

MASTEROPPGAVE

Emnekode: EN310E

Navn på kandidat: Karianne Stjern

Innflytelse over partnere i en joint
venture, gjennom uformelle strukturer
med tendenser til manipulasjon

Dato: 18.05.2016

Totalt antall sider: 77

Abstract

The purpose of this thesis is to find out whether the partners in a joint venture can achieve influence on the operator in strategic decisions.

The thesis investigates various forms of structures that partners can gain influence through. This is a multiple case study with multiple analysis units. The analysis units are three different petroleum companies operating on the Norwegian continental shelf. Collection of data is performed using qualitative interviews.

The theoretical framework consists of the theories influence, control, strategic control and operational control as well as financial - and operational investment. The theoretical framework is used to analyze the empirical findings. The analysis and the empirical data are based on the interviews that were conducted with the informants, and external theory.

The main key-findings are that it is possible for partners to a certain degree to accomplish influence beyond the ownership percentage that each individual possesses. This can be achieved by manipulation and competence. Manipulation through arguments, alliances and time. The competence they possess in terms of experience, knowledge and relevant information. Both companies' competence and each employee's skills can help improve the influence of the partners.

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende oppgave på Master of Science in Energy Management, som er en fellesgrad mellom Nord universitet i Bodø og MGIMO universitet i Moskva.

Det har vært en lang prosess som nå er over, det å skrive masteroppgave har vært spennende, lærerikt og krevende, både faglig og personlig.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til min veileder, June Borge Doornich, for tema, konstruktiv kritikk og gode råd. Jeg vil og takke informantene som stilte opp til intervju. Deres kunnskap, erfaring og informasjon har gjort det mulig å gjennomføre masteroppgaven. Jeg vil og takke alle som har hjulpet meg på ulike måter, enten ved å motivere meg eller å lese igjennom oppgaven.

Til slutt ønsker jeg å takke familie og venner for støtte og oppfølging underveis.

Bodø, 18.05.2016

Karianne Stjern

Sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven er å finne ut om partnerne i en joint venture kan oppnå innflytelse på operatøren ved strategiske beslutninger. Gjennom denne masteroppgaven har jeg sett på hvordan partnere i en joint venture kan påvirke strategiske beslutninger ved bruk av formelle og uformelle strukturer. Og hvordan de ved bruk av de ulike strukturene kan påvirke beslutningene til operatøren.

Oppgaven tar for seg ulike former for strukturer som partnerne kan oppnå innflytelse gjennom. Oppgaven er et casestudie med flere analyseenheter. Analyseenheterne er tre ulike petroleumsbedrifter som opererer på den norske sokkelen. Innsamling av datamaterialet er gjennomført ved bruk av kvalitative intervjuer.

Det teoretiske rammeverket består av teoriene innflytelse, kontroll, strategisk kontroll og operasjonell kontroll, samt finansiell – og operasjonell investering. Det teoretiske rammeverket er brukt til å analysere de empiriske funnene opp mot teori. Analysen og empirien er basert på de intervjuene som er gjennomført med informantene, samt ekstern teori.

De viktigste hovedfunnene er at det er mulig for partnerne til en viss grad å oppnå innflytelse utover den eierskapsandelen hver enkelt besitter. Dette kan de oppnå ved manipulasjon og kompetanse. Manipulasjon gjennom argumenter, allianser og tid. Kompetansen de besitter i form av erfaring, kunnskap og relevant informasjon. Både bedriftenes kompetanse og hver enkelt medarbeiders kompetanse kan bidra til å forbedre innflytelsen til partnerne.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Introduksjon	1
2.0 Teori	3
2.1 Innflytelse.....	3
2.2 Kontroll.....	7
2.2.1 Strategisk kontroll.....	10
2.2.2 Operasjonell kontroll.....	14
3.0 Metode	18
3.1 Filosofisk tilnærming.....	18
3.2 Metodevalg.....	19
3.3 Casestudie.....	20
3.4 Kvalitativt intervju.....	21
3.5 Intervjuprosessen.....	21
3.5.1 Intervjuguide.....	21
3.5.2 Utvalg av informanter.....	23
3.6 Praktisk gjennomføring av intervjuene.....	24
3.7 Bearbeiding av data.....	25
3.7.1 Analyseprosessen.....	25
3.8 Metodekritikk.....	27
3.8.1 Reliabilitet.....	27
3.8.2 Validitet.....	28
3.9 Etske hensyn.....	28
4.0 Empiri	29
4.1 Kontekst – investeringsformer i en joint venture.....	29
4.2 Innflytelse gjennom formelle strukturer.....	32
4.2.1 Kontroll.....	32
4.2.2 Strategisk kontroll.....	35
4.3 Innflytelse gjennom uformelle strukturer.....	37
4.3.1 Kompetanse.....	37
4.3.1.1 Erfaring.....	37
4.3.2 Manipulasjon.....	41
4.4 Sammendrag av empirien.....	47
5.0 Analyse	48
5.1 Uformell struktur for å oppnå innflytelse.....	48
5.1.1 Kompetanse.....	48
5.1.2 Argumentasjon.....	50
5.1.3 Tid.....	54

5.2 Strategisk beslutning	55
5.2.1 Strategisk kontroll	55
5.2.2 Kontroll	59
6.0 Konklusjon.....	61
8.0 Litteraturliste.....	64
Vedlegg	70
Vedlegg 1 Intervjuguide.....	70

1.0 Introduksjon

På den norske kontinentalsokkelen er lisenser for å utvinne olje og gass ressurser tildelt flere bedrifter som er organisert som en joint venture. En joint venture er et prosjektsamarbeid mellom flere bedrifter, både norske og internasjonale, som hver har en viss andel eierskap tildelt i lisensen, samt at de har felles ansvar for kontroll og risiko i prosjektet (Vikøren, 2011). Lisensen gir partnerne rett til å lete etter olje og gass ressurser, bygge ut infrastruktur for utvinning av ressurser, samt at de sammen drifter utvinningen av ressurser (petroleumsloven, 1996).

I et joint venture (JV) i olje og gass sektoren, er det to ulike former for investeringer som har implikasjoner for nivå av ansvar, kontroll og beslutningsmyndighet. Bedriftene kan enten ha en finansiell eller en operasjonell investering. Finansiell investering antyder at bedriften kun har investert kapital i JV uten noen deltakelse i det operative, som avgrenser ansvar, kontroll og myndighet. Operasjonell investering antyder at bedriften har ansvaret på vegne av alle partnerne i JV for å drifte lisensen, som øker ansvar, kontroll og myndighet.

De ulike investeringsformene kan relateres til konseptene strategisk og operasjonell kontroll, i økonomistyringslitteraturen. Strategisk kontroll omhandler en overordnet kontroll over en JV og de olje og gass ressurser som utvinnes på en lisens, og de midlene og metodene som hele prosjektfasen av et olje – og gass felt avhenger av (Child og Yan, 1999). Mens operasjonell kontroll handler om kontrollen over den daglige produksjonsprosessen i utvinningen av et felt (Child og Yan, 1999). Med strategisk kontroll oppnår bedriften ansvar og myndighet til å ta beslutninger om virksomhet, produktmarkedets omfang, ressursdistribusjon, forskning og utvikling, samt konkurransedyktige ferdigheter (Lyles og Reger, 1987). I denne sammenheng, kan vi antyde at en finansiell investering i en lisens, gir strategisk kontroll, mens en operasjonell investering gir operasjonell kontroll.

På bakgrunn av dette, er formålet med denne masteroppgaven å undersøke hvordan partnere i en JV kan oppnå innflytelse over operasjonelle aspekter, selv med en finansiell investering. Siden finansiell investering i utgangspunktet kun skal antyde en strategisk kontroll, ønsker jeg å se nærmere på hvordan man også kan oppnå operasjonell kontroll gjennom strukturer

utenfor den formelle investeringen som er gjort, og den avtalen som regulerer ansvar, kontroll og myndighet i en JV. Følgende problemstilling vil derfor bli belyst i denne masteroppgaven:

”Hvordan kan en finansiell investor oppnå innflytelse på strategiske beslutninger gjennom uformelle strukturer i en joint venture?”

I denne oppgaven er det gjennomført en sammensatt casestudie, hvor tre ulike petroleumsbedrifter som opererer på den norske sokkelen har blitt utvalgt som representative studieobjekt. Semistrukturert intervjuer har blitt gjennomført med nøkkelpersoner fra case bedriftene. Intervjuene har blitt analysert gjennom en konseptuell metode, som har gitt flere interessante svar på problemstilling undersøkt i denne oppgaven.

Oppgaven er strukturert følgende. Det teoretiske rammeverket vil bli presentert i kapittel 2. I teorikapitlet vil jeg presentere teori om innflytelse, kontroll, strategisk kontroll og operasjonell kontroll, samt finansiell og operasjonell investering. I kapittel 3 presenterer jeg filosofisk tilnærming, valg av metode, intervjuprosessen, innhenting og bearbeiding av data og metodekritikk. I kapittel 4 vil jeg presentere empirien. Empirien består av bakgrunnsinformasjon og presentasjon av funnene som er kommet frem under intervjuene. Kapittel 5 er analysekapitlet, der har jeg analysert empirien som er presentert i kapittel 4. I analyse kapitlet vil jeg underbygge empirien med relevant forskning og teori. I kapittel 6 vil jeg drøfte funnene opp mot problemstillingen og komme med en konklusjon på masteroppgaven. Til slutt vil jeg komme med forslag til videre forskning.

2.0 Teori

I dette teorikapitlet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket. For å kunne utføre en god analyse med god kvalitet er det viktig å ha en god teoretisk referanseramme, hvor teori har til hensikt å komme frem til enkleste og best mulige beskrivelsen av virkeligheten. De teorier jeg følgende presenterer har vært en referanseramme og perspektiver som har ledet arbeidet frem (Dalland, 2012). Teoriene som presenteres er innflytelse, kontroll, strategisk kontroll og operasjonell kontroll, samt finansiell – og operasjonell investering.

2.1 Innflytelse

I det dagligdagse språk blir ofte makt og innflytelse brukt om hverandre og sett på som mer eller mindre det samme. Som evnen til å påvirke andres oppførsel på noen tiltenkt måte (Lucas og Baxter, 2012). Innflytelse er definert som en aktørs evne til å få en annen eller flere til å handle på en måte de ellers ikke ville gjort. Dette er sett på som en form for maktutøvelse. De forskjellige aktørene kan være en person, organisasjon, eller stat. En som påvirker kan ha som mål å overbevise eller overtale, eller gjøre begge deler på en gang. Påvirkning har ikke alltid som mål å endre holdninger eller å overbevise. Ofte er målsettingen først og fremst å få andre til å være medgjørliche. Å være medgjørlig vil si å gjøre det vi ønsker i en konkret situasjon. Påvirkning skjer mellom to eller flere personer som kommuniserer, det er enten i en avgrenset situasjon eller sak, eller over tid. Det er ikke gitt hvem som er mottaker eller hvem som er påvirker. Når man forsøker å påvirke bør man forvente reaksjoner og muligens motstand. Sannsynligheten for å møte på motstand er avhengig av hvilke maktbaser og påvirkningsteknikker som man velger å benytte (Lai, 2014).

I dagligtalen bruker mange begrepene overbevise og overtale om hverandre. Det er viktig å skille mellom de to begrepene. Å overbevise handler om å endre ”overbevisningene” til personer, det kan være antagelser, holdningene, synspunktene, verdiene, planene man skal gjøre, interessene, preferansene eller følelsene knyttet til en sak. Å overtale dreier som om å påvirke atferden til personer (Lai, 2014). Innflytelse er en funksjon av flere egenskaper. En kan påvirke gjennom overtalelsesevner eller ved å bruke andre påvirkningsmetoder som for eksempel straff eller trusler om straff (Berg, 2014).

Når en av bedriftene i en joint venture har stor del av eierskapsandelen på en investering, vil det være ansett at den bedriften har betydelig innflytelse, med mindre det motsatte kan bevises at det ikke er tilfelle. Bedriftene med mindre del av eierskapsandel vil det bli ansett som har vesentlig mindre innflytelse, med mindre det kan bevises at det ikke er tilfelle. Betydelig aksjeandel eller aksjemajoritet utelukker ikke nødvendigvis en enhet fra å ha betydelig innflytelse. (Deloitte, 2015).

Makt kan komme av at man er på ”riktig” sted. En god posisjon eller sted er en som gir; 1) kontroll over ressurser, som for eksempel fysiske aktiviteter, 2) kontroll over eller tilgang til omfattende informasjon om bedriftens aktiviteter, preferanser og vurderinger av andre, hva som hender og hvem som gjør det, 3) formell myndighet (Pfeffer, 1992).

Graden av påvirkning en partner kan utøve avhenger av besluttsomhet for sin stemme. Den bestemmes av samarbeidsavtalen og de aksjer og grunnfondsbevis for de andre partene i avtalen. Eierskapsandel er bare en del av historien. Selv om en av partene har en liten andel i joint venturen og nesten ingen eierskapsandel, er det mulig og likevel utøve stor innflytelse. Dette oppstår som oftest etter langt engasjement og evnene til den som representerer bedriften. Med makt og innflytelse har man et privilegium til å bestemme over mye. Det er mulighet til å påvirke beslutninger og i hvilken retning man vil gå (Bemer, 2005). Makt kan utøves i forhold mellom bedrifter som er avhengig av hverandre og der det finnes uenigheter (Kobb, u. å.). Makt er mulighet. Å bruke de mulighetene som makt gir for å kunne oppnå det man ønsker kalles påvirkning. Mange som forsker på makt mener at det handler om kontroll over ressurser som er av verdi for andre, som for eksempel penger, informasjon, kunnskap, anerkjennelse, nettverk eller beslutningsmyndighet. Den med mest kontroll, har mest makt. Mens den som har minst kontroll, har minst makt. Makt handler i stor grad av hva slags avhengighetsforhold det er mellom de involverte personene. Avhengighetsforholdet er bygget på hvordan de som er involvert oppfatter hverandre og situasjonen (Lai, 2014).

Innflytelse oppstår når personer utfører handlinger på grunnlag av at de er blitt overbevist om at det er de riktige tiltakene å gjøre, og fordi noen med makt har fortalt de hva de skal gjøre (Lucas og Baxter, 2012). Makt er generalisert kapasitet til å sikre gjennomføring av bindende forpliktelser i interesse av effektiv kollektiv handling. Parallelt til dette på tilsiktet side, er generalisering av forpliktelser som kapasiteten gjennom innvending til en subjektiv følelse av

plikt, til å motivere oppfyllelse av relevante forpliktelser uten å referere til noen for trusler for situasjonens sanksjoner (Parsons, 1963). Brukeren av innflytelse er presset til å rettferdiggjøre sine uttalelser, som er ment å ha en effekt på noens handling, ved å gjøre dem samsvarende med normer som anses å være bindende for begge parter. Funksjonen til begrunnelse er ikke å kontrollere elementene, men å gi kommunikasjon rett til å fortelle de, uten at partene ønsker å bekrefte de.

En viktig kategori av begrunnelse er påvirkningen av det som menes med ”rykte”. Uttalelsen kan i større grad vektlegges dersom den er laget av noen med godt rykte for kompetanse, pålitelighet, god dømmekraft, etc., enn laget av noen uten dette omdømmet eller noen med et rykte for upålitelighet (Parsons, 1963). *”Kompetanse i form av hensiktsmessige kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger er viktig kilde til makt”* (Lai, 2014). Studier viser at personer som er kunnskapsrike eller smarte lettere får uformelle lederroller i grupper eller organisasjoner. Det er lett at kunnskap blir overvurdert som maktkilde. Kunnskap som baserer seg på utdanning og erfaring, er ikke i seg selv god nok for å kunne få makt. Det som er avgjørende er oppfatningen til den eller de man vil påvirke. En viktig forutsetning for at ekspertisen skal kunne gi makt er at mottakerne har tillitt til den som innehar ekspertisen, at personen som har den ekspertisen sier det de vet og ikke fører mottakeren bak lyset. Eksperten må oppfattes som pålitelig. Personer som blir sett på som eksperter og er pålitelige har høy troverdighet. Troverdighet som er basert på kompetanse og pålitelighet, kan bidra til å gi stor makt og utløse beundring og respekt, og man kan få tillit langt utenfor de områdene kompetansen gjelder (Lai, 2014).

Argumentasjonskraft er en egen maktbase, spesielt med tanke på ferdighetene til å kunne bruke logiske, saklige argumenter som påvirkningsteknikk. Man kan sitte med mye kunnskap og uendelig med informasjon, men klarer ikke å presentere det man vet eller kan på en god måte, representerer det ingen maktbase. Det ligger et stort og eget maktpotensiale i det å beherske teknikker for argumentasjon på en god måte. Å argumentere godt handler om mye mer enn det å legge frem saklige og logiske argumenter (Lai, 2014).

Saklig, logisk eller rasjonell argumentasjon blir oftest brukt for å påvirke andre. Påvirkning er ofte rettet mot andres valg. Det er ofte at det er ønskelig at operatøren skal gå for det alternativet som partene foretrekker. Det å legge frem saklig argumentasjon innebærer å legge

frem informasjon, analyser eller prognoser, og at det blir forsøkt å resonnerer og overbevise på en logisk og rasjonell måte (Lai, 2014). Mange er overbeviste om at for å lykkes med saklige argumenter er det viktigste å ha gode argumenter. Gode argumenter er mer overbevisende enn dårlige argumenter. Det er like viktig å ha mange argumenter som det er å ha gode argumenter.

Når en sak betyr mye, brukes det vanligvis mer tid og energi på å vurdere informasjonen som er tilgjengelig, som for eksempel argumentene en annen person kommer med. Betyr saken lite bruker man mye mindre tid på en grundig vurdering av informasjon og argumenter. Det viktigste som må gjøres for å få et godt grunnlag for å argumentere, er å kunne definere situasjon og valgmulighetene de andre har på en bevisst måte (Lai, 2014).

Generelt kan strategiske allianser bli beskrevet som en måte å organisere utfyllende ressurser og kunnskap gjennom samarbeid (Nygaard, 2007). Å prøve å få støtte fra andre organisasjoner, er å danne allianser. Er man usikker på hva man skal gjøre i en situasjon er det naturlig å se på hva andre gjør. Det kan være effektivt å utpeke det andre gjør for å trigge ”flertallets lov” (Lai, 2014). Kompleksiteten til styret i en allianse kan bidra til å øke muligheten for tvetydig atferd fra alliansens side. Et lite konsentrert eierskap kan bidra til at alliansen utvikler egne interesser uavhengig av operatøren. Dette kan føre til at alliansen utnytter muligheter og det forutsetter at alliansen har et informasjonsmessig overtak på operatøren (Nygaard, 2007).

Innflytelse er summen av eierskapsandel og kunnskapsmakt (Barry, 1993).

Status i en gruppe er en posisjon som baserer seg på respekt og aktelse. Status har en rekke utfall, og innflytelse er kanskje den som er mest grunnleggende. De med høy status i en gruppe har ofte mer innflytelse over felles beslutninger enn de med lav status. Partners innflytelse blir sett på som en indikator på status (Lucas og Baxter, 2012). Det er langt fra sikkert at andel av eierskapsandeler reflekterer hvilken innflytelse de ulike bedriften har over den daglige driften. Kontroll ut ifra eierskapsandel kan ofte være en falsk trygghet på grunn av at kontroll kan oppnås på mange måter. Det vil være av større betydning for bedriftens innflytelse at de fordeler beslutningsmakt på nøkkelområder, enn på selve fordelingen av eierskapsandeler (Wiese-Haugland, 2010).

2.2 Kontroll

Ifølge Geringer og Hebert (1989) refererer kontroll til prosessen der en enhet påvirker, i ulik grad, atferd og produksjon av et annet foretak gjennom bruken av makt, myndighet og et bredt spekter av byråkratiske, kulturelle og uformelle mekanismer. I planleggingssammenheng er kontroll ofte rettet mot å finne ut hvor bra foretaket har gjort det i forhold til planene. Det er ikke for å finne feil, men for å identifisere om man må gjøre nødvendige korreksjoner for å styre selskapet i den retningen de ønsker (Ruefli og Sarrazin, 1981). I organisasjoner blir det ofte tatt beslutninger, og de fattes overalt og hele tiden.

Beslutningene kan være av forskjellige grader, noen kan være små og ha mindre betydning, mens andre kan være omfattende og ha betydelige konsekvenser. Ved analyse av beslutninger kan man forstå betydningen av beslutningene. Effektiviteten av en beslutning om hvorfor noen beslutninger gjør det bedre enn andre, resultatene av beslutningene er hvordan mål, strategier og strukturer utformes. Beslutningene blir ofte tatt av de som har makt. Har man stor makt har man større mulighet til å ta beslutninger og påvirke andre (Kobb, u. å.). Andel av eierskap er en viktig del av den samlede joint venture kontrollen. Majoritetseieren vil ha det sterkeste insentiv til å holde øye med og kontrollere lekkasje av egenutviklede kunnskaper, som oppfattes som en nødvendighet for å holde kontroll over virksomheten i joint venturen (Shah, 2015).

