

# Forord til artikkelen: Hvorfor ble Grane en suksess?

Av redaktør Geir Harald Hagberg

SGL.no ([redaksjon@sgl.no](mailto:redaksjon@sgl.no))

---

I artikkelen om suksessen i Norsk Hydros enorme Grane-prosjekt blir prosjektdirektør Per Melsom intervjuet av Norsk Forening for Prosjektledelse i bladet Prosjektledelse (nr. 1-2004).

Som én av tre konkrete aktiviteter Melsom satte i verk i Grane var coaching. I artikkelen blir coaching nevnt generelt, samt at det nevnes at det tidlig ble engasjert en konsulent innen personutvikling og samarbeidsrelasjoner. Det vi er stolte av er at denne utvalgte konsulenten for prosjektet var senior SGL® konsulent Jan P. Hagberg. Han fulgte prosjektet tett i flere år gjennom oppfølging og coaching av prosjektorganisasjonen i Norsk Hydro parallelt med tilsvarende oppfølging av hovedkontraktoren AkerKværner.

Gjennom hele denne oppfølgingen ble Kommunikasjonsverktøyet SGL® brukt som det førende verktøyet på HR-siden i Grane prosjektet og på Graneskolen.

SGL.no har hatt flere nyhetsoppslag om Grane tidligere. Disse finnes i nyhetsarkivet på [www.sgl.no](http://www.sgl.no)

God lesning!



# Hvorfor ble Grane en suksess?

## NFP i samtale med prosjektdirektør Per Melsom.

Generaldirektøren i Norsk Hydro, Eivind Reiten, brukte sjeldne "store" ord da han på en energikonferanse i november 2003 uttalte: Grane er et av epokens mesterverk, med førsteklasse miljø- og sikkerhetsteknologi og innovative løsninger. Grane er gjennomført på en måte som vekker internasjonal oppsikt og som vi i Hydro er særdeles stolt over. Litt selvskryt og markedsføring av Hydro var vel dette, men la oss finne mer ut av grunnen til suksess, det vi andre prosjektledere kan lære noe av, prøve ut og bidra med til at våre egne prosjekter blir bedre.

---

Av Knut Skattum,  
leder Norsk forening for prosjektledelse

---

### Hvem er Per Melsom?

De som var på Nordnet konferansen i september sist høst husker han. Melsom hadde den litt utakkneimlige jobben å holde konferansens avslutningsforedrag (om Grane). Men denne gangen var det ingen tegn til interesse- og publikumssvikt. Med full sal klarte Melsom å formidle en historie og et budskap som skåret høyest av samtlige foredragsholdere i nytteeffekt. Det tar ikke lang tid i vår samtale før en blir klar over at mye av det Melsom gjorde i Grane har sitt utspring i hans fortid som maskinmester i 4 år på en norsk ubåt. Noen stikkord fra den erfaringen: ryddighet, klar ansvarsdeling, mellommennskelige relasjoner, spenning og isolasjon. Ringer det en bjelle? Er ikke dette noe som kanskje er direkte overførbart til prosjektarbeid? Per Melsom skulle bli teknisk direktør i et stort rederi. Han var tidlig ambisiøs og hadde tro på seg selv som leder; Jeg har alltid oppført meg som leder, har trivdes med å lede, å ta beslutninger. Da rederivirksomheten svinner hen i 1970-årene og Nordsjøen blir Norges nye satsingsområde skifter Melsom retning. Etter tid i Oljedirektoratet og NPC (Norwegian Petroleum Consultants) kom Melsom til Hydro ved oppstart av Oseberg-prosjektet

(1984). Merittlisten siden er gitt annet sted i artikkelen.

I dag er Melsom blitt ansvarlig for personal i Hydros divisjon for Teknologi og Prosjekter. Det er kanskje ikke så rart. Men det vil leseren skjønne etter at vi har sett på grunnene til suksess i Grane.

### Utbygging av Grane feltet i Nordsjøen.

De tradisjonelle suksesskriteriene ble møtt med god margin:

- Kostnad: 10 % under budsjett
  - Tid : Ferdigstilling 4 uker før planlagt
  - Kvalitet: Som bestilt og forventet
- For Per Melsom var det også viktig at et fjerde suksesskriterium ble møtt, nemlig tilfredse medarbeidere med økt innsikt og kompetanse.

Det ble suksess på alle fronter og Eivind Reiten sa at det er et resultat av 30 års offshoreerfaring. Melsom er noe mer spesifikk: Mye av suksessen lå i det grunnleggende planarbeidet. Med nye digitale verktøy kunne de tekniske løsningene testes ut grundig allerede på planleggingsstadiet. Men så blir Melsom mer glødende: for det blir ikke en teknisk suksess hvis du ikke planlegger og bruker tid på aktørene, på medarbeiderne og deres individuelle og kollektive ferdigheter og muligheter. Det er her vi sammen med Melsom skal gå litt mer i dybden. 3 konkrete aktiviteter gjennomførte Melsom i Grane:

1. Graneskolen
2. Rolle- og ansvarsavklaring
3. Coaching

### 1. Graneskolen

Dette var et forum, en samling, med prosjektdeltagere over ca. 2 timer med hensikt å få alle til å

- identifisere seg med prosjektets strategi og mål
  - forstå sin egen rolle og betydning for prosjektet
  - forstå andres roller og arbeidssituasjon
  - utvide ens faglige kompetanse
- Melsom var klar i sin tale: Det var obligatorisk møteplikt, alle avvik måtte godkjennes av meg
- Tema på disse samlingene var bl.a. gjennomføringsstrategi, risiko, nye datasystemer, innføring i diverse faglige tema. Opplegget besto av fire sekvenser:

- Forelesning, innføring (45-60min)
- Summing, (refleksjoner, kommentarer, ideer utløst med nabopersoner i salen) (10-15min)
- Spørsmål, kommentarer. (15-30min)
- Kaffe og kake

Melsom mener at denne modellen gjør at det blir en klar toveis kommunikasjon, summesekvensen var sentral i så henseende, og at engasjementet dermed øker.

