

Fra lærling til mester:

Kunnskap og kompetansebygging i Statoil årene 1972–1986

Elisabeth Ugland Moland

Veileder

Anne Kristine Børresen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2011
Fakultet for humaniora og pedagogikk
Institutt for religion, filosofi og historie

Forord

Arbeidet med denne oppgaven startet høsten 2009 og ble avsluttet våren 2011. Prosessen frem til den ferdige oppgaven har vært både krevende og lærerik. Underveis har jeg fått støtte og inspirasjon fra flere forskjellige folk som jeg ønsker å sende en stor takk til.

Først og fremst min veileder Anne Kristine Børresen ved NTNU, hun har vært en stor støtte gjennom hele arbeidet. Hennes gode råd og tilbakemeldinger har vært til hjelp gjennom hele prosessen og hennes gode humør har alltid vært motiverende.

Jeg vil også gjerne takke Norsk Oljemuseum, spesielt Gunleiv Hadland og Trude Meland, for at jeg fikk lov til å være en del av Kulturminne Statfjord-prosjektet. Jeg har alltid fått svar på mine mange spørsmål.

En stor takk til Statsarkivet i Stavanger for hjelp og tilrettelegging av arkivmaterialet, samt Statoil og ExxonMobil for at de åpnet sine arkiv for denne oppgaven.

Jeg vil også takke mine medstudenter og forelesere på masterprogrammet i historie for gode innspill underveis.

Jeg vil takke min familie for fantastisk støtte og spesielt min far og min søster for hjelp med språklige utfordringer.

Til sist vil jeg sende en stor takk til min samboer for gode innspill og hjelp til å bedre min forståelse av de ingeniørtekniske delene, samt for stor tålmodighet gjennom de to siste årene.

Kristiansand, mai 2011

Elisabeth Ugland Moland

Figur- og tabelloversikt:

Figurer:

Kapittel 4:

Fig 4.1 Statfjordgruppens styring av Statfjordprosjektet	s: 61
Fig 4.2 Operatøren, Mobil Exploration INC. Prosjektledelse	s: 62
Fig 4.3 Statoils prosjektledelse	s: 63
Fig 4.4 Organisasjonsplan for PTF for Statfjord A 1974/75	s: 64
Fig 4.5 Prosjektorganisasjon for Statfjord B	s: 70

Kapittel 5:

Fig 5.1 Statfjordfeltet. Rekrutteringskilder og kompetanseoverføring	s: 89
Fig 5.2 Statoils opplæringsmodell	s: 90
Fig 5.3 Management Steering groups (MSG) representanter	s: 101
Fig 5.4 Joint Project Organization (JPO) representanter	s: 103
Fig 5.5 Joint Project Organization (JPO) structure	s: 104

Tabeller:

Kapittel 3:

Tab 3.1 Administrerende ledelse i 1973	s: 39
--	-------

Kapittel 4:

Tab 4.1 Rettighetshavere og deres andel i Statfjordfeltet på britisk side	s: 58
Tab 4.2 Rettighetshavere og deres andel i den norske delen av Statfjordfeltet	s: 59
Tab 4.3 Stemmedeling ”Statfjord Unit Owners`Committee”	s: 59
Tab 4.4 Kurs for Statfjord A hos MENI	s: 79
Tab 4.5 Kurs for Statfjord B hos MENI	s: 79

Innhold

Forord.....	3
Figur- og tabelloversikt:	5
Kapittel 1: Innledning	8
1.1 Problemstilling og avgrensning.....	8
1.2 Begrepsforklaring.....	11
1.3 Tidligere forskning.....	12
1.4 Kilder.....	15
1.4.1 Statoil arkivet	15
1.4.2 Mobilarkivet	16
1.4.3 Intervju	16
1.4.4 Annet kildematerialet	17
1.5 Teoretiske perspektiver	17
1.6 Disposisjon	19
Kapittel 2: Historisk bakgrunn	21
2.1 Historisk bakgrunn	21
2.2 Nye institusjoner bygges	25
Kapittel 3: Lærlingen	27
3.1 Innledning.....	27
3.2 Statoils opplæringsstrategi og de første ansettelsene	28
3.3 De første opplæringsavtalene	40
3.3.1 Geologi.....	41
3.3.1.1 Stratigrafi geologi.....	44
3.3.2 Mikropaleontologi.....	45
3.3.3 Ingeniøropplæring	46
3.4 Hva var betydningen av opplæringen?.....	49
3.5 Oppsummering	50
Kapittel: 4 Likverdig samarbeidspartner	52
4.1 Innledning.....	52
4.2 Mobil Exploration Norway INC. (MENI).....	53
4.2.1 Samarbeid mellom MENI og Statoil	55
4.3 Statfjordsamarbeidet.....	58
4.3.1 Statfjord A	63
4.3.2 Statfjord B	68

4.3.3 Statfjord C	74
4.4 Mobils trening og utviklingsprogram i Norge og USA.....	76
4.5 Oppsummering	81
Kapittel 5: Mesteren.....	83
5.1 Innledning.....	83
5.2 Statoilskolen	84
5.3 Politisk uenighet.....	86
5.4 Kampen om operatøransvaret på Statfjord.....	87
5.4.1 Statoils argumentasjon for å overta operatøransvaret.....	88
5.4.2 MENIs argumentasjon for å beholde operatøransvaret	91
5.4.3 Oljedirektoratets rapport om og forutsetninger for overtagelse	94
5.5 Samarbeidsavtale mellom Statoil og MENI.....	97
5.5.1 Den endelig samarbeidsavtalen	99
5.5.2 Joint Task Force undergrupper	104
5.6 Oppsummering	112
Kapittel 6: Avslutning	114
Vedlegg 1: De 10 oljebud.....	121
Vedlegg 2: Kunnskapsreiser og opplæringsopphold.....	122
Vedlegg 2.1: Amoco opplæring i perioden 1973–1979	122
Vedlegg 2.2: Chevron opplæring i perioden 1974–1975	123
Vedlegg 2.3: Conoco opplæring i perioden 1973–1976.....	124
Vedlegg 2.4: Elf opplæring i perioden 1974–1978	124
Vedlegg 2.5: Esso opplæring i perioden 1973–1979.....	125
Vedlegg 2.6: Shell opplæring i perioden 1973–1974.....	126
Vedlegg 2.7: BP Opplæring i perioden 1977–1979	127
Vedlegg 2.8: Phillips opplæring i perioden: 1977–1978.....	127
Litteratur:.....	128
Forkortinger.....	134

Kapittel 1: Innledning

1.1 Problemstilling og avgrensning

Temaet for denne masteroppgaven er oljehistorie. Jeg skal konsentrere meg om kompetanseoppbygging og kunnskapsoverføring mellom utenlandske oljeselskap på norsk sokkel, spesielt Mobil Exploration Norway INC, MENI, og det norske stats oljeselskap, Statoil, i perioden 1972–1986. Det er et tema fra norsk oljehistorie som vi vet lite om. Jeg skal særlig konsentrere oppmerksomheten om det samarbeidet som MENI og Statoil utviklet i forbindelse med utvinningen av olje på Statfjordfeltet. Dette feltet ble funnet i 1974 og det var et av de største olje- og gassfeltene på den norske sokkelen.¹ Det har derfor gitt operatørene på feltet og den norske staten meget gode inntekter. I 1982 ble bruttoinntektene av olje på feltet – ikke medregnet gass – beregnet til omkring 580 milliarder norske kroner fram til 2015. 400 milliarder av disse ville gå til det norske samfunnet, mens 50 milliarder ville gå til den britiske delen. Av de 400 milliardene igjen ville 290 milliarder gå til skatter og avgifter til staten, mens 110 milliarder ville gå til oljeselskapene som drev feltet.² MENI og Statoil var de største aktørene på Statfjord. Førstnevnte var en erfaren aktør i oljebransjen, mens sistnevnte var et nytt statlig norsk oljeselskap som hadde mye å lære på mange felt. Innsikten i det samarbeidet som ble utviklet mellom disse partene er derfor vesentlig for å forstå hvordan Statoil bygde kompetanse og utviklet kunnskap i selskapets første år. Hovedproblemstillingen min er som følger:

Hvordan foregikk kompetanseoppbygging og kunnskapsoverføring mellom Statoil og andre utenlandske oljeselskap i de første årene av Statoils virksomhet? Hvordan artet samarbeidet mellom Statoil og MENI seg i utbyggingene av Statfjordfeltet i årene 1974–1986?

Da det som ofte kalles det norske oljeeventyret startet på begynnelsen av 1960-tallet, var det ikke mange nordmenn som hadde kompetanse på å lete etter og å utvinne olje i slike farvann. En lang rekke utenlandske oljeselskap ble derfor invitert, eller tok selv initiativ, til å komme til Norge for å være med på den første fasen i norsk oljehistorie. De fikk være med på å lete etter og pumpe opp olje i det som den gangen ble sett på som et av verdens meste lovende,

¹ Statfjordfeltet ligger i Tampenområdet, rett vest for sognefjorden mot Shetland. Feltet strekker seg delvis inn i britisk sone, men neste 90 prosent ligger på norsk side. Statfjordfeltet er det største feltet i Nordsjøen, og det består av tre plattformer, Statfjord A, -B og -C, <http://snl.no/Statfjord>, 23.01.2010.

² Hansen og Lange, 1987, s: 33.

men også krevende oljebasseng. Utvinningen av olje i Nordsjøen ble også utfordring for de utenlandske oljeselskapene, som de lærte mye av, og tjente gode penger på. Men helt fritt fikk de store utenlandske selskapene ikke operere. Norske politikere og byråkrater hadde riktignok startet med så å si blanke ark da Phillips Petroleum først viste interesse for å lete etter olje i Nordsjøen, men utover på 1960-tallet satte de tydelige rammer for den nye næringen.

Siden Norge på dette tidspunktet ikke hadde noe særlig erfaring med petroleumsnæringen fantes det heller ikke en offentlig institusjon som kunne ta styring over utviklingen av næringen. Forespørslene fra oljeselskap og andre oljerelaterte saker ble kastet frem og tilbake i den første, famlende fasen mellom Utenriksdepartementet (UD) og Industridepartementet (ID), men ID tok til slutt ansvar i 1963 og opprettet et utvalg som skulle bestemme hvilke regler som skulle gjelde rundt undersøkelser og utnyttelse av undersjøiske forekomster på den norske kontinentalsokkelen. Kontinentalsokkelutvalget, som det ble hetende, ble ledet av Jens Evensen, og han ansatte juristen Leif Terje Løddesøl som sin sekretær. De jobbet igjen tett sammen med Einar Ofstad og Carl August Fleischer, og denne gruppen unge jurister skulle vise seg å bli et dynamisk team som langt på vei regisserte hvordan oljespørsmålet skulle behandles i pionerårene. Sammen definerte de flere viktige rammer for den fremtidige svært så viktige næringen i Norge. De tok også initiativet til noen av de nye institusjonene som fikk i oppgave å utforme politikken på norsk sokkel.³

Statens oljeråd var en annet ny institusjon som ble etablert. Det ble opprettet i 1965 med Evensen som leder. Hensikten med oljerådet var å samle all myndighet knyttet til utforskning og utnyttelse av petroleumsforekomster i én administrasjon. Rammene for hvordan oljenæringen skulle organiseres ble også definert av oljerådet, men på dette området fikk rådet god hjelp av de utenlandske selskapene. For at nordmenn også skulle lære mest mulig om den nye næringen, stilte staten flere krav til de oljeselskapene som ønsker å operere i Norge. Ett av de viktigste kravene handlet om at oljeselskapene skulle dele sine erfaringer og sin kompetanse med nordmennene. En annen betingelse norske myndigheter stilte, var at de i størst mulig grad skulle bruke norsk kompetanse og næringsliv i utbyggingen. Denne nasjonale styringen ble senere skrevet ned og uttrykk i de ti norske ”oljebudene” fra 1971.⁴

³ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 22–30.

⁴ Se vedlegg 1, de 10 oljebud, Oljebudene ble forfattet av Farouk Al-Kasim og Dieter Schaubert og lagt frem i St. meld. nr. 76 (1970–1971), Tonstad, 2010, s: 136–137.

I denne oppgaven er jeg særlig interessert i å finne ut mer om hvordan Statoil bygde kompetanse. *Jeg stiller spørsmål om hvilke strategier og valg de tok for å bygge organisasjon og samle erfaring? Hvilke virkemidler ble tatt i bruk for å overføre kunnskap og bygge kompetanse for Statoils ansatte? Hvordan ble Statfjordfeltet brukt som opplæringsinstitutt? Hvordan fungerte samarbeidet mellom Statoil og MENI? Både når det kommer til oppbygging av Statfjord og når det kommer til overføring av operatøransvaret på Statfjord? Er det mulig å finne endringer i hvordan kunnskap ble overført i løpet av 14 år? Om mulig, hva slags forandringer skjedde?*

Opgaven min handler spesielt om ett oljefelt – Statfjord. Dette var Norges og Nordens største oljefelt, og et av de første oljefeltene som ble bygd ut på norsk sokkel. Statfjord var dessuten det første oljefeltet hvor Statoil var involvert med 50 prosent eierandel. Statfjord ble derfor viktig for kompetanseoppbyggingen i organisasjonen, spesielt med tanke på det tette samarbeidet som utviklet seg mellom Statoil og MENI. Det var også gjennom dette feltet Statoil høstet sine første erfaringer med oppbygging av et operativt oljefelt. En analyse om hvordan kunnskapen om dette feltet ble utviklet av de selskapene som hadde størst eierandeler på feltet, kan derfor gi ny kunnskap om en tidlig fase av norsk oljehistorie. Dette var også grunnen til at min veileder, Anne Kristine Børresen, satte i gang et prosjekt om nettopp kunnskapshistorie på Statfjordfeltet.

Jeg har avgrenset min oppgave til perioden 1972–1986. Det ligger flere avveininger bak denne avgrensningen. Startpunktet for analysen gir seg langt på vei selv. Statoil ble etablert i november 1972 og de første ansettelsene som ble gjort i selskapet kan fortelle noe om hvilke strategier styret i Statoil hadde og hva som ble ansett som viktig for det nyetablerte selskapet. Dette var også det året da Oljedirektoratet (OD) ble etablert. 1972 peker seg dermed ut som det året da rollene mellom industri, forvaltning og politikk ble utdelt. Det var allerede fra starten av bestemt av Statoil skulle delta i hver utvinningstillatelse. Kompetansebygging stod med andre ord på dagsorden fra starten av. Med dette som utgangspunkt er det hensiktsmessig å starte i 1972.

Analysen avsluttes i 1986, det vil si på noenlunde samme tidspunkt som Statoil overtok operatøransvaret på Statfjord. Opplæringstiden var dermed avsluttet. Statoil var ikke lenger

avhengig av MENI. Etter 12 års virksomhet på Statfjordfeltet, og en gradvis kompetansebygging, skulle de greie seg på egen hånd.⁵

1.2 Begrepsforklaring

Hvordan ble kunnskap og erfaring skapt, overført og ivaretatt? Dette er essensen i denne oppgaven. Hvordan, hvorfor og av hvem er fundamentale spørsmål. I det følgende skal noen sentrale begrep forklares.

Kunnskap er et mangetydig begrep, og det kan brukes i ulike sammenhenger ikke bare om ferdigheter og teoretisk kunnskap, men også om vitenskap, tro, myter, praktisk kunnskap og kunnskapen om de ”skjønne” kunstner. I denne oppgaven vil *Kunnskapsutvikling* særlig handle om hvordan teknologisk kompetanse ble skapt og hvilken organisasjon som ble bygd for å sikre at denne innsikten og kunnskapskulturen ble overført og videreutviklet fra oljeselskapene, spesielt MENI, til Statoil.

Samarbeidet mellom Statoil og MENI og de overføringer og utvekslinger av kunnskap som skjedde gjennom dette, skapte *faglige nettverk*. Dette ble utviklet gjennom sosiale og kulturelle møter og praksiser, og det involverer ofte at enkeltpersoner (aktører) samarbeidet i det som kalles nettverk for å få gjennomslag for sine standpunkt eller for å løse en spesifikk oppgave. Dette begrepet skal brukes i oppgaven om det nettverket som Statoil og MENI bygde opp seg imellom for å utveksle kunnskap og bygge Statfjordfeltet sammen.

Andre begrep som kan være hensiktsmessig å definere er *operatøransvarlig* og *utvinningstillatelse*. Innenfor petroleumsnæringen var det mye papirarbeid og dokumentasjon som måtte gjennomgås før et selskap kunne starte med letevirksomhet på et felt. Olje- og energidepartementet er det offentlige organet som i dag gir utvinningstillatelser til et spesielt område på den norske kontinentalsokkelen. Under den første konsesjonsrunden som skjedde i 1965, var det ID og det nyopprettede Statens oljeråd som var ansvarlig for tillatelsene. Utvinningstillatelsen gir enerett på leting og utvinning på dette spesielle området, eller blokken som det også kalles. Utvinningstillatelsen gis vanligvis til en gruppe oljeselskap,

⁵ Ryggvik, 2009, s: 96 og Johnsen, 2008, s: 173–174.

hvorav ett regnes som operatøransvarlig. Det selskapet som blir utnevnt som operatøransvarlig, driver området på vegnet av de andre eierne.⁶

1.3 Tidligere forskning

Den tidligere forskningen om norske oljehistorie kan grovt sett deles opp i to. Noen forskere har vært særlig opptatt av å studere hvordan oljearbeiderkulturen ble til og hvordan den endret seg fra den første tiden på 1970-tallet og frem til oljenæringen ble en integrert del av det norske næringslivet. Marie Smith-Solbakken hørte til blant de første historikerne som fattet interesse for dette temaet. I avhandlingen *Oljearbeiderkulturen; Historien om cowboyer og rebeller* analyserer hun pionerårene i oljehistorien. Stor betydning for hennes arbeid fikk integreringsprosessene, både sosiale og kulturelle, som forandret arbeidsplassene i Nordsjøen fra å være noe spesielt og ettertraktet, til å bli en integrert del av det norske arbeidslivet.⁷ Hovedmålsettingen med avhandlingen hennes var å beskrive, forklare og forsøke å forstå den kulturen som oppstod, og ble utviklet, blant oljearbeiderne på arbeidsplassene i Nordsjøen. Forskningen hennes hadde en eksplorerende tilnærming av den enkle grunn at det tidligere ikke har vært skrevet et tilsvarende forskningsprosjekt. Videre i avhandlingen konsentrert hun seg om *arbeidsplasskultur*. Hun studerte en arbeidsplass med forskjellige ansatte, fra forskjellige oljeselskap, som jobbet tett sammen. Samme etablerte de en egen arbeidskultur. Analysen hennes legger vekt på hvordan møtene mellom nordmenn og amerikanere foregikk i perioden 1966–1986. Funnene hennes viser at det skjedde en klar mentalitetsendring blant oljearbeiderne i den perioden hun har studert. Den skyldtes at det skjedde en tilpasning av de ulike ansattes arbeidskultur.⁸

Den andre hovedtyngden av oljehistorien har dreid seg om hvordan den nye næringen ble skapt i samarbeid mellom byråkratene, politikerne og fagfolkene. Det er for eksempel tilfellet i oversiktsverk som Tore Jørgen Hanisch` og Gunnar Nerheims bok *Norsk oljehistorie. Fra vantro til overmøt* og Torbjørn Kindingstads og Fredrik Hagemanns bok *Norsk oljehistorie*. Bøkene tar for seg de politiske beslutningene som ble tatt underveis i prosessen og hvordan disse har påvirket skapelsen, etableringen og opp- og utbyggingsprosessen i den norske oljenæringen.

⁶ Askheim, Lars Olav, 2009, operatør – petroleumsvirksomhet, http://www.snl.no/operat%C3%B8r_-_petroleumsvirksomhet og Askheim, Lars Olav, 2009, utvinningstillatelse – petroleumsvirksomhet, <http://www.snl.no/utvinningstillatelse/petroleumsvirksomhet>, 24.01.2010.

⁷ Smith-Solbakken, 1997, s: 13.

⁸ Smith-Solbakken, 1997, s: 355–358.

Hanisch og Nerheim behandler i ett av sine kapitler kort noen aspekter ved den kompetansebyggingen som skjedde i ulike deler av norsk næringsliv etter at oljen ble funnet. Fra dette lærer vi om hvordan så vel OD, som Statoil, Det norske Veritas og ulike undervisningsinstitusjoner orienterte seg mot den nye næringen. Fra dette får vi blant annet et lite innblikk i noen av de opplæringsavtalene som Statoil inngikk med forskjellige utenlandske oljeselskap. Men forfatterne gir ingen fordypning i dette emnet. Denne oppgaven har til hensikt å bøte på den lille informasjonen som er å finne om kunnskapsreisene til Statoils ansatte.⁹

Andre historikere har analysert andre dimensjoner ved den norske oljehistorien. Nordsjødykkerne har i de siste årene fanget forskernes interesse. På slutten av 1990-tallet kom dykkersaken frem i media og utover på 2000-tallet var den blitt et politisk dilemma. Saken er blitt fremstilt som et statlig overtramp overfor dykkerne. Spørsmålet rundt det juridiske ansvaret har preget saken som også har gått flere rettsrunder i den norske domstolen. Historikerne som har forsket på dette, har konsentrert sine studier på å beskrive og forklare hva som har skjedd. Det har blitt særlig lagt vekt på hvilken rolle dykkerne spilte i oppbyggingen av oljenæringen i Norge. Deres arbeid var farligere enn annet arbeid, men at det var behov for dykkere på sokkelen, var soleklart. Videre har historikerne tatt for seg de beslutninger som politikere, oljeselskap, sikkerhetsregelverk og fagforening fatter og rammebetingelsene de var med på å skape.¹⁰

Det som hittil er skrevet om norsk oljehistorie gir altså kunnskap om hvordan oljenæringen ble etablert, hvilke arbeidskulturer som ble skapt på plattformene og noen av de fasene næringen har vært gjennom siden pionerfasen tidlig på 1960-tallet. Vi vet derimot langt mindre om hvordan den kunnskapsoppbyggingen som var nødvendig for å kunne lete etter og utvinne olje ble utviklet. Annen forskning enn den som handler om norske oljehistorie kan imidlertid gi noen perspektiver på dette feltet.

Norge har hatt en tradisjon for å sende ingeniører til utdanning og videreutdanning i utlandet. Det var for eksempel tilfellet innen bergverksnæringen, der norske bergkadetter allerede fra 1600-tallet ble sendt til svenske og tyske bergverk for å lære om bergverksdrift. Denne

⁹ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 370–372.

¹⁰ Gjerde og Ryggvik, 2009.

kunnskapen tok de så med seg hjem, og den var i flere tilfeller avgjørende for den kunnskapsutviklingen som skjedde innen bergverksbransjen. Men kunnskapsreisene gikk ikke bare én vei. Like gjerne som nordmenn reiste ut for å lære mer, kom det også svenske og tyske ingeniører og bergverksarbeidere til Norge for å bistå i utbygging av gruver og for å hjelpe til der det oppstod teknologiske utfordringer.

Industrialiseringen fra 1840-tallet var preget av at nordmenn reiste ut – på kunnskapsreiser – for å lære om nye typer industri og for å importere teknologi. Det var for eksempel tilfellet da tekstilindustrien ble etablert. Kristine Bruland har vist at utbyggingen av denne næringen hvilte tungt på import av teknologi og spesialister fra Storbritannia.¹¹ Det samme var tilfellet med utbyggingen av både bankvesen og jernbane i Norge, som også var sterkt inspirert av utenlandske modeller. Utbyggingen av den mekaniske industrien var derimot preget av både lokal håndverkskompetanse og kunnskap utenfra.¹²

Innsikten fra hvordan samferdselen ble utbygd i andre halvpart av 1800-tallet, har fått Anne Lise Seip til å fremheve tre overordnede faktorer som la til rette for denne revolusjonen. Den første faktoren var befolkningsutviklingen. Det ble gradvis flere innbyggere i Norge og denne gode tilgangen på arbeidskraft ga gode muligheter. Produksjonen per innbygger økte. Den andre faktoren som Seip legger vekt på, var det politiske aspektet. Nye rammebetingelser for den økonomiske lovgivningen førte til bedre forhold for eksport til utlandet og bedre forhold for hjemmemarkedet. Den tredje og siste faktoren var det jeg viste til over, nemlig mulighetene til å importere teknologiske løsninger og kompetanse fra utlandet.¹³ Disse tre faktorene: arbeidskraft, politikk og teknologi - og sammenhengen imellom dem – utgjør også en viktig ytre ramme for denne oppgaven. De historiske eksemplene understreker at Norge, som et lite land, både har vært avhengig av å sende folk ut på kunnskapsreiser og å importere teknologi og kompetanse når nye næringer skulle bygges, lenge før det ble funnet olje på norsk sokkel.¹⁴

¹¹ Bruland, 1989; Børresen og Kobberrød (red.) 2007 og Sandvik, 1994.

¹² Seip, 1997, s. 145–158.

¹³ Seip, 1997, s. 145–158.

¹⁴ Christensen og Rinde, 2009, s. 12–14.

1.4 Kilder

Oppgaven bygger på et mangfoldig kildemateriale. De skriftlige kildene jeg har benyttet, kommer hovedsakelig fra to organisasjoner: Statoil og Mobil. Begge har velorganiserte arkiver som er overført til Statsarkivet i Stavanger. Kildematerialet fra begge arkiv har til felles at de er knappe i formen. Mye av materialet består av rapporter og styredokumenter der vedkommende som har skrevet rapportene har lært at det er beslutningen som er fattet som er viktige. Eventuelle motsetninger eller kontroverser er det neste ikke spor av i dette materialet. De har ikke blitt festet til papiret. Det kan innby til en lineær fremskrittfortelling, der det er det partene oppnådde og lærte som vektlegges, mens de utfordringer og uenigheter som oppstod ble liggende i mørke. Jeg har så langt det har vært mulig forsøkt å utforske også de problematiske sidene av samarbeidet mellom MENI og Statoil, blant annet ved å kombinere skriftlig materialet med muntlige kilder.

1.4.1 Statoil arkivet

Arkivserien *Styredokumentene* inneholder referat fra styres møter. Gjennom disse har jeg fått oversikt og innsikt i styrets diskusjoner, forhandlinger og ulike faser i dets arbeidet i Statoils første år. Jeg har særlig studerte styrets beslutninger i Statoils etableringsår 1972, samt 1973 som var da de fleste lederne i Statoil ble ansatt. Dette har gitt innsikt i de valg og strategier som ble fattet i selskapets første år. Denne serien inneholder dessuten styrets beretning for hvert år og planene for det påfølgende året. Det har gitt nyttig informasjon om selskapets utvikling i de første årene.

Sak og korrespondanse serien fra Statoil har gitt viktig informasjon om hvordan samarbeidet mellom Statoil og andre oljeselskap ble etablert og hvordan det fungerte. Denne serien er ikke komplett og den inneholder for enkelt perioder kun korrespondanse fra den ene parten. Det har flere ganger hindret innsikt i den andre partens oppfatning av enkeltsaker. Kildene fra dette arkivet gir likevel forståelse for hvorfor og hvordan Statoil sendte sine ansatte på opplæring til utlandet og hvilke krav som ble stilt fra så vel Statoils som andre oljeselskaps side til disse reisene.