Dominerende kontroll er en mekanisme for å redusere risikoen som er knyttet til samordning, potensielle konflikter og avsløringer for å minimere transaksjonskostnader og stabilisere joint venturen (Shah, 2015). Kontroll er en avgjørende rolle i egenskapene til et firma for at de når sine mål. Når organisasjoner vokser i størrelse er det samtidig en økning i kompleksiteten og differensieringen av strukturen, risikoen for konflikter, opportunistisk oppførsel og konkurrerende mål mellom enhetene øker (Geringer og Hebert, 1989).

Studier av eierskap og kontroll gir antagelser om at det å være i en joint venture, er at partene vil få den andelen av eierskap og kontroll de foretrekker. De kan oppnå høyere eierskapsandel enten gjennom en høyere aksjeandel, høyere nivå av overordnet styringskontroll eller høyere nivå av kontroll på spesifikke aktiviteter (Mjoen og Tallman, 1997). Karakteristisk for et sosialt forhold er avhengighet, og det er et relativt begrep. I en samarbeidsorganisasjon som en joint venture, er en eiers mulighet til å utøve kontroll avhengig av deres egen evne til å

levere ressurser sammenlignet med de andre partene. Det er viktig å erkjenne at makt og innflytelse står i forhold til hverandre, og når kontrollen er vurdert bør innflytelsen av en part måles i forhold til de andre partene (Child og Yan, 1999). Nøkkelen til administrering av en joint venture er integrering, utnyttning og beskyttelse av de strategiske ressursene. Den underliggende mekanismen for å håndtere ressursene eller funksjonene er kontroll (Mjoen og Tallman, 1997).

Eierskapsandel er en viktig del av den samlede joint venture kontrollen (Shah, 2015). Kontroll i en joint venture er kompleks og flerdimensjonal. En nyttig og inkluderende måte å klassifisere kontrollmekanismer på er i samsvar med målet med kontroll. Det vil si om kontrollen blir utøvd på handlinger, resultater eller personell. Partnere kan iverksette tiltak for å sikre gjennom lovlige, fysiske eller administrative midler at visse ønskelige tiltak blir iverksatt, eller at uønskede handlinger ikke blir tatt. Den andre kontrolldimensjonen er relatert til kontrollfokus. Bedriftene kan velge å ha bred kontroll fokus og forsøke å utføre kontroll på hele spekteret av aktiviteter, eller ha et smalt fokus og innskrenke sine kontrollaktiviteter til noen få enkle aktiviteter eller ytelsesdimensjoner som de anser som mest kritiske. Den tredje dimensjonen av kontroll er integriteten eller omfanget av kontroll som utøves (Groot og Merchant, 2000).

Kontroll er ikke en streng og automatisk konsekvens av eierskap. Det er en rekke mekanismer som er tilgjengelige for at bedrifter kan utøve effektiv joint venturekontroll: vetorett, representasjon i styrende organer og spesielle avtaler som er knyttet til enten teknologi eller styring. Bedrifter må være i stand til å stole på sin tekniske overlegenhet og lederegenskaper som et middel til å sikre deltakelse i forvaltningen av dag – til – dag operasjoner (Geringer og Hebert, 1989). Styring i denne sammenhengen er sett på som graden av formell styrerett. Styring er i hvilken grad operatøren i fellesforetaket har kontroll over de aktivitetene som foregår i prosjektet. Christensen med flere (2015) definerer styring med *”et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter”*.

Styring defineres også som planlegging og kontroll, og korrigerende av eventuelle avvik som skulle oppstå eller korrigerende av tiltak. Styring blir også forbundet med måling av resultater

og gir tilbakemelding om å vurdere om resultatene er i samsvar med det bestemte løpet av handlingen (Schreögg og Steinmann, 1987).

Spesifikk kontroll refererer til viktige administrative avtaler. Disse gir en kanal for partnerne i joint venturen for å øke engasjementet og innflytelsen, som videre kan bidra enten til å supplere eller komplimentere eierskapsandelen. For den bedriften med størst eierskapsandel fører det generelt til større makt og større mulighet til å påvirke driften, ved for eksempel gjennom ledende stillinger.

Kontroll er flerdimensjonal, avansert sammensetning som omfatter mekanismer for kontroll, graden av kontroll i beslutningsprosesser og fokus på kontroll som omfang av aktiviteter over hvor man kan påvirke (Shah, 2015). Engasjementet til bedriftenes strategiske ressurser til en joint venture vil være beskyttet gjennom andelen av eierskap og samlet kontroll. Andel av eierskapsandel er med på å bestemme sammensetningen av styret, og styret ansetter vanligvis ledere av høyt nivå, er det partneren med høyest eierskapsandel som har evnen til å utøve mer kontroll (Mjoen og Tallman, 1997). Selskapets eierandel antas å ha en direkte effekt på strategisk kontroll, på grunn av de juridiske rettighetene knyttet til eierskap, og de indirekte effektene gjennom muligheten de har til å utnevne folk til styret i joint venturen og styremedlemmenes evne til å påvirke avtaler til sentrale lederstillinger (Child og Yan, 1999).

Å utnevne styremedlemmer er viktig for kontroll, på bakgrunn av at det er styret som godkjenner forretningsplanen til joint venturen, profitt distribusjon, større investeringer og andre økonomiske beslutninger (Child og Yan, 1999). Egenkapitalsituasjon og kontroll er to konseptuelt forskjellige konstruksjoner. Å få størst aksjeandel er en måte å prøve å få kontroll over driften i en joint venture. Å ha en større egenkapital posisjon betyr at man generelt har større makt på styret og også dermed større evne til å kontrollere joint ventures strategi (Mjoen og Tallman, 1997).

Kontroll i en joint venture har tradisjonelt blitt modellert av relativ grad av eierskap, men nye arbeidsallianseformer, nettverk, relasjonelle entreprenørskap, og andre organisatoriske modeller kan tyde på at eierskapet ikke kan være den optimale middel for kontroll i enhver situasjon og kan også være et mindre problem i styresett (Mjoen og Tallman, 1997).

Uten effektiv kontrollinnsats, vil bedrifter ha sannsynlighet for å oppleve store vanskeligheter i å håndtere joint venturen (Geringer og Hebert, 1989).

Det er forskjellige måter interne og eksterne faktorer som bedriftene står overfor som kan påvirke kontrollmulighetene, men bedriftene har minimal mulighet til å kontrollere eller influere visse faktorer som sosiale og politiske krefter. Kontroll i bedrifter i dag er en nødvendighet, og det er mange faktorer som bidrar til at kontroll er en nødvendighet. Noen av de viktigste faktorene er endring, kompleksitet, feil, delegering, risiko og usikkerhet (Roos et al., 2014).

I en joint venture finnes det to typer av kontroll som en investor håper på å oppnå: strategisk kontroll og operasjonell kontroll. Strategisk kontroll er kontrollen over de midlene og metodene som hele gjennomføringen av en organisasjon avhenger av. Operasjonell kontroll er kontrollen over produksjonsprosessen i en organisasjon (Child og Yan, 1999). Kontroll måler resultater og gir tilbakemelding for å vurdere om resultatene er i samsvar med det bestemte løpet av handlingen. Strategisk kontroll og innflytelse oppover er viktige saker i en joint venture av tre grunner. For det første er makt og innflytelse i organisasjoner generelt viktig. I en joint venture er bedriftene tvunget til å dele strategisk kontroll med hverandre, og derfor har de innflytelse på hverandre. Det andre er at en joint venture er en pågående, utviklende virksomhet, og mengden av strategisk kontroll hver bedrift og joint venture ledelsen kan og bør utøve forandringer over livssyklusen. Til slutt, en joint venture avtale resulterer i en ny, juridisk uavhengig organisasjon. Ledelsen i joint venturen har også interesse i å kontrollere den strategiske retningen for virksomheten. Viktige saker å behandle i en joint venture er mengden av kontroll og innflytelse som er oppnåelig og mengden kontroll og innflytelse for hver av bedriftene og ledelsen i joint venturen som er ønskelig (Lyles og Reger, 1987).

2.2.1 Strategisk kontroll

Schendel og Hofer definerer strategisk kontroll: "*Strategic control focuses on the dual questions of whether: (1) the strategy is being implemented as planned; and (2) the results produced by the strategy are those intended*" (Schendel og Hofer, 1979 i Schreyögg og Steinmann, 1987).

Definisjonen viser til tradisjonell gjennomgang og tilbakemeldings faser som utgjør det siste trinnet i strategisk ledelsesprosess (Schreyögg og Steinmann, 1987). Strategisk kontroll bidrar ved å spore når strategien blir gjennomført, for å oppdage eventuelle problemområder eller potensielle problemområder, og da gjøre nødvendige justeringer (Barnat, 2014). Strategisk kontroll innebærer spørsmål ved langvarig driftsrutiner, tradisjonelle verdier og normer, også brudd på dogmer og tabuer.

Prahalad og Doz (1981) definerer strategisk kontroll som graden av innflytelse som hovedkontoret har over joint venturen på avgjørelser som påvirker strategien. Noen beslutninger som gjenspeiler strategien i joint venture er; valg av teknologi, definisjon på produktmarkedet, vekt på forskjellige produktlinjer, fordeling av ressurser, ekspansjon og diversifisering av joint ventures operasjoner, og viljen til å delta i et globalt nettverk av varestrømmer mellom joint venture.

Nøye forberedelser er nødvendig for å gjøre strategisk kontrollarbeid. Strategisk kontroll er motstandsdyktig overfor omfattende formalisering og sentralisering (Schreyögg og Steinmann, 1987). Bedrifter som styrer med strategisk kontroll er opptatt av finansielle mål og resultater, men legger også vekt på de strategiske elementene (Ness, 2002). Strategisk kontroll resirkulerer seg selv gjennom de korrigerende tiltakene for å behandle avvik fra det som er forventet eller strategiske trusler som er blitt identifisert gjennom ekstern overvåking. Mulige handlinger under tilbakemeldingsprosessen inkluderer å revidere organisatoriske strategier, revurdere planlegging og handlingsplaner, eller omarbeide administrative mål (Ittner og Larcker, 1997). Strategisk kontroll hjelper til med å analysere et selskaps evne til å maksimere sine styrker og muligheter, ved å gjøre dette kan man spore om ønskede resultater skjedde som forventet (DuBois, u. å.). Strategisk kontroll i en joint venture er mengden av beslutningsmakt hver av partnerne utøver i joint venturens daglige drift. Eierskapsandelen er en indikator på den overordnede kontrollen holdt av partnerne i joint venturen og deres kontroll over strategiske beslutninger (Shah, 2015).

Strategisk kontroll er en prosess som kompenserer for selektiviteten for planlegging. Denne ideen la grunnlag for en tre – trinns modell av strategisk kontroll (Schreyögg og Steinmann, 1987), det ble senere lagt til en komponent, som håndterer spesielt lav sannsynlighet og høyt truende hendelser (Barnat, 2014). Hver og en av de gir et annet perspektiv og analysemetode

for å maksimere effektiviteten av strategien (DuBois, u. å.).

Strategisk kontroll er en kritisk vurdering av planer, aktiviteter og resultater, som kan gi informasjon om fremtidig handling (mbaknol, u. å.). Typene av strategisk kontroll er:

- Premisskontroll
- Implementeringskontroll
- Strategisk overvåkning
- Spesiellvarslingskontroll

(mbaknol, u. å.)

Premisskontroll

Premisskontroll er planlegging og forutsetninger som blir etablert tidlig i strategiprosessen, og er et grunnlag for å formulere strategier. De er utformet til å sjekke systematisk og kontinuerlig om premissene etablert under planleggings og gjennomføringsprosessen fortsatt er gyldige. Premisskontroll kan undersøke om de antakelsene fremdeles gjelder når ideene blir til handling (DuBois, u. å.). Innebærer kontroll av miljøforholdene. Primært er det to typer faktorer; første er miljøfaktor som inflasjon, teknologi, renter, regulering og sosiale endringer. Den andre faktoren er bransjefaktor som konkurrenter, leverandører, erstatte og barrierer for oppføring (mbaknol, u. å.). Ved hjelp av disse kontrollene vil man gjenkjenne endringer i premissene slik at det er mulig å tilpasse strategien deretter (DuBois, u.å.). Ikke alle premisser trenger samme grad av kontroll. Det er lederens oppgave å velge ut de premissene og variablene som mest sannsynlig forandres, og hvilke som har størst innflytelse på selskapet og strategien (Barnat, 2014).

Implementeringskontroll

Strategisk implementeringskontroll er en ekstra kilde til informasjon om fremtidig beslutning. Den er utformet til å vurdere om den overordnede strategien bør endres hvis utfoldende hendelser eller resultater knyttet til inkrementelle trinn og handlinger som implementerer den overordnede strategien (mbaknol, u. å.). Strategisk implementeringskontroll erstatter ikke operasjonell kontroll. I motsetning til operasjonell kontroll er implementeringskontroll kontinuerlige kontrollspørsmål på grunn av strategien (Barnat, 2014). Det er to typer av implementeringskontroll;

- Overvåking av nye eller viktige strategiske programmer. Det er to forskjellige

tilnærminger som er nyttige for å vedta gjennomførings kontroller som er fokusert på overvåking av strategiske satsningsområder. Det første er å bli enige tidlig i planleggings prosessen som viser til kritiske faktorer i suksessen til strategien eller av å gjøre et fremstøt. Den andre tilnærmingen er bruk av stop/og vurderinger knyttet opp mot en rekke betydningsfulle grenseverdier, som tid, kostnader, suksess, forskning og utvikling forbundet mot bestemte nye eller viktige strategiske programmer.

- Milepæl anmeldelser. Viktige punkter i utviklingen av et program er milepæler. Ved en milepæl gjennomgang går man gjennom en fullskala fornying av strategien om det er tilrådelig å fortsette eller å endre den i retning av selskapet (mbaknol, u. å., Barnat, 2014).

Strategisk implementeringskontroll sin oppgave er å registrere de effektene av de strategiske tiltakene som allerede er blitt tatt opp. Av de resultatene som er oppnådd hjelper det til å avgjøre om strategien fortsatt er gyldig. Strategisk implementeringskontroll kan ikke fange opp alle truslene som oppstår, men det er enda ikke problematisk å gjennomføre strategien. Den er ikke effektiv med mindre effektene av implementeringen kan måles (Schreyögg og Steinmann, 1987).

Effektiv implementeringskontroll inkluderer utviklingen av handlingsplaner og mål for å oppnå de strategiske mål som er utvalgt, ansvarstildeling for å implementere handlingsplanene, justering av belønningssystemer med strategiske mål for å forsikre at ledernes handlinger samsvarer med strategiske mål, og unngå overdreven vektlegging på kortsiktige økonomiske resultater (Ittner og Larcker, 1997).

Strategisk overvåking

I sammenligning med premisskontroll og implementeringskontroll er strategisk overvåking utviklet for å være en forholdsvis ufokusert, åpen og bred søkeaktivitet (Barnat, 2014). Den er utviklet for å få et vidt spekter av hendelser både utenfor og innad i selskapet som kan true løpet av bedriftens strategi. Ideen bak strategisk overvåking er generell overvåking av ulike informasjonskilder som bør oppmuntres, med hensikten til å avdekke viktig men uventet informasjon (mbaknol, u. å.). Ved strategisk overvåkningskontroll kan man overvåke flere kilder for å beskytte bedriften mot eksterne trusler som kan hindre at strategien blir en suksess (DuBois, u. å.). For å oppfylle hensikten, må den holdes mest mulig ufokusert, samtidig som den bør være utformet som en grundig overvåknings aktivitet (Schreyögg og Steinmann,

1987). Til tross for åpenhet er strategisk overvåking en pågående og bred årvåkenhet i alle de daglige operasjonene.

Spesiell varslingskontroll

En annen type strategisk kontroll er spesiell varslingskontroll. Spesiell varslingskontroll er grundig og som regel rask gjennomgang av bedriftens strategi på grunn av plutselige og uventede hendelser. Ved en drastisk hendelse skal firmaets strategi og den nåværende strategien revurderes. Ved hendelse skal det utløse en umiddelbar og intens revurdering av relevansen av strategien i lys av disse nye hendelsene (DuBois, u. å.). I nyere bedrifter er det fullt av potensielle overraskelser med stor innvirkning som naturkatastrofer, kjemiske utslipp, flyulykker, produktfeil, fiendtlige oppkjøp (Barnat, 2014). Man må være forberedt på hvordan man skal håndtere disse spesielle varslene med prosedyrer som skal følges, prioriteringer for å beholde og hvilket verktøy som skal brukes (DuBois, u. å.).

Å skaffe seg strategisk kontroll betyr å skaffe seg myndighet til å ta beslutninger om joint ventures arena av virksomhet, produktmarkedets omfang, ressursdistribusjon, forskning og utvikling, samt konkurransedyktige ferdigheter (Lyles og Reger, 1987).

2.2.2 Operasjonell kontroll

Ulike organisasjoner gjennomfører operasjonell kontroll på diverse måter, i henhold til arten av virksomheten, produkter og kunder, historisk bakgrunn og filosofisk tilnærming til ledelse (Turner og Keegan, 1999).

Operasjonell kontroll er designet for sikring av dag – til – dag handlinger, spesifikasjoner og kostnader i samsvar med allerede etablerte planer og målsettinger. Den har fokus på hendelser som har skjedd den siste perioden. Operasjonell kontroll system er styringssystemer som er utledet ut ifra kravene i styringssystemet. Der ytelsen ikke oppfyller ønsket standard blir korrigerende tiltak iverksatt. Det kan innebære trening, motivasjon, lederskap, disiplin eller oppsigelse (mbaknol, u. å.). Operasjonell kontroll omhandler kontroll på hvordan normal forretningsprosesser blir gjennomført, men den inkluderer ikke kontrollen over de strategiske målene eller høyt nivå av de forretningsmessige prioriteringene (businessdictionary, u. å.). I de fleste organisasjoner ser operasjonell kontroll utover, benyttes ikke bare til den interne styringen av oppgaver, men til hele kjeden av aktiviteter (Turner og Keegan, 1999).

Operasjonell kontroll kan være en veldig krevende jobb, den krever signifikant overhead styring, datainnsamling og operasjonelle forbedringer. Operasjonell kontroll er å effektivisere prosessen for å redusere kostnader og arbeide så raskt og effektivt som mulig (boundless, 2016).

Joint ventures eierskap er ulike fra eierskap i andre bedrifter. Det er flere eiere som er synlige og aktive, og deres behov må ivaretas. Dette kan skape konflikt, og partene kan utøve og kontrollere gjennom sin eierskapsandel. Ulike eierskapsandeler gir muligheter for kontroll for den med høyest eierandel. Innflytelse på ulike beslutninger i en joint venture kan oppnås ved operasjonell kontroll, behøver ikke å være i tilknytning til eierskapsandel. Operasjonell kontroll kan opparbeides ved å ha kontroll på hvem som blir rekruttert til lederstillinger i alliansen. Hvis en av partene har bedre ressurser på områder som skal brukes i en spesifikk aktivitet, kan det medføre spesifikk kontroll på aktiviteten for den begås i tett samarbeid med partneren.

Kontroll og innflytelse er to sosiale prosesser som er blitt undersøkt i en rekke ulike disipliner.

Det er et bredt spekter av ressurser som hver enkel bedrift kan bidra med i en joint venture (Child og Yan, 1999). Ifølge Barney (1991) omfatter firmaets ressurser eiendeler, evner, organisatoriske attributter, informasjon, kunnskap, etc.. De er kontrollert av en bedrift som gjør det mulig for bedriften å implementere strategier for å forbedre effektiviteten (Barney, 1991). Hver type av ressurser gir potensielt en annen kilde til makt og et ulikt omfang av innflytelse. Eierskapsandel, særlig majoritetsandel, tildeler visse juridiske rettigheter som gjør det mulig å bestemme den overordnede utviklingen av joint venturen (Child og Yan, 1999). I en joint venture investerer hver deltaker ressurser med tanke på å få så mye som mulig tilbake for investeringen (Mjoen og Tallman, 1997). De mest verdifulle ressursene involvert i en joint venture er ofte immaterielle (Mjoen og Tallman, 1997). Eksempler på immaterielle ressurser er merkevarer, kunderelasjoner, lederskap, systemer og prosesser, kultur og de ansattes kompetanse (Sandvik, 2002). En avgjørende faktor som avgjør avkastningen partene kan forvente i joint venturen, er mengden av kontroll partene kan pålegge venturen (Mjoen og Tallman, 1997).

Finansiell investering

Finansiell investering er når man går inn med penger i et prosjekt, men ikke er delaktig i selve produksjonen. Ved finansiell investering kjøper bedriften seg en andel i et prosjekt, men er bare delaktig som investor, mens produksjonen er det operatøren som står for. En investor i en joint venture er part i joint ventureen, men har ikke felles kontroll over joint ventureen (Accounting Standard, u. å.). En finansiell investering er en ressurs som man putter penger inn i, i håp om at det skal vokse seg til en større sum av penger over tid (Hill, 2016). En finansiellinvestering er investeringer i verdipapirer, aksjer, obligasjoner og bankinnskudd. Investeringsprosjekter en bedrift gjør innebærer som regel store finansielle løft for de, og som de må leve med i lang tid fremover. Forutsetningen for at prosjektet skal være lønnsomt og bidra til målet om å øke bedriftens verdi, bør bedriftene ha spesielle konkurransefortrinn på markedet hvor investeringen er gjort (Bredesen, 2011).