### 2. Rolle- og ansvarsavklaring

Figur 1. illustrerer en boks i et organisasjonsdiagram.

Hver boks har en kommunikasjonslinje mot overordnet, kollega (sidestilt) og underordnet. For å få klar forståelse av ens rolle, ansvar og handlingsrom ble alle personer i prosjektet bedt om å ta direkte kontakt med personen over, ved siden, og under.

Gjennom begge parters beskrivelse av forventning til den andre personen ble det dannet et grunnlag som senere kunne formaliseres i Funksjonsbeskrivelser.

En ubåtmaskinist måtte ha trygghet, kontroll og klarhet i sine aktiviteter samt presisjon i kommunikasjonsveien, du må vite hva linjevei er. Melsom innførte samme prinsipp i Grane.

### 3. Coaching.

I Grane ble det tidlig engasjert en konsulent innen personutvikling og samarbeidsrelasjoner. Hensikten var å åpne for en bedre forståelse av ens egne og andres reaksjonsmønstre, og gjennom det utvikle et kreativt, effektivt, samstemt, resultatorientert, og ikke minst tilfreds team. Melsom fremhevet noen forhold rundt en slik ordning:

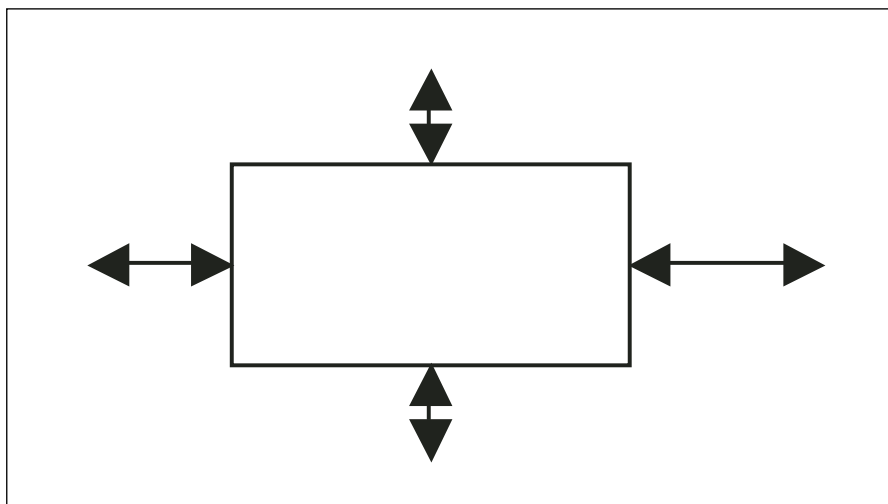
- Det var viktig at hele ledergruppen stod bak en beslutning om å bruke en coach
- Hele ledergruppen måtte utvise stor personlig åpenhet.
- Relasjoner og forståelse av ledergruppens styrke og svakheter på det menneskelige plan åpnet for et kollektivt ansvar for å oppnå suksess
- Det var også en stor fordel at hovedkontraktoren (AkerKværner) også benyttet samme coach. Gjennom det så ble det et felles og lettere forståelig kommunikasjonspråk.

Melsom oppsummerer: En slik prosess må forankres og det krever mot. Men vi er fremme ved det jeg tror er den største suksessfaktoren; De personlige relasjonene og kjemien mellom menneskene involvert i prosjektet.

### Hvilke egenskaper bør en god prosjektleder ha?

Hva har Melsom til råd for andre? Her kommer igjen ubåtmaskinisten frem med sin form for kort og konsis tale:

- Åpenhet
- Tydelighet
- Besluttsomhet ■



Figur 1.



#### Per Melsom

- 1947 Født i Tønsberg
- 1971 Sjøkrigsskolen, maskinlinjen
- 1971-75 Sjøforsvaret, Maskinmester, ubåt.
- 1976-79 Oljedirektoratet, Overing. Kontrollavd.
- 1979-84 NPC (Norw. Petroleum Consultants), Overingeniør Disiplinleder Staffjord C
- 1984-86 Norsk Hydro, Oseberg, Technical Services
- 1986-89 -, T&U (Teknologi og Utbygging), avd. sjef HMS
- 1989-93 -, Engineering Manager, Brage
- 1993-95 -, Tekn. sjef Njord
- 1995-98 -, Prosjektdirektør Oseberg D
- 1998 -, Prosjektdirektør idestudie Trinalum
- 1999-02 -, Prosjektdirektør Grane
- 2003 -, HR sjef HTP (Hydro Teknologi og Prosjekter)

Per Melsom var en av hovedtalerne ved årets Nordnet konferanse i Oslo 25-26 september.

#### Fakta om Grane:

- Eier: Hydro (38%), Petoro (30%), Esso (25,6%), Conoco (6,4%)
- Olje 704 mill. fat utvinnbare reserver
- Plattform 128 m havdyp  
stålplattform (jacket), dekk 100m x 28m  
11000 tonn produksjonsmodul  
kraftmodul, boligmodul, boremodul, fakkell  
kapasitet 214000fat/dag
- Rørledning 212km olje eksport (28")  
50 km gass import (18")
- Hovedkontr. Aker/Kværner
- Kostnad 11,4 mrd. NOK (Budsjett 12,9)
- Ferdigstill. Sept.måned 2003 (4 uker før plan)