Statfjordarkivet, er en egen kildeserie i Statoilarkivet. Den har vært særlig viktig for denne oppgaven. Denne kilderekken ble gitt til Statoil fra Mobil da statens eget oljeselskap overtok

operatøransvaret på Statfjordfeltet i 1987. I denne serien har jeg funnet det mest av materialet som handler om hvordan overtagelsen av operatøransvaret ble planlagt og utført, og de utfordringer selskapene møtte i denne prosessen. Referater fra møtevirksomheten mellom de ulike prosjektgruppene som var beskjeftiget med overtagelsen hører blant annet til i denne serien.

Status var Statoils intern-avis. Gjennomgang av årgangene av denne har gitt innblikk i noen av de sakene og temaene som avisens journalister var opptatt av. Flere av de personene som var på kunnskapsreiser ble blant annet intervjuet av *Status`* journalister og gjennom disse har jeg fått bedre inntrykk av hvilke arbeidsoppgaver de som reiste ut fikk under utplasseringene enn det som ofte kommer frem av de knappe rapportene de utformet. De reisendes personlige oppfatninger av møtet med det selskapet de var utplassert hos, kommer også frem i flere av disse reportasjene.

1.4.2 Mobilarkivet

Mobils arkiv har jeg hatt begrenset tilgang til. Dette arkivet var i ferd med å bli overført til og systematisert av Statsarkivet i Stavanger da jeg begynte på denne oppgaven. Etter hvert som dette materialet har blitt tilgjengelig har jeg særlig gått igjennom de delene som handler om hvordan avtalen om overføringen av operatøransvaret fra MENI til Statoil kom i stand.

Store deler av materialet fra Statoils og Mobils arkiv, har vært fordelt mellom ulike avdelinger i selskapene. Dette har ført til at noen dokument har vært vanskelig å spore opp. Begge arkivene er store og jeg har ikke hatt tid eller mulighet til å gjennomgå alle deler.

1.4.3 Intervju

Med utgangspunkt i de skriftlige kildene fant jeg nøkkelpersoner som deltok i kompetanseoppbyggingen og kompetanseoverføringen på Statfjord i den første tiden. Ambisjonen min var å forsøke å komme på innsiden av hvordan kunnskapsoverføringen skjedde. Jeg har også vært opptatt av hvordan de forskjellige aktørene oppfattet utplasseringene hos og samarbeid med andre oljeselskap. Intervjuer med sentrale personer som var delaktig i disse prosessene har derfor vært nødvendig og svært nyttig.¹⁵

¹⁵ Hodne, Kjeldstadli og Rosander, 1981, s: 66–83.

Jeg har intervjuet fire personer. Det å samle inn opplysninger gjennom intervju har både vært en spennende og lærerik prosess. Før selve intervjuet snakket jeg med hver enkelt person og informert dem om de emnene jeg var spesielt interessert i å snakke med dem om. Hensikten var at de på denne måten kunne forberede seg før intervjuet. Jeg håpet dessuten at dette skulle bøte på den utfordringen en gjerne møter når en henter inn opplysninger om noe som skjedde langt tilbake i tid, at ting har gått i glemmeboka.

En annen utfordring knyttet til intervju som handler om hendelser som har skjedd for lenge siden, er at informantene kan huske fortiden gjennom et filter av begrep og tenkemåter de har tilegnet seg i ettertid. Hendelser kan dessuten virke mer rasjonelle og logiske enn de egentlig var.¹⁶ Jeg har etter beste evne forsøkt å ta slike forhold under betraktning under arbeidet med kildene mine.

De personene jeg har intervjuet har hatt forskjellige lederposisjoner i Statoil. De har derfor vært vant til å bli intervjuet og de har vært verbalt sterke. Informantene er også myndige personer og det var en utfordring å intervju dem. Likevel har samtalene vært nyttige. Intervjuene har vært med på å fylle hull som de skriftlige kildene ikke har dekt. Slikt sett har de vært av uvurderlig betydning. I mange tilfeller har også intervjuene bidratt til å fargelegge og nyansere hendinger som i utgangspunktet kunne virke trivielle og relativ selvsagt.

1.4.4 Annet kildematerialet

Avisartikler av ulikt slag i tilknytning til utbyggingen og driften av Statfjordfeltet har også blitt brukt i denne oppgaven der dette har vært relevant. *Stortingsforhandlingene* har gitt viktig innsikt i Stortingets debatter om Statfjordfeltet. Disse har særlig vært viktige for kapittel 5, der diskusjonene om tidspunktet for og måten Statoil skulle overta operatøransvaret på Statfjordfeltet er tema.

1.5 Teoretiske perspektiver

For å forstå og forklare hvordan kompetanse ble bygd og overført internt i Statoil i min periode, har jeg valgt en tilnærming som hører til under begrepet aktørnettverksteori (ANT). ANT er mye brukt av forskere som driver med vitenskaps- og teknologistudier. Forskerne

¹⁶ Børresen, 1995, s: 28–35 og Hodne, Kjeldstadli og Rosander, 1981, s: 68–71.

John Law, Michael Callon og Bruno Latour har vært sentrale premissgivere for teorien, som også har blitt anvendt i organisasjonsstudier og i bedriftsøkonomiske analyser.¹⁷

ANT skal i denne oppgaven brukes om hvordan store og komplekse prosjekter utvikles, deles og bygges. Et sentralt utgangspunkt for dem som bruker ANT er at de følger de sentrale aktørene i de prosessene som studeres og legger vekt på å forstå hvorfor og hvordan de handler som de gjør. Dette teoretiske perspektivet legger dessuten særlig vekt på å analysere hvordan de sentrale aktørene som var involvert i utviklingen av teknologi og vitenskap skaper og bygger nettverk, vedlikeholder disse og dermed også vever teknologisk innsikt inn i sosiale sammenhenger. Teknologisk utvikling forstås i slike studier som heterogene prosesser som kan ta mange retninger og som et resultat av interaksjon og forhandlinger mellom sosiale grupper heller enn som en lineær og kun forsknings- eller ingeniørintern sak.

Et av hovedpoengene innen aktørnettverksteori og sosiale konstruksjon av vitenskap og teknologi er at en aktør ikke nødvendigvis betyr så mye alene, men at en aktør i et nettverk kan utgjøre en stor forskjell. Samtidig er det nettopp aktørens bevegelse mellom de forskjellige aktørene innenfor et nettverk som kan gjøre den store forskjellen. I denne oppgaven skal jeg studere to organisasjoner, MENI og Statoil, likhetene og forskjellene mellom deres interne kunnskapsnettverk, og de faglige nettverkene som ble bygd mellom de to organisasjonene. Jeg vil særlig studere hvordan kunnskap og teknologisk innsikt om Statfjordfeltet ble bygd hos enkeltaktørene og hvilke ulike strategier som deretter ble utviklet for å sikre at denne kunnskapen ble videreført i Statoil. Et viktig poeng her er å se på hvordan aktørene forandret nettverket over tid, men også hvordan kunnskapen forandret seg.¹⁸

Jeg vil følge sentrale aktører i den teknovitenskapelige kulturen, og jeg er særlig opptatt av å se etter hvilke allianser, nettverk og samarbeid som ble etablert. Å studere teknovitenskapelige kulturer handler om å studere vitenskap og teknologi som sosiale og kulturelle praksiser. Ved å studere teknovitenskap prøver en å få grep om noe som er historisk og kulturelt betinget og noe som er foranderlig og nytt. I denne oppgaven vil teknovitenskap bli brukt som en måte å utveksle kunnskap på, en måte å bygge erfaring gjennom tverrfaglig samarbeid.¹⁹

¹⁷ Avango, 2005, s: 19–23.

¹⁸ Knorr-Cetina, Krohn og Whitley, 1981; Latour, 1987, og Hassard og Law, 1999.

¹⁹ Asdal, Brenna og Moser (red), 2001, s: 9–10 og Avango, 2005, s: 19–23.

ANT har blitt utsatt for kritikk. En av dem handler om at forskerne som anvender dette perspektivet i for stor grad konsentrerer seg om de kontroversene som oppstår mellom ulike aktører, og at dette teoretiske perspektivet ikke egner seg like godt til å vektlegge samarbeid. Dersom en kun er ute etter å studere de avgjørende momentene der ny teknologi skapes, kan en uten tvil legge mest vekt på de fasene der ulike meninger brytes og uenighetene i et nettverk er stort. I denne oppgaven vil jeg være like opptatt av å analysere de forhandlinger som ledet til enighet og en felles forståelse. Jeg mener likevel at disse teoretiske perspektivene vil inspirere til å legge vekt på å studere hvordan teknologi i praksis blir skapt og forhandlinger om hvordan dette skal ivaretas i og mellom organisasjoner.²⁰

Angus Maddisons teori om hvordan teknologisk overføring har skjedd i den vestlige verden brukes som en annen inspirasjonskilde. Maddison legger vekt på hvordan teknologioverføringen foregår mellom et ledende land med sterk økonomi og utvikling og et følgende land med en mer underutviklet økonomi og utvikling. Problemene som ofte har oppstått i en slik prosess var at landet som mottok kunnskapen ikke var i stand til eller ikke hadde kunnskap nok til å håndtere den nye teknologien og videreutvikle den til sin egen. Den viktigste forutsetningen for at en slik overføring skal skje best mulig, er at mottakerlandet har kompetente mennesker og organisasjoner, som er i stand til å håndtere den nye kunnskapen. For så på et senere tidspunkt videreutvikle den, slik at den er tilpasset de forholdene i landet eller samfunnet den skal virke i. En slik prosess er ikke bare avhengig av politiske forhold, men også av økonomiske og samfunnsmessige forhold. Denne teorien vil bli brukt som en makroteori i denne oppgaven.

1.6 Disposisjon

Oppgaven viser en oppbygging av kompetanse og kunnskap over tid. Den er derfor bygd opp rundt tre forskjellige faser. Hver fase vil bli diskutert og beskrevet i de tre empiriske kapitlene, 3, 4 og 5. Kapittel 3 tar for seg den første delen av problemstillingen min, altså *hvordan foregikk kompetanseoppbygging og kunnskapsoverføring mellom Statoil og andre utenlandske oljeselskap i de første årene av Statoils virksomhet?* Mens kapittel 4 og 5 analyserer og diskuterer *hvordan artet samarbeidet mellom Statoil og MENI seg i utbyggingene av Statfjordfeltet i årene 1974–1986?*

²⁰ Law, 1997, s: 1–11 og Avango, 2005, s: 19–23.

Kapittel 2 viser det historiske bakteppe for oppgaven. Denne delen er helt nødvendig for å forstå de tre empiriske kapitlene.

Kapittel 3, *Lærlingen*, tar for seg hvordan Statoils styre og administrerende direktør gikk frem for å bygge selskapet. Her skal vi særlig konsentrere oppmerksomheten om hvem som fikk ansvaret for å lede de ulike avdelingene. Ved å ansatte samfunnsstrateger som hadde en klar visjon for Statoils videre utvikling etablerte lederne en strategi for hvordan selskapet kunne bygge kompetanse og kunnskap raskt. Vi skal dessuten analysere de første avtalene som ble gjort med de utenlandske oljeselskapene og følge noen av dem som dro ut for å lære mer av de erfarne oljeselskapene.

Kapittel 4, *Likverdig samarbeidspartner*, konsentrerer seg om hvordan samarbeidet mellom Statoil og MENI artet seg i perioden mellom 1974–1984. Her skal vi se nærmere på de prosjektgruppene hvor Statoils ansatte ble utplassert, og også hvordan dette samarbeidet ble erfart og opplevd for noen av dem som var involvert i prosjektene. MENIs opplæringsopplegg i Norge, og de innsikter og erfaringer Statoil høstet av dette, er dessuten tema for dette kapitlet.

Kapittel 5, *Mesterne*, er det siste empiriske kapitlet i denne oppgaven. I dette skal vi følge Statoil gjennom den fasen da de selv mente at de var kompetente nok til å overta operatøransvaret på Statfjord og de konsekvensene dette fikk for samarbeidet mellom Statoil og MENI.

I det siste kapitlet, *Avslutningen*, skal de trådene som er lagt ut i oppgaven samles og diskuteres.

Kapittel 2: Historisk bakgrunn

2.1 Historisk bakgrunn

Storindustrien fikk sitt gjennombrudd i Norge i årene rundt 1905. *Norges fjell skal betale Norges gjeld* var et populært slagord som ble brukt på den tiden.²¹ Kapitalismen vokste på omtrent samme tid i hele Europa og Amerika, og de store industriselskapene investerte gjerne utenfor sitt eget land. I perioden mellom 1895 og 1914 var mellom hver tredje og sjette investering i Norge av utenlandsk kapital. I 1909 var hele 39 prosent av aksjekapitalen i Norge eid av utlendinger. Norge hadde, da som nå, viktige naturressurser å by på. Med fremveksten av elektrokjemisk og elektrometallurgisk industri var det særlig fossefallene som fristet utenlandske investorer. De kunne brukes til energikilde for den nye industrien. De politiske rammevilkårene var også i utgangspunktet gode for de utlendingene som ønsket å investere i norske fosser.²²

Men regjeringen gikk inn for å gjøre denne industrien norsk, og de første reguleringene kom i 1906. Loven om konsesjon kom først i 1909. Debatten om konsesjonsloven hadde i hovedsak to sider. På den ene siden var den daværende Justisminister Johan Castberg mest opptatt av at utnyttelsen av naturressursene skulle komme hele samfunnet til gode. På den andre siden mente flere borgerlige representanter at konsesjonsbestemmelsene ville være et stort inngrep i den private eiendomsretten. De mente at eieren av fossefallet burde få beholde utbyttet av vasskraftutnyttelsen. Castberg argumenterte med at utbyggingen av vannkraft ville sikre samfunnet inntekter: norsk arbeidskraft og norske varer skulle prioriteres i arbeidet.²³ Dette viser oss at de politiske rammebetingelsene som ble satt for utenlandske oljeselskap på 1960-tallet, ikke var nye. Norske byråkrater og politikere hadde også tidligere satt grenser for utenlandske investorer og industriselskaper som var interessert i å utvinne landets naturressurser.

På slutten av 1950-tallet var det svært få i Norge som trodde at det ville bli funnet olje og gass utenfor norskekysten. En viktig grunn til det var at de faglige ekspertene – geologene – ikke hadde tro på at det skulle finnes olje under havbunnen. Den viktigste bakgrunnen for det, var at de ikke hadde funnet noen spor av olje på land. Geologien under vann hadde geologene

²¹ Kjeldstadli, 2005, s: 53.

²² Kjeldstadli, 2005, s: 45–58.

²³ Kvist, 2009, s: 26–26.

riktignok liten kjennskap til, men de antok den var likedan som over vann. Med utgangspunkt i dette uttalte Norges geologiske undersøkelse i 1958 uten forbehold følgende: *Man kan se bort i fra muligheten for at det finnes kull, olje eller svovel på kontinentalsokkelen langs den norske kyst.*²⁴ Det tok ikke lang tid før denne uttalelsen ble gjort til skamme. Senere samme år ble det funnet olje i Groningen utenfor Nederland. Fra da av fattet langt flere interesse for Nordsjøen.²⁵

Men før politikerne kunne slippe oljeselskapene til var det flere juridiske saker som måtte avklares. Et av dem handlet om at Genève konvensjonen av 1958 hadde bestemt at hvert land kun hadde jurisdiksjon til 200 meters dyp ut i havet, dette inkluderte også tekniske undersøkelser av naturressurser. Det kompliserte saken at den dype norskerenna²⁶ var veldig nær kysten. På grunn av dette var Norge redd for at kontinentalsokkelkonseptet²⁷ fra 1958 kunne bli brukt imot Norge. Norge ønsket å bruke midtlinjeprinsippet²⁸ i en eventuell avtale med Storbritannia og Danmark. Etter konvensjonen i 1958 hadde ikke Norge vært særlig interessert i sin egen sokkel. Det hang sammen med at den ikke ble ansett for å være særlig verdifull. Dette forandret seg da flere utenlandske oljeselskap viste sin interesse for Nordsjøen og mulige olje- og gassforekomster der.

Fra 1962 kom det tilstodighet forespørslers til de norske myndighetene fra utenlandske oljeselskap om tillatelse til å starte leting etter petroleumsforekomster på norsk sokkel. Erfaringsmessig hadde det vist seg at der ett selskap hadde interesser, kom de andre ofte etter. De fleste forespørslene dreide seg om man trengte tillatelse eller ikke, for å kunne starte leting etter olje på den norske sokkelen. Selskapene visste hva de drev med og fortsatte å presse den norske regjeringen til å handle ved å sende forespørslers og komme tilfeldige på besøk. Suverenitet over den norske sokkelen skjedde relativt fort, noe av grunnen var nok presset fra oljeselskapene som ønsket å starte arbeidet umiddelbart.

²⁴ Hagemann (red.) og Kindingstad, 2002, s: 19.

²⁵ Børresen og Kobberrød (red.), 2007, s: 213–228.

²⁶ Norskerenna er en undersjøisk fordykning, er opptil 100 km bred, følger kystlinjen fra Oslo til Stadt. På den dypeste er den 700 meter. (Inge Bryhni, www.snl.no/Norskerenna, 19.04.2010)

²⁷ Kontinentalsokkelen er den undersjøiske forlengelsen av kystområdet. Det er kontinentalsokkel frem til bunnen skrår ned til verdenshavet. Mellom Norge og Storbritannia og Norge og Danmark er det ingen verdenshav og delingen ble derfor gjort med midtlinjeprinsippet (Helgesen, http://snl.no/kontinentalsokkel/rettslige_forhold, 20.05.2010)

²⁸ Midtlinjeprinsippet er grensen mellom to stater sjøterritorium der kontinentalsokkelen strekker seg fra den ene kyst til den andre. Prinsippet går ut på at det skal deles på midten, men samme avstand fra begge lands kyst. (<http://snl.no/midtlinjen>, 20.05.2010)

Den internasjonale oljeindustrien på 1960-tallet var preget av spesielt syv selskap²⁹ som hadde mye makt, og de visste hvordan de kunne samarbeide for å sikre egne interesser.³⁰ Det de norske myndighetene kom frem til av alle forespørslene de fikk, var at de utenlandske oljeselskapene hadde forventninger om å finne olje i Nordsjøen.³¹ Phillips Petroleum var det første selskapet som søkte om enerett på den norske sokkelen. Bakgrunnen for det var at andre selskap hadde fått enerett til å lete etter og utvinne olje i andre europeiske land. Dette ble aldri noe alternativ i Norge. En viktig grunn til det var at Phillips ikke var særlig kjent i Norge og det var dessuten et middels stort selskap som de norske myndighetene ikke ville overlate alt ansvaret til.³² Videre var det også allerede fra begynnelsen av oljeindustrien blitt bestemt at nordmenn skulle involveres i leting og utvinning på den norske sokkelen.³³ For at alle parter skulle bli fornøyde, ble samarbeid et nøkkelord for petroleumsnæringen i Nordsjøen.

Norge hadde av flere grunner ikke ratifisert Genève konvensjonen av 1958, kontinentalsokkelspørsmålet var bare en av grunnene til det. Det viktigste argumentet var på dette tidspunktet de norske fiskerettighetene. Norge mente at disse rettighetene var proklamert i folkeretten, med en 12 mils grensen for fiske og det var med den samme folkeretten i ryggen at Norge i mai 1963 erklærte suverenitet over sin egen kontinentalsokkel. For å understreke poenget ytterligere kom det i form av en kongelig resolusjon. På den måten ble kontinentalsokkelen erklært norsk.³⁴ Før oljeselskapene kunne slippe til måtte avtalen om deling av kontinentalsokkelen med Danmark og Storbritannia avklares, dette ble gjort i 1965 etter midtlinjepriippet. Avtalen ble underskrevet raskt da både Storbritannia og Danmark var utålmodige etter å komme i gang med egne undersøkelser. Da det juridiske var på plass, ble første konsesjonsrunde utlyst.³⁵ I april 1965 ble det kunngjort at 278 blokker var tilgjengelig for søknader om utvinningstillatelse. I juni da fristen gikk ut, hadde regjeringen mottatt 11 søknader.³⁶

²⁹ De syv selskapene som dominerte oljeindustrien var Exxon, Gulf, Texaco, Mobil, Socal, B.P og Shell, i Sampson, Anthony, 1975.

³⁰ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 15–22.

³¹ Hagemann (red.) og Kindingstad, 2002, s: 15 og Hanisch og Nerheim, 1992, s: 27.

³² Hanisch og Nerheim, 1992, s: 12–15.

³³ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 38–50.

³⁴ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 18–20.

³⁵ Hagemann (red.) og Kindingstad, 2002, s: 22–31.

³⁶ Helle, 1984, s: 40.

De utenlandske selskapene som lette etter olje på den norske sokkelen, investerte mye penger i dette. Å lete etter og å utvinne petroleum var, og er, både kostnads- og tidkrevende, og for den norske stat var det velsett at de utenlandske selskapene ønsket å investere på sokkelen. Allerede under den første konsesjonsrunden i 1965 hadde den norske regjeringen lagt vekt på om selskapene hadde bidratt til eller ønsket å bidra til den norske økonomien. Selskap som samarbeidet med annen norsk industri var særlig ettertraktet av regjeringen. Dette kunne være alt fra å bruke norske skip eller å bygge et raffineri i Norge. Om et selskap hadde gjort, eller hadde planer om å gjøre noe av dette ga det ”stjerner i boka” da søknaden deres ble vurdert.³⁷ Dermed var fornorkningspolitikken allerede i gang.

Norwegian Petroleum Consultants A/S (NPC) ble etablert i 1975 av ti norske selskap og hadde som mål å samarbeide og å jobbe som uavhengige, rådgivende konsulenter. NPC hadde få egne ansatte, men de trakk på de som arbeidet i eierbedriftene når det var behov for økt personell.³⁸ I artikkelen *Engineering på norsk*, som baserer seg på hovedoppgaven i historie til Sveinung Engeland legger forfatteren vekt på den fornorkningspolitikken som dermed skjedde. Resultatet av dette var at det ble bygd opp et norsk ingeniørmiljø som etter kort tid var i stand til å konkurrere om kontrakter i Nordsjøen. Artikkelen dreier seg om kompetanseoppbygging i utbyggingsfasen av norsk oljevirkosomhet. På den måten ble den kompetansen som fantes blant norske ingeniører brukt til å konkurrere med de utenlandske selskapene.

Fornorkningspolitikken ga resultater. Mens 20 prosent av leveransene til Ekofisk, som var det aller første feltet det ble boret og utvinnet olje fra i Nordsjøen, var norske, var prosentandelen på Statfjord økt til hele 84 prosent. NPC var dermed i høy grad med på å bygge opp den norske kompetanse på den norske kontinentalsokkelen som vi ennå har i dag.³⁹

I perioden 1965–1969 var den norske sokkelen preget av flere utenlandske selskap med kompetanse og erfaring fra andre verdensdeler. Spesielt innenfor drillingen kom det mange amerikanere med erfaring fra andre land. USA og Saudi-Arabia var typiske områdene hvor amerikanerne hadde opparbeidet seg kunnskap.⁴⁰ I 1969 var letemannskapet på vei til å gi opp

³⁷ Helle, 1984, s: 43.

³⁸ Aker, Kværner, Kongsberg våpenfabrikk, Norconsult, Elkem, Årdal og Sunndal Verk, Elektro Union, Norsk Jernverk, Dyno og Hafslund, i Engeland, 1995, s: 13.

³⁹ Engeland, 1995, s: 7–27.

⁴⁰ <http://www.snl.no/petroleum/historikk>, 06.05.10

i Norge, de hadde da hatt fire år med kun små funn. For det meste var de blitt møtt med tomme oljebrønner. Det førte til at mange begynte å tvile på om det i det hele tatt var olje å finne. Flere store selskap hadde investert mye tid og penger. Problemet var avtalen de hadde med den norske regjeringen: de måtte bore et visst antall brønner før de kunne avslutte letingen. Det ville koste for mye for selskapene å kjøpe seg ut av disse avtalene. Så i 1969 var det kun tre selskap igjen som boret på den norske sektoren, Esso, Amoco og Philips. Philips siste borebrønn ble det store funnet Ekofisk høsten 1969.⁴¹ I årene som kom, ble flere store felt funnet. Statfjordfeltet som ble funnet i 1974, er nå et av de eldste på norsk sokkel.⁴²

2.2 Nye institusjoner bygges

Den 14. juni 1972 fattet Stortinget to viktige oljehistoriske vedtak. Det ble bestemt at det skulle opprettes et statlig oljeselskap, Statoil, samtidig som de også opprettet et Oljedirektorat (OD). På dette tidspunktet var første del av den norske oljehistoriens pionerår i ferd med å avsluttes. Det var allerede blitt pumpet opp olje fra Nordsjøen og to konsesjonsrunder var blitt utlyst (1965 og 1968). Tiden var inne til å etablere nye organisasjoner og bygge ut en administrasjon rundt den nye oljenæringen. Det nye systemet som ble etablert, bygde på tre institusjoner som fikk hvert sitt myndighetsområde. ID skulle ta seg av det politiske ved å ha ansvar for målsettinger, lovforslag og konsesjoner. OD skulle på sin side ha ansvar for forvaltning, utforskning og kontroll. Den siste biten i modellen bestod av Statoil som skulle ha ansvar for den forretningsmessige delen. Denne tredelingen mellom politikk, forvaltning og forretning ble senere kjent som den norske oljemodellen.⁴³

OD trengte, som Statoil, å bygge kompetanse. Det var en ting å fatte vedtaket, men noe annet å bygge en organisasjon som behersket de teknologiske utfordringene som Nordsjøen bydde på. Det var spesielt mangel på geofysikere, ingeniører og geologer som kunne arbeide i det nye departementet. I 1972 var det riktignok bygd opp en god del kompetanse i Oslo, men ikke alle var villig til å flytte til Stavanger, hvor hovedkontoret til OD skulle legges. OD hadde derfor lagt inn i konsesjonsvilkårene at mange av de utenlandske oljeselskapene skulle ta imot enkeltpersoner fra det nye direktoratet for opplæring, det kunne være kurs på bare noen dager

⁴¹ Hagemann (red.) og Kindingstad, 2002, s: 44–75.

⁴² Hanisch og Nerheim, 1992, s: 12–25.

⁴³ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 265–269, Børresen, 2009, s: 1–7, Middtun, 2003, s: 15–16 og St. prp. nr. 113 (1971–72).

til flere måneder. Denne ordningen kom godt med. Denne måten å drive opplæring på var meget nyttig i oppstarten av et nytt direktorat.⁴⁴

Statoil ble etablert samme år som OD, i 1972. Selskapet ble etablert tre år etter det ble funnet olje på norsk sokkel for første gang. Da Statoil ble etablert, ble det samtidig bestemt at statens eget selskap skulle delta med 50 prosent i hver utvinningstillatelse som ble gitt, samt ha mulighet til å ta over operatøransvaret etter ti år om de ønsket det. Intensjonen var å ivareta norske interesser og å få mer kontroll over utviklingen av den nye næringen. I tillegg var det viktig for Statoil å være med. Det å bygge kunnskap var nødvendig for det nyetablerte norske selskapet, og det nye Statfjordfeltet ble det feltet Statoil fikk delta først på. Statfjordfeltet var et meget stort og ressurssterkt område, og det var vanlig at flere selskaper var med på oppbygging og utbygging, så Statoil var ikke alene på feltet. Det var vanlig å gi operatøransvaret til ett selskap, som på Statfjord ble MENI, men andre selskaper som Shell, Esso og Conoco var også med i arbeidet på det samme oljefeltet.