En finansiell investering er en langsiktig investering som en bedrift gjør for å øke fremtidig avkastning. Finansiell investering er når det brukes midler til å investere i et firma eller foretak i forbindelse med utførelsen av sine forretningsmessige mål (Bekauri, 2015). Beslutninger som omhandler anvendelse av kapital for å skaffe seg produksjonskapasitet kalles for en investeringsbeslutning.

Eiere kan investere penger i form av aksjekapital, slike anskaffelser av kapital kalles for bedriftenes investeringsbeslutning. Det dreier seg ofte om å legge ned betydelige beløp når investeringen foretas, dette i håp om at prosjektene skal frembringe resultater mange år fremover i tid. Forhåpentligvis frembringer det så mye kontanter at investeringen kan tilbakebetales og kan gi investorene en akseptabel avkastning (Bredesen, 2011). Mange bedrifter gjør investeringer for å utvide produksjonen og markedsandel, gå inn i nye markeder, for å øke kvalitet og for å kutte kostnader (Bekauri, 2015). De finansielle investorene i en joint venture er pliktig til å bli informert av operatøren om hvilke avgjørelser som skal tas.

Operasjonell investering

Ved operasjonell investering går bedriften inn som operatør på feltet. Operatøren er den som har den formelle styretten. Operatøren er den som har størst eierandel i prosjektet. Operatøren er i en joint venture ansvarlig for bemanningen og forvaltningen av joint ventureen

i samsvar med et regelverk. Regelverket er kjent som samarbeidsavtale. Samarbeidsavtalen er et underliggende avtaleverk i en joint venture. Jobben er en kontrakt der to eller flere partnere er enige om å gjennomføre en felles oppgave om å utforske og utnytte et område. Partene av avtalen kan klassifiseres som operatør og partner (Waqas, 2014). Samarbeidsavtalen hindrer operatøren fra å handle unilateralt, det er operatøren sin oppgave og privilegium til å komme opp med et arbeidsprogram. Hver joint venture er regulert ut ifra samarbeidsavtalen, den beskriver oppgaver, ansvar og privilegier for operatøren og de andre aktørene (Barry, 1993). Operatøren er pliktig til å holde de andre aktørene i joint venturen informert, og ha deres godkjenning for handlingene som blir foreslått av operatøren. Deltagelse i en joint venture krever diverse ferdigheter og perspektiver avhengig av hvilken rolle man har.

Operasjonell investering er en investeringsstrategi som sikter på å skape avkastning for å øke verdien ved å forbedre driften (foxwoodassociates, 2001). Operatørskap på et oljefelt innebærer å ha ansvaret med å utvikle og drive det. Å være operatør krever teknisk kompetanse, men det kreves også mye mer enn bare det. Vurderingen av en operatørs troverdighet er ikke noe som bare kan gjøres raskt og enkelt. Selv om operatøren er en stor bedrift med godt internasjonalt rykte betyr det ikke at de vil styre joint venturen tilfredsstillende. En stor del avhenger av kompetansen knyttet til den daglige lederen og topplederne, samt den relative betydningen knyttet til operatøren av joint venturen.

Kontroll og innflytelse er to sosiale prosesser som er blitt undersøkt i en rekke ulike disipliner. I interorganisatorisk studie har det vært forsøk på å utvikle en tilfredsstillende teori. De fleste av teoriene antar at det er en form for gjensidig avhengighet som er en nødvendig forutsetning for å kunne utøve innflytelse (Pfeffer og Salanick, 1978). Gjensidig avhengighet er en grunn til at ingenting kommer ut helt som man ønsker at det skal. Gjensidig avhengighet eksisterer når en aktør ikke kontrollerer alle forholdene som er nødvendig for å oppnå en handling eller for å oppnå ønsket utfall på handlingen (Pfeffer og Salanick, 1978).

3.0 Metode

Metode betyr ”å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2011). Formålet med metodekapittelet er å beskrive metoden som er benyttet i oppgaven. I dette metodekapittelet vil jeg gi leserne et innsyn i hvordan jeg gikk frem for å samle inn data og bearbeidingen av dataen som ble samlet inn. For å svare på problemstillingen i masteroppgaven, har jeg valgt å bruke kvalitativ metode. Jeg har brukt to kilder for innhenting av data. Primærdata har jeg hentet inn ved bruk av intervjuer, og sekundærdata er artikler, rapporter og relevante teoribøker. Metodekapittelet begynner med å forklare den filosofiske tilnærmingen, bakgrunnen for valg av metode, videre vil jeg beskrive casestudie, intervjuprosessen, innsamling og bearbeiding av data og metodekritikk.

3.1 Filosofisk tilnærming

En forståelse av filosofiske problemer er nyttig av flere grunner. For det første kan det hjelpe med å klargjøre metodevalget. For det andre kan kunnskapen om filosofi hjelpe forskeren til å finne ut hvilket design som vil fungere best. For det tredje kan det hjelpe forskeren å utforske nye metode retninger som forskeren ikke tidligere har utforsket. Å være bevisst om de filosofiske forutsetningene kan bidra til å øke kvaliteten på forskningen og kreativiteten til forskeren (Easterby-Smith, Torpe og Jackson, 2013). Det er ingen som møter verden forutsetningsløst, vår bakgrunn vil være en del av den prosessen med å etablere kunnskap. Noe av kunnskapen kan forklares språklig, men mye intuitiv kunnskap kan virke styrende på forskningsprosessen uten at man er klar over det. En slik refleksjon kan klargjøre for om det er forhold ved egen bakgrunn som kan ha betydning for forskningen, som for eksempel ens ontologiske, epistemologiske eller faglige perspektiv. Det er spesielt viktig ved kvalitative undersøkelser da det er forskeren selv som gjennomfører datainnsamling, analyse og tolkning av resultatene (Johannessen et.al., 2011).

Ontologi

Teorier om ontologi handler om hvordan verden ser ut (Johannessen et.al, 2011). Ontologi består av fire hovedkategorier; realisme, intern realisme, nominalisme og relativisme (Easterby-Smith et.al., 2013). Synet på fakta og sannhet er forskjellen mellom variablene (Johannessen et.al., 2011).

For denne oppgaven er relativisme det mest passende. Relativisme er at sannheten er forståelsen mellom forskjellige synspunkter, mens fakta avhenger av synspunktene til den

som observerer (Easterby-Smith et.al., 2013). Relativisme mener det er viktig å finne et helhetlig bilde av situasjonen før analyse og konklusjon.

Epistemologi

Epistemologi er om hvordan innhente kunnskap. Epistemologien kan deles inn i to hovedkategorier; positivisme og konstruksjonisme. Det er forskjellige nivå av positivisme og konstruksjonisme kan forekomme på. Derfor er det opprettet underkategorier som sterk positivisme og sterk konstruksjonisme. Begge disse retningene blir uttalt å være stereotyper. Det er derfor vanskelig å kunne følge alle aspekter ved kun et epistemologisk syn, dette er tilfellet ved praktisk utførelse. En kombinasjon kan være tilfellet ved enkelte studier (Easterby-Smith et.al., 2013). Det var ikke nødvendig i denne oppgaven, og heller ikke fordelaktig.

For denne oppgaven ble konstruksjonisme valgt. Epistemologi er at realiteten er gitt av mennesker, så fokuset er på menneskers forhold med hverandre. Fokuset i oppgaven er på individer ved gjennomføring av datainnsamling og tolkning av funn. Konstruksjonisme kjennetegnes av at forskeren er delaktig i datainnsamlingen, dette vil jeg gjøre gjennom intervjuer.

3.2 Metodevalg

I arbeidet med denne masteroppgaven sto valget mellom de to tradisjonelle samfunnsvitenskapelige metodene, kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode er en mengdebeskrivelse for operasjonaliserte variabler som er godt egnet for ulike opptellinger og statistiske analyser. Dataen i kvantitativ metode er vanligvis i form av utfylte spørreskjema (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2011). Kvalitativ forskning har som mål å utvikle en form for forståelse av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres virkelighet (Dalen, 2011). Valg av innsamlingsmetode blir i stor grad påvirket av problemstillingen. Ut ifra problemstillingen fant jeg kvalitativ forskningsmetode som mest relevant for denne masteroppgaven. Dette fordi kvalitativ forskning er empirisk, men den baserer seg på datainnsamling fra et relativt lite utvalg individer (Langdridge, 2006), samtidig som det går i dybden (Moen og Karlsdøttir, 2011). I kvalitativ forskning jobber man som oftest i dybden med relativt få strategiske utvalgte enheter. Dette for å utvikle kunnskap som er relevant for

enheter som ikke er representert direkte. Ved kvalitativ metode blir data registrert og analysert i form av tekst, og det blir lagt vekt på fortolkningen av dataen.

Grunnen til at jeg valgte kvalitativ metode er at jeg får en nærmere kontakt med informantene og utdypende svar om hvordan de jobber i en joint venture. Prosjektet ville vært mulig å gjennomføre med en kvantitativ tilnærming, men jeg ville da ikke fått så dyptliggende svar på det jeg lurer på i forhold til problemstillingen som er valgt for denne masteroppgaven. Ved bruk av kvantitativ metode får man flere informanter, men i dette tilfellet var det ikke nødvendig med så mange informanter for å klare å svare på den valgte problemstillingen.

Jeg har valgt case studie for denne masteroppgaven da jeg skal se på ulike bedrifter og ikke enkeltpersoners opplevelser eller problemer. Ved å bruke kvalitativ tilnærming og intervju som metode, vil jeg få et innblikk i informantenes meninger om temaet som studeres, samtidig som det er en profesjonell samtale. Ved å gjøre en casestudie vil jeg generere kunnskap om selve caset (Tjora, 2012). I en casestudie er analysen basert på teoretiske antakelser.

3.3 Casestudie

Masteroppgaven er basert på en casestudie. Casestudie omhandler å samle inn mest mulig grundig og detaljert data om et avgrenset område (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Yin (2014) forklarer at casestudie forskning er best egnet til hvordan og hvorfor spørsmål. Problemstillingen i denne oppgaven består av et hvordan spørsmål, så jeg har valgt å gjøre en case studie. Ved å gjøre en case studie går jeg i dybden på et avgrenset tema.

Denne masteroppgaven er et multiple case studium, med flere analyseenheter.

Analyseenheterne er petroleumsbedrifter som opererer på den norske sokkelen, som enten er finansielle investorer eller både finansielle og operasjonelle investorer i ulike joint ventures. Ved et multiple case studium ser man på hver enkelt bedrift sine meninger ved det forskningstemaet som studeres. Ved multiple case studie er forskningen basert på et tema med flere analyseenheter. Forskjellen mellom single/multiple case holistisk og single/multiple case integrert er antall analyseenheter.

Jeg har valgt å intervju tre forskjellige petroleumsbedrifter som opererer på den norske kontinentalsokkelen da jeg vil ha deres innblikk i hvordan partnerne i en joint venture kan oppnå innflytelse på strategiske beslutninger. Informantene er gjort anonyme og vil være presentert som informant A, informant B og informant C. Informantene kommer fra tre ulike petroleumsbedrifter, bedrift X, Lundin Norway og Statoil.

3.4 Kvalitativt intervju

I denne masteroppgaven har jeg valgt å bruke intervju som kvalitativ metode. Ved kvalitativt intervju ønsker intervjueren å innhente beskrivelser av informantenes erfaringer og opplevelser rundt tema. Det er intervjueren selv som er det viktigste instrumentet i kvalitativ forskning ved å samle inn data og analysere dataen som er samlet inn (Thornberg og Fejes, 2009). Karakteristisk for kvalitativ metode er at de ulike aspektene i prosessen overlapper hverandre (Thagaard, 2013). Kvalitativt intervju er kjennetegnet som en samtale med en struktur og et formål. Intervjueren stiller spørsmål og informanten svarer. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Fordelen med å bruke kvalitativt intervju er at man kan stille dyptgående spørsmål, man blir personlig kjent med den man intervjuer, og hvis det skulle oppstå misforståelser er det enklere å oppklare de. Forskningsintervju er veldig likt en dagligdags samtale, men i likhet med et profesjonelt intervju inneholder det en bestemt metode og spørreteknikk. Kvaliteten på innsamlet data i et kvalitativt intervju er avhengig av kvaliteten på intervjuerens ferdigheter, og intervjuerens kunnskap om temaet (Kvale og Brinkmann, 2015).

3.5 Intervjuprosessen

3.5.1 Intervjuguide

I forhold til de temaene/teorier jeg har basert denne oppgaven på syntes jeg selv at jeg hadde litt lite teorigrunnlag. Før jeg lagde intervjuguiden leste jeg meg derfor opp på de ulike teoriene før jeg lagde en intervjuguide. Teori spiller en sentral rolle, ikke bare i alle fasene av oppgaven, men også før man begynner på prosjektet (Moen og Karlsdøttir, 2011). Det er ensbetydende at det skal utvikles en begrepsforståelse og en teoretisk forståelse av det som skal undersøkes for å kunne tilegne seg integrasjon for ny kunnskap. Det er nødvendig ettersom grunnleggende kunnskap er nødvendig for å kunne stille relevante spørsmål (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 141). Utforming av et forskningsintervju kan utformes på ulike måter (Thagaard, 2013). Jeg har valgt å bruke semistrukturert intervju som kvalitativ metode i denne masteroppgaven, det er ikke et spørreskjema, men en oversikt over ulike tema og generelle

spørsmål som skal gjennomgås under intervjuet. Å lage en intervjuguide er en omfattende prosess, den handler om å bruke problemstillingen til å lage konkrete temaer og spørsmål. Tema og spørsmål må ha en tilknytning til problemstillingen som skal besvares (Dalen, 2011). Intervjuguiden skal omfatte sentrale tema og spørsmål som skal dekke de viktigste områdene som oppgaven skal belyse (Dalen, 2011). Jeg valgte å bruke et semistrukturert intervju, som er ifølge Johannessen, m.fl. (2011) intervju basert på intervjuguide. Ved semistrukturert intervju er intervjuet fokusert på bestemte tema som er valgt ut på forhånd (Dalen, 2011). Det å gjennomføre et semistrukturert intervju er verken en åpen samtale eller et lukket spørreskjemasamtale. Intervjuet utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som inneholder bestemte tema, og som kan inneholde forslag til spørsmål (Kvale og Brinkmann, 2015). Temaene i intervjuguiden er basert på problemstillingen som oppgaven skal belyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Ved semistrukturert intervju er oppsettet et antall spørsmål som er definert på forhånd. Spørsmålene i et semistrukturert intervju er gjerne åpne slik at personen som intervjues kan utgreie svarene sine. Ved å bruke semistrukturert intervju er det lettere å sammenligne de dataene man har samlet inn ved å gjennomføre intervjuer (Langdridge, 2006).

Kjennetegnet ved innsamling av kvalitativ data er høy grad av åpenhet og fleksibilitet. Kvalitativt intervju er basert på en intervjuguide, men den trenger ikke å følges slavisk. I løpet av intervjuet kan strukturen endres. Bringer informanten et tema på banen tidligere enn planlagt, bør man følge opp dette der og da, kan stille oppfølgingsspørsmål og be om mer utdypende svar (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Hensikten med oppfølgingsspørsmål er å få detaljert informasjon og nyanserte kommentarer til tema og begreper som blir beskrevet (Thagaard, 2013). Viktig å være fleksibel for informantene kan ta opp tema som ikke er planlagt (Thagaard, 2013). Intervjueren gir da uttrykk for å være oppmerksom ved å lytte til innholdet som blir sagt. Intervjueren fører samtalen videre på bakgrunn av den forståelsen som blir utviklet gjennom kontakten som etableres med den som blir intervjuet (Thagaard, 2013). Etter at det første intervjuet var gjennomført forandret jeg litt på intervjuguiden for å kunne dekke noen av temaene enda bedre, for å få en bedre forståelse og mer utdypende svar på noen av kategoriene i intervjuguiden. Til det tredje intervjuet forandret jeg vinklingen på noen av spørsmålene da selskapet informanten jobber i har mange operatørskap på den norske sokkelen. Noen av spørsmålene i intervjuguiden er generelle og gjelder for begge parter, men noen spørsmål ble omformulert slik at de skulle passe til informanten som ble intervjuet.

Jeg brukte tid på å utforme intervjuguiden, da jeg ønsket å bygge meg opp et teoretisk grunnlag på forhånd. Ved å ha et teoretisk grunnlag ble det enklere å utarbeide en intervjuguide med relevante spørsmål.

Jeg sendte intervjuguiden til alle informantene da de ønsket det, da de ville ha et innblikk i hva det var jeg forsket på. Ved å sende intervjuguiden på forhånd har informantene mulighet til å forberede seg og komme med gjennomtenkte svar. Ved å ikke sende intervjuguiden på forhånd til informantene vil man få mer spontane svar. Før det første intervjuet fikk jeg intervjuguiden i retur med stikkord dagen før intervjuet, slik at jeg hadde en liten oversikt over hva det var informanten skulle snakke om.

3.5.2 Utvalg av informanter

Når man skal forske på noe er det viktig å finne ut hvem man skal henvende seg til for å kunne skaffe den informasjonen man ønsker. Ved valg av informanter valgte jeg å bruke det Dalland (2012) kaller for et strategisk utvalg. Der henvender man seg til personer som man mener har noe spesielt å bidra med til studien. Ved å bruke strategisk utvalg betyr det at jeg har valgt ut personer som jeg tror kan bidra til å fortelle noe om akkurat det jeg vil vite mer om (Dalland, 2012). For at de kunne være informanter må innblikk i hvordan bedriften opererer i prosjekter, og hva deres selskapet har av kontroll og innflytelse i et joint venture ut ifra hvor stor eierskapsandel hver enkelt bedrift har i joint venture. Ved bruk av strategisk utvalg har man ikke kjennskap til de enkeltes sjanse for å bli med i utvalget. Det er tilfeldig hvem som blir trukket ut (Dalland, 2012). Jeg visste hvilke selskap jeg ville kontakte, men ikke hvilke personer som ville delta.

For å komme i kontakt med bedriftene sendte jeg mail og ringte. Veileder hadde kontakter i Lundin, så med hjelp av veileder kom jeg i kontakt med de. Kontakten med informanten ble opprettet gjennom mail. De to siste bedriftene ringte jeg til for å høre om de hadde noen som kunne stille til intervju. Etter å ha ringt, fikk jeg kontaktinfo til relevante personer som kunne være aktuelle for denne oppgaven. Jeg avtalte intervjuene med informantene gjennom mail og telefon.

3.6 Praktisk gjennomføring av intervjuene

Intervjuene med to av informantene ble gjennomført over telefon, mens det tredje intervjuet ble gjennomført på kontoret hvor informanten jobber. Intervjuene varte mellom førti minutter til en time. Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide. Intervjuguiden er utformet ut ifra teori og spørsmål jeg mente trengte å være med for å få informasjon om de temaene jeg trengte for å best svare på problemstillingen i oppgaven.

Fordelen med å gjøre telefonintervju er at det er enkelt å nå den personen man skal intervju, da det ofte kan være vanskelig å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt på grunn av diverse hindringer som skulle oppstå. Ulempen ved å bruke telefonintervju og ikke intervju ansikt til ansikt er at man ikke får sett kroppsspråket til den som blir intervjuet, og det blir da vanskelig å anslå om informanten svarer oppriktig. Det er heller ikke mulighet for meg til å vise støtte og sympati for å bidra til å danne en fortrolig situasjon (Thagaard, 2013). Det blir også vanskelig for både meg som intervjuer og informant å skape en tillitsfull atmosfære i intervjusituasjonen, når vi ikke ser hverandre (Thagaard, 2013). Jeg opplevde en god atmosfære under intervjuene med informantene. Det var litt anspent i starten, men etter hvert ble situasjonen mer avslappet. Før intervjuene startet spurte jeg om jeg kunne ta opp intervjuet, og informerte dem om anonymitet.

Da jeg gjennomførte intervjuene ble de tatt opp på lydopptak. Under telefonintervjuene hadde jeg telefonen på høyttaler slik at jeg kunne benytte meg av lydopptak, slik at jeg ikke gikk glipp av viktig informasjon som ble sagt under intervjuene. En hovedregel ved bruk av intervjuer er å bruke en eller annen form for lydopptak. Ved bruk av lydopptak får man en visshet om at man får med det som blir sagt. Ved bruk av lydopptak i intervjusituasjonen kan man konsentrere seg om deltakeren som blir intervjuet og hva som blir sagt, og får da en fin flyt i intervjuet og god kommunikasjon. Man kan da også be om utdypning og konkretisering hvis det er behøvelig (Tjora, 2012). Ved bruk av lydopptak, kan intervjueren konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk, samtidig som ordbruk, tonefall, pauser og liknende blir registrert. Det gjør at man igjen og igjen kan gå tilbake og lytte på opptaket som ble tatt opp (Kvale og Brinkmann, 2015). Man bør ha et avslappet forhold til bruken av opptaksutstyr under intervju, for at opplegget skal virke profesjonelt (Dalen, 2011).

