Oversatt av Bennington G og Bowlby R. Stanford University Press, Stanford.
- Malone T W og Crowston K (1990) *What is Coordination Theory and How Can it Help Design Cooperative Work Systems*. Massachusetts Institute of Technology, Center of Coordination Science. Technical report #112.
- Malone T W og Crowston K (1991) *Toward an Interdisciplinary Theory of Coordination*. Massachusetts Institute of Technology, Center of Coordination Science. Technical report #120.
- March J G og Simon H A (1958) *Organizations*. John Wiley & Sons, New York.

LITTERATURREFERANSER

- Martinez J I og Jarillo J C (1989) The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20, 3, 489-514.
- McCann J E og Ferry D L (1979) An Approach for Assessing and Managing Inter-Unit Interdependence. *Academy of Management Review*, 4, 1, 113-119.
- McCullum J R og Harrison W (1985) Interdependence in the Service Encounter. I Czepiel J A, Solomon M R and Surprenant C F (red) *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington Books, Lexington.
- Miles M B og Huberman A M (1994) *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Sage, Newbury Park.
- Mindlin S E og Aldrich H (1975) Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of the Aston Group. *Administrative Science Quarterly*, 20, 3, 382-392.
- Mintzberg H (1979) *The Structuring of Organizations A Synthesis of the Research*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg H (1983) *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg H (1988) The Structuring of Organizations. I Quinn J B, Mintzberg H og James R M: *The strategy process. Concepts, Contexts and Cases*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Moe S (1994) *Sosiologi i hundre år. En veileder i sosiologisk teori*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Mohr L B (1971) Organizational Technology and Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 16, 444-459.
- Morrisey J P, Hall R H og Lindsey M L (1982) *Interorganizational Relations: A Sourcebook of Measures for Mental Health Programs*. Series BN No. 2 DHHS Pub. No. ADM 82-1187. National Institute of Mental Health.
- Moustakas C (1994) *Phenomenological Research Methods*. Sage, Thousand Oaks.
- Murray F og Willmott H (1997) Putting Information Technology in its Place: Towards Flexible Integration in the Network Age? I Bloomfield B P, Coombs R, Knights D og Littler D: *Information Technology and Organizations*. Oxford University Press, Oxford.
- Norvik H (1996) Statoils strategi for internasjonal konkurranse. *Statoil Forum*, 1, 1, 7-15.
- Oliver C (1991) Network Relations and Loss of Organizational Autonomy. *Human Relations*, 44, 9, 943-961.
- Pennings J M (1975) Interdependence and Complementarity. The Case of a Brokerage Office. *Human Relations*, 28, 9, 825-840.
- Pennings J M (1981) Strategically Interdependent Organizations. I Starbuck W H and Nyström P C (red): *Handbook of Organizational Design. Volume 1, Adapting Organizations to their Environments*. Oxford University Press, Oxford.
- Perez Perdomo R (1990) Corruption and Business in Present-day Venezuela. *Journal of Business Ethics*, 9, 555-566.
- Perrow C (1970) *Organizational Analysis. A Sociological View*. Wadsworth, Belmont CA.
- Perrow C (1986) *Complex Organizations. A Critical Essay*. McGraw-Hill, New York.
- Pfeffer J og Salancik G R (1978) *A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Porter M E (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

LITTERATURREFERANSER

- Prein G, Kelle U og Bird K (1995) An Overview of Software. I Kelle U (red): *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods and Practice*. Sage, London, 190-210.
- Price Waterhouse (1992) *Venezuela. Investment Opportunities in the Petroleum and Petrochemical Industries*. Price Waterhouse, Houston.
- Pugh D S, Hickson D J, Hinings C R og Turner C (1969) The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14, 65-105.
- Rasmussen T (1995) *Moderne maskiner. Teknologi og samfunnsteori*. Pax, Oslo.
- Rawlins G J E (1997) *Slaves of the Machine. The Quickening of Computer Technology*. The MIT Press, Cambridge MA.
- Richards T J og Richards L (1994) Using Computers in Qualitative Research. I Denzin N K og Lincoln Y S (red): *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks, 445-462.
- Richards T J og Richards L (1995) Using Hierarchical Categories in Qualitative Data Analysis. I Kelle U (red): *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods and Practice*. Sage, London, 80-95.
- Rogers D L (1974) Towards a Scale of Interorganizational Relations among Public Agencies. *Sociology and Social Research*, 59, 61-70.
- Rogers D L og Whetten D A (1982) *Interorganizational Coordination: Theory, Research and Implementation*. Iowa State University Press, Ames.
- Rose R A (1988) Organizations as Multiple Cultures. A Rules Theory Analysis. *Human Relations*, 41, 2, 139-170.
- Rubin H J og Rubin I S (1995) *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Sage, Thousand Oaks.
- Safayeni F, MacGregor J, Lee E and Bavelas A (1987) Social and Task-related Impacts of Office Automation. An Exploratory Field Study of a Conceptual Model of the Office. *Human Systems Management*, 7, 2, 103-114.
- Salancik G R (1986) An Index of Subgroup Influence in Dependency Networks. *Administrative Science Quarterly*, 31, 2, 194-211.
- Sartre J-P (1996) *Galgenfrist. Frihetens veier II*. Pax Forlag, Oslo.
- Schutz A (1970) *On Phenomenology and Sosial Relations*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Schwandt T A (1994) Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. I Denzin N K og Lincoln Y S (red): *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks, 118-137.
- Shortell S M (1977) The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations. *Human Relations*, 30, 3, 275-302.
- Simon H A (1976) *Administrative Behavior*. The Free Press, New York.
- Simonsen (1991) Towards an understanding of the contextuality of mode of life. *Environment and Planning D: Society and Space*, 9, 417-431.
- Solomon M R, Suprenant C, Czepiel og Gutman E G (1985) A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49, Winter, 99-111.
- Sproull L S og Kiesler S (1991) *Connections. New Ways of Working in the Networked Organization*. The MIT Press, Cambridge USA.
- Strauss A L (1987) *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Strauss A L og Corbin J (1990) *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage, Newbury Park.