Statoil tok i bruk ansettelse av utenlandsk ekspertise for å opparbeide seg kunnskap og kompetanse, men de sendte også mange av sine ansatte på studieopphold i utlandet for å bygge ekspertise. De gjorde også avtaler med andre oljeselskaper som kunne hjelpe dem å bygge egen kompetanse. Sentralt i deres kompetanseoppbygging var avtalen med MENI i lisens 037.⁴⁵ MENI tok her på seg ansvar for å lære opp Statoils ansatte ved at de kunne arbeide sammen med MENI.⁴⁶

⁴⁴ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 366 og Ryggvik, 2009, s: 96–99.

⁴⁵ Lisens 037 inneholdt Statfjordfeltet.

⁴⁶ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 368–370.

Kapittel 3: Lærlingen

3.1 Innledning

Petroleumsfunnene på norsk sokkel innledet en ny epoke for norsk industri. Ved å opprette Statoil tok stortinget og regjeringen et viktig steg i retningen av å oppnå nasjonal kontroll og styring over aktiviteten i Nordsjøen. Denne målsettingen ble klart formulert i bud nr. syv av de såkalte ti oljebudene:

At staten engasjerer seg på alle hensiktsmessige plan, medvirker til en samordning av norske interesser innenfor norsk petroleumsindustri og til oppbygging av et norsk integrert oljemiljø med så vel nasjonal som internasjonal siktepunkt.⁴⁷

Statlige retningslinjer var viktig for nasjonens eget oljeselskap. Mer enn noe annet sted var det i denne organisasjonen staten konkret og direkte kunne utøve sin oljepolitikk. Dette kapittelet handler om de første årene etter at Statoil ble etablert. Det nye oljeselskapet trengte opplæring på en lang rekke felt. Det var særlig vanskelig å få tak i geologer, geofysikere, reservoaringeniører og petroleumsingeniører.⁴⁸ I dette kapittelet skal vi studere hvordan det nye statlige oljeselskapet tilegnet seg kunnskapen og kompetansen i de aller første årene av dets virksomhet. Opplæringsprosessene fra 1972 til rundt 1978 er dermed kapittelets tema. Kapittelets tittel, *Lærlingen*, er ment å beskrive oppfattningen av Statoil de første årene. En lærling er en fersk, men samtidig ung og nysgjerrig aktør. De første årene etter etableringen kan Statoil regnes som en lærling. Det var i denne perioden Statoils ansatte var på de fleste utenlandsopphold og også da den mest grunnleggende opplæringen skjedde. Flere individuelle opplæringsavtaler ble inngått mellom utenlandske oljeselskap og Statoil. Opplæringen som skjedde i samarbeid med MENI er utelatt fra dette kapittelet, da neste kapittel kun vil omhandle dette samarbeidet.

Jeg stiller spørsmål om hvem de første ansatte i Statoil var? Hvilke rolle spilte Statoil styre? Hvilke strategier ble lagt for å bygge Statoils organisasjon? Hvordan samarbeidet ble innledet mellom Statoil og andre oljeselskap? Hvilke kunnskapsreiser ble gjennomført i løpet av de første seks årene fra 1972 til 1978? Hvor drog Statoils ansatte? Hva lærte de? Hvordan opplevde Statoilansatte kunnskapsreisene?

⁴⁷ Oljebud nr 7, se vedlegg 1.

⁴⁸ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 336 og Lerøen, 2002, s: 36–47.

3.2 Statoils opplæringsstrategi og de første ansettelsene

I dette avsnittet skal vi bli bedre kjent med hvordan Statoils første ledere ble ansatt og deres betydning for oppbyggingen av selskapet. Hvem var ansvarlig for de første ansettelsene? Hvordan kunne nettverk mellom enkeltpersoner påvirke kunnskapsbygging i et stort statlig oljeselskap?

Da Statoil ble etablert i 1972 var deres hovedoppgave å ta vare på og utvikle den norske stats interesser i den nye petroleumsnæringen. Det var derfor viktig for styret i Statoil å ansette dyktige medarbeideren som kunne bygge opp en drivverdig organisasjon så fort som mulig. Hvem var så de første styremedlemmene i Statoil?

Statoils første styre ble utpekt av den daværende sittende industriministeren Finn Lied. Jens Chr. Hauge ble selskapets første styreformann. Hauge var født i mai 1915 og han var jurist, motstandsleder og politiker. Han tok eksamen artium i 1933 og startet på juss-studiene umiddelbart etterpå. Fire år senere tok han embetseksamen, da var han 22 år gammel. Hauge var en meget dyktig student, derfor ble han rekruttert inn i academia som assistent for sitt forbilde, professor Ragnar Knoph. På grunn av sitt arbeid som Milorgs leder under andre verdenskrig, ble han etter 1945 statsråd og en nær politisk støttespiller for Einar Gerhardsen. Etter valget i 1945 begynte han i stillingen som forsvarminister, bare 30 år gammel. Han var en viljesterk og handlingsdyktig politiker som i høy grad påvirket gjenoppbyggingen av landet. Han var dessuten en betydningsfull politiker innen industripolitikken. Han var blant annet ansvarlig for opprettelsen av Forsvarets forskningsinstitutt (PFI) i 1946 og Institutt for atomenergi i 1948. Etter 1952, da han ikke lenger var forsvarminister, deltok han aktivt i industripolitikken og var styremedlem i 30 år i både Kongsberg våpenfabrikk og Raufoss ammunisjonsfabrikk. Det var med andre ord en myndig samfunnsborger og strateg som ble Statoils første styreformann.⁴⁹

Sammen hadde Lied og Hauge, som var to markante politiske strateger og samfunnsbyggere i etterkrigstiden, arbeidet for å utvikle den industrielle industrien i Norge. Hauge stod som sagt bak opprettelsen av FFI i 1946, hvor Lied ble ansatt i 1947. Sammen kjempet de for blant annet å bygge opp en atomenergiindustri i Norge, men de måtte innse at både finansielle og

⁴⁹ Lange, Even; *Jens Chr Hauge – utdypning*, [www.snl.no](http://snl.no), http://snl.no/nbl_biografi/Jens_Christian_Hauge/utdypning, 17.03.2011 og Njølstad, 2008, s: 629–645.

industrielle forutsetningene ikke var tilrettelagt for denne type industri. Etter mange år med samme strategiske visjon om en større rolle for teknologi og vitenskap i samfunnsutviklingene delte nå Lied og Hauge samme ambisjon om et statlig oljeselskap og hva det kunne utrette for Norge. Da Statoil ble etablert lå det i kortene at Hauge og Lied spilte en avgjørende roll i hvilke oppgaver selskapet skulle få. Lied visste dessuten av Hauge var en dynamisk og driftlig styreformann som kunne bygge organisasjoner og det raskt. Han utnevnte derfor Hauge til å lede utbyggingen av den neste virkelige store energiindustrien i Norge, oljevirkosomheten.⁵⁰

Generaldirektør Vidkun Hveding ble selskapets viseformann. Han var født i 1921 og var sivilingeniør og politiker. Han tok eksamen artium i 1940, og ble uteksaminert bygningsingeniør ved Norges tekniske høgskole (NTH) i 1946. Han startet sin yrkeskarriere som sivilingeniør ved Troms kraftforsyning (1946–48) og fortsatte sitt virke som direktør ved A/S Bardufoss Kraftlag (1948–54). På disse arbeidsplassene var Hveding med på gjenreisningen av Norge etter andre verdenskrig. Han ble også sendt på flere oppdrag i utlandet, blant annet til Brasil, Etiopia og flere arabiske land, der han var engasjert i oppbyggingen og utviklingen av infrastrukturplanlegging og industriplanlegging. I årene 1968–75 var han generaldirektør i Norges Vassdrags- og elektrisitetsvesen. Hvedings yrkeserfaring fra ulike deler av energiforsyningen, og hans lederkompetanse fra samme bransje, gjorde han til en faglig ekspert som ble svært nyttig for Statoils styre.⁵¹

Stortingsrepresentant Aksel Fossen satt også i styret. Han var født i 1919, og begynte yrkeskarrieren som anleggsarbeider. Senere ble han platearbeider. Under krigen var han skytter og matros i den norske handelsflåten og fikk flere medaljer for sin innsats der, både av norsk og britiske myndigheter. Han var sterkt engasjert i fagforeningspolitikk og tok LO-skolen i 1951. Senere fikk han stipend av LO til å reise til Chicago som deltager i utvekslingsprogram for fagarbeidere. Fra 1963–85 satt han på Stortinget for Arbeiderpartiet. I denne perioden hadde han flere styremedlemskap, blant annet Statoil fra 1972–78.⁵²

⁵⁰ Wichén, Olav; *Finn Lied – utdypning*, [www.snl.no](http://snl.no), http://snl.no/nbl_biografi/Finn_Lied/utdypning, 07.05.2011 og Lange, Even; *Jens Chr Hauge – utdypning*, [www.snl.no](http://snl.no), http://snl.no/nbl_biografi/Jens_Chr_Hauge/utdypning, 07.05.2011.

⁵¹ Thue, Lars; *Vidkunn Hveding – utdypning*, [www.snl.no](http://snl.no), http://snl.no/nbl_biografi/Vidkunn_Hveding/utdypning, 17.03.2011.

⁵² <http://www.stortinget.no/no/Representanter-og-komiteer/Representantene/Representantfordeling/Representant/?perid=AKFO>, 17.03.2011.

Resten av styret bestod av Direktør Per Mauritz Hanssen ved Kaarbøs mekaniske verksted i Harstad⁵³ og dosent Aage Solbakken som var ansatt ved NTHs institutt for industriell kjemi⁵⁴, som varamann.

Hauge og Fossen tilhørte Arbeiderpartiet, mens Hveding og Hanssen var høyrefolk. Styresammensetningen kan tyde på et politisk kompromiss mellom datidens to største politiske partier.⁵⁵ Felles for dem alle var at de hadde kompetanse fra ulike felt, industri og politikk, som var relevante for Statoils virksomhet.

Statoil skulle som sagt ta vare på den forretningsmessige delen av oljeindustrien. For at det nyetablerte selskapet raskest mulig skulle kunne ta opp konkurransen med andre oljeselskap, var det viktig å vokse fort og å raskest mulig kunne ta del i flest mulig av aktivitetene på den norske sokkelen. Til dette trengte selskapet sterke personer som kunne handle og som ikke ville dvele for lenge ved hver avgjørelse.

I det første styremøtet 5. oktober 1972 startet styret prosessen med å ansette den første medarbeideren i Statoil, en administrerende direktør. Ingen av kandidatene som hadde søkt, hadde ifølge styrets medlemmer de kvalifikasjoner en administrerende direktør ved det nye selskapet burde ha.⁵⁶ Kildematerialet sier imidlertid ingenting om hvilke konkrete kvalifikasjoner styret ønsket seg.

Arve Johnsens som på dette tidspunktet var statssekretær i ID, var derimot en meget aktuell direktørkandidat. Han var anerkjent av alle styrets medlemmer som "...en usedvanlig dyktig mann og en utpreget ledertype".⁵⁷ Johnsen var født i 1934 i Vestfold. Han vokste opp på Hamar hvor han tok eksamen artium i 1953. Deretter tok han den såkalte studentfaglinje ved Hamar Handelsgymnasium før ferden gikk til Norges Handelshøgskole i Bergen. Derfra ble han uteksaminert som sivilingeniør i 1957. Men Johnsen var lysten på mer utdanning. Han dro derfor til USA for å ta en master i sosialøkonomi ved University of Kansas. Vel tilbake i

⁵³ "Nord-Norsk Olje – problemer og forventninger", VG, 03.04.73.

⁵⁴ Institutt for kjemiteknisk historie 1949–1999, NTNU, <http://www.nt.ntnu.no/users/skoge/kikp/historie/kt49-99.html>, 01.05.2011.

⁵⁵ Njølstad, 2008, s: 629–630.

⁵⁶ SA: *Protokoll styremøte 05.10.72*, serie: Aa - Styredokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa – 0007, mappe: 0002 - XA01-A890712 - XA01-A890719, Styremøter Statoil 1972–1973, 08.10.2010, SAS.

⁵⁷ SA: *Protokoll styremøte 05.10.72*, serie: Aa - Styredokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa – 0007, mappe: 0002 - XA01-A890712 - XA01-A890719, Styremøter Statoil 1972–1973, 08.10.2010, SAS.

Norge igjen tok han også juridisk embetseksamen ved Universitetet i Oslo i 1960. Siviløkonomen, samfunnsøkonomen og juristen Johnsen var i 1960 klar til å innlede sin yrkeskarriere. Den startet i Norges Eksportråd, deretter ble han ansatt i Norsk Hydro, der han var salgssjef i ti år. I løpet av denne perioden meldte han seg inn i Arbeiderpartiet. Der markerte han seg raskt og i 1971 ble han utnevnt til statssekretær i ID. Finn Lied var hans sjef og sammen var de to, Lied og Johnsen, med på å trekke i viktige tråder da Statoil ble etablert. Kanskje var det på denne tiden Johnsen også ble lyst på å delta i den konkrete utbyggingen av selskapet, fra dets innside, i oljeselskapets ledelse. Kan hende var det også flere som allerede før Statoils formelle etablering så på ham som den beste direktøren for selskapet.⁵⁸

Johnsen og Hauge var langt på vei samme mennesketyper. De var myndige og visjonære samfunnsstrateger⁵⁹ som langt på vei delte ambisjonene om at Statoil skulle bli en fullverdig industriell aktør på norsk sokkel. For å bli det, trengte de drahjelp fra de andre og erfarne oljeselskapene både når det gjaldt opplæring og deling av teknologi. Hauge og resten av Statoils styre hadde tillit til at Johnsen egnet seg godt til å lede denne viktige prosessen i Statoils første år. De vedtok derfor allerede på det andre styremøtet at han skulle bli selskapets første administrerende direktør. I følge Olav K. Christiansen⁶⁰ var det naturlig at Johnsen ble direktøren, han hadde som statssekretær i Industridepartementet vært aktiv innenfor oljenæringen og kjente industrien godt.⁶¹

De skriftlige referatene fra de påfølgende styremøtene, som ble avholdt en gang i måneden, viser at arbeidet med å finne kandidater til direktørstillingene til Statoils ulike avdelinger – teknologi, økonomi og finans, undersøkelse, informasjon, juridisk, administrasjon og markedsføring fikk høy prioritet. Ved hvert styremøte diskuterte medlemmene de mange kandidatene som søkte til lederstillingene, i desember 1972 var det hele 475 personer, men ifølge styrets referat var det få som hadde den nødvendige erfaringen og kompetansen fra petroleumsbransjen som de var på jakt etter. Johnsen omtalte i etterkant denne fasen av arbeid på følgende måte: ”Jeg lette etter mennesker med selvstendige standpunkter, driftserfaring og besluttsomhet[...] dette i kombinasjon med evne til lagarbeid”. Johnsen så altså etter ledere som evnet å jobbe selvstendig. Han avviste derfor konsekvent de søkerne som etterlyste en

⁵⁸ Hoemsnes, Ole N.; *Arve Johnsen – utdypning*, [www.snl.no, http://snl.no/nbl_biografi/Arve_Johnsen/utdypning](http://snl.no/nbl_biografi/Arve_Johnsen/utdypning), 05.01.2011

⁵⁹ Begrepet samfunnsstrateg er lånt av Rune Slagstads bok *De nasjonale strateger*, 2001.

⁶⁰ Olav K. Christiansen blir presentert nærmere senere i kapittelet.

⁶¹ Samtale med Olav K. Christiansen, 13.01.2011.

klar arbeidsbeskrivelse. Slike medarbeidere var han slett ikke på jakt etter.⁶² Spørsmålet var så hvordan han skulle finne selvstendige og kompetente ledere? Johnsen diskuterte flere mulige strategier med styret. En av dem var å annonsere etter nøkkelpersonell i både norske og utenlandske aviser. Styret diskuterte også muligheten for en samarbeidsavtale med OD. Senere i 1973 gikk ID, OD og Statoil sammen om å kartlegge tilgjengelige opplæringstilbud, for og lettere finne et passende opplæringstilbud til den enkelte institusjon. Ved å sende ut forespørsler til alle selskap som var involvert på norsk sokkel, samt universitet som hadde relevant utdanning ble grunnlaget for opplærings samarbeid lagt for de tre statlige institusjonene som trengte det. I tillegg innså styret etter kort tid at de trengte konsulenthjelp for å sikre ansettelser av høyt kvalifisert personell innenfor de tekniske og geologiske avdelingene.⁶³

Bilde 3.1: Den første stillingsannonsen til ledere i Den norske stats oljeselskap A/S så slik ut.



⁶² Johnsen, 2008, Oslo, s: 64.

⁶³ SA: *Protokoll styremøte 05.10.72, 25.10.72, 13.11.72, 05.12.72, 04.01.73, 09.03.73, 29.03.73, 16.05.73, 01.06.73, 21.06.73, 28.08.73 og 13.12.73* serie: Aa - Styredokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa – 0007, mappe: 0002 - XA01-A890712 - XA01-A890719, Styremøter Statoil 1972–1973, 08.10.2010, SAS, SA: *Information on training in Petroleum Technology*, serie: Db – Sak og korrespondansearkiv, boks: Db – 0338, mappe: 940 Personalet: Opplæringspolitikk – 941.1 Personalet: Opplæring: Hjelpemidler, 1973–1978, 20.12.2010, SAS og Hanisch og Nerheim, 1992, s: 368.

⁶⁴ SA: *Annonse for ledere til Det norske stats oljeselskap A/S*, serie: Pa - Annonser og søknader, 1972–1985, boks: Pa - 0003 - HA - Søknader 911 - Utlyste stillinger, 04.C95.58-2 - 04.C95-58-3, mappe: 0002 - Annonser og søknader, ledersjiktet, div. stillinger, 1 av 2, 04.C95.58-2, 21.09.2010, SAS.

Det grundige forarbeidet tok tid, og de første direktørene ble ansatt på nyåret i 1973.

Olav K. Christiansen, som etter kort tid fikk tilnavnet Mr. Statfjord, hørte til blant de aller første lederne som begynte i Statoil. Han skrev kontrakt allerede i desember 1972 som leder for teknologi og ble dermed den tredje ansatte i Statoil. En av de første oppgavene Christiansen fikk, var å reise til Amerika og hjelpe Johnsen med å ansette flere ledere. Christiansen kom til å spille en meget viktig rolle i Statoil. I det følgende skal vi derfor danne oss et inntrykk av hvem han var. Ifølge ham var alt ”veldig åpent” da han begynte i selskapet. ”Jeg fikk ansvar for all fremtidig virksomhet offshore”. Han erindrer også at den første tiden var spennende. Det var mye som skulle gjøres og ofte var det slikt at alle måtte hjelpe med alt. De første ansatte kunne derfor slett ikke ha en rigid oppfatning av hva som var deres arbeidsoppgaver.

Christiansen ble født i oktober 1938 og var fra Oslo. Han startet utdannelsen som maskiningeniør ved en privatskole i Oslo før han dro til Amerika og fullført utdanning fra University of Idaho. Ved å ta denne utdannelsen hadde han samme kvalifikasjoner som en sivilingeniør fra NTH i Norge. Da han var ferdig utdannet ble han rekruttert til Standard Oil of California, populært kalt Chevron, hvor han startet i 1963. Ved å ta et kurs innad i bedriften kunne han kalle seg petroleumsingeniør. I denne jobben arbeidet han med vedlikehold av gamle oljefelt rundt Los Angeles og betegnet seg selv som et lite tannhjul i Chevrons store maskineri. I 1966 bestemte han og hans kone at de ønsket å dra hjem til Norge. Christiansen hadde ikke hørt om oljevirksomheten i Nordsjøen da han dro hjem, slik han selv beskriver det, på måfå. I begynnelsen bodde de hos hans foreldre på Carl Berners plass i Oslo. Han begynte å søke jobb med en gang han kom hjem og fikk to tilbud, et som ingeniør i Oslo kommunes vann- og kloakkvesen og et annet som sveiseingeniør ved Norges gassakkumulator fabrikk. Begge stillingene var interessante og han vurderte begge to. Men så fikk han se en notis i *Aftenposten* hvor Staten søkte etter ingeniører, fortrinnsvis med erfaring fra oljevirksomhet.

Christiansen forteller beskjedent at ”siden den lille erfaringen han hadde nettopp var fra olje”, kunne han søke på denne stillingen. Han hørte til blant et fåtall som hadde nettopp denne kompetansen, og han ble derfor ansatt så å si på flekken. Fra høsten 1966 var han en av de tre første ansatte på det midlertidige oljekontoret i Industridepartementet. Fredrik Hagemann var den andre. Han kom fra Norges Geologiske Undersøkelse. Nils B. Gulnes, som ble

Christiansens tredje kollega, var nyutdannet jurist. Sammen med dem arbeidet dessuten byråsjef Haga, som var utlånt fra Bergverkskontoret. To år senere ble også Farouk Al-Kasim ansatt.

Denne lille staben på mellom tre og fire personer hadde ansvaret for å tilrettelegge for virksomheten på sokkelen. Arbeidsoppgavene var store og de var mange. Christiansen var særlig engasjert i arbeidet for å sikre mest mulig sikkerhet i virksomheten på sokkelen. Det betød blant annet at han arbeidet mye med å sjekke sikkerheten på de riggene som skulle ut i Nordsjøen. Det var en prioritert oppgave fra norske myndigheter, men det skapte ikke rent sjeldent frustrasjon hos de utenlandske aktørene som opererte på sokkelen. De var slett ikke vant til like mye statlig kontroll som de møtte i Norge. Dessuten forstod de ifølge Christiansen ikke hvorfor de måtte sikkerhetsjekkes av nordmenn som ikke hadde noen erfaring fra oljevirksomhet.

På oljekontoret, der Christiansen jobbet, var det nå mellom 40 og 50 geologer, ingeniører, økonomer og jurister. Men dette antallet medarbeidere var oljekontoret blitt det største oljemiljøet i landet. Dette var ansatte med erfaring og kunnskap fra den norske oljeindustrien. Da Johnsen ble ansatt som direktør for Statoil, brukte han sitt eget nettverk og tok kontakt med dem han kjente som hadde jobbet med olje i ID. Christiansen var en av dem og det var på denne måten han ble den tredje ansatte i Statoil. Statoil representerte neste skritt i utviklingen og tilrettelegging av petroleumsindustrien i Norge.

Christiansen fikk en sentral rolle i Statoils engasjement på Statfjordfeltet. I hele perioden fra 1974 til han sluttet i selskapet i 1981, var hans arbeidsoppgaver hovedsakelig knyttet til dette feltet, der han hadde hovedansvaret for oppfølgingen av Statoils lisens. I kraft av dette var han derfor ofte på møter hos MENI, og han ble godt kjent med de som hadde ansvaret for kontrakten med Statoil i dette selskapet. I følge Christiansen var det ofte livlige diskusjoner om både store og små ting mellom Statoil og MENI. Samarbeidet selskapene imellom fungerte godt, slik han opplevde det. Men det hendte at MENIs ledere var irriterte på sin norske samarbeidspartner. Statoils ansatte brydde seg for mye om alt hevdet de. MENIs ledelse var dessuten slett ikke alltid enig i de avgjørelsene Statoil tok. Men for Statoil handlet

det også om norsk industripolitikk og muligheten for å få arbeid til andre deler av norsk industri.⁶⁵

I etterkant av Christiansens oppstart ble også sivilingeniør Helge Skinnemoen ansatt, han ble en av lederne for avdelingen *teknologi*. Skinnemoen var utdannet fra Den tekniske høyskolen i Darmstadt og hadde noe erfaring fra industri før han fikk jobb i Hydro i 1969. Etter 4 år der begynte han å arbeide for Statoil i 1973, der han særlig fikk ansvar for raffinering og petrokjemi. Erik Schanche ble også ansatt i ledergruppen, men han arbeidet med *markedsføring og budsjettplanlegging*. Han hadde sin utdanning fra Universitetet i Oslo og Uppsala, i tillegg til å ha studert økonomi og administrasjon ved Universitetet i Missouri. Som arbeidserfaring hadde han arbeidet i utenriktjenesten og innenfor shipping. På samme tid ble advokat Jon Ruud ansatt, hans arbeidsoppgaver var *jus og avtaleforhold*. Han var utdannet fra Universitetet i Oslo og hadde erfaring fra Den internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO) i Genève før han begynte å arbeide for Hydro i 1966. Han ble så ansatt i Statoil mars 1973. Senere ble Christian Halvorsen ansatt som ansvarlig for *administrasjonsoppgaver*. Han hadde utdanning fra Norges Handelshøyskole og fra en undervisningsinstitusjon i California. Han hadde dessuten arbeidet som industrikonsulent og økonomisjef ved flere bedrifter.⁶⁶

De nyansatte som Johnsen hadde rekruttert i staben sin, hadde det til felles at de alle hadde relevant erfaring fra oljebransjen eller utenlandske selskap. Både Ruud og Skinnemoen hadde begge erfaringer fra Hydro. Schanche, Ruud og Halvorsen hadde alle enten studert eller arbeidet i utlandet. Johnsen hadde selv erfaring fra Hydro og gjennom sitt virke som statssekretær i ID hadde han god kjennskap til de få nordmenn som kunne noe om olje eller som hadde relevant arbeidserfaring fra andre sektorer. Dette utnyttet Johnsen for det det var verdt: ”Jeg prøvde så langt råd var å bruke mine tidligere kontakter, direkte og indirekte, for å peile meg inn på de rette personene”.⁶⁷

Det var ikke tilfeldig at så mange i Statoils ledergruppe hadde erfaring fra Hydro. Det var det eneste norske selskapet som hadde erfaring fra oljeutvinning. Etter grunnleggelsen i 1905 og

⁶⁵ Samtale med Olav K. Christiansen, 13.01.2011 og Christensen, Aftenposten Magasinet nr. 11, 13.03.1976 og Gundersen, Ina; *Fire Oljeeventyrere samlet igjen*, <http://www.npd.no/no/Nyheter/Nyheter/2007/Fire-oljeeventyrere-samlet-igjen/>, 02.03.2007.

⁶⁶ SA: *Protokoll styremøte 04.01.73*, serie: Aa - Styredokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa – 0007, mappe: 0002 - XA01-A890712 - XA01-A890719, Styremøter Statoil 1972–1973, 08.10.2010, SAS og Johnsen, 2008, s: 64–66.

⁶⁷ Johnsen, 2008, s: 64.

frem til selskapet gikk inn i oljeindustrien hadde de vært engasjert i produksjon av kunstgjødsel og i utvinning av aluminium. Det første møtet med oljeindustrien fikk Hydro i 1963, da de sammen med den franske Petronord-gruppen etablerte et samarbeid som ga dem eierandeler på Ekofiskfeltet med Phillips. Senere fikk Hydro også eierandeler i Friggfeltet sammen med Elf.

For Hydro var det øverste ønsket å bli operatør på et norsk oljefelt. Operatøren stod nemlig for prosjektledelse, planlegging og teknologiutvikling. Ved å bli operatør ville dermed selskapet få muligheten til å bygge opp sin egen organisasjon og gjennom dette ansvaret ha mer å tilby nyansatte. Flere spennende og mer utfordrende stillinger ville gjøre at selskapet var mer attraktivt. Dette betydde igjen at det å være operatør, førte med seg muligheten til å knytte til seg flere ansatte som kunne tilføre ny teknologi og kompetansen til organisasjonen. Hvorfor ikke Hydro fikk de samme mulighetene som Statoil, hang sammen med samarbeidet med Petronord-gruppen og de vanskeligheter det ville føre til for Hydro å gå inn i et felt alene uten den økonomiske sikkerheten Petronord samarbeidet førte med seg.