Ut ifra at jeg ikke har så mye tilknytning og erfaring fra miljøet som informantene, kan ikke dette påvirke mitt utgangspunkt i forståelsen av det informantene har fortalt. ”Når forskeren ikke kjenner miljøet som studeres, er utgangspunktet for forforståelse et annet” (Thagaard, 2013).

Siden jeg hadde fått intervjuguiden i retur dagen før det første intervjuet kunne jeg under intervjuet følge med på de stikkordene som informanten hadde sendt, samtidig som informanten ga utdypende svar på spørsmålene. Under intervjuene fulgte jeg rekkefølgen på intervjuguiden, og under intervjuene stilte jeg noen oppfølgingsspørsmål som jeg følte jeg trengte å få svar på for å kunne belyse problemstillingen.

3.7 Bearbeiding av data

Etter at intervjuene var gjennomført ble lydopptakene transkribert ordrett. For å kunne transkribere et intervjuopptak er det et krav at det er blitt gjort et opptak av samtalen (Kvale og Brinkmann, 2015). Transkribering av intervjuet fra muntlig til skriftlig form gjør at samtalen blir strukturert slik at den er bedre egnet for å gjøre analyse (Kvale og Brinkmann, 2015). Under transkriberingen har jeg fjernet pauser og ”småord” som ”mm” og ”eh”, da det ikke har noen relevans til problemstillingen. Nilssen (2012) mener det er viktig å ta med alle småord da det indikerer at den som snakker nøler, er usikker eller tenker seg om. Både jeg og de som ble intervjuet snakket dialekt under intervjuene, men transkriberingen av intervjuene ble gjort på bokmål. Ved å transkribere intervjuene på bokmål, blir det enklere å lese sitater når resten av teksten også er på bokmål.

3.7.1 Analyseprosessen

Før jeg startet å analysere begynte jeg med å lese gjennom alle transkripsjonene fra intervjuene for å kunne danne meg et bilde av arbeidet videre. Transkribering er en tidkrevende prosess, og det er en viktig del av analyseprosessen. En fordel med transkribering er at man blir godt kjent med materialet (Nilssen, 2012). Intervjuguiden består av ulike kategorier med spørsmål relatert til hver kategori. De transkriberte intervjuene ble lest igjennom flere ganger, for å finne setninger eller utsagn som kunne være relevant om det er mulig for en finansiell investor å oppnå innflytelse på i strategiske beslutninger i en joint venture. Ved å lese igjennom transkripsjonene flere ganger dannet jeg meg et bilde over hva

som var felles for de ulike informantene og det gjorde det mulig å kategorisere de ulike utsagnene for å analysere informasjonen.

I bearbeiding av data har jeg brukt induktiv metode. Ved induktiv analyse søker intervjueren å få tak i hvordan mennesker konstruerer verden rundt seg. Det innebærer å finne mønstre, temaer og kategorier i dataen som er samlet inn, i motsetning til en deduktiv tilnærming der dataen som er samlet inn blir analysert i et forhåndsbestemt rammeverk (Nilssen, 2012).

Analyseprosessen handler om arbeide med datamateriale, sortere og organisere det, bryte det ned i håndterbare enheter, kode det, sette sammen kodene og se om det er sammenhenger (Nilssen, 2012). Første trinn av analysen innebærer å bli fortrolig med innholdet i dataen man har samlet inn. Det er strategisk å lese grundig igjennom transkripsjonene av intervjuene før man begynner å dele inn og klassifisere dataen (Thagaard, 2013). Koding innebærer at det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt for senere å identifisere en uttalelse (Kvale og Brinkmann, 2015). Ved begynnelsen av kodingen valgte jeg å gå gjennom alt av innsamlet datamateriale. Ved å sette ord og begreper på det jeg mente hadde en sammenheng og som jeg mener har en veldig relevans til oppgavens problemstilling. Ved gjennomlesing av transkripsjonene la jeg også merke til sitater som jeg mente var viktig. ”*Forskeren vil skille ut det som er relevant for problemstillingen*” (Johannesen, Tufta og Christoffersen, 2011). Det er viktig å merke seg sitater og beskrivelser som fremhever særlig gode poeng (Thagaard, 2013). Det innebærer å møte datamaterialet med et åpent sinn, og åpen holdning til det datamaterialet som er samlet inn forteller deg (Nilssen, 2012). Ved kodingen har jeg sett etter informasjon som har noenlunde samme innhold, og som kan settes under samme kategori. Også sett etter informasjon som har ulikt innhold.

Det neste steget i analysen innebærer å klassifisere utsnittet av data som er kodet i ulike kategorier (Thagaard, 2013). Ved kategorisering av kodene prøvde jeg å finne ut hvilke koder som kunne danne ulike kategorier som er relevante til oppgaven. Kategorisering er å klassifisere begreper. Klassifisering er lignende data som blir inndelt og samlet i samme kategori eller klasse. De forskjellige kategoriene kan utvikles, det dannes da undergrupper eller underkategorier. Kategoriens egenskaper er det som utvikles først i en kategori. Egenskaper ved en kategori er kjennetegn eller karakteristiske tegn tilhørende en kategori

(Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Kategoriseringen skjer gjerne etter intervjuene og utarbeides ut ifra informantenes svar (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011).

Etter kategoriseringen samlet jeg alle funn og drøftet de opp mot et teoretiskperspektiv. Teori gir forståelse til kvalitativ data. Teori blir brukt som redskap til forståelse og å gi innsikt (Nilssen, 2012). Teori er et analytisk og fortolkende rammeverk som skal hjelpe forskeren til å forstå og forklare hva informantene har gjort, fortalt eller skrevet om (Nilssen, 2012).

Tolkningen innebærer å forklare og ramme inn ideene i relasjon til teori, forklare forskningen og vise hvorfor funnene er vesentlige og å gjøre de forståelige (Nilssen, 2012).

3.8 Metodekritikk

Metodekritikk handler om vurdering av hvordan metoden har fungert, satt opp mot andre metode muligheter (Dalland, 2012). Etter at intervjuene er gjennomført og analysert er det viktig å sette seg kritisk til det datamaterialet som er samlet inn. Det er av betydning å se på reliabiliteten og validiteten på prosjektet (Thagaard, 2013).

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet brukes ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres av andre intervjuere på andre tidspunkt ved bruk av samme metode (Kvale og Brinkmann, 2015). Ved kvalitativ forskning er reliabilitet lite hensiktsmessig, for det ikke benyttes strukturerte innsamlingsteknikker, samtalen er det som styrer innsamlingen av data. Ved intervjuer er det intervjueren som er instrumentet, og det vil derfor være vanskelig for andre å kopiere enn annen forskers forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Det er mange måter å teste reliabiliteten på. Ved å gjennomføre samme undersøkelse to ganger, og hvis resultatet blir det samme er reliabiliteten høy (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Selv om en intervjuer studerer samme situasjon flere ganger, er det ikke mulig for intervjueren å opptre på samme måte og få de samme resultatene gang på gang (Thagaard, 2013). I et casestudium kan det være vanskelig å gjennomføre like studier. For å få et akseptabelt nivå av reliabilitet i oppgaven, har jeg utarbeidet en intervjuguide som kan brukes på alle de informantene. Jeg har prøvd å lage en intervjuguide med åpne spørsmål, så de kan tolke spørsmålene på sin måte, og spørre om det er noe som ikke er forståelig.

Intervjuene er transkribert for å kunne behandle informasjonen som informantene ga på riktig måte.

3.8.2 Validitet

Validiteten handler om gyldigheten av tolkninger som intervjueren har kommet frem til (Thagaard, 2013). Validitet er å stille spørsmål om tolkninger som er kommet frem, er gyldige i forhold til den virkeligheten som er blitt studert (Thagaard, 2013). Validiteten sjekkes ved å undersøke feilkildene. Des sterkere falsifiseringbestrebelse en påstand har overlevd, desto mer troverdig vil kunnskapen være. Intervjueren må ha et kritisk syn på sine fortolkninger, og uttrykke eksplisitt sitt perspektiv på emnet som skal studeres og hva slags kontroll som utøves for å motvirke selektiv forståelse og skjev fortolkning (Kvale og Brinkmann, 2015). Det er derfor viktig for meg som intervjuer å ivareta informantenes perspektiv, samtidig som jeg bruker resultater og funn i en ny sammenheng.

3.9 Etiske hensyn

Jeg som forsker har et ansvar til å ivareta informantenes etiske hensyn. Ved gjennomføring av intervjuene ble det benyttet lydopptak, noe som jeg spurte informantene om var greit og som de godkjente. Ved å benytte lydopptak under intervjuene ble det lettere for meg å transkribere intervjuene og sikre at det som ble sagt ble nøyaktig gjentatt i skriftlig form.

Konfidensialitet innebærer at forskeren må anonymisere informantene i oppgaven når resultatene av undersøkelsen skal presenteres (Thagaard, 2013). Dette er viktig da noen av mine informanter ønsket å være anonyme. Informert samtykke betyr at informantene på forhånd skal informeres om alt som angår deres deltagelse i forskningsprosjektet (Dalen, 2011). Informantene må føle seg trygg på at den informasjonen som kommer frem i intervjuene blir behandlet på en fortrolig måte, og at det ikke skal kunne føres tilbake til den som er blitt intervjuet (Dalen, 2011).

Jeg spurte hver enkelt informant om de ønsket å stille med navn og selskap eller om de ville være anonyme. En av informantene ønsket ikke å bli navngitt, eller at ting som ble sagt skulle kunne resoneres tilbake til informanten. En annen av informantene ønsket og at sitater ikke skulle navngis, men kunne bli nevnt i oppgaven. Den siste informanten kunne stille med navn. Da det var ulike ønsker om anonymisering fra informantene, har jeg valgt å gjøre alle

informantene anonyme. Opprettholder ikke forskeren de etiske karakterene konfidensialitet, informert samtykke og opprettholdelse av informantens rettigheter kan det gjøre skade for informantene.

4.0 Empiri

I dette kapittelet vil jeg presentere empiri fra de intervjuene jeg har gjennomført. Jeg vil sammenligne intervjuene, og vil se på fellestrekk og særtrekk hos informantene. Der empirien er i samsvar, velger jeg representative uttalelser og vil presentere dette og bruke sitater fra informantenes uttalelser. Det som kommer frem i empirikapittelet vil svare på problemstillingen i oppgaven. Som nevnt i metodekapittelet er informant A fra bedrift X, informant B fra Lundin Norway og informant C fra Statoil.

4.1 Kontekst – investeringsformer i en joint venture

I dette avsnittet om kontekst vil jeg forklare hva ansvaret er for de ulike rollene til partene i en joint venture og hvilke lover og regler hver part er nødt til å følge i joint venturen. Hvilke regler og ansvar hver enkelt part har er nedskrevet i petroleumsloven og samarbeidsavtalen. Samarbeidsavtalen er en avtale partene i en joint venture må signere før de kan begynne med utvinningen av et felt.

Etter petroleumslovens § 1-3 kan ingen drive med petroleumsvirksomhet uten å ha tillatelser, godkjenninger og samtykker for å kunne drive petroleumsvirksomhet på den norske sokkelen (petroleumsloven, 1996).

Samarbeidsavtalen er en avtale mellom de ulike rettighetshaverne i en utvinningsavtale om samarbeidet mellom rettighetshaverne. Innholdet i avtalen er fastsatt av Olje - og energidepartementet og avtalen har et fast format (Askheim, 2013). Etter petroleumsloven §3-3 (4) er det kongen som setter vilkårene for tildeling av utvinningstillatelse at de ulike rettighetshaverne inngår avtalen av bestemt innhold mellom seg (petroleumsloven, 1996). Samarbeidsavtalen er et rammeverk som skildrer forholdet mellom operatøren og de andre partene. Operatøren er en sentral aktør innenfor det partnerskapet som etableres med samarbeidsavtalen. Med samarbeidsavtalen forplikter flere selskap seg til et samarbeid om

virksomheten til et felt etter at en utvinningstillatelse er gitt. En slik virksomhet på sokkelen er drevet som en joint venture.

En joint venture er et samarbeidsprosjekt der to eller flere foretak deler eierskap, kontroll og risiko. Partene i en joint venture kan gjerne være fra et annet land (Vikøren, 2011). En grunn til at en joint venture blir dannet, er at man kan samle hele eller deler av virksomheten eller ressursene til partene i et felles tilbud. Partene i felleskap får større kapasitet og risikoen fordeles på flere. Joint ventures blir ofte etablert som aksjeselskap, der partene eier aksjer i selskapet (Sætermo, 2015).

Jf. samarbeidsavtalens artikkel 1.1 må interessentskapet opprette en styringskomite før virksomheten begynner. Hver partner utnevner ett medlem og et varamedlem til styringskomiteen. Styringskomiteen er det øverste organet i interessentskapet. Alle partene skal bidra til styring og kontroll av interessentskapets virksomhet. Styringskomiteen har en sentral rolle i interessentskapets sitt strategiarbeid som skal ha fokus på mål, valg av kurs og overvåke virksomheten. Styringskomiteen kan ved særskilte saksområder opprette underkomiteer og fastsette deres mandat. I underkomiteene har alle partene rett til å være representert (samarbeidsavtalen, u. å.).

Operatørens rolle

Operatøren er den som på vegne av rettighetshaverne forestår den daglige ledelsen av petroleumsvirksomheten (petroleumsloven, 1996). Operatøren har det overordnede ansvaret for at virksomheten foregår på en forsvarlig måte og gjøres i samsvar med et gjeldende regelverk. Operatøren er ansvarlig for å holde tilsynsmyndighetene kontinuerlig orientert om utviklingen i aktivitetene, og hvilke tiltak som det er planlagt å satt i verk (petroleumstilsynet, 2016). Operatøren er pliktig til å innrette virksomheten slik at både styringskomiteen og partene kan ha tilsyn med den, og ha adgang i Norge til all informasjon som berører virksomheten (samarbeidsavtalen, u. å.). Operatøren har en operasjonell investering i en joint venture, operatøren sitter med det daglige ansvaret og har dag – til – dag ansvaret i utvinningstillatelsen.

Operatørens påseplikt er å følge opp at alle som utfører arbeide for seg jobber etter de kravene som er satt i regelverket. Operatøren har et ansvar for at virksomheten foregår på en forsvarlig

måte og er i samsvar med reglene til enhver tid. Ut ifra operatørens styringssystem skal det gå frem hvordan påseplikten ivaretas (petroleumstilsynet, 2012).

Ut ifra samarbeidsavtalen skal operatøren legge frem forslag til langtidsplaner for styringskomiteen. De planene skal reflektere de fastlagte målene og strategier som skal være tilpasset virksomhetens fase og mulige utfordringer interessentskapet kan stå overfor. Operatøren skal og følge opp virksomheten i henhold til de rammene som styringskomiteen har fastlagt. Operatøren er nødt til å gi jevnlig rapporter om status, avvik og tiltak til styringskomiteen. Hver måned er operatøren pliktig til å utarbeide periodiske rapporter. Rapportene tar utgangspunkt i aktivitetene i rapporteringsperioden og styringsparametere, og skal fokusere på avvik og om det er behov for korrigerende tiltak.

Rettighetshavernes rolle

Rettighetshaverne sin rolle er at de skal legge forholdene til rette for operatørens arbeid med tillatelsen og de skal påse at operatøren opprettholder pliktene sine. Rettighetshavernes påseplikt er at de på en systematisk måte skal følge opp operatøren. Påseplikten innbefatter at rettighetshaverne påser at operatøren har et velfungerende styringssystem, har en organisasjon som er tilstrekkelig kvalifisert og har kapasitet, ivareta problemområder og ulike andre forhold som myndighetene har fokus på og at nødvendige søknader blir sendt til myndighetene. Oppdager rettighetshaverne at det er forhold som ikke er i overensstemmelse med regelverket, har de en aksjonsplikt. Å sikre seg med tilstrekkelig informasjon er deres selvstendige plikt (petroleumstilsynet, 2016).

Samarbeidsavtalen partene må inngå før en utvinningstillatelse kan starte, den er rammeverket for hvordan forholdet er mellom operatør og de andre partnerne. Avtalen danner grunnlaget og regulerer det meste. Operatøren har en operasjonell investering i joint venturen og er ansvarlig for dag – til dag aktiviteten, det vil si de har operasjonell kontroll. Mens partnerne har en finansiell investering og har strategisk kontroll.

4.2 Innflytelse gjennom formelle strukturer

I dette avsnittet vil jeg se på ulike former av formelle strukturer. Formelle strukturer er her kontroll og strategisk kontroll.

4.2.1 Kontroll

Ut ifra det informant B sier, er det mange måter å utøve kontroll på. Informant B forteller: *”Som partner så har du påseplikt, som er regulert. Det gir deg mulighet og plikt til å kontrollere hva operatøren gjør på sentrale problemstillinger”*.

Ved spørsmål om det er mulig for partnerne å oppnå kontroll på linje med operatøren var det ulike svar fra informantene. Informant B mener at det nødvendigvis ikke er mulig å oppnå kontroll på samme måte som en operatør. Informanten B uttrykker: *”Du oppnår kontroll på en annen måte som partner. For eksempel må man stole på operatøren når fysiske kontroller (verifikasjon) på et verft gjennomføres”*.

Partnerne må stole at operatøren gjør de nødvendige kontrollene på daglig basis, for som partner har de ikke den samme kontrollen på den daglige aktiviteten. Som partner må de stole på at operatøren gjør de fysiske beregningene og følger de retningslinjene og arbeidsoppgavene som er pålagt de som operatør. Partnerne kan ta stikkprøver av de beregningene operatøren har gjort, og se at beregningene er gjort riktig. Operatøren har mer kontroll enn partnerne, men partnerne kan utøve en stor grad av kontroll hvis de har bestemt seg for det. Partnerne kan oppnå kontroll på et annet nivå enn den daglige driften, de har mulighet til å kunne kontrollere de strategiske beslutningene som operatøren har gjort i forhold til prosjektet. De kan og stemme nei, hvis det er noen av beslutningene til operatøren de ikke er enige i. Partnerne kan si nei til mye av det som skal utføres i prosjektet. Som partner har man en mulighet til å si nei til mye, og redusere fremdriften i prosjektet for å utøve kontroll.

Ved å si nei kan partnerne hindre fremgangen i prosjekter, noen har ikke økonomi til å gjøre den fremgangen som operatøren ønsker, og vil da holde igjen fordi de ikke ønsker å bruke penger. Har ikke partnerne økonomi til å kunne følge de ønskene operatøren vil, vil partnerne hindre fremgangen. Informant C forteller:

”det kan også være en partner som har dårlig økonomi hvis vi trenger å gjøre noe som er veldig kostbart så kan det for en liten partner et lite selskap være vanskelig for de har ikke cashflow til å håndtere det, de prøver å holde igjen for de ønsker ikke å bruke penger”.

Som operatør har de det daglige ansvaret og vil ha mer kontroll enn partnerne, men partnerne kan utøve kontroll hvis de har bestemt seg for det. Det er ikke gitt at partnerne har kontroll, men kan få det hvis de bestemmer seg for det. Er det flere partnere som er uenige i de beslutningene som operatøren gjør kan de samarbeide om å stemme for et annet forslag enn det operatøren vil gå for. Gjennom samarbeid vil aktørene få mer makt, ved samarbeid vil bedriftene ha mulighet til å påvirke operatøren.

Ved at flere partnere snakker sammen kan partnerne utøve stor kontroll over operatørens avgjørelser. Ved å si nei, og hvis en eller flere bedrifter ikke har den økonomien til å bidra til det som skal gjøres blir fremdriften av prosjektet hindret. Også hvis det er en partner som har interesse i et annet nabofelt og vil at det feltet skal gjøre det bedre kan det være at den partneren gjør ulike ting for å hindre fremgangen til prosjektet.

Ved spørsmål om det var forskjeller mellom operatør og partner ved graden av kontroll og innflytelse, nevnte informant B at det nødvendigvis ikke er så stor forskjell. Det kommer an på hvor god operatøren er, og hvor flink partnerne er. Det er ofte ulik innflytelse for operatøren. Operatøren er den som setter premissene for det som skal gjøres i prosjektet veldig tidlig. Operatøren jobber med prosjektet hver dag, mens partnerne har mange prosjekter som skal følges opp. Det er ikke alltid at man får gjort like god jobb på alle prosjektene. Det er viktig å gjøre prioriteringer, og velge sine kamper. Å velge noen kamper kan innebære at noen prosjekter eller partnerskap får mindre fokus. Når det er tilfellet, vil operatøren ha stor innflytelse. Informant A forteller at det er operatøren som sitter i førersetet og gjør jobben. Operatøren er den som skisserer hvordan ting skal gjøres og partnerne er pliktige til å kommentere planene operatøren kommer opp med. Innflytelsen til partnerne ligger i at de er nødt til å godkjenne det budsjettet operatøren kommer opp med. Er det forpliktelser over en viss størrelse, må operatøren ha godkjennelse. Informant B forteller:

”Du oppnår stor grad av innflytelse både som operatør og som partner, men som operatør så oppnår du en enda større innflytelse fordi du da sitter man

i førersetet og setter premissene for mye av det som skal gjøres. Det må du jo imidlertid forankre i partnerskapet, slik at en partner kan også utøve stor innflytelse på hva som skal bli gjort, og ikke gjort. Videre har man en reel vetorett i partnerskapet, så hvis partnerskapet er uenig i det operatøren legger frem, så kan man stemme nei. Derimot kan det jo hende man er i mindretall og bli stemt inn”.