LITTERATURREFERANSER

- Taylor C (1995) *Identitet, frihet och gemenskap*. Politisk-filosofiska tekster i urval och med inledning av Harald Grimen. Översättning Thomas Lindén, Sten Andersson, Annika Persson. Daidalos, Göteborg.
- Tesch R (1990) *Qualitative Research. Analysis Types & Software Tools*. The Falmer Press, New York.
- Thomas E (1957) Effects of Facilitative Role Interdependence on Group Functioning. *Human Relations*, 10, 4, 347-366.
- Thompson J D (1967) *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. Mc Graw-Hill, New York.
- Tjosvold D (1986) The Dynamics of Interdependence in Organizations. *Human Relations*, 39, 6, 517-540.
- Tjosvold D (1988) Cooperative and Competitive Dynamics Within and Between Organizational Units. *Human Relations*, 41, 6, 425-436.
- Turner J H (1987) Toward a Sociological Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 52, February, 15-27.
- Tushman M og Nadler D (1978) Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review*, 3, 613-624.
- Van De Ven A H, Delbecq A L og Koenig jr R (1976) Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, 41, april, 322-338.
- Van De Ven A H, Walker G and Liston J (1979) Coordination Patterns Within an Interorganizational Network. *Human Relations*, 32, 1, 19-36.
- Venezuelas ambassade i Storbritannia og Nord-Irland. E-post: venezlon@venezlon.demon.co.uk.
- Victor B (1990) Coordinating Work in Complex Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, May, 187-199.
- Victor B og Blackburn R S (1987) Interdependence: An Alternative Conceptualization. *Academy of Management Review*, 12, 3, 486-498.
- Vinje F-E (1987) *Moderne norsk. Råd og regler for praktisk språkbruk*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Wagner H R (1970) Introduction: The Phenomenological Approach. I Schutz A: *On Phenomenology and Sosial Relations*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Walton R E og Dutton J L (1969) Interdepartmental Conflict and its Management. *Administrative Science Quarterly*, 18, 1, 37-55.
- Weber M (1978) *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. Redigert av Roth G og Wittich C. University of California Press, Berkeley.
- Weick K E (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Mc-Gravhill Book Company, New York.
- Weick K E (1990) Technology as Equivoque. Sensemaking in New Technologies. I Goodman et al: *Technology and Organizations*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Weiseth P E (1993) *Et sett med vurderingskriterier og en metode for vurdering av datamaskinverktøy for systemutvikling*. Arbeidsnotat nr 70, Nord-Trøndelag Distriktshøgskole, Steinkjer.
- Weiseth P E (1994) *IT-kuben. Et bidrag til bedre utnyttelse av informasjonsteknologiens potensiale*. Presentert på NOKOBIT-konferansen 94, Bergen.
- Wheeler J, Mansfield R og Todd D (1980) Structural Implications of Organizational Dependence upon Customers and Owners: Similarities and Differences. *Organization Studies*, 1, 4, 327-348.
- Whetten D A (1981) Interorganizational Relations. A Review of the Field. *Journal of Higher Education*, 52, 1, 1-28.
- Wolcott H F (1994) *Transforming Qualitative Data. Description, Analysis, and Interpretation*. Sage, Thousand Oaks.

LITTERATURREFERANSER

Wolcott H F (1995) *The Art of Fieldwork*. Alta Mira Press, Walnut Creek.