Nettverksbygging var en stor fordel operatøren hadde. De fleste avtaler og forhandlinger ble gjort av nettopp operatøren. Hydro fikk på 1970-tallet flere sjanser til å bygge opp egen kompetanse andre steder enn Norge, blant annet i Colorado i USA. Ved å ta på seg oppdrag i utlandet signaliserte Hydro at de ønsket operatøransvar i Norge. Men fra 1972 og fremover var det Statoil som var statens favoritt og de hadde de samme ambisjonene som Hydro.⁶⁸

Det at Johnsen ansatte flere i ledergruppen fra Hydro, hadde sammenheng med den erfaring hver enkel person hadde. Lederne var på den måten ikke fremmed for oljeindustrien, og de utfordringene den kunne bringe med seg. Ved å ansatte personer fra Hydro fikk Statoil nordmenn med erfaring, og det var veldig bra. Johnsens hadde dessuten selv erfaring fra opphold fra utdanningsinstitusjoner i Amerika. I Norge hadde han også hatt mulighet til å stifte bekjentskap med ulike kunnskapskulturer. Dette var også noe alle de nye lederne hadde til felles og det var egenskaper som Johnsen satt høyt. Språk var en annen egenskap som ble satt høyt verdsatt blant de nyansatte. Oljenæringen trengte nordmenn med språkkunnskaper.

⁶⁸ Lie, 2005, s: 19–33 og Bryhn, Rolf; *Norsk Hydro ASA*, [www.snl.no](http://snl.no), http://snl.no/Norsk_Hydro_ASA, 18.03.2011.

Fornorskning av bransjen var samtidig viktig og Statoil ønsket å ansette så mange nordmenn som mulig. Konsekvensen av det var at mange av de nyansatte i selskapet, både ledere og andre, var unge personer som trengte opplæring. For å kunne bli en konkurransedyktig partner i forhold til de andre aktørene i bransjen, hadde derfor Statoil et stort behov for raskt å tilegne seg kunnskap og erfaring fra andre.⁶⁹

Noe kompetanse kunne videreutvikles fra andre næringer i Norge. Allerede i 1973 spilte norske verft en hovedrolle i byggingen av forsyningsskipstonnasjen som skulle til Nordsjøen. Forsyningsskipene som ble brukt andre deler i verden, hvor de drev med oljeutvinning, var ikke tilpasset norske forhold. Norske redere så derfor en mulighet til å utvikle egne skip som var mer tilpasset Nordsjøen. Andre, større verft begynte å bygge oljerigger, Condeep-plattformen var den som gjorde størst suksess. Selv om designet på forsyningsskip og oljeplattformer var forskjellig fra hva norske verft hadde bygget tidligere, klarte næringen å tilpasse sin lokale kunnskap med nye teknolog og på den måten bli en del av oljenæringen.⁷⁰ Slik var det også for andre deler av norsk arbeidsliv. Stillinger innen områder som administrasjon, økonomi og juss ble besatt av nordmenn.

Innenfor feltet geologi og geofysikk, samt produksjon og leting var det derimot mer utfordrende å finne gode norske kandidater. Norge hadde mange geologer og ingeniører, men de hadde ikke nok erfaring fra petroleumssektoren. Som leder for undersøkelsesavdelingen i Statoil måtte kandidatene ha noe mer erfaring enn det som var å finne i Norge, det samme gjaldt for boring og produksjon. Derfor måtte de lete utenlands. Johnsen beskriver denne prosessen selv som; ”En gang i mitt liv har jeg følt at jeg lette etter en nål i en høystakke”.⁷¹ Dette var stillinger som var langt vanskeligere å finne kandidater til. Statoil fikk hjelp fra Albert Baber, han var konsulent i ID. Han fikk i oppdrag å gjennomgå kandidatene som hadde søkt, for så å gi en vurdering av dem. Andre eksterne konsulenter ble også brukt i dette arbeidet, som geologer tilknyttet NTH og professor G. F. Skelton. Han var utlånt fra British Petroleum (BP), der han var sjefsingeniør, og ansatt på en toårs kontakt ved NTH for å hjelpe til med oppbyggingen av en petroleumsingeniør utdannelse.⁷²

⁶⁹ Samtale med Olav K. Christiansen, 13.01.2011 og Jacob Bleie, 31.03.2011.

⁷⁰ NRK dokumenter Olje! 4:5 – På dypt vann og Benum, 2005, s: 78.

⁷¹ Johnsen, 2008, s: 82.

⁷² Johnsen, 2008, s: 82 og SA: *Brev fra NTH til Statoil, 07.12.72*, serie: Pa - Annonser og søknader, 1972–1985, boks: Pa - 0002 - HA - Søknader 911 - Utlyste stillinger, 04.C95.58-1 - 04.C95.58-2, mappe: 0003 - Annonser og søknader - ledersjiktet geologi (geofysikk) 2 av 2, 04.C95.58-2, 21.09.2010, SAS.

Siden disse nøkkelpersonene var vanskelig å finne i Norge, ble det bestemt av Statoils styre våren 1973 at to til fire utenlandske eksperter kunne ansettes for å fylle disse stillingene.⁷³ Johnsen bestemte seg for å dra til USA i mai 1973 for å intervju aktuelle kandidater til de geologiske stillingene, sammen med han dro Christiansen og Arne Lervik. Lervik var Statoils første geolog, og hadde, før han ble ansatt i Statoil fått et opplæringsopphold sponset av Oljekontoret. Han ble sendt til Standard Oil of Californias kontor i San Francisco for å jobbe og lære. Det var vanlig å sende unge nordmenn på opplæring fra Oljekontoret før Statoil og OD ble etablert. Som oftest ble de sendt til amerikanske universitet for seks måneder til ett år. Hensikten var at de skulle tilegne seg basiskunnskap innen oljevirkosomhet for deretter å bidra med denne i utbyggingen av næringen i Norge.⁷⁴ Pågangen av søkere til geologistillingene var stor i USA. Statoil mottok mer enn 400 søknader og ved hjelp av konsulentene og diskusjoner blant Statoils ledere valgte de ut 25 personer som Johnsen og hans medarbeidere skulle intervju.⁷⁵

Oppholdet i USA varte en uke. Johnsen, Christiansen og Lervik besøkte både Houston og flere byer på den amerikanske vestkysten. De kom ikke tomhendte hjem. Eugene B. Muhlberger ble ansatt i Statoil og han fikk ansvaret for å lede boring- og produksjonsavdelingen. Muhlberger var født i Los Angeles og før han kom til Statoil hadde hele hans yrkeskarriere vært i USA. Gjennom sitt arbeid i 20 år for Shell, først i Alaska også som leder for Shells virksomhet på vestkysten av USA, hadde han forsøkt flere ganger å bli overført til deres kontor i Europa. Til slutt ble han for utålmodig og sa opp jobben og håpet på en utfordring i Europa. Han valgte Statoil da de som statsselskap hadde tilgang på spennende og gode felt som hadde stort potensialet.⁷⁶

På samme tid ble Philip H. Halstead ansatt som leder for undersøkelsesvirksomheten. Da han kom til Statoil, hadde han jobbet som geolog for Chevron i 19 år. Gjennom denne jobben hadde han hatt ansvar for selskapets geologiske undersøkelser i Nordsjøen og på Grønland, i

⁷³ SA: *Protokoll styremøte 05.10.72, 25.10.72, 13.11.72, 05.12.72, 04.01.73, 09.03.73, 29.03.73, 16.05.73, 01.06.73, 21.06.73, 28.08.73 og 13.12.73*, serie: Aa - Styredokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa - 0007, mappe: 0002 - XA01-A890712 - XA01-A890719, Styremøter Statoil 1972–1973, 08.10.2010, SAS.

⁷⁴ Samtale med Olav K. Christiansen, Norsk Oljemuseum, 13.01.2010.

⁷⁵ Johnsen, 2008, s: 83.

⁷⁶ Johnsen, 2008, s: 83 og SA: *Status intervju med Gene Muehlberger* i Status, nr 17/75, fredag 05.09.75, serie: Xba - Status, 1974–2005, boks: Xba - 0001 - Status 1974–1975, 1. og 2. årgang, mappe: Status 2. årgang nr. 1–25 (innbundet) 1975–1975, 21.12.2010, SAS.

tillegg til erfaring fra geologisk arbeid i USA. Jakob Bleie⁷⁷ som var den som tok over etter Halstead i Statoil, husket han som ”en fremragende geolog og god læremester”.⁷⁸ Oppholdet i Norge handlet for ham om å produsere den oljen verden trengte. For de som kom utenfra til Statoil, var det godt å se at staten ikke tok for mye gjennom skatter og avgifter. Selv om Statoil var tiltenkt en sterk posisjon på den norske sokkelen ble det ikke opplevd som noe monopol, dette mente Halstead var bra, det ga grobunn for sunn konkurranse.⁷⁹ En komplett oversikt over de første lederne som ble ansatt i Statoil kan ses under i tabell 3.1:

Tabell 3.1: Administrerende ledelsen i 1973.

Stilling	Navn	Avdeling
Administrerende direktør	Arve Johnsen	
Avdelingsleder	Olav K. Christiansen	Teknologi, offshore
Avdelingsleder	Tor Espeland	Økonomi og finans
Avdelingsleder	Phillip H. Halstead	Undersøkelse
Redaktør	Arne H. Halvorsen	Informasjon
Avdelingsleder	Christian Halvorsen	Administrasjon
Avdelingsleder	Eugene B. Muhlberger	Teknologi
Avdelingsleder	Jon Ruud	Jus og avtaleverk
Avdelingsleder	Erik Schanche	Markedsføring
Avdelingsleder	Helge Skinnemoen	Teknologi

⁸⁰

Ett år etter Statoils etablering ble ytterligere to amerikanere ansatt. George A. Bell ble leder for den geofysiske avdelingen og Donald I. Milton fikk ansvar for å lede alt arbeid knyttet til produksjonsgeologi.⁸¹ Da Milton kom til Statoil var han allerede pensjonert etter å ha arbeidet for Gulf Oil Corporation i 25 år. De nye utfordringene i oljevirkosheten, spesielt i Nordsjøen, fasinerte ham og ga ham lyst til å fortsette som yrkesaktiv noen år til. Han hadde erfaring fra Kuwait, Venezuela, Texas, Oklahoma og Colorado. I tillegg hadde han i et helt år, og på egen hånd, lett etter uran. Milton var en dyktig og erfaringsrik medarbeider for Statoil.⁸²

I årene som fulgte bygde Statoils ansatte kompetanse på en rekke felt. Det skjedde på ulikt vis, dels gjennom formell utdanning, dels via kunnskapsreiser til utlandet og dels via

⁷⁷ Blir presentert nærmere i neste avsnitt.

⁷⁸ Lerøyen, 2006, s: 56.

⁷⁹ SA: *Protokoll styremøte 04.01.73 og 29.03.73*, serie: Aa - Styredokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa – 0007, mappe: 0002 - XA01-A890712 - XA01-A890719, Styremøter Statoil 1972–1973, 08.10.2010, SAS, Johnsen, 2008, s: 82–84 og Lerøyen, 2006, s: 53–58.

⁸⁰ Lerøyen, 2002, s: 36.

⁸¹ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 368.

⁸² SA: *Min hverdag*, i Status nr 18/78, fredag 17.11.78, serie: Xba - Status, 1974–2005, boks: Xba - 003 - Status 1977–1978, 4. og 5. årgang, mappe: Status 5. årgang nr. 1–20, 1978–1978, 12.11.2010, SAS.

opplæring i Norge, da næringen tok seg opp.⁸³ I det følgende skal vi se nærmere på de viktigste kunnskapsreisene som Statoils ansatte la ut på. Vi er interessert i å studere hvordan disse reisene kom i gang? Hva var hensikten med dem? Og hva som kom ut av dem? På hvilken felt trengte Statoil særlig opplæring?

3.3 De første opplæringsavtalene

Ved hver blokk som staten ga konsesjon til leting og utvinning av, stilte de krav om at de oljeselskapene som fikk eierandeler skulle hjelpe til med opplæring av ansatte ved de norske bedriftene som kunne involveres. De utenlandske selskapene var derfor inneforstått med kravet om at de skulle bidra med opplæringen av nordmenn da de kom til Norge.

Statoil utnyttet sin posisjon som statsseid oljeselskap til å få hjelp til opplæringen, og i de første årene av selskapets virksomhet hadde de flere av sine ansatte utplassert hos oljeselskap som blant annet Elf, Amoco, MENI, Conoco og Shell. Kildemateriale gir riktignok ingen spor av konkrete avtaler som ble inngått om opplæring mellom Statoil og andre oljeselskap. Det vi vet, er at Statoil sendte samme forespørslers til hvert enkelt selskap. I dette presenterte de en person eller et område som trengte opplæring. De utenlandske selskapene fikk dermed muligheten til å tilby et opplæringstilbud til den enkelte kandidaten eller spesifikke området. Når Statoil valgte det tilbudet de ønsket å bruke, ble en avtale skrevet, men da kun for dette ene opplæringsoppholdet. Ved å gjøre det på denne måten, stod Statoil fritt til å velge det opplæringstilbudet som de mente var det beste for hver enkel person. Opplæringen skulle slik Statoil vurderte det, være av solid faglig kvalitet.

Denne fremgangsmåten viser at Statoils ledelse selv pekte ut hvilke områder de ønsket mer kompetanse og erfaring fra. De utenlandske selskapene håpet nok at de, ved å tilby Statoil mest mulig hjelp, ville etablere gode kontakter med det statlige oljeselskapet og at dette i neste omgang kunne gi dem fordeler i den videre utviklingen av den norske oljenæringen. Kildematerialet viser at oljeselskapene tilbød en lang rekke kurs og opplæringsprogram. I det følgende skal vi se nærmere på noen av de forskjellige kunnskapsreiser som ble gjennomført de første årene. De ulike kunnskapsreisene er delt inn etter hvilket fagområde de var knyttet til.

⁸³ Samtale med Olav K. Christiansen, Norsk Oljemuseum, 13.01.2011.

3.3.1 Geologi

En av de første som dro på kunnskapsreiser fra Statoil var Jacob Bleie. I 1974 dro han ut på et seks måneders opphold i regi av Conoco⁸⁴. Bleie hadde hovedfag i geofysikk fra Universitetet i Bergen fra 1967 og han hadde jobbet for Geoteam (Geco) frem til han begynte å arbeide for Statoil i 1974. Bleie var geofysiker, men trengte tilleggsopplæring i seismikk, spesielt innen analyse og tolkning av seismisk materiale. Statoil ønsket med andre ord å styrke hans geologiske bakgrunn ved å sende han på opplæring hvor han fikk jobbe med forskjellige geologiske analyser.⁸⁵ Sjefen hans, Halstead, hadde en klar strategisk opplæringsplan fra første stund. Alle i hans avdeling ble nemlig sendt på opplæring til utlandet for kortere eller lengre perioder. Hvert opplæringsopphold var skreddersydd den enkelte medarbeiders bakgrunn og den kompetansen Halstead mente den enkelte trengte å tilegne seg. Oppdraget de fikk da de drog ut, var klinkende klart: de skulle holde øyne og ører åpne og ta med seg mest mulig erfaring hjem. Alle takket også ja til utenlandsoppholdene. De så på det som en fantastisk mulighet til å lære mer, og til å reise til nye steder. Halstead ønsket at Bleie skulle få arbeide med prøver fra Nordsjøen. Det ville være direkte relevant for hans jobb i Statoil.⁸⁶

Første stoppested for Bleie var Houston, Texas, en by midt i hjertet av den amerikanske oljeindustrien. I de første åtte ukene av oppholdet var den norske geofysikeren sysselsatt med grunnleggende geologiske analyser og tolkninger. I dette arbeidet ble han veiledet av to erfarne medarbeidere fra Conoco, en geolog og en geofysiker. For å få mest ut av opplæringen jobbet han med prøver fra Mexicogolfen, Libya og New Guinea. Her fikk han jobbe med både geologiske modeller og seismikk. Den beste måten å lære opp en uerfaren geolog i undervannsgeologi, var i følge Conoco, å jobbe direkte med et allerede eksisterende oljefelt. Det gjorde Bleie i Mexicogolfen. Her fikk han tilgang på alle utnyttede prøver og fikk se hvordan de var blitt analysert. Under dette arbeidet ble han kjent med mulige problemer som kunne oppstå i forbindelse med et allerede produserende oljefelt. Det viktigste han fikk ut av dette arbeidet, var å se hvordan et oljefelt så ut og fungerte. Her lærte han å lage geologiske kart ut i fra materialet som allerede var samlet inn. De neste åtte ukene jobbet han videre med geofysiske analyser og tolkninger. Dette arbeidet ble gjort i Sør-Kina-havet. Her fikk han

⁸⁴ Conoco ble grunnlagt i 1875 under navnet Continental Oil & Transport i Utah. I 1960-årene startet selskapet med utvinning av kull, uran og kobber i tillegg til å drive med oljevirkosomhet. I Norge har Conoco vært aktiv på sokkelen siden 1971. <http://snl.no/ConocoPhillips>, 09.01.2011.

⁸⁵ Geofysikere som jobbet for Statoil måtte læres opp i geologi og omvendt. Det var kombinasjonen av disse fagområdene som var spesielt viktig for Statoils arbeid, samtale med Jacob Bleie, 31.03.2011.

⁸⁶ Samtale med Jacob Bleie, 31.03.2011.

opplæring i hvordan å jobbe med data som allerede var samlet inn, de rette teknikkene for hvordan behandle prøver og hvordan prosedyrer for å lage kart ble gjort.

Etter at Bleie hadde fått innsikt i de mest grunnleggende analyseteknikkene av geologisk materiale, fikk han egne oppgaver å jobbe videre med. I de neste to ukene deltok Bleie på et geoseismikkanalyse-seminar i Ponca City, Okla. Her jobbet han sammen med 20 andre geologer og geofysikere med analyser av alle typer geologiske data. Hensikten var å lære den beste måten å analysere slike data på. Den siste delen av opplæringen var åtte uker hos Conoco i Stavanger. Disse ukene ble brukt til å fylle på med sentrale tema som han hittil ikke hadde lært om. Arbeidet i Stavanger handlet for det meste om å analysere prøver og data fra Nordsjøen. I denne perioden jobbet Bleie særlig med to prosjekter, et lokalt og et større nasjonalt prosjekt.

I etterkant av opplæringen takket både Bleies leder, Halstead, og Bleie selv Conoco for de faglige prosjektene han hadde fått delta i. Begge forsikret at utbyttet var meget godt. Han var blitt tatt imot med åpne armer og følte seg inkludert i både arbeidsliv og fritid. For Bleie selv ble den lange kunnskapsreisen et minne for livet.⁸⁷

Året etter, i 1975, bad Statoil om at en annen geolog skulle få samme opplegg som det Bleie hadde hatt. Johannes Tryti dro til USA 30. juni 1975 for å begynne på et seks måneders opplæringsprogram. Det faglige opplegget denne gangen var bygd over samme lest som det Bleie hadde deltatt i, men mindre justeringer ble likevel foretatt for å tilpasse seg Trytis bakgrunn.⁸⁸

I desember 1974 sendte Statoils Donald I. Milton ut forespørsel til flere oljeselskap vedrørende muligheten til å ta på seg et intensivt opplæringsprogram for to av Statoils geologer i løpet av vinteren året etter. Siden det på dette tidspunktet fremdeles var få opplæringsmuligheter i Nordsjøen vinters tid, ønsket Statoil at de skulle gjennomgå opplæring på land. De to geologene, som var utdannet ved Norges tekniske høgskole, hadde kunnskap om gruvegeologi, men trengte mer opplæring i emnet petroleumsgnologi. Det kom tilbud fra

⁸⁷ Samtale med Jacob Bleie, 31.03.2011 og SA: *Korrespondanse Conoco og Statoil*, boks: Db – 0339, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, mappe: 943 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973–1979, 21.12.2010, SAS.

⁸⁸ SA: *Korrespondanse Conoco og Statoil*, boks: Db – 0339, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, mappe: 943 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973–1979, 21.12.2010, SAS.

flere selskap. Statoil valgte det de fikk fra Chevron⁸⁹, der de to geologene, Larsen og Lien, kunne få et opphold hos *søsterselskapet Chevron Oil Company–Western Division* som hadde hovedkontor i Denver, Colorado. Dette selskapet hadde på det tidspunktet 17 rigger i produksjon hvor Larsen og Lien kunne oppholde seg under opplæring.

USA-oppholdet for de to varte fra mars til juni 1975. I løpet av denne perioden gjennomgikk de et tre-trinns opplæringsprogram. Den første delen foregikk i Denver, hvor de jobbet tett sammen med Chevrons egne geologer, og var med på deres turer til forskjellige brønner i nærområdet. Hensikten med dette trinnet var at Statoils to sivilingeniører skulle få opplæring i å ta prøver fra brønnene, analysere innholdet i dem og observere hvordan slikt arbeid ellers foregikk. For å maksimere utbytte var det forventet at de to også var villige til å arbeide i helgene. I den andre delen av opplæringsprogrammet, som foregikk i april, deltok Larsen og Lien på kurs i Chevrons Geophysical Centre i Houston. Der lærte de seg å analysere og vurdere ulike geologiske formasjoner. I den siste delen av opplæringsprogrammet var de to nordmennene i Midland, Texas, hvor arbeidet de deltok i bestod av noenlunde de samme arbeidsoppgavene som de hadde hatt under besøket i Denver.

Donald I. Milton takket ved flere anledninger Chevron for deres samarbeid under dette oppholdet. Han forsikret om at de forskjellige opplæringsprogrammene hadde vært svært nyttige for hans medarbeidere og at de også hadde vært godt gjennomført. Larsen og Lien mente derfor at de hadde fått mye ut av oppholdet.⁹⁰

Et annet eksempel på en som dro på kunnskapsreise for å lære mer geologi, var den nyutdannede geologen Oddvar Skarpnes. Den 22. april 1975 begynte Skarpnes sitt opplæringsopphold i Amoco.⁹¹ Det var Statoil selv som hadde forespurt Amoco om de hadde tid og kapasitet til å gjennomføre opplæringen. Skarpnes kom direkte fra hovedfagsstudiet i

⁸⁹ Chevron (Social) ble etablert i 1879 under navnet Pacific Coast Oil. I Europa etablerte Social Chevron Oil Europe i 1967 og var den første tiltenkte operatøren på Statfjord i 1973. På grunn av kravet om at Statoil skulle ha muligheten til å overta operatøransvaret etter 10 år, godtok ikke Chevron avtalevilkårene for Statfjord lisensen. Sampson, 1976, s: 52–54, <http://www.chevron.com/about/leadership/history/1947/>, 08.01.2011, Hagemann og Kindingstad (red), 2002, s: 96–97 og *Chevron Corporation*, www.snl.no, http://snl.no/Chevron_Corporation, 20.03.11.

⁹⁰ SA: *Korrespondanse Chevron og Statoil*, boks: Db – 0339, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, mappe: 943 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973–1979, 21.12.2010, SAS.

⁹¹ Amoco var et av de første oljeselskapene som deltok i oljeleting i Norge fra 1965. Selskapet var amerikansk og ble grunnlagt i 1889 under navnet Standard Oil Company of Indiana. Etter oppløsningen av Standard Oil gruppen ble det uavhengig. I 1954 overtok selskapet American Oil Company og begynte å bruke forkortelsen Amoco. www.snl.no, <http://www.snl.no/Amoco>, 03.01.2011.

geofysikk ved Universitetet i Bergen, og han hadde ingen direkte erfaring fra petroleumsgnologi. Statoil stilte flere krav til Amoco i forkant av denne treningen. Det ble blant annet krevd at den skulle vare i 6 til 12 måneder og at han måtte lære nok til å kunne lage og oppdatere geologisk kart i målestokk 1:1 000 000 over Nordsjøen, Barentshavet, Norge og Øst-Grønland. Hans opplæring burde også inkludere tilgang til den beste litteraturen som fantes på dette feltet og han burde dessuten lære seg ulike metoder for å gjøre litteratursøk. Statoil innså at denne treningen ville ta lengre tid enn de kunne sette av i første omgang, men om Amoco kunne hjelpe med det mest grunnleggende kunnskapen ville Skarpnes i hvert fall ha noe å bygge videre på.

Statoils krav ble akseptert og Skarpnes startet på et åtte måneders opplæringsprogram. Opplæringen bestod av tre faser, hvor den første foregikk i Stavanger. Her ble han introdusert for oljeleting, både offshore og onshore. Oppholdet i Stavanger inneholdt i tillegg en uke på riggen Waage I, som i denne perioden, da Skarpnes var offshore, drev med boring av en ny brønn. Fase to foregikk hos Amoco Europe, der han oppholdt seg i fem måneder. Tiden der ble tilbrakt i det geologiske senteret i London og to av månedene ble direkte dedikert til Nordsjøstudier. Kildematerialet sier ingenting om hvor den siste måneden av treningen hans foregikk, men det indikeres at den foregikk i USA eller Canada. Denne delen av opplæringen var ment å gi en bredere bakgrunn enn Skarpnes ville fått om hans opphold kun hadde vært i Europa.⁹²

3.3.1.1 Stratigrafi geologi

Freddie Linder begynte på sin kunnskapsreise i 1974. Da oppholdt han seg hos Chevron i USA i omtrent en måneds tid (17. mars–9. april) for å studere stratigrafi. Hans reise begynte i Santa Barbara, California, men i løpet av den kommende måneden forflyttet han seg til kurs som ble arrangert i Little Rock, Arkansas via El Paso, Texas, Carlsbad, New Mexico og Tulsa, Oklahoma. Ved hvert stopp var det planlagt forskjellige feltturer. Hans opphold var altså preget av mange små turer til forskjellige steder for bedre læring. I løpet av kurset gjennomgikk han opplæring i de delene av stratigrafi som omhandlet petroleumsnæringen. Kurset begynte med basisanalyser og gjenkjennelse av forskjellige bergarter, for så å

⁹² SA: *Korrespondanse Statoil og Amoco*, boks: Db – 0339, serie: Db – Sak og korrespondansearkiv, mappe: 943
Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973–1979, 21.12.2010, SAS

konsentrere store deler av arbeidet til analyse av lagdelingen i forskjellige oljebrønner. Studier av deltaavleiring var også en del av kurset.⁹³

3.3.2 Mikropaleontologi

Innenfor området mikropaleontologi trengte Statoil også opplæring. I 1977 dro Kirsten L. Østbye til USA for et seks måneders opphold. Østbye, som var en av ytterst få kvinnelige Statoilansatte i denne tidlige fasen av Statoils historie, var utdannet mikropaleontolog fra Universitet i Oslo. I hovedoppgaven sin hadde hun arbeidet med den botaniske mikrofaunaen fra Barentshavet, nå trengte hun kunnskap og erfaring fra petroleumsindustrien. Under opplæringen opphold hun seg ved Amoco Production Research-avdeling i Tulsa. Før hun ble sendt på opplæringen, hadde hun kun to måneders erfaring fra Statoil. Etter USA-oppholdet var det meningen at hun skulle etablere et eget laboratorium for Statoil med prøver fra havbunnen. Dette skulle brukes til forskning og til å arbeide med Statfjordfeltet.