Ved spørsmål om det var forskjell mellom operatør og partner i forhold til graden av innflytelse, nevnte alle informantene enten noe om samarbeidsavtalen eller refererte til påseplikten. Som nevnt tidligere i oppgaven er samarbeidsavtalen en avtale de ulike partene må inngå før utvinningstillatelsen kan starte. Det blir stilt krav om at partene inngår en samarbeidsavtale før en utvinningstillatelse.

Når det gjelder påseplikten hadde alle informantene samme synspunkt på hvilke oppgaver partene i et prosjekt har. Informant A og informant B er enige om at partene skal ha nødvendig innsyn i det operatøren jobber med. Operatøren er pliktig til å produsere rapporter som partnerne, tilsyns myndighetene og godkjennelses myndighetene skal ha innsyn i. Informant C sier: ”*partnerne bruker noen få mennesker til å følge opp driften*”. Et eksempel er at partnerne sender revisorer med jevne mellomrom for å se gjennom alt det økonomiske som er gjort, og se til at det er gjort på en fornuftig måte. Partnerne i en joint venture er pliktige til å stille operatøren kritiske spørsmål og revidere det arbeidet operatøren gjør. Informant B forteller:

”som partner så har du påseplikt, som er regulert. Det innebærer blant annet at man må revidere og kontrollere hva operatøren gjør på sentrale problemstillinger. Så er man pliktig til å ”heise flagget” hvis det er noe man ser som ikke stemmer. Det gjelder det samme som operatør, du er pliktig til å ha tredjeparter inne til å gjøre verifikasjoner. Det er også stor grad av kontroll fra myndighetene til tider ved viktige beslutnings milepæler så skal myndighetene inn og gjøre sine avsjekk”.

I forhold til det informantene sier, skal alle partnerne i et prosjekt ha innsyn i det som foregår til enhver tid. Hver partner er pliktig til å følge opp det arbeidet operatøren gjør, og å stille spørsmålsteget hvis det er noe som ikke er gjort som det skal. Skulle det oppstå et problem

eller situasjon kan og operatøren be noen fra de andre partnerne i lisensen om hjelp. Det kan hende at noen av partnerne har eksperter på det området som operatøren ikke har, og da kan operatøren be om hjelp fra eksperter fra de andre partnerne i lisensen.

Her ser vi at det å ha innsyn i alt arbeidet som operatøren gjør, gir partnerne en oversikt over hva som skjer til enhver tid, og hvilket arbeid operatøren gjør. Partnerne er pliktige til å ha oppsyn med arbeidet operatøren gjør, og hvis det er noe som ikke stemmer gå inn og si ifra. Hensikten med påseplikten er at operatøren ikke skal gjøre det som operatøren selv mener er det beste. Viktig at noen ser de over skulderen og stiller kritiske spørsmål.

Å ha gode mål for hva som skal skje for året skaper forutsigbarhet og en fellesforståelse for hva det er som skal oppnås. Med gode prosesser blir målene mer oversiktlig og det gjør det lettere å kunne påvirke.

4.2.2 Strategisk kontroll

Informant C forteller at alt av den daglige driften som skjer blir ført inn i et system hvor alt av hendelser som skulle oppstå skrives inn. Skulle det oppstå et problem så skrives det inn i systemet, enten det er et kvalitetsavvik eller en teknisk hendelse, et uhell eller noe som går på utstyr så skrives alt sammen inn i systemet. Hendelser som blir rapportert inn i systemet, blir tatt opp på møte dagen etter. De som er ansvarlige for den daglige driften har klare definerte arbeidsoppgaver. Ulike sjefer har hver sine oppgaver, det er den overordnede sjefen som har ansvaret med å følge opp at alle personene følger sine oppgaver og at de forstår sitt ansvar.

Ved strategiske avvik forteller informant B:

”et viktig tiltak her hos oss er åpenhet og tillitt og at hver medarbeider gir beskjed hvis det er avvik. Leder tar dette videre eller gjøre noe med det. Er det alvorlig nok, må det diskuteres på ledelsesnivå også”.

Ved strategiske avvik forteller informant A at det er en stor business så det er ganske vanskelig å gjøre justeringer. Det er mulig å gjøre justeringer på en del ting, men hvis det sees i det store bildet så er det en investeringsbeslutning som er gjort en gang i tiden og da er man forpliktet til å produsere. Må gjøre ting så godt man kan, og når det ikke går som planlagt bør man ta til seg læring og justere kursen for videre arbeid.

Informant A forteller at de har noe som kalles langtidsplaner, det er planprosesser som ser fremover i tid. Ved å se på langtidsplaner løfter de blikket fra det daglige og over i det langsiktige for å se hva som kan møte de i fremtiden. Informant A sier:

”Da er vi i stand til å tegne et bilde av fremtiden vår, og når vi har fått laget det langsiktige bildet så vil vi få, så vil det bli reflektert ned i det langsiktige, ting du må gjøre i det kortsiktige for å oppnå det langsiktige”.

Ved å se på det langsiktige bildet får bedriftene en oversikt over hva de skal gjøre i flere år fremover i tid. Ved å se på det langsiktige, kan de forutse mulige problemer som kan oppstå og gjøre tiltak for å hindre mulige problemer som kan oppstå. Problemer er ikke mulig å forutsi helt, det kan oppstå problemer som ingen har tenkt på, men ved å se frem i tid er det mulig å opprette tiltak hvis det skulle bli problemer. Alle problemer er ikke mulige å forutse, men ved å løfte blikket fremover, kan bedriftene være forberedt på mulige problemer. Så skulle det oppstå noe så er de forberedt. Det er ikke mulig å forutse alt, men ved å løfte blikket er det mulig å være forut hvis det skulle oppstå noe. Det er en langsiktig satsning strategi for å øke utvinningsgraden.

Informant C forteller at de er en overordnet plan for en hel periode for hver måned, der de for eksempel regner med alt som de kjenner til, men så kan det oppstå ting som de ikke har forutsett som for eksempel at noe går i stykker, svikter, brann eller noe annet. Da må de endre på planen og revidere den. Strategien går på et høyere nivå, der de har en generell strategi hvor de er nødt til å holde seg innenfor et regelverk, sikkerhet, og en strategi hvor de skal møte produksjonsplanene de har for hver dag. Informant B forteller: *”Vi jobber mye med styringssystemet vårt også, som på en måte er oppskriften vi følger for å nettopp hindre at avvik kommer opp”.*

Det er mange måter på å iverksette tiltak. Det skjer på mange måter og på mange nivåer. Det kan være at bedriftene må forandre på planene, det er ikke mulig å følge en plan hele veien, den må justeres. Det er i mange sammenhenger viktig å være fleksibel, ved å være fleksibel er man ikke låst fast til en konkret plan. Viktigheten ved å være fleksibel er å kunne se når man behøver å forandre på planene for å kunne bedre produksjonen.

Alle informantene har gode rutiner hvis strategien avviker fra det som er planlagt. Ved at feil blir loggført i et system kan det lett behandles.

Partnerne i en joint venture har ikke så mye kontroll over den daglige driften, det er operatøren som står for den daglige driften. Mens partnerne har tilgang på daglige rapporter. Skulle det skje noen hendelser så er operatøren pliktig til å informere partnerne fortløpende.

4.3 Innflytelse gjennom uformelle strukturer

I dette avsnittet vil jeg presentere det informantene har sagt om det å få og utøve innflytelse ved bruk av uformelle strukturer og hvordan de ved bruk av kompetanse og manipulasjon kunne oppnå innflytelse på de andre aktørene i et joint venture.

4.3.1 Kompetanse

Under dette avsnittet vil jeg se på hvordan bruken av erfaring og kompetanse kan bidra til å få innflytelse.

4.3.1.1 Erfaring

Når det gjelder erfaring var alle informantene enige om at erfaring og kompetanse er viktig for å kunne lykkes eller bli hørt på av de andre aktørene. Med erfaring og kompetanse kan hver enkelt partner oppnå innflytelse. Basert på intervjuet med informant A vil små bedrifter gjennom utbygging skaffe seg god erfaring og kompetanse ved utbyggingen av nye prosjekter. Bedriftene sitter da med nye erfaringer og har fersk informasjon som de nettopp har erfart som de kan ta med seg over i andre prosjekt. Partnere med lav eierskapsandel, men som har nettopp gjort en utbygging på et annet felt vil da sitte med mye relevant kunnskap som de kan ta med seg videre. Informant A forteller: ”*de kompenserer, de gjør seg viktigere enn det stemmeandelen skulle tilsi ved at de sitter på veldig relevant erfaring*”.

Hvor mye innflytelse hver bedrift har i en joint venture er bestemt ut ifra hvor stor eierskapsandel hver enkelt bedrift har fått tildelt. Innflytelsen til hver enkelt er gitt ut ifra en kontrakt som er låst, men partnerne står fritt til å komme med innspill.

Det var uenighet mellom informantene i forhold til om det var mulig å forbedre innflytelse utover det som er gitt i eierskapsandelen. Har bedriftene erfaring og kompetanse som er

relevant vil de kunne presentere det for operatøren og bli hørt. Informant C sier: *”alle selskaper i alle lisenser vil bli spurt til råds, og får komme med sine innspill”*.

Alle informantene var enige om at det er viktig å ha erfaring om man skal lykkes på den norske sokkelen. Ved erfaring og kunnskap vil de andre partnerne lytte til det som blir sagt. Skal man lykkes på norsk sokkel er det viktig å ha kunnskap om hvordan ting skal gjøres, og hvordan de på best mulig måte kan bygge ut prosjektet slik at de slipper å gjøre så mye utskifting av materiale. Selskaper som har vært på norsk sokkel i lang tid har mye erfaring og kunnskap. Med lang erfaring vil de andre i partnerskapet lytte til de. Og de kan utøve innflytelse med erfaring. Det er eierskapsandelen som bestemmer hvor mye innflytelse selskapene har, men ved å ha mye erfaring på norsk sokkel vil selskapene bli hørt på av operatøren. Informant B sier:

”Typisk eierandel, men også kompetanse, altså du kan ha en mindre eierandel, men utøve betydelig innflytelse fordi du er god, og har mye erfaring. Folk vi jo høre på deg, men det starter med den formelle eierandelen, dernest hvilken kompetanse og innflytelse du klarer å utøve utover det, basert på den erfaringen man har på norsk sokkel”.

Informant C forteller: *”Du må ha erfaring der du er, der du skal gjøre ting. Hvis du ikke har erfaring og kunnskap så er lærekurven ganske kostbar”*. Har ikke selskapene kunnskap og erfaring så vil lærekurven være kostbar. Et eksempel er hvis et selskap ikke har drevet på norsk sokkel tidligere burde de rådføre seg med andre selskap som har operert på norsk sokkel, og som har erfaring. Er de ikke kjent med hvilke forhold de kan forvente, og ikke er villige til å ta imot råd, vil de møte på hindringer. I verstefall vil de ikke kunne bruke innretningen, og da vil lærekurven være kostbar.

Ut ifra det informantene forteller, er det viktig å ha erfaring for å kunne lykkes. Som informant C sier, er det viktig å ha kunnskap og erfaring ellers så vil lærekurven være kostbar. Uten erfaring og kunnskap er det lite bedriftene kan vise til. Det er i utgangspunktet prosentandelen av eierskap som bestemmer hvor mye en partner har av innflytelse, men som informant B sier er det mulig å ha liten eierskapsandel og utøve innflytelse. Erfaring og kunnskap er noe man opparbeider seg over tid ved å være aktive og tilegne seg kunnskap. For å kunne opparbeide seg erfaring og kunnskap er det viktig å være villig til å lære og utarbeide nye oppfinnelser for å kunne bedre produksjonen. Informant B forteller:

”Formelt sett gir en høy eierskapsandel høy innflytelse fordi du kan stemme ned de andre. Men, man kan tenke seg at du har en høy eierandel, men bringe lite ”til torvs” og da utøver du ingen innflytelse. Og omvendt, du kan ha lav eierskapsandel, men bringe mye ”til torvs”, som de andre mener er bra, og da har du større innflytelse igjen”.

Små selskap som har få felt de er medlem i eller bygger ut et nytt felt, vil gjennom utbyggingen skaffe seg veldig god erfaring. De vil da sitte på fersk kompetanse som de kan ta med seg over til et annet prosjekt.

Angående erfaring og kompetanse har to av informantene de samme synspunktene. Erfaring og kompetanse bør man ha for å kunne utøve innflytelse. Erfaring og kompetanse er noe man kan opparbeide seg over tid. Har bedrifter god kunnskap vil de bli hørt på, men også lang erfaring gjør at de andre er villige til å lytte til det man har å si. Selskap som har vært på den norske sokkelen i mange år har mye erfaring. Har ikke selskapene vilje til å ta til seg ny kunnskap vil selskapene redusere sin egen innflytelse. Noen prosjekter blir noen ganger nedprioritert og da mister man noe av innflytelsen. Også hvis prosjekter blir nedprioritert på grunn av at det kommer andre prosjekter som har større betydning, da går også innflytelsen ned. Bedriftene tar med seg den kunnskapen de besitter til de prosjektene de er involverte i. For å kunne bidra med noe nytt til det som skjer må man vise at man har kompetanse og kommer med noe innovativt. Informant B mener det er viktig for selskapet å besitte erfaring og kunnskap, og faktisk levd igjennom det for å kunne bruke den erfaringen og kompetansen de besitter videre. Er det spesielle områder der noen er bedre erfaringsmessig og har kompetente personer som kan bidra, er det et pluss. I noen komiteer kan det hende at lederen i komiteen er fra en annen bedrift. Informant C forteller:

”det kan godt hende at leder kan være fra....., det er ofte hvem som er tilgjengelig som har best kunnskap, spesielt hvis det er sånne økonomiske ting som man ønsker å utrede da kan det godt hende at man bruker økonomifolk fra et av de andre selskapene som ikke er operatør i den lisensen”.

Informantene var enige om at kunnskapen de besitter, brukes hele tiden, og at kunnskapen de besitter kan bidra til å få innflytelse. Kunnskap og kompetanse hver enkelt bedrift sitter med, vil være til hjelp ved nye prosjekter. Det er også viktig å være villig til å lære og ta innover seg nye ting. Å være villig til å lære nye ting bidrar til å forbedre kompetansen de allerede besitter. Å utvikle patenter på teknologi de selv har oppfunnet vil gi de en teknisk overlegenhet. Ved å ha patenter på ulike teknologier får de en fordel av å sitte på slik kompetanse. Patenter gjør at bedriftene sitter med tekniske fordeler på diverse utstyr eller teknologier. Skal noen andre bruke de patentene, er de nødt til å betale en avgift for å kunne bruke andres teknologi. Hver enkelt bedrift som skal bruke teknologi må passe på slik at de ikke bruker noe de ikke har rettigheter til. Skal bedriftene bruke noe de ikke har utviklet selv er de pliktig til å betale avgift til den som har patent på det produktet eller teknologien som brukes.

Ved spørsmål om det var mulig for en partner å oppnå mer innflytelse utover det som er gitt forteller informant A:

”Det er klart at hvis det er et område der vi erfaringsmessig har våre kompetente så vil jo det være stort pluss da, da har vi jo en standing da i bransjen for eksempel, på hva som er gode løsninger. Så vi er opptatt av å få tak i erfarne folk som kan sine ting da, erfarne fagfolk, og vi ser at når vi har det så blir vi lyttet til”.

For partnerne å oppnå mer innflytelse kan de sette seg inn i prosjektet og gå grundigere til verks. Ved å gå grundigere til verks, kan de sette av mer ressurser internt i selskapet. Ved å sette mye ressurser inn i prosjektet, kan de oppnå mer innflytelse. Et alternativ er også å kjøpe seg opp og få større eierskapsandel i lisensen. Innflytelse er også personavhengig. Personer jobber i ulike lisenser og komiteer. Det er avhengig av hvilken erfaring og kompetanse den enkelte har i de ulike komiteene. Derfor er det viktig å ha erfarne medarbeidere, som blir lyttet til.

Det ikke bare bedriftenes kompetanse som kan gi en mulighet til å bedre innflytelse, men at det også kommer an på hver enkelt persons kunnskap og erfaring. Hvis det er et område de som operatør ikke har nok kunnskap kan de be noen fra de andre selskapene i lisensen om å

være leder for en komite. Dette for å kunne utnytte den kunnskapen og erfaringen som hver enkelt besitter for å på best mulig måte bedre produksjonen.

Her ser vi at kunnskap og erfaring er av stor betydning for informantene for å lykkes på norsk sokkel. Også at kunnskap og erfaring bidrar til å oppnå innflytelse. Selvutviklet teknologi bidrar til teknisk fordeler for de som sitter med den teknologien.

4.3.2 Manipulasjon

I dette avsnittet vil jeg se på ulike måter det er mulig for en partner å oppnå innflytelse ved manipulasjon for å få påvirket operatøren slik partnerne vil, ved bruk av argumentasjon, tid og allianser.

4.3.2.1 Argumentasjon

Når det gjelder argumentasjon med utgangspunkt i hvordan de ulike bedriftene legger frem sine argumenter og hva som skal til for at de ulike partene blir hørt av operatøren. Informant B mener det er viktig å ha faglige argumenter for å kunne argumentere bedre, basert på egne analyser og studier. Informant A sier: *”så det er jo slik at fakta er det beste å argumentere med, ... har gjort ganske mye arbeid, bygd ut disse feltene og har fått veldig mye erfaring”*.

Argumentasjonen som er den beste å argumentere med er den man selv har erfart. Skal man komme med argumenter, er det viktig at det betyr noe. Skal partnerne komme med noe til bordet er det viktig at det er godt argumentert og at man har gjort nøye undersøkelser på forhånd. Ved å legge frem argumenter er det viktig at det er gode argumenter. Informant B forteller:

”hvis man ikke oppnår den innflytelsen man skal, ha så kan man for eksempel sette andre ressurser inn som argumentere bedre, eller har annen faglig bakgrunn eller ja annen erfaring som gjør at de andre hører mer på. Det øker innflytelsen”.

Ved fremleggelse av argumentasjon må de som legger frem argumentasjonen komme med noe som har betydning. Det er viktig å komme med gode argumenter som er basert på faglig

tyngde og eget arbeid. Har ikke partnerne gjort godt forarbeid er det fort gjort å bli tatt med buksene nede. Argumenter basert på faglig bakgrunn og egne erfaringer vil gjøre at de andre hører på enn og innflytelsen vil øke. For å komme med gode argumenter er det viktig at det er gjort gode undersøkelser på forhånd. Informant C sier at alle selskaper i en lisens vil alltid bli spurt til råds og de får komme med sine innspill. I de aller fleste tilfeller er det god samhandling og god stemning, ”de er alle i samme båt”. Ved å sette seg godt inn i argumentasjonen som skal presenteres må det gjøres et eget arbeid slik at den som presenterer argumentene forstår hva som skal legges frem. Å ha satt seg godt inn i det som skal presenteres gir mer tyngde i argumentasjonen og bidrar til å få bedre innblikk i argumentene og kan bringe noe nytt inn i det. Dette er relevant hvis analysen er gjennomført av en tredjepart.

Over tid kan innflytelsen forbedres hvis partnerne er villige til å ta til seg ny informasjon. Å være villig til å ta til seg ny kunnskap bidrar til at andre er villig til å høre på det man har å si. Kunnskap som en selv har opparbeidet gir mer tyngde senere for å kunne få innflytelse. Erfaring er noe hver enkelt opparbeider seg over tid, men for å kunne gjøre det er det viktig at de er villige til å lære. Ingenting kommer gratis, og skal man kunne utvikle ny kunnskap og erfaring, er det viktig å være åpen for å kunne ta til seg ting som kan bidra til at bedriftene bedrer kompetansen sin, som de kan ta i bruk ved en annen anledning. Ved å ta til seg nyttig informasjon kan de bruke den til å argumentere, de vil da ha en bedre forståelse og kan bruke det i argumentasjonen. Det er viktig for hver aktør å komme med gode argumenter som er forankret i fakta og egne analyser eller analyser utført av en tredjepart. Er de ikke villige til å ta til seg ny kunnskap reduserer de sin egen innflytelse. Informant A forteller:

”Skal du ha innflytelse så må du egentlig få den du har innflytelse på til å skifte posisjon, først da har man innflytelse når de skifter mening. Det med å ha gode argumentasjon og er faglig argumentert og sånn det er viktig”.