Rapporten som ble sendt i etterkant av oppholdet, gir inntrykk av en ivrig og interessert student som brukte tiden i Tulsa for alt den var verdt. Hun ble også oppfattet som en god elev, som lærte fort og stilte gode spørsmål. Oppholdet hennes varte fra november 1977 til juli 1978. Den første tiden brukte hun to uker på introduksjon, orientering og planlegging av det videre oppholdet. Både Statoil og Amoco var enig om at Østbye ville ha stor glede av å lære om mesozoiske fossiler. I perioden hun var der, delte hun tiden mellom tre forskjellige laboratorier. Hensikten var å lære mest mulig og høste erfaringer fra ulike typer laboratorier. Hun hadde også et opphold i Houston og andre forskningssentra i Nord-Amerika. I løpet av den perioden hun var i USA, klarte hun å bygge opp sin egen samling av fossiler som skulle brukes til Statoils egen referansesamling. Hennes kollegaer og veileder var godt fornøyd med det arbeidet hun utførte, og i den rapporten de skrev om hennes opphold hevdet de at hun ville bli en stor ressurs for Statoil i fremtiden.⁹⁴

⁹³ SA: *Korrespondanse Chevron og Statoil*, boks: Db – 0339, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, mappe: 943
Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973–1979, 21.12.2010, SAS.

⁹⁴ SA: *Korrespondanse Statoil og Amoco*, boks: Db – 0339, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, mappe: 943
Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973–1979, 21.12.2010, SAS.

3.3.3 Ingeniørutdanning

Flere nyutdannede ingeniører var i Frankrike i regi av Elf⁹⁵ for å lære om raffinering- og petrokjemisk arbeid. Tilbudet fra Elf om opplæring kom allerede i januar 1974, de kunne tilby opphold hos deres raffineri i Frankrike. Oppholdene ville vare mellom 4 og 6 uker og foregå på flere moderne raffineri. Hensikten var at Statoils ingeniører skulle lære mer om de grunnleggende prosessene innen raffinering- og petrokjemiske prosesser. Opplæringen fokuserte også på miljøvern, økonomi og sikkerhet.

En av de som dro til Frankrike, nærmere bestemt til *Centre d'Information et de Recherches sur les Nuisances*, var Petter Henrik Øyen. Han var utdannet fra NTH i 1973 innen kjemisk teknologi og fikk et oppholdt hos Elf på to uker fra 30. september 1974. I etterkant av dette oppholdet rapporterte Øyen, at opplæringen i Elfs laboratorium og anlegg i Frankrike hadde vært meget interessant og gitt stor faglig utbytte. Alle han kom i kontakt med var dyktige fagfolk som var behjelpelige på alle områder. Spesielt satt han pris på to personer, Hr. Hemeury i Solaize og Hr. Dubreuil i Lacq, begge hadde gitt utmerkede presentasjoner som han hadde lært mye av.

Senere ble også Per Øyvind Johnsen sendt på opplæring hos Elf. Han ble sendt til Ambes og Feyzin på Elfs anlegg hvor han lærte om raffineringprosessene. Oppholdet hans var mellom september 1974 og januar 1975. Han rapporterte også i etterkant om et læringsrikt oppholdt, og han takket spesielt Hr. Jaubert i Bordeaux og Hr. Laurant i Paris. De hadde tatt seg ekstra godt av han, ved å sette av ekstra tid til å jobbe sammen med og lære han opp under oppholdet.⁹⁶

En av de første som ble ansatt som petroleumsingeniør for Statoil var fysikeren Henrik Carlsen. Han ble ansatt i juni 1974 og dro på kunnskapsreise med Conoco for å lære mer om oljenæringen. Han dro til USA allerede 1. august samme år, hvor han oppholdt seg i 6–9 måneder for opplæring. Under den første delen av opplæringen lærte han grunnleggende

⁹⁵ Det franske selskapet Elf Norge As, var kjent på den norske sokkelen under navnet Petropar A/S fra 1965, før det i 1967 skiftet navn til Elf Norge AS. I et forsøk å komme inn på den norske sokkelen etablerte Petropar A/S et samarbeid med Norsk Hydro i 1965, den såkalte Petronord gruppen, en samarbeidsavtale som hadde en lengde på 12 år. <http://www.total.no/no/Default.aspx?channel=ea0b1cd5-1ec9-4fe0-b67e-a3a8e5f0e047&page=c2f3975b-1758-4794-bec5-6a1ac5a589aa>, 16.01.11 og http://www.kulturminne-frigg.no/modules/module_123/proxy.asp?C=110&I=330&D=2, 20.03.11.

⁹⁶ SA: *Korrespondansen Elf og Statoil*, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973–1979, 21.12.2010, SAS.

geologi, overflate geologi, elektriske analyser og de viktigste fundamentene i boreingeniør arbeid. Etter denne perioden ble opplæringen rettet mot reservoar og ingeniørarbeidet knyttet til reservoararbeid. Arbeid med hydrokarbonenes bevegelse, og veskebevegelse i reservoaret ble også sett på som en viktig del av opplæringen. Estimering av reservoarets størrelse og annet mer avansert arbeid, ble lært da det grunnleggende var på plass. Det siste delen av opplæringen var rettet mot olje og gass sandstein. Statfjord var et av oljefeltene i Norge hvor oljen befinner seg i sandstein. Mest sannsynlig var det med tanke på Statfjord at denne delen av opplæringen ble gjennomgått. Fra både Statoils og Conocos side ble oppholdet sett på som vellykket.⁹⁷

Fem Statoil-ansatte dro til USA for en toårsperiode i 1978⁹⁸ for å være med på Essos⁹⁹ utviklingsprogram. Senere dro ytterligere fem til over i 1979. Alle ble plassert i enten New Orleães eller Lafayette. I løpet av den perioden de var i USA, jobbet de på lik linje med andre Esso-ansatte.

En av dem, Jan H. Vik fortalte om sitt foreløpige opphold til internmagasinet *Status* i 1979. Etter å ha ankommet USA var de med på en rundtur på distriktskontoret til Exxon før det bar rett ut på plattformene. Alle var plassert på hver sin plattform i Mexicogolfen og arbeidet deres var innom alle områder som fantes på en oljeplattform. På den måten fikk de inntrykk av hvordan arbeidet hang sammen. Der oppholdt de seg omtrent seks måneder. De neste seks månedene oppholdt de seg på land. Da jobbet de med ingeniørarbeid i New Orleães eller Lafayette. Det siste året av opplæringen ble offshore igjen, men da i forskjellige lederposisjoner. Først jobbet de som *Field forman*, her hadde de ansvar for å lede det praktiske arbeidet på hele feltet. Deretter jobbet de i posisjonen som *Field superintendent*, denne posisjonene var det høyeste administrative stillingen på et oljefelt, som gjerne var sammensatt av opptil 20 plattformer. Vik var den eneste norske *trainee* på sin plattform, men det var flere fra andre Esso selskap som deltok i det samme opplæringsprogrammet. Opplæringen var lagt opp slik at alle nordmennene hadde fri samtidig og det gjorde at de kunne treffes, dele erfaringer, problemer og andre utfordringer som kom av oppholdet deres.

⁹⁷ SA: *Korrespondanse Conoco og Statoil*, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973–1979, 21.12.2010, SAS.

⁹⁸ De som dro over høsten 1978 var Jan H. Vik, Sigbjørn Høyland, John Kåre Smistad, Geir Samstad og Kjell Johansen.

⁹⁹ Esso Norge var datterselskap av det amerikanske Exxon Corporation. I Norge ble Esso tildelt de første lisensene (001–003) på norsk sokkel og var det første selskapet som startet leting etter olje i 1966. Sampson, 1976, s: 49–51 og http://snl.no/Esso_Norge_AS, 19.01.2011.

De følte at det kunne være vanskelig til tider at andre hadde 10–15 års erfaring og ikke de. Forkunnskapene deres var muligens ikke så høye som andre deltagere. Det var mye kunnskap de ikke hadde og noen ganger ble det ikke tatt hensyn til det. Andre store utfordringer var overgangen til en større by og annerledes klima. Uavhengig av de utfordringene som oppstod, ble oppholdet ansett som meget vellykket, og nordmennene lærte mye av å være der.¹⁰⁰

I 1979 dro fem Statoilansatte til med sine familier fra produksjonsavdelingen i Statoil til USA¹⁰¹. Alle var deltagere i et toårs opplæringsprogram fra Exxon. Familiene ble fordelt mellom Kingsville, Houston og Midland.

Sandnæs hadde allerede erfaring med å dra på utplassering etter to år allerede hos MENI¹⁰² i deres Statfjord A-prosjektgruppe. De fire første månedene under USA oppholdet, jobbet han innen boring og hadde arbeidsplass over hele Sør-Texas. De neste åtte månedene gikk arbeidet ut på å arbeide ved distriktskontoret i Houston. Der jobbet han en stund i reservoaravdelingene for så å jobbe videre med ferdigstilling og overvåking av brønner. Det siste året av opplæringen ble han omplassert til Lafayette eller New Orléans. Dette andreåret ble brukt til opplæring offshore. Formålet med disse opplæringene var som sagt å trene opp fremtidig ledende offshorepersonell til fremtidige oppgaver i selskapet.¹⁰³

Et annet eksempel på kunnskapsreiser til USA var hos Superior Oil Company. De var et uavhengig amerikansk oljeselskap som hadde kontor i Stavanger. Den 15. oktober 1979 dro Nyberg med familie til Superiors kontor i Lafayette, kontoret der hadde i 1979 cirka 1500 ansatte og var dobbelt så stor som Statoil. Der jobbet han i to år. Nyberg var nyansatt avdelingsleder for produksjonsoperasjonsavdelingen, og dette var første gang en avdelingsleder ble utplassert hos et annet selskap over så lang tid. Hovedoppgaven til Nyberg var å ta del i alle de forskjellige funksjonene i en driftsorganisasjon. På det daværende tidspunktet var Superior i en lignende ekspansjonsperiode som Statoil, og det var nyttig med erfaringer fra de problemer som gjerne oppstod i slike situasjoner. Oppholdet hans var delt i

¹⁰⁰ SA: *Fem Statoil ansatte til amerika for 2 år*, i Status nr. 17/78, side 8, boks: Xba - 003 - Status 1977–1978, 4. og 5. årgang, serie: Xba - Status, 1974–2005, mappe: Status 5. årgang nr. 1–20, 1978–1978, 12.11.2010 og *De utplasserte i USA* i Status nr. 11–12/79, side 11, boks: Xba - 0004 - Status 1979–1979, 6. årgang, serie: Xba - Status, 1974–2005, mappe: Status 6. årgang nr. 1–23 (innbundet) 1979–1979, 12.11.2010, SAS.

¹⁰¹ De var familier Sandnæs, Sembsmoen, Hjortland, Sundve og Hundvik.

¹⁰² kommer tilbake til i kapittel 4: Likverdig samarbeidspartner

¹⁰³ SA: *med kurs for amerika*, side 11 i Status nr 18/79, fredag 12.10.79, serie: Xba - Status, 1974–2005, boks: Xba - 0004 - Status 1979–1979, 6. årgang, mappe: Status 6. årgang nr. 1–23 (innbundet) 1979–1979, 12.11.2010, SAS.

tre deler, han startet i petroleumsteknologi for så å jobbe videre med eksponering innen produksjonsoperasjoner og boring, for til slutt å arbeide på divisjonsnivå.

Nyberg hadde fra før erfaring med en del reiseaktivitet i forbindelse med arbeidet sitt, før han startet i Statoil hadde han arbeidet i Schlumberger Overseas. Gjennom denne jobben hadde han vært utplassert i både Stavanger, Great Yarmouth, Aberdeen, Dubai og Iran.

En mer detaljert oversikt over flere kunnskapsreiser og opplæringsopphold finnes i vedlegg 2.

3.4 Hva var betydningen av opplæringen?

Nesten all opplæring av Statoilansatte de første årene var enten av geologisk art eller relatert til ingeniørarbeid. Dette var de områdene hvor det var mest prekært å bygge kunnskap og erfaring. Kunnskapsoverføring på den norske sokkelen var en vinn-vinn situasjon for alle. Statoil og annen norsk industri fikk lære, mens utenlandske selskap bygde faglige nettverk og fikk muligheten til å være en del av den norske oljenæringen.

Var det nødvendig med opplæring av så mange og hos så mange forskjellige selskap? Statoil ønsket å bygge en organisasjon av erfarne medarbeidere så fort som mulig. Den intense opplæringsperioden i de første årene gjorde dette mulig. Ved å sende mange på opplæring samtidig, fikk selskapet etter noen få år en relativt stor stab med personer som allerede hadde ervervet seg en god del kunnskap og erfaring. Samtidig var det vanskelig for hver enkelt person som var på opplæring å lære ”alt”. Hvert opplæringsprogram som vi har sett på i dette kapitlet, viser at de inneholdt flere emner. Ved å ha hastverk i opplæringen risikerte Statoil at mange av de ansatte kom tilbake fra kunnskapsreisene og fremdeles var usikker på noen emner. Ved å bruke mange selskap fikk Statoil mange opplæringstilbud å velge mellom. Når det ikke lå noen spesiell avtale i bunns som med Statoil, hadde de mulighet til å velge det tilbudet som var best egnet for den personen som skulle reise.

Ved å sende sine ansatte på opplæring hos andre selskap tok Statoil også en ”risiko”. Dette ved å la sine ansatte bli kjent med andre og større selskap, som til tider kunne tilby bedre lønn og flere muligheter enn de selv kunne tilby sine ansatte. Styret ville derfor at de ansatte måtte forplikte seg til Statoil i en viss tid om de skulle få et opplæringsopphold.

Ethvert nytt samarbeid åpnet også for påvirkning utenfra. Statoil var et norsk selskap, men gjennom samarbeid med flere selskap var det konstant under påvirkning fra andre organisasjoner. Dette kunne være både positivt og negativt. Både regjering, oljedirektoratet og utenlandske selskap forsøkte å påvirke Statoil i den retningen som var bra for deres egen organisasjon. Samtidig fikk Statoil mulighet til å se forskjellige løsninger hos de forskjellige selskapene.¹⁰⁴

Ved å sende sine ansatte på opplæring hos andre oljeselskap var det stor sjanse for at Statoil også så en mentalitetsendring blant sine ansatte. Ved å direkte arbeide med forskjellige nasjonaliteter og utenlandske selskap ble Statoilansatte mer komfortabel med å arbeide med andre nasjoner i etterkant. Dette var en viktig egenskap å ha når en jobbet i et internasjonalt selskap som Statoil.

3.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi konsentrert oppmerksomheten om de aller første ansettelsene i Statoil og hvordan den første opplæringen i selskapet var.

Ved å gjennomgå de tidlige ansettelsene som ble gjort av Statoils styre og Johnsen selv kommer det frem hva som var ønsket i organisasjonen. De som ble ansatt hadde enten erfaring fra politisk arbeid eller større utenlandske oljeselskap. Om de ikke hadde utdannet seg i utlandet, hadde de gjerne jobbet internasjonalt. Aller best var det om den nyansatte hadde erfaring fra oljeselskap eller var fagfolk som kjente bransjens ”innside”. Dessuten var erfaring med andre språk en pluss. Enten det var samarbeidspartnere, kunder eller kollegaer. På den måten ville de være komfortable i kontakt med utenlandske arbeidskulturer. Medarbeiderne var unge og mange helt nyutdannede, men villig til å lære. Statoils strategi var å ansette de som kunne ta ansvar og jobbe selvstendig. Dette var en nødvendighet da ingen kunne forvente å komme til en ferdig stillingsbeskrivelse. Det handlet om å ta i der det var behov.

Vi har videre sett at Statoil fikk tilbud om en lang rekke typer opplæringskurs for sine ansatte. Mange av dem var skreddersydd for den enkelte medarbeider. Rapportene som ble skrevet av de som reiste ut, tyder på at de ble godt mottatt og at de lærte mye. Opplæringen som gikk

¹⁰⁴ Samtale med Olav K. Christiansen, Norsk Oljemuseum, 13.01.2011.

over lang tid var en vinn-vinn situasjon for begge selskap, selv om det på mange måter ikke var valgfritt for de utenlandske selskapene. Opplæringselskapet fikk en medarbeider som var villig til å jobbe og gjøre sin del av avtalen. Samtidig kunne de ”skryte” av sin deltagelse i opplæring på norsk sokkel, mens Statoil på sin side fikk ferdig opplærte medarbeidere tilbake til sin egen organisasjon.

Kapittel: 4 Likverdig samarbeidspartner

4.1 Innledning

Etter funnet av Statfjordfeltet i 1974 inngikk MENI og Statoil en opplæringsavtale som gjaldt for flere opplæringsstillinger knyttet til feltet. Denne opplæringen ble en avgjørende faktor for oppbyggingen av kunnskap i Statoil. I artikkel VI i avtalen mellom Statoil og MENI står følgende:

*As long as Statoil has not been elected operator or has not taken over as operator pursuant to the provisions of Article IV, item 4 or has not demanded the establishment of an OPCO, Statoil shall be entitled to allow a reasonable number of its employees to work together with operator for the purpose of appropriate training of Statoil's personnel at various levels*¹⁰⁵

Dette kapittelet tar for seg hvordan samarbeidet mellom MENI og Statoil utviklet seg med denne samarbeidsavtalen i bunnen. Selv om MENI var operatør på feltet, det vil si de hadde ansvaret for utvinningen av ressursene, eide Statoil halvparten av Statfjordfeltet. Det var dessuten bestemt at Statoil på sikt kunne overta som operatør. Dette kom i stor grad til å påvirke samarbeidet mellom de to selskapene. Fordi det nyetablerte oljeselskapet Statoil mest sannsynlig skulle overta operatøransvaret etter ti år, måtte de lære feltet inngående å kjenne. MENI forpliktet seg til å gi det norske selskapet denne kompetansen. Det betinget igjen at Statoil fra starten av utvinningen på Statfjord, måtte involveres i flest mulig av de prosessene og avgjørelsene som angikk Statfjord. I dette kapittelet skal vi følge dette samarbeidet gjennom noen viktige etapper. Jeg er særlig interessert i å se hvilken driftsorganisasjon de to selskapene utviklet, og jeg skal legge vekt på å de prosjektgruppene MENI etablerte, og der Statoil også deltok. Statoilansatte var med delvis for å få opplæring og observere, men også for å følge med og prøve å påvirke i den retning som var best for Statoil.

Kapittelets tittel, *Likverdig samarbeidspartner*, er ment til å beskrive forholdet mellom selskapene. De var gjennom Statfjordavtalen blitt samarbeidspartnere på et stort oljefelt.

¹⁰⁵ SA: *Co-operative operating arrangement report*, datert: 02.07.79, Brev til Arve Johnsen fra E.J Medley, serie: Dm – Statfjordarkivet, boks: L0005 - Operatøransvar Statfjord 04.C95.160-2, mappe: 0001 - MO01-00A2474 - Samlemappe, operatøransvar for Statfjord, dokumenter fra Bjørn Haug-Hansen, del 2 av 2, 23.06.2010,SAS.

4.2 Mobil Exploration Norway INC. (MENI)

Først må vi bli kjent med Statoils viktigste samarbeidspartner og læremester, MENI. Det var de som leverte den viktigste delen av arbeidskraften og teknologien i de første årene av oljeutvinningen på Statfjordfeltet. Mobil Corporation ble etablert under navet Vacuum Oil Company i 1866. Siden ble selskapet en del av etableringen av Standard Oil, som startet sin virksomhet i 1881. I 1911 ble dette selskapet igjen delt opp i hele 33 selvstendige selskap, som blant annet Standard Oil Company (Socony) og Vacuum Oil. De to sistnevnte var selvstendige frem til 1931 da de fusjonerte og etter et par navnebytter, ble til Mobil Corporation i 1966. De drev først og fremst med oljeutvinning. Første gang Mobil Corporation etablerte seg i Norge, var det under navnet Norsk Vacuum Oil Company i 1918. I 1951 arbeidet de hovedsakelig med håndtering av raffinert og uraffinerte produkter medregnet importterminaler og bensinstasjoner. I 1959 skiftet selskapet navnet til Mobil Oil A/S Norge. De drev hovedsakelig med markedsføring av produktene til moderselskapet. Da det ble funnet olje i Nordsjøen handlet Mobil raskt og i 1973 startet Mobil Exploration Norway INC (MENI) sin virksomhet i Norge.¹⁰⁶ Da hadde det allerede vært aktivitet på den norske sokkelen siden midten av 1960-tallet, men nå ønsket Mobil å delta i den norske oljenæringen.

Hovedgrunnen til etableringen av MENI var at selskapet ble valgt som operatør for lisens 037, denne lisensen viste seg å inneholde det store og produktive feltet Statfjord. Grunnen til at MENI ble valgt, kom av at Chevron hadde ventet for lenge med å godta betingelsene i lisenskontrakten. MENI var dessuten villige til å strekke seg lenger enn Chevron. Det var spesielt klausulen om at Statoil kunne ta over operatøransvaret etter ti år som var vanskelig å godta for Chevron.¹⁰⁷ MENI på sin side godtok disse vilkårene. Hva MENIs ledelse egentlig mente om vilkårene på dette tidspunktet fremgår ikke av kildematerialet. Men det er ikke utenkelig at MENIs ledelse på den ene siden ikke anså det som særlig sannsynlig at det nye, norske oljeselskapet, ville være i stand til å overta operatøransvaret allerede etter ti år. Antageligvis håpet de iallfall at det ville ta lengre tid enn som så. Det ville gi MENI gode inntjeningsmuligheter på Statfjord. På den andre siden kan det hende at de godtok vilkårene fordi det var prisen som måtte betales for å få delta i oljeutvinningen i Norge.

E.J. Medley var den første sjefen for MENI og var veldig engasjert i utbyggingen av Statfjord.

¹⁰⁶ Fjeldheim, Seglem Larsen og Rørlien, 1985, s: 5–8.

¹⁰⁷ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 368.

Medley kom opprinnelig fra Clay County i Texas, der han ble født 20. desember 1922. På dåpsattesten hans står det kun E.J. noe som førte til problemer da han ble innkalt til militærtjeneste. De insisterte på å vite hva hans fulle navn var, først etter å ha vist dem dåpsattesten godtok de navnet hans. Han begynte sin yrkeskarriere i det amerikanske militæret hvor han tjenestegjorde under andre verdenskrig før han sluttet i 1946, da som sersjant. Etter endt militærtjeneste fikk han jobb som geofysisk assistent hos Magnolia Petroleum Company i 1947. Samtidig som han jobbet, gikk han på Southern Methodist University, der han var deltidsstudent. I 1951 var han ferdig med utdannelsen og fikk tittelen elektroingeniør. Da Medley var ferdig på Universitetet hadde han arbeidserfaring som geofysisk assistent, samt som seismolog fra Texas, Oklahoma og Florida. På begynnelsen av 1960-tallet skiftet han arbeidsgiver fra Magnolia Petroleum Company til Mobil, hvor han skulle bli til han pensjonerte seg i 1985. På det tidspunktet var han president og daglig leder av Mobil producing Texas & New Mexico INC. Før han gikk av med pensjon hadde han hatt flere forskjellige stillinger innad i Mobil, blant annet som distriktssjef for leting i Canada og han hadde vært daglig leder for leting og produksjons avdeling for hele Nord–Amerika.

Da han kom til Norge i 1973 var hans arbeidsoppgave opprinnelig definert til å lede leting og produksjon i Nordsjøen. Det tok imidlertid ikke lang tid før han ble daglig leder for all MENIs aktivitet i Norge. Denne stillingen hadde han frem til desember 1979, da han dro tilbake til USA og Houston.¹⁰⁸

I artikkelen ”Mr. Statfjord”, som ble skrevet til jubileumsboken *Statfjord* får vi inntrykk av hvordan Medley opplevde det å leve og jobbe i Norge. Artikkelen levner ingen tvil om at Medley ble en norgesvenn i løpet av oppholdet i Stavanger. Han var en uredd person som gikk løs på oppgavene med utbyggingen av Statfjord. I følge Christiansen spilte han også en viktig rolle i de samarbeidsrelasjonene som ble utviklet mellom Mobil, Statoil og norske myndigheter. Christiansen omtalt Medley som en diplomat og en meget samarbeidsvillig person. Han ville selvfølgelig fremme MENIs sak, men samtidig forstod han godt Statoil engasjement. Christiansen mener derfor at han sammen med Statoil ønsket å utvikle den norske sokkelen til det beste både for MENI og den nye oljenasjonen Norge. Han sa selv ved avreisen at han hadde fått mange gode venner i Norge og at han følte han hadde bidratt til å skape et godt forhold mellom sitt selskap, norsk industri og norske myndigheter. Han satte

¹⁰⁸ Intervjue med Olav K. Christiansen, 13.01.2011 og Mobil: *Biographies: profil E.J. Medley*, i boks nr: A-0570, department: Production, mappe: *biographies (photos, info on MD's and VIP's)*, 10.11.2011, SAS.

dessuten pris på at myndighetene hadde modnes sammen med oljeselskapene og at det fantes en holdning til å ordne opp i de problemene som dukket opp.¹⁰⁹

4.2.1 Samarbeid mellom MENI og Statoil

Før vi skal se nærmere på det samarbeidet MENI og Statoil etablerte på Statfjordfeltet, skal vi se på det samarbeidet de to partnerne hadde som ikke handlet om Statfjordfeltet. Allerede i 1973, samtidig som MENI, Statoil og OD forsøkte å utarbeide en felles plan for utbyggingen av Statfjord, var Statoil og MENI i gang med å lære opp Statoilpersonell. Mobil hadde mange opplæringsmuligheter rundt om i verden og flere ansatte fra Statoil var på opplæring der.

Gjennom samarbeidsavtalen om Statfjordfeltet hadde MENI forpliktet seg til, at Statoilansatte kunne bli utplassert i MENIs organisasjon. På den måten skulle Statoilansatte jobbe på lik linje med MENIs egne ansatte med den hensikt å bygge kompetanse og erfaring. Selve kjernen i samarbeidsavtalen mellom de to selskapene var at Statoilansatte ville være bedre rustet til å møte arbeidsoppgaver og utfordringer etter å ha vært på opplæring hos MENI. Avtalen om lisens 037, som jeg henviste til innledningsvis, gjør det klart at Statoil har rett til å utplassere sine ansatte i MENIs organisasjon for opplæring. Det ble imidlertid aldri klargjort hvor mange som skulle omfattes av avtalen, men det ble raskt klart at det var behov for et betydelig antall. I perioden 1977–1982 ble mange utplassert hos MENI med oppdrag innen en lang rekke områder, men spesielt var det mange ingeniører og geologer som ble utplassert.¹¹⁰ Som vi har sett tidligere var det disse to områdene som Statoil spesielt trengte opplæring fra.

I det følgende skal vi bli kjent med noen av de første som ble sendt ut presenteres. Vi skal også se hva de lærte. Forskningscenteret i Dallas ble hyppig brukt til opplæringssted. Mobils *Research Centre* lå der og det var her Mobil utførte de fleste av sine forskningsprosjekt.

Ove Huus var en av de aller første som ble sendt ut. I februar 1974 deltok han på et kurs i avansert logging, samt kurs om analyse av brønntrykk i Dallas. Etter å ha vært utplassert hos Mobil i seks uker, sendte han et takkebrev. I dette ga han uttrykk for at han hadde lært mye og at kursene både var relevant og interessante for ham. En av de tingene han hadde hatt særlig

¹⁰⁹ Hansen og Lange (Olsen, Bergh, Lervik, Skorge og Åsland), 1987, s: 12–18 og Intervju med Olav K. Christiansen, 13.01.2011.

¹¹⁰ SA: *Mobil rapport, Mobil corporation, Training/Technology Capabilities*, Mobil Exploration INC, i Statfjordarkivet, boks: L0164, Rapporter 1970–1986, mappe: L0001 - MO01-01A9826 - MO01-01A9829, Rapporter Statfjord generelt 1983–1985, 11.11.2010, SAS.

nytte av, var å gjøre seg kjent med et dataprogram som gjorde analysen av brønnresultatene enklere og raskere, samt at resultatet av brønnundersøkelsene ble forbedret. Dette ville Statoil gjerne ha tilgang til og i et brev bad de om å få det. Forespørselen tyder på at det samarbeidet som var etablert, var trygt nok til at Statoil kunne spørre om tilgang til teknologi når de hadde behov for deg. Hvorvidt Statoil fikk tilgang til dataprogrammet eller ikke, fremgår ikke av kildematerialet, men Mobil tilrettela for de fleste av forespørslene fra Statoil, så man kan ikke se bort fra at de fikk tilgang til dette dataprogrammet.

Samtidig som mange reist ut av Norge for å få opplæringen, dukket flere opplæringsmuligheter i Norge opp. Vinteren 1974/1975 informerte MENI om at de endelig hadde nok plass til å ha Statoilansatte på lengre opphold internt i den organisasjonen de nå hadde bygd opp i Stavanger. Frem til da hadde MENI konsentrert seg om å stå for opplæringen av Statoils utforskningspersonell. Denne gruppen bestod først og fremst av ansatte som arbeidet på anleggene, riggene eller plattformene og de oppholdt seg derfor ikke så mye på kontorene på land. Nå mente MENI at de hadde nok plass til å ta imot ansatte fra ingeniøravdelingen til Statoil. Før ingeniørene fikk begynne, krevde MENI imidlertid at de skulle følge interne retningslinjer på samme måte som enhver MENI-ansatt. Dette innebar å ta i mot arbeidsoppgaver fra ens nærmeste leder, arbeide samme antall timer som det MENIs ansatte gjorde og akseptere å dra på de reiser om lederen mente var påkrevd. Disse kravene understreker at det i denne fasen av samarbeidet var MENI som skulle lede prosessene og definere arbeidsoppgavene. Statoil måtte innrette seg etter dette. I det samme brevet med arbeidsvilkår, ble det skrevet at det var forventet at enhver ansatt lot arbeidet være igjen på arbeidsplassen. Det var altså ikke lov å ta med seg skriftlig materiale ut fra MENIs arbeidslokaler. Dette gjaldt Statoilansatte samt MENIs egen ansatte. Samtidig understreket MENI at dette ikke nødvendigvis betydde at ingeniørene ikke kunne formidle informasjon tilbake til Statoils hovedkontor.

Christiansen som var ansvarlig for all Statoils virksomhet offshore, aksepterte disse betingelsene. I brev til MENI orienterte han om at Statoil fant det mest hensiktsmessig å sende sine ingeniører til MENI for et halvår av gangen. Hvert enkelt opphold skulle evalueres ved slutten. Christiansen understrekte videre at de at ingeniørene som han sendte, måtte få utfordrende oppgaver i MENI. Han forutsatte at de fikk mulighet til å delta aktivt i alle deler av driften. Til å begynne med ønsket han å sende fem ingeniører fra forskjellige områder: reservoar, boring, produksjonsutstyr, instrumentering og kontroll og prosess. Etter evaluering

av deres opphold ønsket han å ha 5–7 ingeniører til enhver tid i organisasjonen. Ved å utføre opplæringen slik første gang, fikk Statoil mulighet til å ha kontakt med alle de forskjellige avdelingene i MENI.

Kunnskapsreisene fortsatte parallelt i Norge og i utlandet. I januar 1976 dro to Statoilansatte til Louisiana for å ta del i det daglige arbeidet ved Mobils lokale kontor. Ove Huus var der i en uke, mens Rune Undeland tilbrakte tre uker sammen med Mobils personell i Louisiana. I denne perioden tok de del i arbeidsrutinene som var etablert der. Det betydde at de ble involvert i den on- og offshore kulturen som fantes i selskapet. Oppholdet ble sett på som meget nyttig og var med på å introdusere og involvere de to ingeniørene direkte til oljedriften i Mexicogolfen. På denne måten fikk de også erfaring fra store felt i produksjon.

Den neste store opplæringsavtalen som ble inngått mellom MENI og Statoil, var det juridiske fagområdet. Statoil hadde stort behov for jurister som kunne forhandle frem avtaler med utenlandske selskap og som kjente til alle de juridiske utfordringene et stort internasjonalt oljeselskap kunne møte på. Odd-Erik Flaatin ble derfor sendt til London i fire måneder. Statoil var i starten av oppholdet ikke fornøyd med avtalen som var sendt dem. Avtalen var ikke helt som den skulle være i følge Jacob.¹¹¹ Konfidensialitetsvilkårene var ifølge Statoils jurist noe snever og burde ikke aksepteres. Men siden oppdraget var så lite, og siden det kun gjaldt for en person var det ingen vits å kjempe imot vilkårene. Det kunne føre til at MENI ble mer ”forsiktige” i sitt opplæringsopplegg på et senere tidspunkt. Flaatin var selv meget fornøyd med oppholdet da han var ferdig. For han hadde oppholdet vært særdeles organisert og varierende. Det hadde gitt han innsikt og erfaring fra en stort juridisk avdeling og på den måten bidratt til at han hadde stiftet bekjentskap med hvordan et amerikansk oljeselskap fungerte og flere av de juridiske utfordringer som et stort oljeselskap kunne stå ovenfor.¹¹²

Samarbeidet mellom Statoil og MENI var bredt og som dette avsnittet har vist var det opplæring på flere områder. Likevel handlet samarbeidsavtalen for det meste om Statfjord og arbeid relatert til dette feltet. I det følgende skal vi se hvordan prosjektsamarbeidet mellom MENI og Statoil ble bygd opp. Jeg er særlig interessert i å få vite: Hvem som var involvert i byggingen av feltet? Hvilken Statoilansatte var integrert i MENIs organisasjon i forbindelse

¹¹¹ Ingen etternavn, men mest sannsynlig var dette Jacob Middelthon, jurist som hadde jobbet i Statoil siden 1974 og ble leder for den juridiske avdelingen i 1978, i Johnsen, 2008, s: 158.

¹¹² SA: *Korrespondanse mellom Statoil og Mobil*, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943: Personalet: Opplæring: samarbeid med andre selskap, del 2 av 2, 1973–1979, 21.12.2010, SAS.

med prosjektet? Hva slags arbeidsoppgaver fikk de hos MENI? Hvordan ble de mottatt? Hvor lenge var de? Hvor oppholdte deg seg under opplæringen?

4.3 Statfjordsamarbeidet

I begynnelsen ble det antatt at Brentfeltet på britisk side og Statfjordfeltet på norsk side hørte til samme geologiske formasjon. På grunn av dette ble det tidlig opprettet et samarbeid mellom de to landene og oljeselskapene som var ansvarlig på hver sin side. Den britiske sidens rettighetshavere kan ses i tabell 4.1 under.

Tabell 4.1: Rettighetshavere og deres andel i Statfjordfeltet på britisk side.

Rettighetshavere	Andel i prosent
Conoco Ltd.	33.333
Gulf Oil (Great Britain) Ltd.	16.666
Gulf (UK) Offshore Investments Ltd.	16.666
British National Oil Corporation (BNOC)	33.333

¹¹³

Siden det ble antatt at Brent og Statfjord hang sammen, hastet det for Norge å ta en avgjørelse om utbygging av feltet. MENI forpliktet seg derfor til å bygge ut feltet fortest mulig. Allerede i 1973 startet omfattende seismiske undersøkelser. Her ble Statoil representert med en person som skulle observere og jobbe sammen med utforskningsgruppen til Mobil i London. Per Røise ble sendt til London allerede i desember 1973 for å delta på de seismiske undersøkelsene på Brent feltet. Han var geofysiker og jobbet sammen med Mobils gruppe i London til over jul. Etter oppholdet i London ønsket Statoil at han skulle fortsette å jobbe hos MENI i Stavanger. På den måten ville han fremdeles ha tilgang til seismisk data fra Brent feltet, samtidig som han ville lære.¹¹⁴ Dette var det første eksemplet på opplæring av en Statoilansatt hos Mobil som var direkte relatert til Statfjordfeltet. Rettighetshaveren i Statfjordfeltet på norsk side kan ses i tabell 4.2 under.

¹¹³ Moe, Haga, Knutsen og Rolstadås, 1980, s: 138.

¹¹⁴ SA: *Korrespondansen mellom Mobil og Statoil*, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, Boks: Db – 0339, mappe: 943 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 2 av 2, 1973–1979, SAS, 21.12.2010 og Moe, Haga, Knutsen og Rolstadås, 1980, s: 134–138.

Tabell 4.2: Rettighetshavere og deres andel i den norske delen av Statfjordfeltet.

Rettighetshavere	Prosentandel i tillatelse 037
Den norske stats oljeselskap a.s	50
Mobil Exploration Norway INC.	15
Norske Conoco A/S	10
Esso Exploration and Production Norway INC.	10
A/S Norske Shell	10
Saga Petroleum a/s	1.875
Amoco Norway Oil Company	1.042
Amerada Petroleum Corporation of Norway	1.042
Texas Eastern Norwegian Inc.	1.042

115

Senere kom det frem at Statfjord og Brent ikke hang sammen, men lå oppå hverandre med cirka 250 meter i samme blokk. Samarbeidet om de to feltene hadde likevel pågått en periode og fra 1976 bestemte begge sider å slå seg sammen og bli *Statfjord Unit Owners`Committee (SUOC)*. Dette samarbeidet førte til at både britisk og norsk andelseiere fikk mulighet til å stemme over forslag som var relevant for feltet. Alle som var medlem av styringsgruppen ivaretok sine rettigheter ved å delta i denne styringskomiteen. I komiteen hadde den enkelte stemmerett i forhold til eierandel i prosjektet. Enhver avgjørelse krevde 70 prosent av stemmene. Statoil som største eier hadde 44,44 prosent av stemmene, prosentandelen forandret seg da feltene valgte å bli slått sammen. Tabell 4.3 viser hvordan eierandelene forandret seg etter sammenslåingen.

Tabell 4.3: Stemmedfordeling “Statfjord Unit Owners‘Committee”.

Rettighetshaver	Prosentandel før oktober 1979
Den norske stats oljeselskap a.s	44.44
Mobil Exploration Norway Inc.	13.33
Norske Conoco A/S	8.88
Esso Exploration and Production Norway Inc.	8.88
A/S Norske Shell	8.88
Saga Petroleum a/s	1.67
Amoco Norway Oil Company	0.93
Amerada Petroleum Corporation of Norway	0.93
Texas Eastern Norwegian Inc.	9.93
Conoco North Sea Inc.	3.71
Gulf Oil Corporation	1.85
Gulf (UK) Offshore Investments Ltd.	1.85
British National Oil Corporation (BNOC)	3.71

116

¹¹⁵ Moe, Haga, Knutsen og Rolstadås, 1980, s: 134.

For å ivareta sine interesser deltok hver eier også i en rekke komiteer som opererte med rådgivende funksjon ovenfor operatøren. Dermed visste eierne at forslagene operatøren la frem for styringskomiteen representerte alle eierne i prosjektet.¹¹⁷ Figur 4.1 viser dette samarbeidet skjematisk.

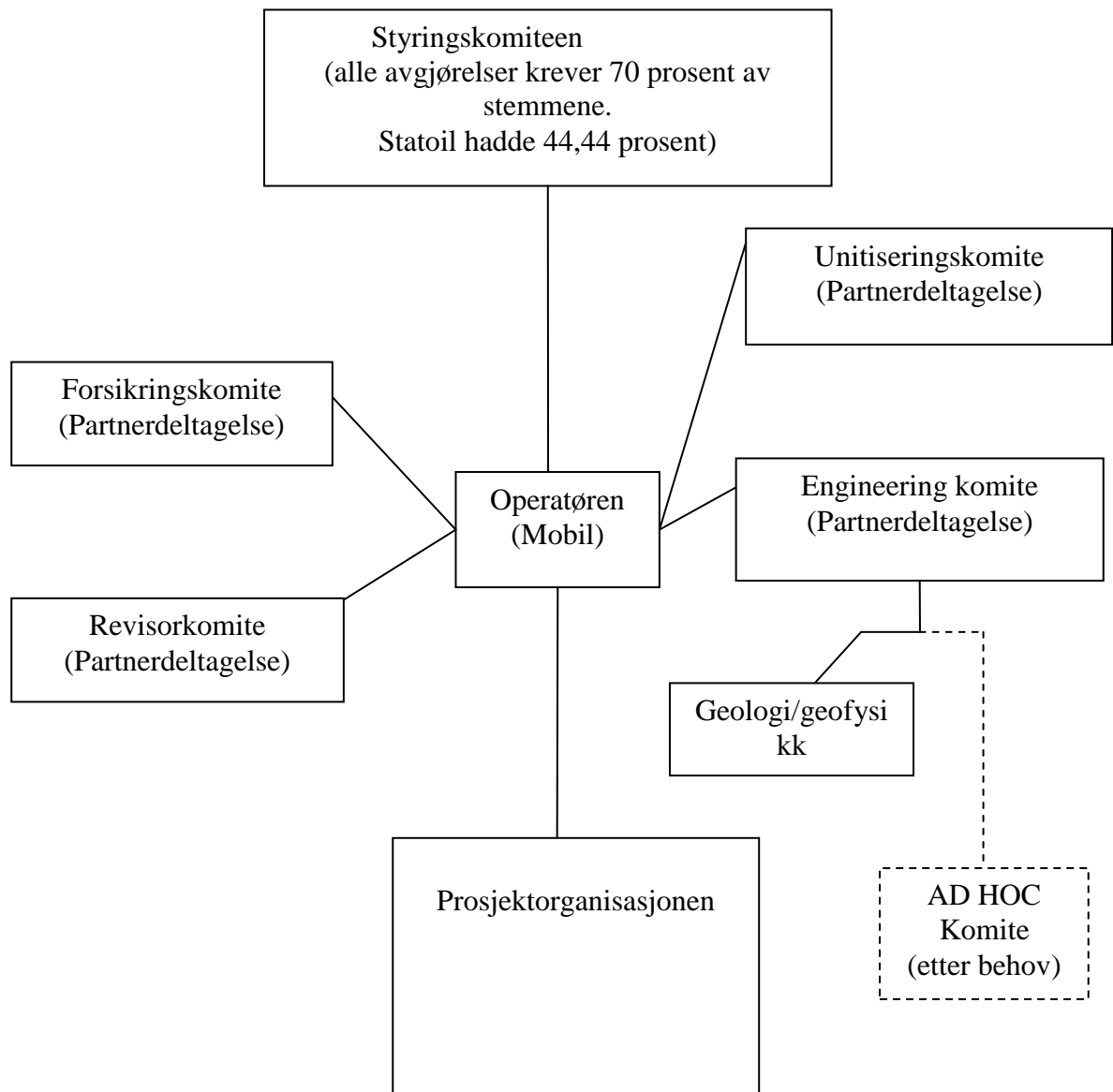
Til tider kan det se ut til at partnerne ikke alltid var fornøyde med denne ordningen. Noen av dem mente at andre partnere var mer selektive med informasjonene de tok med seg inn i styrerommene, og at enkelte i tillegg også var selektive på hvilket tidspunkt de presenterte relevant informasjon. På den måten kunne de påvirke resultatene i den retning de selv ønsket.

For å lede hvert utbyggingsprosjekt etablerte MENI en egen prosjektgruppe for hver plattform, *Project Task Force* (PTF). Disse prosjektgruppene var satt sammen av representanter for forskjellige selskap i Mobils egen organisasjon, spesielt *Mobil Research and Development Corporation* (MRDC), det var fra dette datterselskapet at det meste av MENIs tekniske kunnskap kom fra. Det var i disse gruppene Statoil hadde flere utplassert for opplæring. Hver enkelt gruppe for hvert prosjekt blir gjennomgått senere i dette kapittelet.

¹¹⁶ Moe, Haga, Knutsen og Rolstadås, 1980, s: 139.

¹¹⁷ SA: Dokument: 119/77: *Organisering av Statfjord prosjektet*, 25.11.77, Serie: Aa – Styringsdokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa - 0012 - XA01-A890768 - XA01-A890781 Styremøter Statoil, 1977 – 1978, mappe: 0002 - Styredokumenter - XA01-A890772 - XA01-A890777, Styremøter Statoil 1977, 13.10.2010, SAS.

Figur 4.1: Statfjordgruppens styring av Statfjordprosjektet

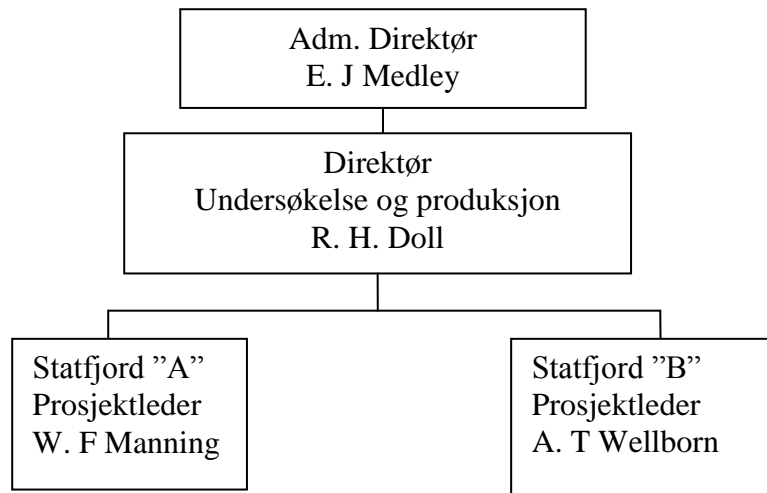


118

Mobils rettigheter ble ivaretatt gjennom MENI med hovedkontor i Stavanger. Utbyggingen av Statfjordfeltet var en av de mest sentrale oppgavene. Til hjelp med denne oppgaven hadde MENI støtte fra søsterselskapet MRDC. Det var dette selskapet som stilte folk til rådighet ved oppbyggingen. MENIs prosjektgruppe er vist i figur 4.2.

¹¹⁸ SA: *Organisering av Statfjordprosjektet*, 25.11.77, Serie: Aa – Styringsdokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa - 0012 - XA01-A890768 - XA01-A890781 Styremøter Statoil, 1977 – 1978, mappe: 0002 - Styredokumenter - XA01-A890772 - XA01-A890777, Styremøter Statoil 1977, 13.10.2010, SAS.

Figur 4.2: Operatøren, Mobil Exploration Inc. Prosjektledelse.

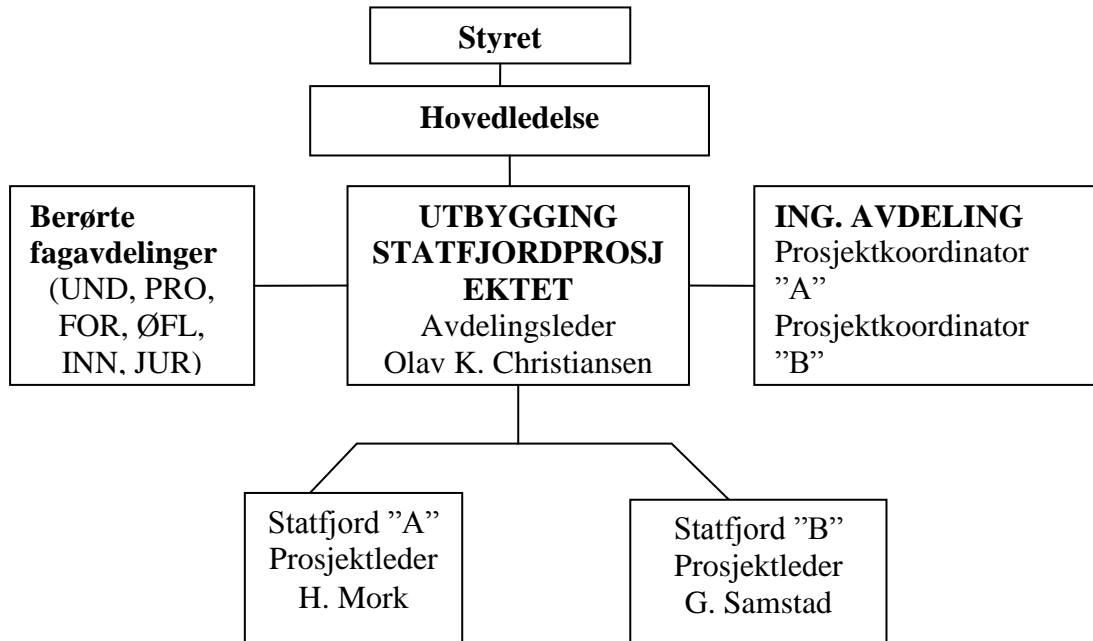


119

I Statoil ble det i 1975 etablert en egen avdeling, utbyggingsavdelingen som skulle representere Statoil i alle saker vedrørende Statfjordprosjektet. Lederen for denne gruppen ble Christiansen. Utbyggingsavdelingen jobbet nært sammen med andre avdelinger i Statoil. I tillegg til denne interne organiseringen var det som sagt også utplassert Statoilpersonell i operatørens prosjektgrupper. Prosjektgruppene rapporterte direkte til operatøren, men dette personellet kunne også bli pålagt av Statoil å innhente informasjon om et spesifikt prosjekt, dersom Statoil skulle trenge det. På denne måten var det mulig å ivareta alle selskapets interesser uten at Statoil hadde operatøransvaret. Figur 4.3 viser Statoils prosjektledelse.

¹¹⁹ SA: *Organisering av Statfjordprosjektet*, 25.11.77, Serie: Aa – Styringsdokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa - 0012 - XA01-A890768 - XA01-A890781 Styremøter Statoil, 1977 – 1978, mappe: 0002 - Styredokumenter - XA01-A890772 - XA01-A890777, Styremøter Statoil 1977, 13.10.2010, SAS.

Figur 4.3: Statoils prosjektledelse.



120

Det tette samarbeidet mellom selskapene i eiergruppen gjorde at Statoil fikk mange samarbeidspartnere som kunne hjelpe dem med opplæringen av eget personell internt. Statoil brukte de nettverksforbindelser som de dannet gjennom dette samarbeidet, til å hjelpe og lære opp deres eget personell.¹²¹

4.3.1 Statfjord A

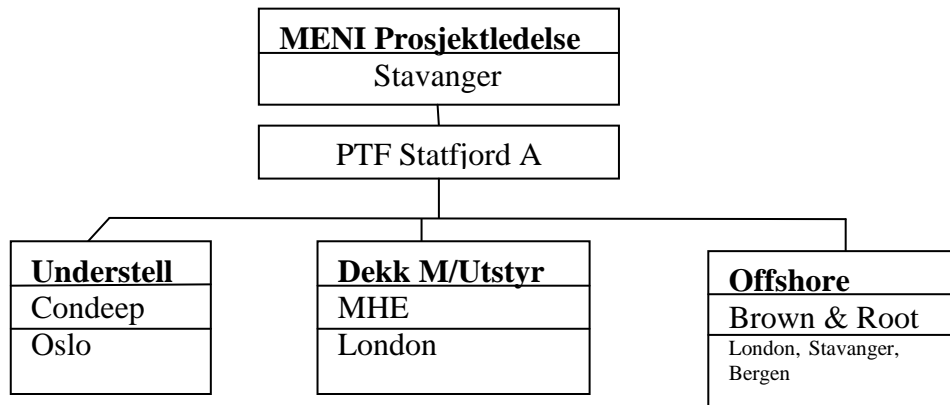
MENI etablerte som nevnt en prosjektgruppe til hvert prosjekt, kalt PTF. Prosjektgruppen som hadde fått ansvar å lede utbyggingen av plattform-A, begynte sitt arbeid i leide lokaler i London, juli 1974. Disse lokalene delte de sammen med Matthew Hall Engineerings (MHE) ansatte, de var ansvarlig for mye av det tekniske arbeidet på plattformen. MENI ønsket å knytte til seg et mindretall av underleverandører som kunne hjelpe med prosjektet og den visjonen de selv hadde. MHE ble knyttet til prosjektet fra august/september 1974, mens

¹²⁰ SA: *Organisering av Statfjordprosjektet*, 25.11.77, Serie: Aa – Styringsdokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa - 0012 - XA01-A890768 - XA01-A890781 Styremøter Statoil, 1977 – 1978, mappe: 0002 - Styredokumenter - XA01-A890772 - XA01-A890777, Styremøter Statoil 1977, 13.10.2010, SAS.

¹²¹ SA: *Organisering av Statfjordprosjektet*, 25.11.77, Serie: Aa – Styringsdokumenter Statoil og datterselskap, boks: Aa - 0012 - XA01-A890768 - XA01-A890781 Styremøter Statoil, 1977 – 1978, mappe: 0002 - Styredokumenter - XA01-A890772 - XA01-A890777, Styremøter Statoil 1977, 13.10.2010, SAS.

Brown & Root (B&R) kom med fra oktober 1975. Organisasjonsplanen for prosjektgruppen kan ses i figur 4.4 under.

Figur 4.4: Organisasjonsplan for PTF for Statfjord A 1974/75.



122

MHE var som sagt ansvarlig for mye av det tekniske arbeidet, blant deres arbeidsoppgaver var konseptutformingen, kontraktinngåelse for fabrikasjoner og byggeplasskontroll, den tekniske prosjekteringen og ledelsen av prosessutstyr og moduler, inkludert innkjøp. MHE hadde også ansvar for å lede offshore arbeidet. B&R hadde opprinnelig kun kontrakt på en del teknisk arbeid, men i 1975 fikk de flere kontrakter av MENI, samtidig som MHEs arbeid ble redusert. Opprinnelig skulle B&R konsentrere seg om den tekniske prosjekteringen og ledelsen i forhold til lastebøyene, rørledningene og fakkell, men etter 1975 fikk de også ansvar for planlegging, ledelse og utføring av oppkoblingsarbeidet, eller *hook-up*, som foregikk offshore. MENI ga kontraktene uten videre til B&R da de mente de var bedre egnet til å utføre arbeidet. MHE hadde i følge MENI manglende personellressurser, noe som førte til stadige forsinkelser i arbeidet, og de hadde også mindre offshore erfaring enn først antatt.¹²³

Samarbeidet med MENI og deres underleverandører førte til at Statoil bygde mange faglige nettverk som kunne være nyttige på det daværende eller på senere tidspunkt. Etter et møte mellom partnerne i prosjektgruppen 30. august 1974 sendte Christiansen et brev til MHE hvor han bad om å få sende 2–3 ingeniører til deres Houston kontor for opplæring. Han ønsket at de i perioden skulle få innsyn i de dokument, som allerede på det daværende tidspunktet, var

¹²² Moe, Haga, Knutsen og Rolstadås, 1980, s: 156.