Ved å bruke gode argumenter som er støttet opp av fakta og analyser som enten er gjort av bedriftene selv eller noen andre, vil bedriftene oppnå innflytelse hvis de får operatøren til å skifte mening angående de sakene som blir argumentert frem. Bedriftene som vinner frem med sine argumenter, vil da ha innflytelse på operatøren.

For å kunne få en operatør til å skifte mening på et synspunkt er det viktig å legge frem gode, saklige argumenter. Først når bedriftene som legger frem argumentene blir hørt, oppnår de innflytelse på operatøren. Argumenter som legges frem må være saklige, faglige og basert på fakta og argumentene bør ha et godt eget arbeid bak seg. Legger ikke partnerne frem noe argumenter er det ikke noe å ta stilling til. Når det legges frem argumenter ligger det litt forpliktelser på de andre til å respondere på de argumentene som blir lagt frem.

Her ser vi at hvis det skal legges frem argumenter, bør de være av god kvalitet og godt bakgrunnsarbeid bør være gjort før de legges frem. Som informant C nevner blir alle partnerne i lisensen spurt til råds, og kan komme med sine innspill.

4.3.2.2 Tid

Når det kommer til tid er det hvordan bedriftene disponerer tiden før prosjektet starter opp, med tanke på når de har mulighet til å påvirke, og når mottakeren er villig til å vurdere det som blir presentert. Informant A og informant B mener det er viktig å være tidlig på banen, både for å kunne komme med innspill og bli hørt. Også er det viktig å vite når det er mulighet for å komme med innspill med tanke på når operatøren er mottakelige. En av informantene mente og at det er best å komme med innspill før operatøren har lagt planene sine. Informant C mener det er mulighet til å komme med innspill på møteplaner som blir gjennomført hele året, så lenge det ikke er noe som har skjedd vil møteplanene fulgt nøye. Kommer det innspill som er interessante så kan partene lage en workshop, og der kan alle partene sette sammen en arbeidsgruppe og gå igjennom forslagene. Informant B sier: *”Er vi tidlig nok ute kan vi påvirke operatøren mye”*.

Ut ifra det informant A forteller er det viktig å være tidlig på banen for å kunne ha mulighet til å påvirke operatøren. Det er viktig at de som skal komme med innspill for å kunne påvirke vet når det er en mulighet, og når de andre er mottakelige for det som blir presentert. For de partene som skal legge frem noe er det viktig å komme tidsnok ut med deres posisjon, og prøve og formidle det de vil på en overbevisende måte. Samtidig sier informant C: *”Nei, de komiteene har egne møteplaner for hele året, og så lenge det ikke er noe ekstraordinært som har skjedd vil møteplanen bli fulgt helt nøye”*.

Informantene hadde ulike synspunkt på når de bør være på banen for å kunne påvirke operatøren. I noen sammenhenger er det viktig å være tidlig ute for å kunne påvirke, men det er mulighet til å komme med innspill på møter som gjennomføres hele året. Er det interessante ideer som blir lagt frem blir det laget workshops, og etter workshopene ser de det an om de skal ta ideen videre.

Informant A og informant B uttrykker at det er viktig å komme med innspill tidlig i prosessen før operatøren har lagt planene sine. Senere vil det være vanskelig å komme med innspill når planleggingen smalnes inn. Informant C mener det er mulighet til å komme med innspill hele tiden på møter som er fastlagt gjennom hele året.

Ut ifra det to av informantene sier er det viktig for de å vite når det er mulighet for dem å kunne påvirke operatøren til å velge noe av de forslagene de kommer med. For at operatøren skal kunne velge noe av de innspillene som blir foreslått er det viktig å være tidsnok ute før arbeidet har begynt, siden det vil være vanskeligere å komme med innspill da arbeidet allerede har startet. Et eksempel en av informantene kom med, er for eksempel når de skal plassere en letebrønn. Operatøren vil den skal være plassert en plass, mens partnerne vil at den skal plasseres en annen plass. For å kunne påvirke operatøren til å velge og plassere letebrønnen en annen plass må det være godt argumentert og tidspunktet for å presentere muligheten må være der for å kunne påvirke. Informant A sier:

”det er best å være ute før operatøren har lagt sine planer. Det er tidlig i prosessen der en går ut og ser på ulike alternativ. Når det smalnes inn er det vanskelig å komme med nye ideer”.

Det mulighet til å komme med innspill hele tiden, da det er fastlagte møteplaner som er planlagt gjennom hele året. Hvis man skal komme med innspill på hvor man skal plassere en letebrønn, er det viktig å komme tidlig på banen for å ha mulighet til å kunne ha påvirkning på hvor den skal plasseres. Det er også viktig å vurdere når operatøren er mottakelig for innspill fra aktørene. Partnerne bør se an hvilke forslag som skal presenteres til hvilken tid, er det mulighet til å komme med innspill senere i prosessen bør de vente med de som ikke har påvirkning på hvor man skal plassere utstyret. Informant C sier:

”Det finnes muligheter for å komme inn, og det skjer stadig vekk at man gjør sånne ting, men det er som regel en form for workshop hvor alle selskapene setter sammen arbeidsgrupper utenfor lisensapparatet men med folk i fra lisensapparatet pluss tekniske eksperter og utreder ting før det kommer tilbake til lisensen som en forretningsmulighet eller en mulighet for å forbedre ting”.

I forhold til det informantene har sagt under intervjuene er det viktig å vite når man kan komme med innspill som kan være med å påvirke valgene til operatøren. To av informantene var begge enige om at jo tidligere på banen man var med meningene sine om mulige muligheter jo mer ville operatøren høre på dem. Mens den tredje informanten mente at det var mulig å komme med innspill under hele prosjektets levetid. Ut ifra det to av informantene har sagt og de eksemplene de har kommet med, er det viktig å være tidlig på banen hvis man skal ha innflytelse på hvor ting skal plasseres eller hvor man skal lete. Informant A forteller: *”innflytelse er en funksjon av når du er på banen da, må være tidlig ute for å ha innflytelse”.* Har partnerne og operatøren ulike syn på ting vil det oppstå en del diskusjon for å komme frem til en kompromissløsning. Å komme frem til en kompromissløsning, skjer ved at fagfolk snakker sammen.

Her ser vi at informantene har ulikt syn på hvilket tidspunkt når partnerne bør komme med innspill for å kunne ha påvirkning på operatøren. Informant A og informant B mener at de bør være tidlig ute for å kunne påvirke operatøren med sine innspill, mens informant C mener at partnerne kan komme med innspill under hele prosessen.

4.3.2.3 Allianser

For å kunne ha en mulighet til å påvirke, kan flere partnere gå sammen og si nei til en avgjørelse operatøren har ønske om å gjøre. Blir operatøren nedstemt vil ikke saken bli gjennomført. Informant C kommer med et eksempel: *”si at to store må ha med seg en liten for å stemme, og ikke får med en liten, da er det game over. Da blir ikke den saken kjørt, da blir den arkivert”.* Hvis operatøren blir stemt ned er det ikke noe han kan gjøre, men hvis det er en sak som er sikkerhetskritisk ville operatøren likevel ha gjennomført forslaget. Informant C sier:

” som ansvarlig operatør har uavkortet ansvar fro å opprettholde lover og regler å sikre, da kan vi overrule, hvis det har med sikkerhetsmessige ting hvor det som blir nedstemt er i konflikt med lovverket eller interne sikkerhetsregler så vil vi likevel velge og gjøre det. Men når det gjelder vanlige kommersielle eller andre beslutninger som har på en måte kommersiell interesse da vil beslutningen som er tatt bestå”.

Slår flere bedrifter seg sammen om en avgjørelse og sier til operatøren at de vil ha det på en bestemt måte er operatøren pliktig til å forholde seg til det. Det er også mulig å bli stemt ned ved en avgjørelse hvis partene er i mindretall. Selv om det er mulighet for at partnerne går sammen og stemmer nei, er det mulig for operatøren og likevel gjennomføre vedtaket hvis operatøren føler at det er av sikkerhetsmessige årsaker nødvendig. Informant A sier:

”slår man seg sammen og sier at sånn vil vi ha det og da kan de si til operatøren at vi vil ikke velge den løsningen, vi vil ha denne løsningen her og da må du som operatør forholde deg til det, og jobbe ut ifra det. Det er den samarbeidsbiten da, det er viktig å ha en god dialog med de man har samme sammenfallende interesse med da”.

Her fremhever informant A at hvis partnerne slår seg sammen vil de ha en mulighet til å kunne påvirke operatøren til å gå for en annen løsning som partnerne foreslår. Når flere partnere samarbeider, har de muligheten til å si imot det operatøren legger frem. Ved at partnerne snakker sammen og allierer seg med hverandre kan de stemme ned forslaget til operatøren. Å stemme ned forslaget til operatøren gjør at operatøren er nødt til forholde seg til det partene sier og arbeide videre med det. Som nevnt tidligere, har partnerne en reel vetorett i partnerskapet, så hvis de er uenige i noen av det operatøren skal gjøre i prosjektet kan partnerne stemme nei.

Danning av allianser mellom partene gjør at de får overtaket over operatøren hvis de ved å alliere seg får en større sammenlagt eierandel enn operatøren og kan da stemme operatøren ned. For å kunne stemme ned operatøren eller til å få operatøren til å velge en annen løsning enn det som først var valgt, er det viktig at partnerne legger frem godt dokumenterte argumenter. Som nevnt tidligere bør argumenter som legges frem være av faglig bakgrunn,

basert på egne analyser eller vært gjort av en tredje part. Alle informantene sier noe om at det er mulig for partnerne å stemme ned operatøren ved å alliere seg med hverandre eller bare si nei.

4.4 Sammendrag av empirien

Angående kategorien innflytelse gjennom formelle strukturer, nevner informantene at partnerne har en plikt til å påse det arbeidet operatøren holder på med. Det er mulig for partnerne å si nei til ting operatøren legger frem, og da er operatøren nødt til å høre på de andre aktørene. Det er flere måter for partnerne å holde igjen fremdriften av prosjekter. De forskjellige rollene og ansvaret til operatøren og partnerne står skrevet i petroleumsloven og samarbeidsavtalen. Samtlige informanter nevnte ansvaret partnerne har for å følge opp det arbeidet operatøren gjør.

Angående kategorien innflytelse gjennom uformelle strukturer nevner informantene at det er viktig med erfaring og kunnskap. For å kunne påvirke operatøren og få innflytelse, er det viktig med erfaring og kunnskap. Dette gjør at partnerne blir hørt på av operatøren. Ved å bruke manipulasjon, kan partnerne oppnå innflytelse. Manipulasjon består av hvilket tidspunkt det er best for partnerne å komme med sine synspunkter for å ha mulighet til å påvirke det operatøren gjør, og når operatøren er mottakelig for innspill.

To av informantene mente at det var viktig å være tidlig på banen for å kunne påvirke ulike valg som operatøren gjør i innledningsfasen. Mens den tredje informanten poengterte at det er mulighet til å komme med innspill under hele prosessen. Dette kan være argumenter som er basert på fakta, faglig bakgrunn og analyser utført av enten selskapene selv eller en tredje part er det beste å argumentere med. Argumentene bør være saklige og godt forankret og det bør være gjort et godt bakgrunnsarbeid. En annen form for manipulasjon av operatøren er ved å danne allianser. Ved dannelse av allianser slår flere partnere seg sammen og kan stemme ned operatøren hvis de har en større eierandel til sammen. Ved alliansedanning kan partnerne stemme nei til et forslag operatøren kommer med, og da er operatøren nødt til å forholde seg til det.

Ut ifra det som informantene har sagt er det mye bruk av uformelle strukturer for å oppnå innflytelse.

5.0 Analyse

I dette kapittelet skal jeg analysere empirien fra intervjuene. Til å begynne med vil jeg analysere uformell struktur for å oppnå innflytelse og videre vil jeg analysere strategiske beslutninger. I denne oppgaven har jeg hatt fokus på hvordan partnere kan oppnå innflytelse på beslutninger i en joint venture gjennom formelle og uformelle strukturer. Under de kvalitative intervjuene som er blitt gjennomført har det kommet frem mange interessante og reflekterte meninger fra informantene. Jeg vil underbygge analysekapitelet med relevant forskning og teori.

5.1 Uformell struktur for å oppnå innflytelse

Etter å ha intervjuet informantene og analysert intervjuene, har det kommet frem forskjellige måter informantene kan oppnå innflytelse ved bruk av uformelle strukturer.

5.1.1 Kompetanse

Informantene mener at kunnskap og erfaring er viktig for å kunne lykkes og ha innflytelse på de andre aktørene.

Bemer (2005) hevder at med makt og innflytelse så har bedriftene et privilegium til å bestemme over mye. Det er mulighet til å påvirke beslutninger og hvilken retning man vil gå i. Innflytelse er definert som en aktørs evne til å få en annen eller flere til å handle på en måte de ellers ikke ville gjort. Dette stemmer overens med det to av informantene har sagt under intervjuene. Ved at bedriftene bruker den kunnskapen og erfaringen de besitter, kan de bli hørt av operatøren og oppnå innflytelse. Samtidig sier en av informantene at alle partnerne vil bli hørt og kan komme med innspill. Lucas og Baxter (2012) poengterer at makt og innflytelse blir brukt om hverandre og sett på som mer eller mindre det samme. Det blir sett på som evnen til å påvirke andres oppførsel på noen tiltenkt måte. Ved at partnerne oppnår innflytelse har de fått operatøren til å skifte mening eller retning.

Ut ifra det Barry (1993) mener om at innflytelse er summen av eierskapsandel og kunnskapsmakt, er dette noe alle informantene er enige om. Det er først og fremst eierskapsandelen som gjelder angående hvor mye stemmerett hver enkelt bedrift har. Den kunnskapen som hver enkelt bedrift har kan og bidra til å forbedre innflytelsen. Informant C poengterer at alle partene i lisensen vil bli spurt til råds, og kan komme med de innspillene de har. Ut fra hvor mye kunnskap hver enkelt bedrift innehar vil de kunne bedre innflytelsen sin i

joint venture. Forbedring av innflytelsen skjer hvis partnerne har noe kunnskap, erfaring eller kompetanse som operatøren verdsetter. De vil da ha mulighet til å kunne bruke den kunnskapen, erfaringen eller kompetansen på å forbedre bedriftens innflytelse i joint venture utover den innflytelsen de allerede har i joint venture. Det er ikke bare bedriftenes kunnskap som er verdifull, også enkeltpersoners kunnskap kan bidra med å forbedre innflytelsen utover det hver enkelt bedrift opprinnelig har.

Status har en rekke utfall, og innflytelse er kanskje den som er mest grunnleggende. De med høy status i en joint venture har ofte mer innflytelse over felles beslutninger enn de med lav status. Partnerinnflytelse blir sett på som en indikator på status (Lucas & Baxter, 2012). En av informantene mente at selv med lav eierskapsandel er det mulig å kunne utøve mer innflytelse på bakgrunn av at man sitter med mye erfaring og kunnskap. Jeg tolker dette som at selv om du kan ha en liten eierskapsandel er det mulig for en partner å kunne bli hørt på av de andre, fordi de sitter med mye relevant kunnskap og har mye erfaring. Kunnskap og erfaring bidrar til at de andre aktørene er villige til å lytte til den aktøren som besitter relevant kunnskap og erfaring. Spesielt på områder hvor operatøren ikke har så mye å komme med, kan operatøren høre på andre for å kunne få utnyttet og brukt den relevante erfaringen og kunnskapen som andre besitter. Ved å bruke andres kunnskap og erfaring vil de ha større mulighet til og bedre produksjonen, enn hvis de skulle ha gjort det selv uten de andres kunnskap og erfaring.

Lai (2014) presiserer at kompetanse i form av hensiktsmessig kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger er viktige kilder til makt. Dette stemmer overens med det to av informantene har uttalt seg om under intervjuene. Den kunnskapen og ferdighetene hver enkelt bedrift besitter bidrar til å kunne få innflytelse over operatøren. Det å kunne påvirke bidrar til at partnerne kan få mer stemmerett enn det de ellers vil ha ut ifra den eierskapsandelen de besitter. På en annen side mener informant C at de ikke er mulig å ha innflytelse utover det som er gitt i kontrakten. Hver enkelt har sin stemmerett ut ifra den prosentandelen de har, og det er det som avgjør resten. Det å kunne oppnå makt utover den eierskapsandelen partnerne har, kan bidra til at de får mer innflytelse, for de kan bidra med kunnskap, ferdigheter og evner som de andre ser på som viktige. Kunnskap, ferdigheter og evner basert på erfaring og læring er en viktig kilde til å kunne påvirke operatøren. Skal partnerne ha mulighet til å kunne påvirke, er det viktig at de ikke holder informasjonen for seg selv, men deler den med resten av gruppen. Lai (2014) presiserer at oppfatningen til de man vil påvirke er avgjørende. Skal de som sitter

med ekspertisen kunne utøve noe makt, er det en viktig forutsetning at mottakeren har tillit til de som besitter den ekspertisen som de sier de har, og ikke fører mottakeren bak lyset.

Lai (2014) poengterer at troverdighet som er basert på kompetanse og pålitelighet kan bidra til å gi stor makt og utløse beundring, respekt og man kan få tillit langt utover de områdene kompetansen gjelder. Dette samsvarer med det informantene sa. Besitter partnerne med kompetanse som kan være verdifull for operatøren vil operatøren høre på det partnerne har å si, alle i lisensen vil bli spurt om sine meninger. Det er viktig at partnerne ikke holder informasjonen for seg selv, men deler den med de andre hvis den er av betydning. Det kan hende at en av partnerne har høyere interesse i et annet felt, og heller vil at det skal gjøre det bedre enn det andre feltet. Partneren vil da miste troverdigheten hvis det kommer frem at de har holdt tilbake informasjon. Kunnskap som er basert på utdanning og erfaring er ikke i seg selv godt nok til å kunne få makt. Oppfatningen til den eller de man vil påvirke, er avgjørende. For at ekspertisen skal kunne gi makt, er den en viktig forutsetning at mottakeren har tillit til de som besitter den ekspertisen sier det de vet og ikke fører mottakeren bak lyset (Lai, 2014). De som har den ekspertisen må være ærlige om hva det er de kan og ikke kan, dette er viktig da de andre stoler på, og viser tillit til den som innehar ekspertisen.

Wiese-Haugland (2010) formulerer at det er langt fra sikkert at eierskapsandelen bedriftene besitter reflekterer hvilken innflytelse bedriftene har over den daglige driften. Dette reflekterer det en av informantene nevnte under intervjuet. Det er i grunnen eierskapsandelen som bestemmer hvor mye innflytelse hver partner har i en joint venture, men det er mulig å få innflytelse utover den eierskapsandelen de besitter. Det Wiese-Haugland poengterer reflekterer det informant A og informant B sier ved å ha kompetanse som de selv har erfart bidrar til at de kan få innflytelse utøver den eierskapsandelen de besitter.

5.1.2 Argumentasjon

Brukeren av innflytelse er presset til å rettferdiggjøre sine uttalelser, hvis de skal ha en effekt på noens handlinger. En viktig kategori av begrunnelsen, er påvirkningen av det som menes med ”rykte”. Uttalelsene som blir gjort kan i større grad vektlegges dersom de er laget av noen med et godt rykte for kompetanse, pålitelighet eller god dømmekraft (Parsons, 1963). Dette er i samsvar med det to av informantene sier. Skal de legge frem gode argumenter må de være basert på faglig bakgrunn og egne analyser eller analyser gjort av en tredjepart. Har

bedriftene god kompetanse og pålitelighet vil de oppnå mer innflytelse på operatøren. Godt rykte kan bedriftene opparbeide seg ved å lære og tilegne seg ny kunnskap. Kunnskapen hver enkelt bedrift opparbeider seg over flere år bidrar til at de får et godt renommé blant de andre aktørene. Bedriftene vil ha en høy grad av pålitelighet, og de andre partnerne vil ha tillit til de for de vet hva de har gjort tidligere og kjenner til deres arbeid. Kunnskapen og erfaringen de har opparbeidet seg gjennom årene vil bli brukt hele tiden, i alle prosjekter.

Lai (2014) hevder at argumentasjonskraft er en egen maktbase, spesielt med tanke på ferdighetene til å kunne bruke logiske, saklige argumenter som påvirkningskraft.

Dette stemmer overens med det to av informantene har sagt. Skal de legge frem argumenter, må de være saklige og basert på analyser for å kunne bli hørt på av operatøren når de legges frem. Velger operatøren å høre på de argumentene som blir lagt frem og gå for et av de argumentene, istedenfor ett av sine egne alternativer, har partnerne påvirkningskraft på operatøren.

Påvirkningen skjer mellom to eller flere personer som kommuniserer, det er enten om en avgrensede situasjon eller sak, eller over tid (Lai, 2014).

Ved at partnerne snakker sammen kan de alliere seg og ha mulighet til å påvirke operatøren, hvis de ved å alliere seg får en større eierskapsandel enn det operatøren sitter med. Ved samarbeid har de mulighet til å påvirke en sak som de mener de har noe nyttig å komme med, men som operatøren ikke vil høre. Så ved å danne en allianse og hvis eierskapsandelen er større enn den operatøren har, vil ikke forslaget til operatøren gå gjennom, og operatøren er nødt til å føye seg etter hva det er partnerne vil. Gjennom samarbeid vil partnerne kunne oppnå makt og innflytelse på operatøren.

Lai (2014) fremhever at saklig, logisk eller rasjonell argumentasjon blir som oftest brukt til å påvirke andre. Å legge frem dokumentasjon som er saklig argumentasjon betyr å vise til informasjon, analyser eller prognoser, og når det legges frem bør argumentasjonen bli resonnert og lagt frem på en overbevisende, logisk og rasjonell måte. Det ble påpekt at hvis det skulle legges frem noen argumenter, måtte det være informasjon de hadde analysert selv, eller fått en tredjepart til å gjøre for seg. De nevnte også at argumentene måtte være basert på erfaringer de selv har erfart og fakta. Jeg tolker det slik at skal partnerne legge frem argumenter for operatøren, for å ha mulighet til å påvirke beslutningene som skal gjøres, må

de være godt begrunnet, ha faglig tyngde og det må ha vært gjort grundige undersøkelser på forhånd. Ved fremlegging av argumenter vil de få operatøren til å velge et annet alternativ enn det de ellers ville ha gått for. Velger operatøren det eller de alternativene en av partnerne eller flere av partnerne legger frem vil den eller de ha påvirkningsevne på operatøren, og utøve innflytelse. Betyr argumentene mye brukes det mer tid og ressurser på å vurdere informasjonen som er tilgjengelig (Lai, 2014). Argumenter som er forankret i informasjon og godt presentert vil ha større sannsynlighet for gjennomslag.

Som Wiese-Haugland (2010) fremhever er det ikke sikkert at andelen av eierskapsandeler gjenspeiler hvilken innflytelse bedriftene i en joint venture har. Det Wiese-Haugland påpeker, stemmer overens med det to av informantene uttrykket. Det er mulig å kunne oppnå innflytelse utover den eierskapsandelen de har. Samtidig uttrykker informant C at det er eierskapsandelene som bestemmer hvor mye hver enkelt bedrift i joint venturen har av innflytelse. Selv om det er gitt i avtalen mellom partene i lisensen hvor stor eierskapsandel hver bedrift har, som igjen viser til hvor mye innflytelse bedriftene har. Selv om det er gitt i avtalen, viser det at det er mulig å kunne oppnå innflytelse utover den eierskapsandelen de besitter.

Bedriftene kan sitte med mye kunnskap og uendelig med informasjon, men klarer de ikke å presentere det de vet, eller på en god måte, vil det ikke representere en maktbase. Det ligger et stort og eget maktpotensiale i å beherske teknikker for argumentasjon på en god måte. Det å argumentere bra handler om mye mer enn det å legge frem saklige og logiske argumenter (Lai, 2014). Det er ikke nok å sitte med mye kunnskap eller informasjon, hvis de ikke klarer å legge det frem på en god måte. Det er viktig å sette seg godt inn i det som skal argumenteres med, gjøres ikke det vil det bli vanskelig å kunne presentere argumenter de kanskje ikke helt forstår selv. Skulle det komme noen spørsmål, vil det være vanskelig å kunne gi utdypende svar da de ikke har satt seg godt nok inn i temaene på argumentene. Så det å legge frem gode og saklige argumenter handler om mye mer enn kunnskap og informasjon. Måten det blir formidlet på og hvor mye bakgrunnsinformasjon de som legger frem argumentene har gjort spiller også en stor betydning.

Bedriftene i en joint venture har ulik eierskapsandel. Har en av bedriftene en stor eierskapsandel på investeringen er det ansett at de har betydelig innflytelse, med mindre det

kan bevises at det ikke er slik (Deloitte, 2015). Informant B nevner at en høy eierskapsandel gir høy innflytelse, men bringer operatøren lite til bordet, vil da operatøren ikke utøve noen innflytelse. Bedriftene som har mindre eierskapsandel vil bli sett på som har mindre innflytelse, med mindre det motsatte kan bevises (Deloitte, 2015). Ut ifra det informant B forteller kan bedriftene med mindre eierskapsandel bringe mye til bordet som de andre bedriftene syns er bra og da vil de få mer innflytelse. Samtidig uttrykker informant C at det er eierskapsandelen som bestemmer hvor mye innflytelse hver enkelt av bedriftene har i joint venturen. Bemer (2015) poengterer at eierskapsandel er bare en del av historien, selv med en liten eierskapsandel er det mulig og likevel utøve betydelig med innflytelse. Dette viser at det ikke alltid er slik at det er eierskapsandelen som bestemmer hvor mye innflytelse hver enkelt bedrift i joint venturen har. Selv med liten eierskapsandel, viser det seg at det er mulig å kunne oppnå innflytelse utover det som er gitt ut ifra kontrakten. Som Bemer (2015) påpeker er eierskapsandelen bare en liten del av historien, så selv om partnerne har liten eierskapsandel, er det fullt mulig å utøve innflytelse utover de rettighetene de egentlig er tildelt i joint venturen. Som to av informantene uttrykker, er det mulig å kunne oppnå mer innflytelse hvis de besitter relevant kunnskap og erfaring.

Strategiske allianser bli generelt beskrevet som en måte å organisere utfyllende ressurser og kunnskap gjennom samarbeid (Nygaard, 2007). Å alliere seg med de andre aktørene i en joint venture kan bidra til at de kan påvirke operatørens beslutninger. Får partnerne flertall på eierskapsandelene ved å alliere seg, kan de gå imot de valgene operatøren har gjort. Allianser gjør at partnerne kan snakke sammen og dele den kunnskapen hver enkelt partner har, for så å komme med forslag til et annet alternativ enn det operatøren har kommet med. Ved at partnerne har et flertall i eierskapsandeler ved å slå seg sammen, må operatøren ta hensyn til partnerne, for operatøren er da i mindretall.

Stemmer partnerne nei til en beslutning er operatøren nødt til å ta hensyn til dette, og da vil den beslutningen bli skrinlagt. Hvis operatøren ser beslutningen som er nedstemt som av sikkerhetsmessig årsak, vil operatøren likevel gå for beslutningen.

Å prøve å få støtte fra de andre partnerne er å danne allianser. Er en av partnerne usikker på hva de skal gjøre i en situasjon er det naturlig å se hva de andre gjør (Lai, 2014). Ofte er det i situasjoner hvor en eller flere er usikre på hva de skal gjøre, kan det hende at de ser hva de andre partnerne gjør, og velger å følge strømmen.

5.1.3 Tid

Etter å ha intervjuet informantene og analysert intervjuene, har det kommet frem forskjellige måter informantene ser an tiden på når det er mulighet til å kunne komme med innspill til operatøren, og når det er mulighet for at de som kommer med innspill vil bli hørt på.

Informant A og informant B mener de må være tidlig på banen for å ha mulighet til å påvirke operatøren. Samtidig sier informant C at det er mulighet for å komme med innspill under hele prosessen.

Jeg tolker det slik at partnerne i et prosjekt føler de må være tidlig på banen i prosjektet for å kunne påvirke operatøren, men at det er mulig å komme med innspill senere i prosjektet. Det vil da kanskje være vanskeligere å få gjennomslag på de forslagene man kommer med. Har partnerne innspill på hvor operatøren skal plassere ting, bør de være tidlig på banen. For å kunne påvirke slike avgjørelser bør de være tidlig på banen. Innspill generelt under prosessen, vil ikke være på hvor det skal plasseres utstyr da det skjer tidlig i prosessen. Som informant C nevner har de mulighet til å komme med innspill hele tiden, men det vil kanskje da være innspill på hvordan ting skal gjøres, hvilke leverandører som de skal velge, hva som skal gjøres først og i hvilken rekkefølge ting skal gjøres i. Et godt grunnlag for å argumentere er det å kunne definere situasjon og valgmulighetene de andre har på en bevisst måte (Lai, 2014). Å kunne definere situasjonen er viktig å forhold til når de bør være på banen for å ha mulighet til å påvirke, og at det som blir lagt frem blir gjort på en måte slik at de andre forstår hvilke alternativer det er å velge mellom. Det er viktig å se an situasjonen for når operatøren er mottakelig på de forslagene som blir lagt frem.

Påvirkningen skjer mellom to eller flere personer som kommuniserer, det er enten om en avgrensede situasjon eller sak, eller over tid (Lai, 2014).

Ut ifra det Lai poengterer kan de som skal påvirke kommunisere med hverandre om en felles sak som de vil at operatøren skal høre på eller de vil at operatøren skal gå for deres forslag. Både informant A og informant B uttrykte at partnerne kunne alliere seg med hverandre og gå imot det operatøren hadde besluttet hvis partnerne vil at operatøren skal gå for en annen løsning. De nevner og at skal de ha noen påvirkning på valgene operatøren tar, bør de vite når det er mulighet for at operatøren er villig til å høre på de. Samtidig bør de være tidlig på banen i prosjektet for å ha mulighet til å påvirke noen av valgene til operatøren. Ved å være tidlig på banen, kan de påvirke noen av de beslutningen som operatøren har gjort. Vil de at operatøren skal gå for en annen løsning enn det som er bestemt, kan de prøve å påvirke

operatøren til å velge en annen løsning. For å kunne få igjennom forslagene sine, bør partnerne se an når det er mulig for dem og komme på banen og når operatøren er åpen for å ta imot forslag. Ut ifra intervjuet med informant A kom det frem at jo tidligere de er på banen dess mer påvirkningsmulighet har de. Det er viktig å være tidlig ute før operatøren har fastlagt planene, skal de ha mulighet til å kunne påvirke i planleggingsfasen. På en annen side nevnte informant C at det er mulig å komme med innspill under hele prosjektets levetid. Jeg tolker det slik at om partnerne vil påvirke noen av beslutningene operatøren har gjort, angående hvor ting skal plasseres så bør partnerne være tidlig ute for å kunne ha mulighet til å være med på å bestemme hvor ting skal plasseres. Men hvis det gjelder strategiske beslutninger, så kan de komme med innspill under hele prosjektets levetid.

Pfeffer (1992) hevder at makt kan komme av at man er på "riktig" sted. Skal partnerne ha mulighet til å påvirke beslutningene som operatøren har satt må de vite når det er mulighet til å komme med innspill. Å vite når de skal komme med innspill er viktig hvis de skal ha muligheten til å kunne påvirke valgene som blir tatt. Som nevnt tidligere er det mulig å komme med innspill under hele prosjektet, men ved de avgjørelsene som blir tatt ved begynnelsen av prosjektet er det viktig å være tidlig ute hvis partnerne skal ha mulighet til å påvirke. Det vil være vanskeligere å få gjennomslag på innspill senere når prosjektet smalnes inn.

5.2 Strategisk beslutning

5.2.1 Strategisk kontroll

Bedrifter som styrer med strategisk kontroll, er opptatt av finansielle mål og resultater, men legger også vekt på de strategiske elementene (Ness, 2002). Bedriftene har gjort en langsiktig investering som det er forventet at skal gi avkastning i lang tid fremover. Selv om de er opptatt av de finansielle målene, er det viktig å legge vekt på de strategiske elementene også. Å ha fokus på det strategiske viser hvilken retning de skal gå i, og det er mulig å kunne forutse hva som skal fremover. Selv om det ikke er mulig å forutse alt, kan de ved hjelp av strategien, vite hva de skal gjøre, og hva de kan forvente i fremtiden. Å ha stor eierskapsandel betyr generelt sett at de har større makt og evne til å kontrollere strategien til joint venturen (Mjoen og Tallman, 1997).

Strategisk kontroll i en joint venture er mengden av beslutningsmakt hver av partnerne utøver i joint ventures daglige drift. Eierskapsandelen er en indikator på den overordnede kontrollen holdt av partnerne i joint venturen og deres kontroll over strategiske beslutninger (Shah, 2015). Som informantene har nevnt er det bestemt ut ifra hvor stor eierskapsandel hver enkelt bedrift har i joint venturen hvor stor beslutningsmakt hver enkelt har. Selv om det er bestemt er det mulig for de ulike aktørene å kunne ha mer kontroll ved at de sitter med mye relevant kompetanse, eller som en av informantene nevnt kan de gjøre seg viktigere enn det eierandelen skulle tilsi.

Jeg tolker det slik at operatøren som sitter med høyest eierskapsandel som har det meste av kontrollen over de strategiske beslutningene, mens partnerne har mindre å si når det kommer til avgjørelsene. Alle avgjørelser blir bestemt i plenum, skal det tas en avgjørelse er det en fordel å ha en stor eierskapsandel. Dette er en av fordelene med å være operatør. Operatøren sitter med høyest eierskapsandel, men noen ganger er det ikke sikkert at operatøren alene vil kunne ta en beslutning selv, men er avhengig av å ha med seg en eller flere av partnere for å kunne få mer enn 50% av eierskapsandelen for å få igjennom beslutningen de vil. Så selv om det er eierskapsandelen som i utgangspunktet bestemmer, er det mulig å kunne utøve kontroll utover den eierskapsandelen hver enkelt bedrift har i en joint venturen.

Å skaffe seg strategisk kontroll betyr å skaffe seg myndighet til å ta beslutninger om joint ventures arena av virksomhet, produktmarkedets omfang, ressursdistribusjon, forskning og utvikling, samt konkurransedyktige ferdigheter (Lyles & Reger, 1987). Har bedriftene patenter på en teknologi som de selv har utviklet vil de ha en fordel, de har da mulighet til å få brukt teknologien sin i prosjektet. Dette gjør at de vil oppnå kontroll over det området hvor teknologien brukes.

Ruefli og Sarrazin (1981) hevder at i planleggingsammenheng er kontrollen ofte rettet mot å finne ut hvordan foretaket har gjort det i forhold til de planene som er laget. Det er ikke for å finne feil, men for å identifisere om de må gjøre noen korreksjoner for å kunne gå i den retningen de ønsker. Det Ruefli og Sarrazin bemerker, er i samsvar med det informantene uttrykker. Bedriftene har gjort en investeringsbeslutning og er forpliktet til å produsere. Det er klare definerte arbeidsoppgaver som skal gjennomføres, og det er alltid noen som kontrollerer at de som gjør jobben, jobber etter de forskriftene som er bestemt på forhånd. Det kan være vanskelig å gjøre justeringer da det er en stor business, men det er mulig å gjøre justeringer på en del ting. Det er viktig at ting blir gjort etter forskriftene og på best mulig måte. Går ikke

ting som de har planlagt, må de gjøre justeringer og ta til seg læring om hvordan det kan gjøres bedre neste gang. Ved å gjøre justeringer kommer de inn på den retningen de ønsker å fortsette i. Som informant A nevner er det viktig å se fremover i tid og lage en langtidsplan. Har de laget en langtidsplan er det enklere å reflektere over det kortsiktige og hvilke tiltak de må gjøre i det kortsiktige for å oppnå det langsiktige. Det er ikke mulig å forutse alt som skal skje i fremtiden, men med planer er det mulig å kunne gjøre justeringer, hvis det er noe som ikke stemmer overens med det de hadde planlagt til å begynne med. Med en handlingsplan vet hver enkelt partner hva som skal foregå til enhver tid. Ved å ha planer er det mye lettere å vite hva som skal skje til enhver tid, og skulle noe gå galt kan de gjøre justeringer og da vite hva som fungerer til neste gang de skal gjøre det. Å finne ut om alt går etter planen, er ikke å finne feil som Ruefli og Sarrazin påpeker. Det er nødvendig å identifisere mulige hindringer som kan oppstå og som gjør at planene ikke går i den retningen som er planlagt. Slik jeg ser det, er det viktig å ikke påpeke hva som er feil, men identifisere nødvendige korreksjoner som må gjøres for å komme inn på det sporet de ønsker å følge og så gjøre de nødvendige korreksjonene i strategien. Som informant C nevner, har de et system hvor alle problemer blir loggført. Alle har tilgang til det systemet og skulle det oppstå noe blir det skrevet inn i systemet, og de kan ta tak i problemet med det samme det oppstår.

Ittner og Larcker (1997) hevder at strategisk kontroll resirkulerer seg selv gjennom de korrigerende tiltakene for å behandle avvik fra forventet eller strategiske trusler som har blitt identifisert. Det er mange muligheter som kan gjøres under tilbakemeldingsprosessen, som organisatoriske strategier, revurdere planlegging og handlingsplaner, eller omarbeide administrative mål.

DuBois (u. å.) presiserer at strategisk kontroll hjelper selskap med å analysere evnene til å maksimere sine styrker og muligheter, ved at de kan spore om de resultatene de ønsket skjedde, slik som de hadde forventet. Selskapene kan ved å analysere planene sine finne ut hvilke tiltak de må gjøre for å gjøre korrigeringer. Korrigerer av tiltakene bedrer tiltakene slik at de kan bedre produksjonen. Det er på mange måter og nivåer en kan bedre tiltakene. Flexibilitet er viktig ved at de da ikke er låst til en fastlagt plan, men er åpne for å gjøre justeringer underveis for å kunne bedre produksjonen.

Det finnes ulike typer av strategisk kontroll. En av de kontrollene er premisskontroll. Premisskontroll er planlegging og forutsetninger som blir etablert tidlig i strategiprosessen, og er grunnlaget for å formulere strategien. Premisskontroll er utformet for å sjekke systematisk og kontinuerlig om de premissene som ble etablert under planleggings- og gjennomføringsprosessen fortsatt gjelder. Kan undersøke om de antagelsene fremdeles er gyldige når ideene blir til handling (DuBois, u. å.). Premisskontroll skal sjekke om de avgjørelsene som er gjort i forhold til strategien fortsatt er gyldige etter at produksjonen har startet, for å se om de betingelsene som er gjort før prosjektet startet fortsatt er gyldige. Er det noe som ikke helt passer bør de tilpasse premissene slik at de passer til handlingen, og går i den retningen de ønsker. Det er viktig at det er åpenhet og tillitt mellom medarbeiderne. Åpenhet og tillitt bidrar til at om det oppdages noen avvik så sier de fra, slik at det kan fikses med engang istedenfor å holde ting for seg selv. En annen type av strategisk kontroll er implementeringskontroll, det er en ekstra kilde til informasjon om de fremtidige beslutningene (mbaknol, u. å.). Oppgavene til implementeringskontroll er å registrere de tiltakene som allerede er blitt gjennomført (Schreyögg og Steinmann, 1987). Avvik som registreres i systemet blir behandlet. Når tiltak blir forandret er det viktig at de blir registrert slik at alle vet hva som er forandret.

Strategisk kontroll er ansett som en kritisk vurdering av planer, aktiviteter og resultater, som kan gi informasjon om fremtidig handling (mbaknol, u. å.). Kritisk vurdering av planene gjør det enklere å se hvilke handlinger bedriftene kan gjøre i fremtiden for å forbedre produksjonen. Ved å være kritiske er de ikke låst fast til en bestemt plan, men ser kritisk på planene for å se om det er noen plasser i planene om det er nødvendig å gjøre korrigeringer.

Selskapets eierandel antas å ha direkte effekt på strategisk kontroll, på grunn av de juridiske rettighetene knyttet til eierskap, og de indirekte effektene gjennom muligheten de har til å utnevne folk til styret i joint venturen og styremedlemmenes evne til å påvirke avtaler til sentrale lederstillinger (Child & Yan, 1999). Det selskapet med høyest eierskapsandel antas å ha mest effekt på den strategiske kontrollen, på grunn av at de har det daglige ansvaret og bestemmer over hvilke tiltak som skal gjøres for å kunne gjennomføre produksjonen på en bestemt måte. Selv om partnerne med eierskapsandel har mye de kan være med på å bestemme er det behøvelig for de å oppnå en større andel av eierskapsandelen for å kunne stemme ned forslagene til operatøren. Dette kan de gjøre ved å alliere seg med hverandre.

Hvis de til sammen har større eierskapsandel enn operatøren vil de kunne påvirke beslutningene til operatøren.

5.2.2 Kontroll

Informantene forteller at alle aktørene skal ha innsyn i alt arbeidet operatøren gjør.

Operatøren er pliktig til å dokumentere alt arbeidet som blir gjort.

Majoritetseieren vil ha det sterkeste insentiv til å holde øye med og kontrollere lekkasje av egenutviklet kunnskaper som oppfattes som en nødvendighet for å holde kontroll over virksomheten i joint venturen (Shah, 2014). Selv om det er operatøren som sitter med hovedansvaret har alle partnerne rett til innsyn. Partnerne kan og komme med personer ved jevne mellomrom for å sjekke at arbeidet operatøren har gjort, er gjennomført på en fornuftig måte. Jeg tolker det slik at selv om det er operatøren som sitter med hovedansvaret er også partneren pliktig til å følge opp det arbeidet operatøren holder på med. Alt ansvaret skal ikke bare legges på operatøren, alle parter som er delaktig i joint venturen er pliktig til å følge opp. Det er også visse plikter partnerne har ut ifra samarbeidsavtalen, de er pliktige til å kontrollere operatørens arbeid på sentrale problemstillinger. Partnerne har en selvstendig plikt til å sikre seg tilstrekkelig med informasjon.