¹²³ Moe, Haga, Knutsen og Rolstadås, 1980, s: 156.

samlet om Statfjord feltet og fikk anledning til å følge de prosessene som selskapet gjorde. Forespørselen ble tatt godt i mot og Christiansen ble invitert over sammen med de ingeniørene han ville sende. Andre ekskursionsjoner ble også planlagt, til Mexicogolfen, Astrodome og Manned Space Center. Den videre korrespondansen i saken viser at Statoil måtte avlyse denne turen. Eksemplet illustrerer likevel hvordan Statoil brukte det nettverket de skapte underveis i byggingen til sitt eget beste, og de var ikke redd for å spørre om å komme og få informasjon der de så en mulighet for det.¹²⁴

Umiddelbart etter etableringen av PTF A, viste det seg, at bemanningen i prosjektgruppen var meget lav. Til tider var den helt ned i fem personer. Likevel var det her i den første perioden mange av de viktigste avgjørelsene ble tatt. En av dem var bestillingen av en Condeep-plattform som var ment som en modifikasjon av Beryl A-plattformen. Arbeidet med å bygge plattformen startet allerede høsten 1974, og prosjektet var allerede da under sterkt tidspress. Underveis i byggingen av plattformen kom det tilstedighet mer ekstraarbeid, Statfjord A skulle være større på flere områder, blant annet vanninjeksjonskapasiteten og gassinjeksjon. Dette førte til mer utstyr og mye mer arbeid. Under byggingen ble det ofte sendt nye tegninger til prosjekt. Siden byggingen allerede var i gang, medførte dette til at forandringer måtte gjøre kontinuerlig og opprinnelige planer ble forandret hyppig. Dette førte igjen til at bæreevnen i søylene ikke ble god nok i forhold til utstyret som var planlagt å være på. Da MHE ble engasjert var det i utgangspunktet budsjettert at arbeidet deres skulle utgjøre 400000 arbeidstimer. Da MHE var ferdig utgjorde tallet cirka fire ganger så mye, og deres kontrakt ble løst ut lenge før de opprinnelig skulle være ferdig. Det eneste stedet i utbyggingen det ikke var problemer var Condeep-byggingen. Dette prosjektet var det Aker og Norwegian Contractors (NC) som var ansvarlig for. Med alle problemene som oppstod i forhold til planlegging og ledelse, ente det med at uttauingen ble forsinket fra sommeren 1976 frem til mai 1977. Selv ved å løse MHE fra deres kontrakt og la B&R ta over var ikke nok til å få fortgang på prosjektet, og fra 1978 tok MENI direkte styring av prosjektgruppen, etter press fra Statoil.¹²⁵

Fra juni 1977 var det flere ingeniører utplassert i PTF A-gruppen til MENI. De fleste av disse var i prosjektgruppen over en periode på rundt halvannet år. Mens de var utplassert jobbet de

¹²⁴ SA: *Korrespondanse Matthew Hall Engineering og Statoil*, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, Boks: Db – 0339, mappe: 943 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 2 av 2, 1973–1979, SAS, 21.12.2010.

¹²⁵ Moe, Haga, Knutsen og Rolstadås, 1980, s: 155–164.

som vanlige MENI-ansatte som måtte forholde seg til de retningslinjene MENI allerede hadde etablert for sine egne ansatte. Alle de utplasserte var menn og jobbet med forskjellige oppgaver. Det var først fra 1977 at MENI tok bedre kontroll over prosjektgruppen, noe som kan være grunnen til at så få Statoilansatte var utplassert i A-gruppen. Vi vet at Statoil hadde flere på utplassering i MENI, som var i tilknytning til Statfjordprosjektet, men ikke til PTF-gruppen.¹²⁶

Under en Statfjord A fest i 1977 ble samarbeidet mellom dem beskrevet slik:

Together

*First was license award together.
Planned our reward together.
Worked long and hard together
And even so came a trend
Like it might never end.
Sometimes we've cry together
Reviewed and retried together
Thought we at times disagree.
Share this conviction with me.
We'll finish Statfjord A together.*

Sjef for Statfjord A Project Task Force, Frank Manning¹²⁷

Dette verset viser at samarbeidet mellom selskapene hadde mange dimensjoner. I enkelte perioder var samarbeidet godt, andre ganger var partene sterkt uenige. Men de var uansett overbevist om at de skulle fullføre Statfjord A sammen. Fra begge parter lå det stolthet i å fullføre prosjektet. Både MENI og Statoil ønsket å bevise at dette kunne de.

Internt i Statoil ble det etablert en egen organisasjon i organisasjonen i 1978, lisens 037-gruppen. Denne gruppen bestod av Statoils egne ansatte som kun jobbet med Statfjord prosjektet, gruppen var igjen delt inn i en lisensleder og resten av staben, men også en Statfjord A- og B-gruppe, samt gassprosjektene. I 1979 jobbet det i alt 74 personer i denne gruppen, noe som inkluderte 27¹²⁸ utplasserte i MENIs organisasjon, byggeplasser,

¹²⁶ SA: *Mobil rapport, Mobil Corporation, Training/Technology Capabilities*, Mobil Exploration INC, i Statfjordarkivet, boks: L0164, Rapporter 1970–1986, mappe: L0001 – MO01-01A9826 – MO01-01A9829, Rapporter Statfjord generelt 1983–1985, 11.11.2010, SAS.

¹²⁷ SA: *Statfjord A fest i Atlantic Hall*, side 3 i nr. 9/77, torsdag 14.06.77, serie: Xba - Status, 1974–2005, boks: Xba - 003 - Status 1977–1978, 4. og 5. årgang, mappe: Status 4. årgang nr 1–17 (innbundet) 1977–1977, 22.03.2011, SAS.

¹²⁸ Gjelder utplasserte i forhold til alle prosjektene og ikke bare A prosjektet

plattformene eller ingeniørkontorene. Prosjektgruppen for Statfjord A-prosjektet ble startet for å effektivisere og styrke Statoils rolle i utbyggingen av A-plattformen. Målsettingen med gruppen var, gjennom samarbeid med PTF-gruppen til MENI og deres kontor i Stavanger, å bidra så mye som mulige for at prosjektet gikk fremover og at produksjonsstarten kunne komme tidligst mulig. Det var også viktig at Statoil fikk erfaring og kunnskap om hvordan prosjektarbeidet var styrt, og hva som måtte til slik at Statoil på et senere tidspunkt kunne være ansvarlig for et eget felt.

I 1979 var gruppen delt opp i tre, en gruppe satt internt på Forus, to menn var utplassert i PTF i Bergen, og en større gruppe var utplassert på selve plattformen. Selv om det var stor fleksibilitet mellom gruppene var det ment at hver enkel gruppe jobbet innenfor hver sin spesifikke fagområde. Mange av de som jobbet i den interne gruppen hadde tidligere vært utplassert i MENIs organisasjon. Blant annet Granås som hadde jobbet som assistent til *Constructing supply Manager*. På Forus jobbet han videre med prosjektkontroll og kontrakter. Flere av de andre som jobbet sammen med han med prosjektkontroll og ingeniørtjenester, hadde enten vært utplassert eller var det ennå. Siden han hadde lang erfaring med Statfjordprosjektet, jobbet han i Statoil som kontaktperson for flere av de daværende utplasserte, samtidig som han hadde hovedansvar for oppfølging av kost- og planleggingsaktivitet i prosjektet. Fordelen med å jobbe på denne måten var at de fleste i prosjektgruppen hadde stor forståelse for arbeidssituasjonene til den enkelte som var utplassert. I den samme gruppen, men med mer fokus på ingeniørarbeidet, arbeidet Tveit som utplassert hos PTF i Bergen, der jobbet han som assistent til *Engineering Manager* med arbeidsoppgaver som å ha full oversikt over alle aktivitetene på ingeniørsiden i PTF. Han fikk også arbeidet med direkte ansvar, blant annet jobbet han med vanninjeksjonsmodulene som ble bygd og dokumentering for instrumentering og for myndighetene.

En annen stor gruppe i Lisens 037 var de som jobbet med konstruksjoner og budsjetter. Her var det også flere som har vært utplassert og som ennå var utplassert i Mobils organisasjon, innenfor organisasjonen til MENI, PTF og offshore på Statfjord A-plattformen. Gjennom utplasseringene hadde de opparbeidet seg erfaring innen konstruksjonsarbeid, uttesting og mekanisk ferdigstilling av prosjektet. To personer jobbet som assistent til plattformsjefen, noe som ga viktig erfaring. Dette arbeidet førte til at de kunne engasjere seg i de fleste utfordringer som dukket opp. Dette ga oversikt over det administrative arbeidet som måtte gjøres for at alt skulle gå rundt. En gang i måneden forsøkte alle å samles for et

oppdateringsmøte, på disse møtene ble alle utfordringer diskutert og arbeidet videre ble planlagt. Ikke bare var det viktig for arbeidet som måtte gjøres, men også samholdet var viktig, de utplasserte var integrert i en annen organisasjon og det var viktig å føle at en hadde støtte ”hjemmefra”. Statfjord A-prosjektet ble kalt ”prøvekanin” for prosjektledelse i Statoil, erfaring som var kommet av etableringen av den interne prosjektgruppen var veldig bra og det ga Statoil mer selvtillitt i og med at de hadde klart å påvirke deler av prosjektet i den retning de ønsket.¹²⁹

“We were working in an unknown land, finding our own way and relying on feelings and commonsense”. Slik husket Kolbjørn Næsje, som jobbet hos Norwegian Contractors, Statfjord A-prosjektet.¹³⁰ Denne setningen kan enkelt oppsummere hvordan tankene om A-prosjektet var i etter at prosjektet var ferdig.

4.3.2 Statfjord B

I januar 1976 leverte Statoil/MENI-gruppen en komplett utbyggingsplan av Statfjordfeltet til ID for vurdering. Deres plan var til sammen tre plattformer der hver plattform hadde kapasitet til å produsere 300000 fat/per produksjonsdag. Planene innebar at alle plattformene skulle være en kombinasjon av bore- og boligplattform. Utgangspunktet for B-plattformen var å lage en kopi av A. Men det skulle tas hensyn til de modifikasjonene og lærdommene som var kommet av A-plattformen, en viktig forandring var fire skaft istedenfor tre.

I mai 1976 begynte det forberedende arbeidet med B-plattformen selv om ID ennå ikke hadde godkjent planene for feltet og SUOC ennå ikke hadde gjennomført et vedtak som godkjente planene. Stortinget vedtok utviklingsplanene i juni 1976 og dagen etter skulle SUOC ta standpunkt til planene. På dette tidspunktet var det blitt store forsinkelser på A-plattformen og Shell begynte å tvile på om den økonomiske gevinsten noen gang ville komme. Det offisielle møte med alle eierne hadde to viktige saker på agendaen, godkjenning av en 300000 fat/døgn plattform og bestillingen av en ny Condeep-konstruksjon, samt godkjenne B&R som hovedkontraktør på arbeidet. Det som skulle være en ren formalitet og godkjenning av planene, endte med at Shell hevdet de kunne spare over 200 millioner dollar om de bygde to plattformer à 150000 fat/døgn i stede. Statoil/MENI-gruppen fikk dermed ikke flertall for sitt

¹²⁹ SA: *Lisens 037 organisasjonen - en presentasjon*, side 3 i nr 18/79, fredag 12.10.1979, serie: Xba - Status, 1974–2005, boks: Xba - 0004 - Status 1979–1979, 6 årgang, mappe: Status 6. årgang nr. 1–23 (innbundet) 1979–1979, 12.11.2010, SAS.

¹³⁰ McBarnet, Vol. 1984, juli, s: 53.

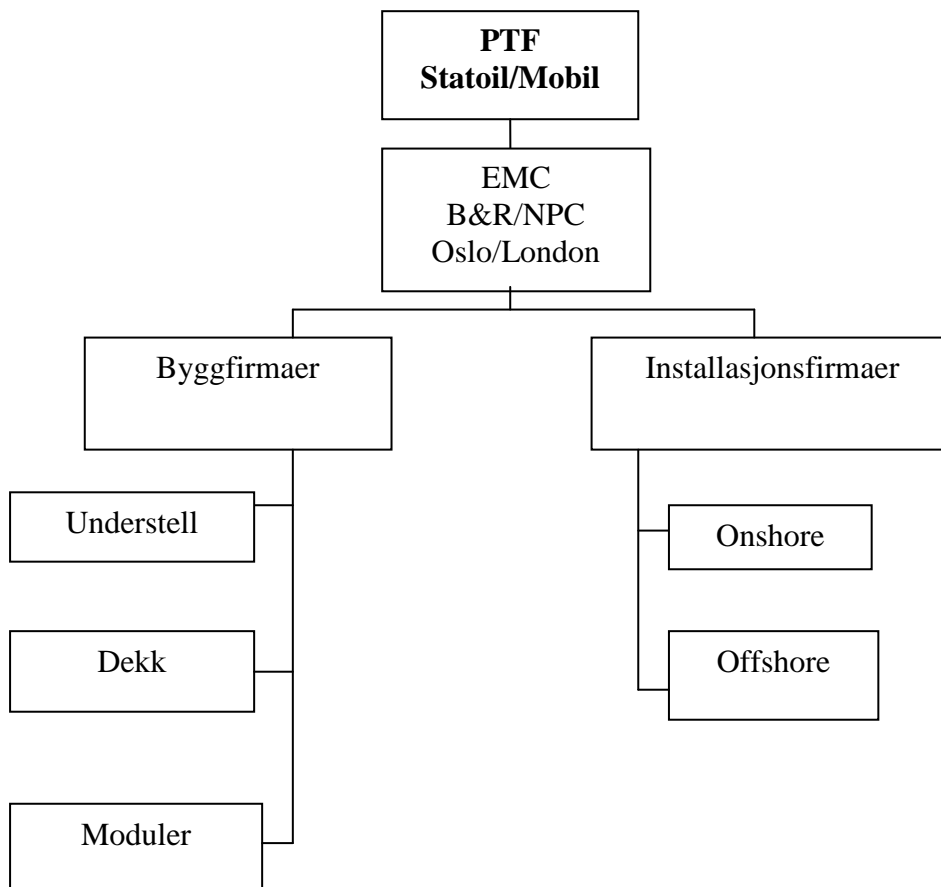
forslag. Istedenfor å begynne arbeidet, måtte forskjellene på de to aktuelle forslagene undersøkes. Dette arbeidet ble ferdig i august 1976 og Statoil/MENI forslaget viste seg å være det billigste. På et nytt møte ble endelig plattformen, konstruksjonen og kontraktøren (*NPC/Brown & Root Joint Venture*)¹³¹ vedtatt slik Statoil/MENI-gruppen ønsket det.

Samtidig med dette, arbeidet OD med sikkerhetsspørsmålet på Statfjord. Et punkt som de jobbet mye med, var kombinasjonsplattformene med både bore- og boligdel. I november 1976 konkluderte de med at risikoen med B-plattformen var for høy til at OD kunne akseptere videre bygging av plattformen. OD hadde informert stortinget allerede i juni at de jobbet med dette spørsmålet, men Statoil/MENI hevdet på sin side at de ikke hadde fått informasjon om dette før i november. På det tidspunktet var mye av bygningsarbeider allerede unnagjort. Dette førte til at all bygging ble stoppet og eierne måtte gjennomføre et studium for å finne en annen løsning, som kunne bli godkjent og samtidig oppfylle de nye sikkerhetskravene fra OD. Dette førte til at forholdet mellom Statoil/MENI og OD ble anspent. Samtidig var heller ikke MENI og Statoil enig om hvor veien videre skulle gå og det førte til at det også oppstod spenninger i deres forhold. MENI ga uttrykk for at de ikke lenger ønsket å være operatør om de ikke fikk bygge en mindre plattform istedenfor å bygge to. De ga uttrykk for at de ikke kunne være ansvarlig for en utbygging de mente ikke var riktig. Siden ingen andre var villig til å ta på seg jobben som operatør ble det som MENI ønsket, en mindre plattform med kapasitet på 180000 fat/døgn ble resultatet. Først 1. desember 1977 ble det søkt tillatelse for denne plattformen til OD og 19. desember ble planen innvilget fra statlig hold. Prosjektet var nå blitt ett år forsinket og det hadde gått betydelige kostnader til utredning og studier. Hele prosjektet endte med å bli to år forsinket da uttauingstidspunktet ble flyttet fra 1979 til 1981.

På Statfjord B ble PTF-gruppen opprettet på begynnelsen av 1976 og i løpet av det første året gikk gruppen fra å ha to ansatte til 20. På A-plattformen hadde det vært tre hovedkontraktører direkte under PTF-gruppen, men på B-plattformen var ønske kun å engasjere én som kunne arbeidet med teknisk prosjektering og prosjektledelse (*Engineering/Management Contractor – EMC*). Prosjektorganisasjonen så dermed slik ut:

¹³¹ Norwegian Petroleum Consultants og Brown & Root samarbeidet om et forslag til Statfjord B prosjektet

Figur 4.5: Prosjektorganisasjon for Staffjord B.



132

Høsten 1976 sendte Statoil 75 forespørslers til MENI om deltagelse i prosjektet. Hensikten med å være en del av prosjektgruppen var å ha innflytelse og være en del av avgjørelsene som ble tatt. Samtidig var det lettere å holde Statoils ledelse og styre oppdatert om de hadde egne ansatte involvert. Det siste argumentet for deltagelse var å få mer erfaring med prosjektstyring og se med egen øyne hva som måtte til for å gjennomføre et prosjekt som Staffjord B. Hele 14 Statoilansatte forflyttet seg i 1977 til enten London eller Oslo for å bli integrert i prosjektorganisasjonen. På grunn av alle utsettelsene som skjedde med B-prosjektet ble Statoils direkte deltagelse også utsatt, men fra våren 1977 var de fleste Statoilansatte i full gang i sine stillinger. MENI ønsket å ha en stab som til enhver tid kunne følge opp hovedkontraktøren innenfra og det var der mange av de utplasserte Statoilansatte jobbet.¹³³

¹³² Moe, Haga, Knutsen og Rolstadås, 1980, s: 214.

¹³³ SA: 14 Statoil-ansatte flytter til London og Oslo, i Status nr. 12/77, fredag 04.12.77, serie: Xba - Status, 1974–2005, boks: Xba - 003 - Status 1977–1978, 4. og 5. årgang, mappe: Status 4. årgang nr 1–17 (innbundet) 1977–1977, 12.11.2010, SAS.

To av informantene til denne oppgaven jobbet på Statfjord B-prosjektet. De forteller om at spesielt på dette prosjektet var det viktig å delta. Statoil kunne ikke stå på sidelinjen mens de andre selskapene hadde styringen. De måtte ha en større gruppe som var involvert i prosjektet. Jon Martin Huslid ble ansvarlig for å følge opp Condeep-konstruksjonen i Jattavågen utenfor Stavanger. For Huslid fungerte samarbeidet mellom Statoil og MENI veldig bra. Han hadde selv tekniske bakgrunnen, men under dette prosjektet lærte han mye om prosjektledelse.¹³⁴

Jan Ferdinandsen hadde ti års erfaring fra det tyske ingeniørselskapet *Demag* da han begynte å jobbe i Statoil i 1975. Under hele ansettelsesprosessen var han informert om at han skulle utplasseres på Statfjordprosjektet. Han forteller også om at de ansatte i Statoil var mer utålmodige etter å delta enn det ledelsen var. Med dette mente han at de som skulle bli utplassert ikke hadde tålmodighet til å vente på at papirarbeidet var i orden før de kunne begynne å arbeide. Ferdinandsen ukependlet mellom Stavanger og Oslo fra årsskifte 1976/77 frem til sensommeren 1978 for å jobbe i prosjektgruppen på Statfjord B. For han var det veldig lærerikt å jobbe i samarbeid med MENI. I Oslo ble en Statoilansatt og en MENI-ansatt plassert sammen for å jobbe i team. Ferdinandsen forteller at han var heldig og fikk jobbe sammen med en australler som inkluderte han i alle deler av prosjektet. Ikke alle var like heldig som han. Noen engelskmenn som jobbet for MENI, ønsket ikke å dele informasjon i det hele tatt med de som var utplasserte fra Statoil. I andre tilfeller handlet det om at personene fra MENI og Statoil rett og slett ikke klarte å samarbeide. De var for forskjellige. Ferdinandsen fulgte Statfjord B-prosjektet fra Oslo til Moss Rosenberg Verft (MRV) i 1978. Han forteller også om prosjektstyring som en av de viktigste lærdommene han fikk ut av samarbeidet. Han må ha utmerker seg som en god samarbeidspartner. MENI ønsket i alle fall at han skulle fortsette med å arbeide på C-prosjektet.¹³⁵

Valg av kontraktør for teknisk prosjektering og prosjektledelse falt på B&R sammen med NPC. Statoil var en av de bedriftene som hadde medvirket til at NPC ble dannet. Fra starten av var det klart at NPC skulle ha ansvar for den tekniske prosjekteringen på Statfjord B, men da i samarbeid med et større og mer erfarent utenlandske selskap. På denne måten kunne tekniske opplæring av norske arbeidere foregå. Tre samarbeidspartnere ble vurdert, Brechtel, B&R og Foster Wheeler (FW), alle ble informert om at et samarbeid med NPC var forventet. Hver og en av dem måtte presentere en plan for hvordan de ville inkludere NPC i prosjektet, i

¹³⁴ Samtale med Jon Martin Huslid, 06.04.2011.

¹³⁵ Samtale med Jan Ferdinandsen, 18.04.2011.

så vel lederposisjoner og prosjektstyring. Det var også forutsatt at store deler av arbeidet skulle foregå i Norge. B&R gikk seirende ut av anbudsrunder i samarbeid med NPC og siden B&R allerede var veletablert i London ble prosjektarbeidet delt mellom Oslo og London.

Forholdet mellom EMC og PTF var ikke det aller beste. PTF mente at EMC brukte for mange timer i innkjøringsfasen. Det var til tider problemer med kommunikasjonen siden prosjektet var delt i Oslo og London, videre var det fordelt mellom mange forskjellige steder i Oslo. MENI hadde nok foretrukket kun å ha B&R som kontraktør, men på Statoils side ble det sett som viktig å bygge opp den norske kompetansen på prosjektledelse. Men MENI var misfornøyd med kostnadene og tidsforbruket på å drive opplæring av NPC personell. For å bøte på misnøyen mellom gruppene valgt MENI selv å ta ansvar for kontraktinngåelse og i 1978 kom det frem at de ønsket selv å være ansvarlig for byggerarbeidet. Derfor etablert MENI en byggeplassledelse ved hver byggeplass som var direkte underlagt PTF-gruppen. EMC bidro fremdeles med personell, men rapporterte nå direkte til PTF-gruppen.

I januar 1978 bestod MENIs PTF av rundt 50 personer, mens det i den samme periode i 1979 var vokst til 110 personer. Mai 1979 bestod gruppen av 67 prosent MENI-ansatte og 33 prosent Statoilansatte, samt 80 personer fra EMC som var direkte tilknyttet PTF-gruppen.¹³⁶

Internt i Statoil hadde Lisens 037-gruppen også en egen prosjektgruppe som konsentrerte seg om Staffjord B-prosjektet. Målet til denne gruppen var å jobbe mer konstruktivt med MENIs prosjektgruppe, bidra med alt de kunne og opprettholde interne kostnadsrammer og fremdriftsplaner. Staffjord B-gruppen var mye større enn A-gruppen, dette kan ses i sammenheng med satsingen på prosjektet, men også at Statoil hadde mer kunnskap og derfor ønsket å involvere seg mer. Ønsket om å bidra og være med på avgjørelser som ble tatt på vegne av deres eget arbeid og ikke andres, var en viktig motivasjonsfaktor for arbeidet.¹³⁷

I 1979 hadde prosjektgruppen i Statoil 39 ansatte, 14 av disse jobbet på Forus, mens de andre var utplassert på forskjellige bygge- og prosjektkontor. Gruppen på Forus var delt inn i fem arbeidsområder, internt i disse måtte man holde god kontakt med de som var utplassert. Prosjektgruppen var bygd på samarbeid uansett hvilket kontor eller by enn jobbet i.

¹³⁶ Moe, Haga, Knutsen og Rolstadås, 1980, s: 192–219.

¹³⁷ Samtale med Jan Ferdinandsen, 18.04.2011.

Økonomiavdelingen jobbet med kost- og planleggingskoordinering samt kontrakter og innkjøp. På Forus jobbet det seks personer.¹³⁸ En av dem Stein Diesen, hadde vært utplassert i London i et år i 1977. Etter utplasseringen tok han over ansvaret med å overvåke og kontrollere alle innkjøp og kontraktsvirksomhet i prosjektet. Tre andre personer¹³⁹ fra samme gruppe jobbet på MENIs prosjektkontor i Sandvika, hvor de jobbet med økonomiske og kontraktsmessige sider av innkjøparbeidet.

Åtte andre som var delaktige i prosjektet arbeidet med betongdelen. Tre av dem¹⁴⁰ var utplassert hos NC i Hinnavågen og arbeidet med byggingen av Condeep-strukturen, mens tre andre¹⁴¹ jobbet på MRV. De arbeidet med utrustningen av skaftene. De siste to arbeidet som koordinatorene for gruppen på Forus.

Den største gruppen i prosjektet var dekkgruppen. Åtte fra denne gruppen¹⁴² var direkte integrert i MENIs dekkoppfølgingsorganisasjon på MRV. Fra samme gruppe var tre personer¹⁴³ i drøye to år utplassert i London for å jobbe med dekk og utstyr. Her jobber de med prosessutstyr, elektroingeniørarbeid og prosessarbeid. Alle som jobbet på verftet, uavhengig av arbeidsoppgaver, dekket eller skaftene, arbeidet på samme premisser som andre MENI-ansatte. Samtidig hadde de fortløpende en åpen kommunikasjon med Statoil. Det at de var mange på dette prosjektet var viktig for Statoil ønsket på senere tidspunkt å ha mer direkte kontroll over flere prosjekt på norsk sokkel. Flere av de utplasserte hadde erfaring fra enten Statfjord A, eller de hadde jobbet i andre selskap hvor de hadde med seg erfaring fra andre prosjektgrupper. Beryll og Brent var felt på britisk side som mange hadde erfaring fra. Flere av de utplasserte hadde etter utplasseringen inntrykk av at de hadde lært mye og ville ta med seg mye tilbake til Statoil.¹⁴⁴

Videre i den interne organisasjonen var det en gruppe som jobbet med å koordinere arbeidet med moduler og prefabrikkerte enheter. Denne gruppen hadde kontakt med alle Aker

¹³⁸ Thor H. Helgesen (prosjektleder), Herman Solstrand, Rasmus Mellomstrand, Tor Sukkestad, Harald Håland og Stein Diesen.

¹³⁹ Finn Klungland, Erik Bakke og Egil Gjesteland.

¹⁴⁰ John Adlam, Rune Mordal og Ove Samdal.

¹⁴¹ Jan Ferdinandsen, Hugo Skandsen og Egil Ørstavik.

¹⁴² Jan Ove Grunde, Per Willy Hetland, Arne Eriksen, Øystein Johnsen, Harald Hansen, Helge Hatlestad, Knut Røed og Sigurd Seglem.

¹⁴³ Steinar Fagerland, Torleif Pugerud og Petter Øyen.

¹⁴⁴ SA: *Våre ansatte på Rosenberg* i Status nr. 11–12/79, fredag 29.06.79, side 6, i Statoil ASA, serie: Xba - Status, 1974–2005, boks: Xba - 0004 - Status 1979–1979, 6 årgang, mappe: Status 6. årgang nr. 1–23 (innbundet) 1979–1979, 12.11.2010, SAS.

verkstedene og andre verksted som var involvert i prosjektarbeidet. De skulle til en hver tid vite hva som foregikk på hvert verksted.