Å oppnå makt er mulighet. De mulighetene bruken av makt gir bedriftene kalles påvirkning. Makt handler om kontrollen over ressurser som har verdi for de andre. Det kan være informasjon, kunnskap, annerkjennelse, nettverk eller beslutningsmyndighet. Den som sitter med mest kontroll, er den som har mest makt. Mens den som har minst kontroll, har igjen minst makt (Lai, 2014). For den bedriften som sitter som operatør og har størst eierskapsandel i joint venturen vil det være naturlig at de vil ha størst makt og kontroll over joint venturen. Mens de partnerne som har ulike grader av eierskapsandel, vil ha ulik grad av kontroll. Den partneren som har aller minst eierskapsandel vil ha minst kontroll og makt. Som informant C sier hvis det er et område de ikke har noen som har nok erfaring, kan de be noen andre fra en av de andre partnerne i joint venturen om å være for eksempel leder for en komite der de ikke har nok kunnskap. Ved at en av bedriftene som blir spurt om å være leder ut ifra den kompetansen og erfaringen den personen besitter, vil de få kontroll og makt utover det de egentlig har, ut ifra det som er gitt av eierskapsandelen. Partnerne kan gjennom ulike kanaler øke sitt engasjement og innflytelse som kan supplere til den eierskapsandelen de har. Å kunne utøve kontroll på noen områder vil partnerne øke sin innflytelse. Ved at de har kontroll på noen områder av produksjonen som operatøren har tildelt de, på bakgrunn av den kunnskapen

og kompetansen de besitter.

Wiese-Haugland (2010) formulerer det slik at det vil være av større betydning for bedriftenes innflytelse ved at de fordeler beslutningsmakt på nøkkelområder, enn på selve fordelingen av eierskapsandeler. Det er ikke sikkert at den personen som blir utnevnt til å være leder for komiteen, kommer fra det selskapet som har nest høyest eierskapsandel, men kan være fra det selskapet som har minst eierskapsandel i joint venture. Ved valg av leder til en komite bør man se på hvilken kunnskap og erfaring personen besitter, istedenfor å se på hvor stor eierskapsandel bedriften har som den personen kommer fra. Man bør ikke ansette noen med mindre kunnskap bare for å holde seg på god fot med de partnerne som har høyere eierskapsandel. Det er viktig å se på hvilken kompetanse personene har, fremfor hvor mye eierskapsandeler bedriften de kommer fra har i joint venture.

Kontroll er ikke en streng og automatisk konsekvens av eierskap. Det er en rekke mekanismer som er tilgjengelige for at bedrifter kan utøve effektiv joint venture kontroll: vetorett, representasjon i styrende organer og spesielle avtaler som er knyttet til enten teknologi eller styring. Bedrifter må være i stand til å stole på sin tekniske overlegenhet og lederegenskaper som et middel til å sikre deltagelse i forvaltningen av dag – til – dag operasjoner (Geringer og Hebert, 1989). Teknisk overlegenhet får bedriftene ved å utvikle sin egen teknologi eller produkter som de kan ta patenter på. Å utvikle egne metoder for å bedre produksjonen ved hjelp av teknologi eller prosesser som de selv har utviklet, kan forbedre utvinningsgraden betraktelig. Skal andre bedrifter ta i bruk teknologi som ikke er deres egen, må de betale en avgift til de som har rettighetene til produktet.

Effektiv kontroll i form av vetorett er noe hver bedrift i joint venture har. Er partnerne uenige med det operatøren legger frem kan partnerne stemme nei på forslaget. Har partnerne stemt nei til et av forslagene blir det sett på hvor mye av eierskapsandelen som stemmer nei, og hvor mange som vil gå for forslaget. Har ikke nei-siden majoritetsandelen, vil de bli stemt ned. Har de som stemmer nei et flertall av eierskapsandelen, kan ikke operatøren gjennomføre forslaget, da operatøren er nødt til å ha flertall for å kunne gjennomføre beslutningene sine. Forslaget som blir stemt ned vil da bli arkivert og ikke gjennomført, men som informant C påpekte hvis det er en beslutning som er av sikkerhetsmessige ting så kan operatøren overstyre beslutningen som er tatt. Hvis beslutningen som er nedstemt er i konflikt med

lovverk eller interne sikkerhetsregler vil operatøren overstyre bestemmelsen og likevel velge og gjennomføre den.

Kontroll sett ut ifra eierskapsandel kan ofte være en falsk trygghet da kontroll kan oppnås på mange måter (Wiese-Haugland, 2010). Kontroll ut ifra andel av eierskap kan være av falsk trygghet da det er mulig å oppnå kontroll på ulike måter. Partnerne i en joint venture kan alliere seg med hverandre, og stemme ned operatøren hvis de er i flertall. Det er gitt i avtalen hvor mye kontroll og innflytelse hver enkelt bedrift har, men har partnerne bestemt seg for det, så kan de utøve kontroll.

6.0 Konklusjon

I denne masteroppgaven er problemstillingen som følger: *”Hvordan kan en finansiell investor oppnå innflytelse på strategiske beslutninger gjennom uformelle strukturer i en joint venture?”*

Jeg har derfor sett på både formelle og uformelle strukturer for å oppnå innflytelse på strategiske beslutninger.

Gjennom arbeidet med denne masteroppgaven har det kommet frem mange interessante uttalelser i forhold til det å oppnå innflytelse på strategiske beslutninger. Som Bemer (2005) poengterer at eierskapsandelen er bare en liten del av historien, for selv om bedriftene har en liten andel i joint venturen og nesten ingen eierskapsandel er det likevel mulig og utøve stor innflytelse. Ut ifra det jeg har kommet frem til gjennom de intervjuene jeg har gjennomført, er det mulig å kunne oppnå innflytelse utover den eierskapsandelen bedriftene har i joint venturen.

Har en bedriften i joint venturen stor del av eierskapsandel i investeringen, vil bedriften bli ansett å ha stor innflytelse, med mindre det kan motbevises at det ikke alltid er tilfellet. Bedriftene med mindre del av eierskapsandel vil bli ansett å ha vesentlig mindre innflytelse, med mindre det kan motbevises at det er tilfellet. Å ha en betydelig del av eierskapsandelene vil ikke nødvendigvis utelukke de andre bedriftene fra å ha betydelig innflytelse (Deloitte, 2015).

Ut ifra arbeidet med masteroppgaven har jeg kommet frem til at det er mulig for partnerne i en joint venture å oppnå innflytelse på strategiske beslutninger i en joint venture. Ut ifra de empiriske funnene kan partnerne oppnå innflytelse gjennom kompetanse og manipulasjon over de andre medlemmene i joint venturen. Kompetanse i form av den erfaringen hver enkelt bedrift har, og også erfaringen og kunnskapen til enkeltpersoner. Manipulering i form av argumentasjon som bedriftene legger frem for operatøren, og når de bør være på banen for å kunne påvirke beslutningene til operatøren. For partnerne å kunne ha påvirkning på operatørens beslutninger bør de være tidlig på banen før prosjektet har startet, selv om de har mulighet til å komme med innspill under hele prosjektet, er det viktig å være tidlig ute for å kunne bli tatt på alvor. Partnerne vil oppnå innflytelse for å kunne påvirke beslutninger, handlinger, mål og strategier. Får partnerne gjennomslag på de argumentene de kommer med vil de ha påvirkning på operatørens beslutninger. Det er ikke gitt at partnerne har mer innflytelse utover det som er bestemt ut ifra den eierskapsandelen de har, men på noen områder kan de sitte med mye relevant erfaring, kunnskap og kompetanse, og med det kan de oppnå innflytelse utover den eierskapsandelen de besitter. Også ved å alliere seg med de andre partnerne i joint venturen kan de oppnå innflytelse på beslutningene som operatøren gjør. Er det noe partnerne ikke syns noe om, kan de gå sammen og stemme ned forslaget til operatøren hvis de ved å gå sammen får flertall. Det er ikke alle beslutninger som kan nedstemmes, blir en beslutning nedstemt, men som operatøren ser på som er av sikkerhetsmessige hensyn eller er i strid med lovverket kan operatøren velge å likevel gå for beslutningen.

Det er ikke gitt at en finansiell investor har innflytelse utover det som er gitt i kontrakten, men gjennom uformelle strukturer som kompetanse og manipulasjon er det mulig for en finansiell investor å oppnå innflytelse utover det som er gitt i avtalen.

Teoretiske bidrag

I arbeidet med å komme frem til en konklusjon på problemstillingen i denne masteroppgaven har mitt eget læringsutbytte vært stort. Underveis har jeg tenkt på flere andre problemer som kunne vært interessant å forske på. Det kunne vært interessant å sett på utenlandske selskap som opererer på den norske sokkelen, i forhold til om de blir påvirket av de norske selskapene eller omvendt. Det andre som kunne vært interessant er å ha sett på en joint venture i utlandet, om partnerne kan oppnå innflytelse på operatøren.

Praktisk bidrag

I en joint venture er det gitt hvor mye eierskapsandeler hver enkelt medlem har. Sitter personer med mye relevant kunnskap, erfaring eller informasjon bør de bidra der de kan og ikke holde informasjonen for seg selv. Det er viktig at alle deler den kunnskapen de besitter slik at nødvendig informasjon og kunnskap blir delt mellom bedriftene. Hvilke kanaler partnerne kan oppnå innflytelse på gjennom uformelle strukturer utover det som er deres ansvar.

8.0 Litteraturliste

Accounting Standard (u. å.) 27. *Financial reporting of interests in joint ventures* [internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.mca.gov.in/Ministry/notification/pdf/AS_27.pdf> (02.03.16)

Askheim, L. O. (2013, 20. Juni) *Samarbeidsavtalen* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/samarbeidsavtalen>> (02.05.16)

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), s. 99-120. Tilgjengelig fra: <<http://search.proquest.com/docview/215258436?accountid=26469>> (14.03.16)

Barnat, R. (2014) *Implementation control* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.strategic-control.24xls.com/en141>> (06.03.16)

Barnat, R. (2014) *Promise control* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.strategic-control.24xls.com/en140>> (06.03.16)

Barnat, R. (2014) *Special alert control* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.strategic-control.24xls.com/en143>> (06.03.16)

Barnat, R. (2014) *Strategic control: A new perspective* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.strategic-control.24xls.com/en139>> (06.03.16)

Barnat, R. (2014) *Strategic surveillance* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.strategic-control.24xls.com/en142>> (06.03.16)

Barry, R. (1993) *The management of international oil operations*. Oklahoma, PennWell Publishing Company

Bekauri, M. (2015) *Investment management* [upublisert manuskript]. MGIMO

Bemer, A. (2005) *Makt og innflytelse – om påvirkningens kunst*. Oslo, Cappelen

Berg, O. T. (2014, 21. Mai). *Innflytelse* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/innflytelse>> (15.02.16)

- Boundless (2016, 12. Juni) *Strategic, Tactical, and Operational Control* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/control-8/types-of-control-62/strategic-tactical-and-operational-control-313-3960/>> (12.04.16)
- Businessdictionary (2016) *Operational control* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.businessdictionary.com/definition/operational-control.html>> (27.02.16)
- Bredesen, I. (2011) *Utdrag fra investering og finansiering*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag
- Child, J. & Yan, Y. (1999) Investment and control in International Joint Ventures: The Case of China. *Journal of Business*, 34(1), 3-15. Tilgjengelig fra: <<http://ezproxy.uin.no:2084/science/article/pii/S1090951699000036>> (05.03.16)
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlaget
- Dalen, M. (2011) *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Deloitte (2015) *IAS 28 — Investments in Associates and Joint Ventures* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias28-2011>> (17.03.16)
- DuBois, J. (u. å.) *What are the four types of strategic control?* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://yourbusiness.azcentral.com/four-types-strategic-control-24352.html>> (04.03.16)
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012) *Management research*. London, SAGE
- Foxwoodassociates (2001) *What is operational investing?* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.foxwoodassociates.com/operational-investing/operational-investing/>> (18.03.16)

- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), s. 235–254. Tilgjengelig fra: <<http://www.jstor.org/stable/154831>> (12.03.16)
- Groot, T. L. C. M & Merchant, K. A. (2000) Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), s. 579-607. Tilgjengelig fra: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368299000574>> (02.03.16)
- Hill, A. (2016) *What is a financial investment? – Definition, types & examples* [internett]. Tilgjengelig fra: <<http://study.com/academy/lesson/what-is-a-financial-investment-definition-types-examples.html>> (02.03.16).
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1997) Quality strategy, strategic controll systems, and organizational performanc. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 293-314. Tilgjengelig fra: <<http://ezproxy.uin.no:2084/science/article/pii/S0361368296000359>> (12.03.16)
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstrakt Forlag AS.
- Kobb, A. (u. å.) Kap 5. *Makt og konflikt* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://sites.google.com/site/alexanderkobb/OrgLed/kap-5-makt-og-konflikt>> (16.03.16)
- Kobb, A. (u. å.) Kap. 9 – *Beslutningsprosesser i organisasjoner* [internett]. Tilgjengelig fra: <<https://sites.google.com/site/alexanderkobb/OrgLed/kap-8---beslutningsprosesser-i-organisasjoner>> (16.03.16)
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lai, L. (2014) *Makt og påvirkningskraft hvordan få gjennomslag på jobben*. Oslo, Cappelen Damm AS
- Langdridge, D. (2006) *Psykologisk forskningmetode. En innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.

- Lucas, J. W. & Baxter, A. R. (2012) Power, Influence, and Diversity in Organizations. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 49–70.
Tilgjengelig fra: <<http://www.jstor.org/stable/41328590>> (15.03.16)
- Lyles, M. A. & Reger, R. K (1987) *Upward influence in joint ventures* [internett].
Tilgjengelig fra:
<<https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/28712/upwardinfluencei13381yle.pdf?sequence=1>> (06.04.16)
- Mbaknol (u. å.) *Strategic and operational control* [internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.mbaknol.com/strategic-management/strategic-control-and-operational-control/>> (05.03.16)
- Mjoen, H., & Tallman, S. (1997). Control and Performance in International Joint Ventures. *Organization Science*, 8(3), 257–274. Tilgjengelig fra:
<<http://www.jstor.org/stable/2635147>> (03.03.16)
- Moen, T. & Karlsdøttir, R. (2011) *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.
- Mongstad, L. M.T., Nisted, I. M (u. å.) *Primære og sekundære datakilder* [internett].
Tilgjengelig fra: <<http://ndla.no/nb/node/93370>> (21.01.16)
- Ness, R. (2002) *Styrets rolle, ansvar og innflytelse – ti bud for godt styrearbeid* [internett].
Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/styrets-rolle-ansvar-og-innflytelse-ti-bud-for-godt-styrearbeid>> (24.04.16)
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo, Universitetsforlaget AS
- Norsk petroleum (2016, 13. Mai) *Felt* [internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.norskpetroleum.no/fakta/felt/>> (13.05.16)
- Nygaard, A. (2007) *Alliansebygging strategi-nettverk-marked*. Bergen, Fagbokforlaget
- Parsons, T. (1963). On the Concept of Influence. *The Public Opinion Quarterly*, 27(1), 37–62.
Tilgjengelig fra: <<http://www.jstor.org/stable/2747290>> (17.03.16)

- Petroleumsløven (1996) *Lov om petroleumsvirksomhet* av 29. November 1996 nr. 72.
Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-11-29-72#KAPITTEL_3> (03.05.16)
- Petroleumstilsynet (2012) *Krav til operatørane* [internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.ptil.no/krav-til-operatoerar/category773.html>> (04.05.16)
- Petroleumstilsynet (2016) *Krav til rettshavarar* [internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.ptil.no/krav-til-rettshavarar/category774.html>> (04.05.16)
- Petroleumstilsynet (2012) *Operatører og rettighetshavernes ansvar* [internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.ptil.no/regelverk/operatoerer-og-rettighetshaveres-ansvar-article8333-696.html>> (04.05.16)
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston, Harvard Business School Press
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R., (1978). *The External control of organizations A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, New York. Tilgjengelig fra:
<http://web.unitn.it/files/download/12425/the_external_control_of_organizations_ch3_pfeffer.pdf> (14.03.16)
- Prahalad, C. K. & Doz, Y. L. (1981) An approach to strategic control in MNCs. I: Buckley, P. J. & Ghauri, P. Red. *The internationalization of the firm: a reader*. London, Academic press limited. S. 233-244
- Roos, G., Von Krogh, G., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2014) *Strategi – en innføring*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Ruefli, T. & Sarrazin, J. (1981) Strategic control of corporate developmet under ambiguous circumstances. *Management Science*, 27(10) s. 1158-1170. Tilgjengelig fra:
<http://ezproxy.uin.no:2075/stable/pdf/2631083.pdf?_id=1463400090172> (04.03.16)
- Sandvik, E. (2002) *Slik skapes kunnskap* [internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://kmgroun.custompublish.com/slik-skapes-kunnskap.118925-45755.html>> (19.03.16)

Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic Control: A New Perspective. *The Academy of Management Review*, 12(1), 91–103. Tilgjengelig fra:
<<http://www.jstor.org/stable/257996>> (10.03.16)

Shah, K. U. (2015) Choice and control of international joint venture partners to improve corporate environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 89 s. 32-40. Tilgjengelig fra: <http://ezproxy.uin.no:2968/S0959652614011330/1-s2.0-S0959652614011330-main.pdf?_tid=a20dfb38-1b5f-11e6-98d9-00000aab0f26&acdnat=1463401003_4e4b6475f104bb8371cf7ce48a6bc58b> (09.03.16)

Sætermo, H. (2015) *Joint venture – fellesforetak* [internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.forretningsjuridisk.no/2015/12/23/joint-venture-fellesforetak/>> (13.03.16)

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Thornberg, R. & Fejes, A. (2009). Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. I: Thornberg, R. & Fejes, A. Red. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm, Liber AB. s. 216-235

Turner, J. R. & Keegan A. (1999). The Versatile Projectbased Organization: Governance and Operational Control. *European Management*, 17(3), 296-309. Tilgjengelig fra:
<<http://ezproxy.uin.no:2084/science/article/pii/S0263237399000092>> (18.03.16)

Vedlegg til utvinningstillatelse X...Konsesjonsrunde (u. å.) *Vedlegg A Samarbeidsavtalen* [internett]. Tilgjengelig fra:
<<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/oed/vedlegg/konsesjonsverk/k-verk-vedlegg-1-2.pdf>> (04.05.16)

Vikøren, B. M. (2011, 4. November) *Joint venture* [internett]. Tilgjengelig fra:
<https://snl.no/joint_venture> (25.01.16)

Waqas, M. (2014) *Joint operating agreements* [internett]. Tilgjengelig fra:
<<http://www.ogfj.com/articles/print/volume-11/issue-10/features/joint-operating-agreements.html>> (14.03.16)

Yin, R., K., (2014). *Case study research design and methods*. London, SAGE publications

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

- Anonymitet
- Konfidensialitet
- Lydopptak

- Navn
- Hvor jobber du, hva er dine oppgaver

- Hva mener du er det de viktigste forskjellene mellom operasjonell investering og finansiell investering?
- Hvilke forskjeller er det mellom å være operatør og investor ved grad av kontroll og innflytelse?
- Hvor mye styring/innflytelse har man som partner i et prosjekt?

Innflytelse

- Kan du fortelle litt om innflytelse i et prosjekt?
- Hvilke faktorer mener du spiller inn på graden av innflytelse?
- Hvordan kan innflytelsen forbedres?
 - o Kompetanse
 - o Rykte
 - o Erfaring
 - o Status
- Hvordan kan man som finansiell investor (partner) oppnå mer innflytelse?
- Kan rykte, kompetanse eller erfaring bidra til å få bedre innflytelse?
 - o I så fall hvordan?
 - o Hvilke faktorer hadde størst effekt?
- Har eierskapsandelen og den kunnskapen man besitter noen innvirkning på innflytelse?
 - o Forklar

Kontroll

- Kan du fortelle litt om kontroll i et prosjekt?
- Hvordan kan man oppnå mer kontroll når man er en investor ?
- Kan en investor oppnå mer kontroll?
 - o Forklar
- Hvordan påvirker graden av kontroll planleggingen?

- Hvilke faktorer spiller inn på hvor mye kontroll en aktør har?

Strategisk kontroll

- Hvordan kontrollerer dere den daglige driften?
- Hvilke tiltak har dere for å finne ut om strategien avviker fra planene?
- Hvilke tiltak har dere når strategien avviker fra planene?
 - o Revurdering av planlegging og handlingsplaner, bearbeiding av administrative mål

Operasjonell kontroll

- Hvordan kan man opparbeide seg operasjonell kontroll?
- Hvordan opererer dere for å sikre dag – til – dag handlinger?
- Har dere noen tiltak når ønsket standard ikke oppfyller de kravene som er satt?
 - o Motivasjon
 - o Trening