En siste gruppe jobbet med SPM¹⁴⁵ og rørledninger. Fire personer var delaktige i denne gruppen, men de var spredt på forskjellige steder. En var i England for å lære mer om de økonomiske aspektene til lastebøyen, en annen var utplassert i Monaco hvor ingeniørarbeider til lastebøyen ble gjort, mens de to andre jobbet med ingeniørarbeider på rørledningene fra plattformen til bøyen. Den siste som var tilknyttet denne gruppen var ansatt for å koordinere på Forus.¹⁴⁶

Prosjektgruppen til B-prosjektet var som tidligere nevnt mye større enn A-prosjektet. Mange av de ansatte var utplassert andre steder i flere år og de var spredt på mange forskjellige steder. Dette gjorde at det krevde mer av personene i samarbeidet og det var mer arbeid og holde kontakten mellom alle personene. Statoilansatte hadde nå mer erfaring med det første prosjektet og ønsker mer deltagelse på det neste prosjektet. Christiansen sier at: ”Statoil ble mer involvert fordi det var flere personer, men samtidig så involverte vi oss mye mer også enn i A-prosjektet”.¹⁴⁷

4.3.3 Statfjord C

Det finnes mindre informasjon om C-prosjektet enn de to første. Dette henger sammen med at mye av det som allerede var skrevet om Statfjordfeltet var skrevet før C-plattformen prosjektet var startet eller rett etter oppstart. Statfjord C-prosjektet er blitt karakterisert som siste fase av en bratt læringskurve. Da plattformen forlot Yrkesfjorden tidlig juni 1984 var C-plattformen den mest komplette strukturen som noensinne var tauet ut til et offshore felt. Og det skjedde endatil to måneder før fristen på prosjektet utløp og for en lavere pris enn forventet. Mange av de involverte, deriblant Jan Ferdinandsen, legger sterkt vekt på at de opplæringsprosessene som hadde skjedd i Statoil og i andre deler av den norske oljenæringen i forbindelse med utbyggingen av både A- og B-plattformene, gir viktige forklaringer for suksessen med C-plattformen¹⁴⁸. Det faktum at denne plattformen ble så solid og kunne

¹⁴⁵ Den type lastebøye som ble brukt på Statfjord-plattformene.

¹⁴⁶ SA: *lisens 037 organisasjonen - en presentasjon*, i Status nr. 18/79, 12.10.79, side 3, serie: Xba - Status, 1974–2005, boks: Xba - 0004 - Status 1979–1979, 6 årgang, mappe: Status 6. årgang nr. 1–23 (innbundet) 1979–1979, 12.11.2010, SAS.

¹⁴⁷ Intervju med Olav K. Christiansen, 13.01.2011, Oljemuseet i Stavanger.

¹⁴⁸ Samtale med Jan Ferdinandsen, 18.04.2011.

bygges så vidt raskt og til lavere pris enn først beregnet, hang også sammen med at C-prosjektet mer eller mindre var en kopi av B-prosjektet.¹⁴⁹

Organiseringen av A- og B-prosjektet tjente som modell for C-plattformen. Det betød at Statoil og MENI opprettet en PTF-gruppe som fikk ansvaret for arbeidet med det prosjektet. Hovedkontraktøren på prosjektet ble NPC i samarbeid med det britiske FW. Samarbeidet mellom de to selskapene ble kun kalt *Project Service Contractor* (PSC). Deres hovedkontor var i Asker og hovedoppgaven deres var å yte ingeniørtjenester, også i sammenheng med anbudene, samt å tilrettelegge innkjøpene slik at arbeidet kunne gjennomføres. PSC ledet prosjektet, men måtte også ha personell tilgjengelig for operatøren om det skulle være behov for det. Dette kunne innebære regnskapsføring, kostnadskontroll og kontraktsinngåelse. Andre oppgaver innebar å sende ansatte til de forskjellige byggeplassene for å forsikre seg om at arbeidet ble gjort etter den standard som operatøren forventet. I 1981 var det rundt 340 personer som jobbet for hovedkontraktøren med C-prosjektet, mer behov enn det var det ikke, da det meste av planleggingsarbeidet allerede var gjennomført av Statfjord B-gruppen. NPC jobbet for det meste med å gjøre nytte av de tegningene som allerede var tilgjengelige gjennom B-prosjektet. Noen forskjeller måtte tegnes inn, blant annet større boligkvarter og større produksjonskapasitet. Ved å bruke samme tegninger sparte prosjektet masse tid, cirka 40 prosent av tegningene kunne brukes igjen på C-plattformen.

Samme sted, i Asker, var også PTF-gruppen for C-prosjektet. I 1979 var det åtte Statoilansatte som jobbet i denne gruppen, mens hele gruppen bestod til sammen av 42 personer. Gruppens hovedoppgave var som de andre PTF-gruppene å følge med på hva PSC-gruppen arbeidet med, gi råd, kontrollere og godkjenne.¹⁵⁰ For de utplasserte Statoilansatte føltes ikke arbeidet lenger som opplæring. Mange hadde allerede vært på opplæring hos andre oljeselskap og nå gjorde de en jobb som eksperter. Da MENI spurte etter personell som kunne arbeidet i PTF-gruppen, var disse åtte sendt fra Statoil. De var blitt sendt fordi de var kvalifisert til å gjøre jobben og ikke fordi de trengte opplæring. Tidligere hadde Statoil måtte be om lov til å bli med, men nå ble Statoil sett på som en likverdige partner i prosjektgruppen. PTF-gruppen var delt i to hovedområder, en som jobbet med kostnadsanalyser og tidsfrister, mens den andre jobbet med ingeniørarbeidet. Alle de åtte Statoilansatte jobbet med ingeniørarbeidet. PTF C-gruppens hovedoppgave bestod for det meste av å arbeide med hvordan Statfjordgruppen

¹⁴⁹ McBarnet, Vol. 1984, Juli, s: 46–53.

¹⁵⁰ *Statfjord C - et puslespill (1981)*, s: 79 i Hansen og Lange, 1987.

kunne utnytte reservoaret på en mest mulig effektiv og økonomisk måte. Mye av jobben var å bestemme seg for hvilken løsning plattformen skulle ha.¹⁵¹ Den første arbeidsgruppen ble startet i 1978 for å vurdere utbyggingsalternativer, men ingen av forslagene ble godtatt av SUOC. Det var ingen god, økonomisk løsning. Tidlig i 1979 ble en ny prosjektgruppe etablert med samme oppgave, men de skulle fokusere på forenkling av utstyr, reduksjon av vekst og optimalisering av byggemetoder. Valget falt endelig på en kombinert produksjon, bore- og boligplattform.¹⁵²

Statoilansattes arbeid i PTF-gruppen var av forskjellig slag og mengde. To av ingeniørene¹⁵³ jobbet med studiekoordineringsgruppen. Den ene jobbet med å etablere kontakter i offshoreindustrien i Norge og i utlandet. Før avgjørelsen om hvordan Statfjord C-prosjektet skulle bygges var det blitt gjort en rekke studier. Løsninger fra hele verden ble evaluert for å se om det kunne gjøres på norsk sokkel. Om et studium kunne brukes måtte det modifiseres og tilpasses det norske klima og værforholdene utenfor norskekysten. Den andre ingeniøren fra Statoil var den eneste elektroingeniøren i gruppen. Hans arbeid besto av å vurdere forskjellige kraftgenereringsløsninger. Andre Statoilansatte jobbet med spesielt rørledninger og stigrør, samt annet arbeidet som omhandlet utstyrssiden. Deres oppgave var å finne en mulighet for å koble A- og C-plattformen sammen. En av planene for C-feltet var at oljen skulle transporteres til A-feltet og på den måten ville man trenge mindre utstyr på plattformen. Andre Statoilansatte jobbet med geotekniske undersøkelser og sikkerhetsarbeidet.¹⁵⁴

4.4 Mobils trening og utviklingsprogram i Norge og USA

Vi har nå sett hvordan samarbeidet mellom MENI og Statoil artet seg gjennom PTF-gruppene. Samarbeidet mellom de to selskapene var basert på flere faktorer også. Statoil ble invitert på alle interne kurs hos MENI og i det følgende skal vi se nærmere på hvordan MENI organiserte sin opplæring.

¹⁵¹SA: *Mobil rapport, Mobil Corporation, Training/Technology Capabilities*, Mobil Exploration INC, Statfjordarkivet, boks: L0164, Rapporter 1970–1986, mappe: L0001 – MO01-01A9826 – MO01-01A9829, Rapporter Statfjord generelt 1983–1985, 11.11.2010, SAS.

¹⁵² Moe, Haga, Knutsen og Rolstadås, 1980, s: 240–243.

¹⁵³ Atle Thunes og Sverre Gilje.

¹⁵⁴ SA: *Statfjord C-prosjektet, Statoil utplassering i prosjektgruppen*, i Status nr 16/79, fredag 14.09.79, side 4, i serie: Xba – Status 1974–2005, boks: Xba – 0004 – Status 1979–1979, 6. årgang, mappe: Status 6. årgang nr. 1–23 (innbundet) 1979–1979, 12.11.2010, SAS.

MENI var det første selskapet som introduserte et tre-ukers offshore kvalifiserings program, samt det første til å kreve sikkerhetskurs for alle sine ansatte som jobbet offshore. I 1976 startet de et trenings- og utviklings program for de som jobbet med utforskning og produksjon på sokkelen. Her fikk MENIs egne ansatte opplæring og trening, det samme tilbudet ble gitt til Statoilansatte og andre ansatte som jobbet i selskap som samarbeidet med MENI.

MENI etablerte et treningscenter i Stavanger hvor det var mulighet for både teoretisk og praktisk opplæring. I en rapport skrevet av MENI selv forventet de å ha utført 9000 dagsverk med opplæring i perioden fra 1976 til 1979. Ved opplæringscenteret i Stavanger arbeidet det 12 personer fra MENI. Daglig leder¹⁵⁵ ved centeret var i 1979, 53 år gammel og med nesten 30 års erfaring fra opplæring. Han hadde en bachelor i engelsk og psykologi og videre en master innen anvendt adferdsvitenskap. Han hadde hatt jobben som organisator, utvikler og implementerer for teknisk personell i MENI siden 1976. Hans erfaring før MENI var varierende, men med mye erfaring fra utlandet. Selv var han amerikaner, men gjennom karrieren hadde han jobbet til sammen fem år med opplæring av iranske personell som skulle ta over arbeidet til de utenlandske arbeiderne som jobbet i deres hjemland. Denne bakgrunnen gjorde han meget kvalifisert til å jobbe med å utvikle Statoilpersonell i Norge. Sammen med han jobbet også en norsk mekanisk ingeniør¹⁵⁶ med spesialisering innenfor industriell ingeniørkurs. I MENI var han ansvarlig for spesielt praktiske kurs på treningscenteret. Før han startet jobben i MENI i 1979 hadde han lang erfaring med å jobbe som prosjektleder og teknisk rådgiver i land som Afghanistan, Kenya, Tanzania, Bulgaria og Sverige.

Av andre som var ansatte hos MENI i treningsavdelingen var også en kvinnelig språkkordinator¹⁵⁷, med en bachelor i politikk og en master i turisme samt arbeidserfaring som språklærer i Singapore. Hun jobbet med opplæring av personell til å lede treningsseminarer og mer praksis kursvirksomhet i Paris og Brussel. Nå jobbet hun med språkopplæring for MENI. Sammen med henne jobbet to personer, hvor begge hadde en Cand. Philol.¹⁵⁸ Den første i pedagogikk og den andre i ulike emner. Den første hadde som hovedjobb å overse all trening av Statfjord A-personell, dette arbeidet innebar også å kvalitetssikre kursmodulene og etablerer andre moduler som trengtes på sokkelen for å gjøre arbeidet mer sikkert. Samtidig måtte han til enhver tid være oppdatert med de nyeste

¹⁵⁵ Hans navn var William G. Stewart.

¹⁵⁶ Hans navn var Asbjørn Landvik.

¹⁵⁷ Hennes navn var Aud Martha Lima.

¹⁵⁸ Deres navn var Bernhard L. Nilsen og Bjørn-Ove Aalerud.

sikkerhetskravene som kom fra OD. Før han startet i MENI hadde han jobbet med lignende oppgaver i Phillips Petroleum i Norge. Den andre Cand. Philol. som jobbet i denne gruppen hadde som hovedarbeidsoppgaver å utvikle nye boretreningsprogram og koordinerer arbeidet med å gjennomføre dem. Hans tidligere arbeid var i Brownaker offshore A/S hvor han hadde fått god erfaring med å jobbe med trening av offshore personell.

MENI hadde et faglig sterkt og et bredt orientert opplæringsprogram ved deres treningscenter. I tillegg til det norske senter hadde de og tilgang til flere utenlandske ressurscenter ved andre Mobil anlegg. Mobil hadde et internasjonalt karriereutviklingsprogram som ble gjort tilgjengelig for personell som jobbet i Norge, samt de selskap som var i en kontraktsituasjon som gjorde at deres ansatte fikk tilgang til den samme opplæringen. Statoil var en av dem. Ved å ha en internasjonal støttespiller var det enklere å lage et skreddersydd opplæringsprogram for hver enkelt. Det førte også til at utplasseringsplass kunne være over hele verden. Hvert år utga Mobil en teknisk/profesjonell guide til alle formelle tekniske kurs for olje industrien med evalueringer av innhold, kvalitet og effektivitet. Denne guiden var med på å bestemme og gi en retningslinje i hvilken kurs Mobil og Statoils ansatte burde gjennomgå i løpet av året. Samtidig som Statoil fikk mye informasjon og opplæringstilbud gjennom samarbeidet med Mobil, fikk samtidig Mobil verdifull erfaring med teknologioverføring og opplæring av norsk personell, med forskjellige kultur, teknisk bakgrunn og erfaring.

Mobils opplæringsfilosofi var at hvert opplæringsopplegg, kurs eller etterutdanning skulle bli tilrettelagt i forhold til hver enkelt persons behov i kombinasjon med den jobben de gjorde. Et annet poeng var å ikke bare sørge for den opplæringen som det var behov for akkurat da, men også å sørge for at fremtidig etterspørsel etter kompetanse og erfaring ville bli tatt vare på. Mobil prøvde å planlegge sine opplæringskurs etter hvordan de trodde markedet ville forandre seg og hva slags kompetanse som ville bli etterspurt i fremtiden. Med denne filosofien i bakhodet ble 34 forskjellige treningsmoduler tilpasset Statfjord A laget. Statfjordkursene var delt opp i forskjellige kategorier og skulle dekke alle behov for offshore ansatte som jobbet med Statfjord. Tabell 4.4 viser hva slags kurs og hvor mange kurs som ble gjennomført i forbindelse med Statfjord A og tabell 4.5 viser hvor mange som var planlagt for Statfjord B.

Tabell 4.4: Kurs for Statfjord A hos MENI

Kategori	Antall Kurs
Sikkerhets systemer	4
Verktøy	5
Avfalls produkter	5
Varme / Kjøle system	4
Hydrokarbon produksjon	5
Elektrisk	1
Brønn analyse	4
APL ¹⁵⁹	5
Introduksjon	1
Lagring og shipping	1

160

For Statfjord B var det i 1979 planlagt enda flere kurs for å dekke behovet for opplæring av personell som skulle jobbe der. Her hadde det gått fra 35 til 41, men kun innenfor 5 forskjellige kategorier.

Tabell 4.5: Planlagte kurs for Statfjord B hos MENI

Kategori	Antall Kurs
Introduksjon	1
Prosess systemer	15
Verktøy og hjelpesystemer	18
Brannvern	3
ALP systemer	4

161

Ved å ha dette opplæringssystemet skulle MENI sørge for at alle som jobbet for dem eller på felt hvor de var ansvarlig skulle ha den nødvendige opplæringen for å gjøre arbeidsplassen sikker. Hvert år fikk alle ansatte en rapport som analyserte deres arbeidspresentasjoner, ved å fremheve svakheter og styrker kunne hver enkel ansatt i samarbeid med sin leder utviklet et opplæringsprogram som ville gjøre at den ansatte kunne prestere bedre i sine arbeidsoppgaver. Denne måte å arbeide på førte til at i 1980 hadde MENI den høyeste prosent opplærte norske medarbeidere hos seg. Hele 94 prosent av de ansatte på plattformene hadde gjennomgått opplæringskurs, mens i hele Mobils organisasjonen var tallet på 82 prosent.

¹⁵⁹ Advanced Production and Loading systemer, lastebøyen på Statfjord er av type SPM.

¹⁶⁰ SA: Mobil rapport, Mobil Corporation, Training/Technology Capabilities, Mobil Exploration INC, Statfjordarkivet, boks: L0164, Rapporter 1970–1986, mappe: L0001 – MO01-01A9826 – MO01-01A9829, Rapporter Statfjord generelt 1983–1985, 11.11.2010, SAS.

¹⁶¹ SA: Mobil rapport, Mobil Corporation, Training/Technology Capabilities, Mobil Exploration INC, Statfjordarkivet, boks: L0164, Rapporter 1970–1986, mappe: L0001 – MO01-01A9826 – MO01-01A9829, Rapporter Statfjord generelt 1983–1985, 11.11.2010, SAS.

Dette viser at MENI hadde et effektivt opplæringsprogram. Hvorvidt det fungerte like god i praktisk som det så ut på papiret, er vanskelig å avgjøre.

For de som arbeidet med produksjon og vedlikehold, opprettet og implementerte MENI et intenst syv-måneders program. Hvert program var basert på hver enkelt medarbeider og deres årlige arbeidsrapport inkluderte formell trening, ferdighetstrening og *on-the-job training* ved et av Mobils anlegg. For de som jobbet direkte med vedlikeholdsarbeid fantes det også seminarer i Stavanger som handlet om det spesielle verktøyet de jobbet med som turbiner, prosedyrer eller systemer som *Supervisory Control and Data Acquisition System (SCADA)*. Ved å gjennomgå disse opplæringsmodulene var formålet å være sikker på at de ansatte kunne håndtere alle utfordringer de kunne møte i arbeidet sitt.

Sikkerhetskurset til MENI ble gjort obligatorisk for alle underleverandører som arbeidet med Statfjordprosjektene. Fram til 1980 ble det brukt 20000 dagsverk på å gjennomføre dette hos MENI, som den eneste operatøren. Opplæringsavdelingen la opp til forskjellige kurs som skulle prioriteres av alle involverte. Kursene var delt inn i to kategorier, den første for de som arbeidet på en *Cold Platform*¹⁶² og de som arbeidet på en *Hot Platform*¹⁶³. For de som jobbet på ”kalde” plattformer var det mindre krav enn de som arbeidet på ”varme”. De var kun påkrev å ha gjennomført en to ukers offshore kvalifiserings kurs, men var det forventet at de skulle arbeidet på en varm plattform i etterkant var det vanlig at de gjennomførte alle kurs med en gang sammen med de andre. For å arbeide på varme plattformer måtte arbeiderne gjennomføre tre ukers offshore kvalifiserings kurs, en uke sikkerhetskurs samt en dags orienterings kurs.¹⁶⁴

På slutten av 1970-tallet ble en artikkel skrevet om MENIs innsats for å lære opp sitt eget personell.¹⁶⁵ Artikkelen handlet om at igjen hadde MENI tatt initiativ til å være et godt eksempel, de hadde satt i gang et seminar for selskapets ledere som skulle lære dem lover og regler vedrørende arbeidsforhold og sikkerhet på den norske sokkelen. Alle lederne i selskapet var pålagt å gjennomgå seminaret der ansatte fra OD var invitert til å forelese om forskjellige

¹⁶² Etter at plattformen var i posisjon på feltet, i den som kalles før boring fasen.

¹⁶³ Etter at boringen hadde startet

¹⁶⁴ SA: *Mobil rapport, Mobil Corporation, Training/Technology Capabilities*, Mobil Exploration INC, Statfjordarkivet, boks: L0164, Rapporter 1970–1986, mappe: L0001 – MO01-01A9826 – MO01-01A9829, Rapporter Statfjord generelt 1983–1985, 11.11.2010, SAS.

¹⁶⁵ Datoen eller avisens navn kommer ikke frem av arkivmaterialet, men det står skrevet at det skjedde i god tid før produksjon på A plattformen, noe som skjedde i 1979.

bestemmelser i arbeidsmiljøloven og ferieloven, men også diverse sikkerhetsforeskrifter som var viktig å kjenne til når en jobbet med offshore virksomhet på sokkelen. For utenlandske ledere var et ekstra kurs satt opp rundt temaet norske arbeidsforhold, dette kunne gjøre det enklere for nordmenn og utlendinger i deres hverdag. Alle ledere som også skulle jobbe offshore uavhengig om de var nordmenn eller utlendinger, eller hadde erfaring fra offshorearbeidet eller ikke, måtte ta MENIs tre-ukers introduksjonskurs sammen med alle andre som skulle jobbe offshore. Kurset fokuserte på vernearbeid og sikkerhet. Statoil var et av selskapene som gjennomgikk disse kursene som en del av opplæringsavtalen med MENI.¹⁶⁶

4.5 Oppsummering

Gjennomgangen av hvordan samarbeidet mellom Statoil og MENI på Statfjordfeltet artet og endret seg, gir en bedre forståelse av hvor komplisert og krevende det var å være operatøransvarlig på feltet. Ved å følge de forskjellige prosjektgruppene og måten de ble organisert på, til utformingen av de ulike plattformene ser vi hvordan Statoil gradvis gikk fra å være en lærling til en likverdig samarbeidspartner. Under det første prosjektet, A-plattformen, var Statoil usikker og hadde ikke altfor mye kunnskap om hvordan en utbygging av en oljeplattform fungerte. De var derfor avhengig av hjelp utenfra. Under utbyggingen av B-plattformen, signaliserte Statoil derimot at de ikke bare ville være en passiv part, men involveres mer. Statoil både tok og fikk derfor en mer selvstendig rolle i denne fasen av Statfjordutbyggingen. C-prosjektet var det prosjektet som gikk mest smertefritt og som markerte at Statoil var blitt en mer likeverdig partner med MENI. I denne fasen behøvde de ikke lenger på samme måte å be om å få være med. Det var i stedet Statoil slik at Statoil noen ganger hadde viktig kompetanse på feltet som gjorde at de ble spurt om å være med. Slik jeg ser det, viser dette at Statoil nå var blitt akseptert som en likverdig samarbeidspartner.

Samarbeidet viser også det omfanget av arbeidsplasser hvor Statoilansatte var utplassert. For Statoils del var det fornuftig å spre opplæringen over så mange forskjellige arbeidsområder som de kunne. På den måten fikk de innblikk i flere deler av MENIs organisasjon. På den andre siden er det ikke sikkert Statoil hadde så mye valg i hvor deres eget personell ble utplassert. MENI og Statfjorddivisjonen kan like gjerne ha utplassert personelle der de mente

¹⁶⁶ SA: *Oljeselskapet Mobil går foran med et godt eksempel: Alle ansatte skal lære norske regler og lover*, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0340, mappe: 945: Personalet, opplæring og seminarer, 1976–1979, 21.12.2010, SAS.

de vill lære mest, eller der det var mest gunstig for dem. Uansett fikk Statoilsansatte en god mulighet til å lære. Kunnskapen som ble tilført organisasjonen ga de ansatte større faglig trygghet. Dette bygde i neste omgang selvtillit. Samarbeid med MENI hjalp selskapet å utvikle og skreddersy deres egen organisasjon. Her fikk de opplæring i ikke bare teknologi, men også innen felt som planlegging, prosjektgjennomføringen og videreutvikling.

Overgangen fra at Statoil var lærling til de ble oppfattet som å være en likeverdig partner, kan forklares med de skrittvisе og mangfoldige læringsprosessene som Statoils ansatte hadde vært engasjert i. Samarbeidet med andre oljeselskap og underleverandører på Statfjordfeltet åpnet flere muligheter for opplæring. Statoil sendte blant annet ut en forespørsel til samarbeidspartneren MHE om eventuell opplæring av Statoilansatte. MHE stilte seg positive til å samarbeide med Statoil. Dette er et eksempel på hvordan Statfjordutbyggingen åpnet nye samarbeidsmuligheter for Statoil

Senere i kapitlet har vi sett hvordan opplæringsenheten som MENI etablerte i Stavanger fungerte og hva slags opplæring som ble gitt der. Statoil fikk gjennom samarbeidet med MENI full tilgang på hele driftsorganisasjonen. Denne innsikten ble senere til fordel for Statoil, da de ønsket å ta over operatøransvaret på Statfjord.

Kapittel 5: Mesteren

5.1 Innledning

I dette kapittelet er årene mellom 1982–1986 tema for analysen. Denne perioden var preget av endringer i relasjonene mellom MENI og Statoil. På grunn av samarbeidet med MENI og andre oljeselskap hadde Statoil på dette tidspunktet allerede opparbeidet seg verdifull kunnskap om og erfaring fra olje- og gassproduksjon. Slik ble de et mer selvstendig selskap. Derfor fikk de også gradvis ansvar for deler av den norske sokkelen.¹⁶⁷ Fra begynnelsen av 1980-tallet begynte Statoil å bli klar til å bruke den retten kontrakten på Statfjordfeltet ga dem, nemlig å ta over operatøransvaret for feltet.

Siden Statoil var blitt et mer selvstendig selskap, endre det relasjonen mellom Statoil og MENI og samarbeidet dem imellom kom inn i en annen fase. Denne neste fasen av kunnskapsoverføringen, skjedde etter det ble bestemt at operatøransvaret på Statfjord skulle overføres fra MENI til Statoil. Denne avgjørelsen førte til en ny tone mellom samarbeidspartnere. De to selskapene hadde vært enig om at dette kunne skje da samarbeidet ble innledet. Da myndighetene bestemte at tiden var inne for å overføre operatøransvaret til Statoil, ble konfrontasjonene mellom de to aktørene flere. Politisk skifte i Norge fra Arbeiderpartiet til Høyre gjorde at MENI så en mulighet til å beholde operatørrollen i stede for å gi den fra seg til Statoil. I dette kapitlet skal vi følge Statoil gjennom viktige faser i kunnskapsoverføringen i årene mellom 1982 og 1986. Hva skjedde med Statoilledelsens selvoppfatning etter hvert som de mente at deres egne ansatte behersket den kompetansen som trengtes for å overta operatøransvaret på Statfjord? Hvordan kom dette til å prege MENIs forhold til Statoil? Hvilke argumenter ble brukt i diskusjonen om hvem som skulle overta? Hvilken rolle spilte OD? Hvordan foregikk overføringen av operatøransvaret? Hvordan ble det tilrettelagt for teknologioverføringen fra MENIs side, og teknologimottakelse på Statoils side?

Kapittelets tittel, *Mesterne*, er ment til å beskrive den siste fasen av hvordan Statoil så på seg selv i denne oppgaven. En mester er en lærer og en ekspert. Statoil mente at de hadde utviklet seg til å bli nemlig det gjennom 14 år med samarbeid med andre oljeselskap. Da de på 1980-

¹⁶⁷ Statoil, sammen med Saga Petroleum og Norsk Hydro, ble tildelt gullblokkene hvor de fant Gullfaksfeltet i 1978, i 1981 ble utbyggingsplanen godkjent. Dette var det første norske feltet med norsk operatør fra begynnelsen av. *Kulturminneplan for petroleumsvirksomhet på norsk sokkel*, http://www.norskolje.museum.no/stream_file.asp?iEntityId=723, Gullfaksområdet, 10.04.2011.

tallet bestemte seg for at tiden var inne for å ta over operatøransvaret på feltet, var det med oppfattningen av seg selv som mer en nok kompetent til å ta på seg denne oppgaven. De mente de var selvstendig nok til å stå på egne ben.

5.2 Statoilskolen

Statoil hadde allerede i 1976 startet et lederutviklingsprogram. Dette programmet omfattet de som i tillegg til ingeniørutdanning også hadde erfaring fra å jobbe på sokkelen som operatør eller fra service-/vedlikeholdsselskaper. Andre kurs og seminar var tilrettelagt av Statoils opplæringsgruppe.¹⁶⁸

Den 1. januar 1980 startet Statoil et eget opplæringstilbud for sine egne ansatte, Statoilskolen. Men med Statoil skolen kom det første opplæringsprogrammet som gjaldt alle ansatte i Statoil og som spesielt hadde kurs som var tilrettelagt for deres egne prosjekter. Hensikten med etableringen var å kunne gi et bredt kurstilbud til deres ansatte. Etableringen kan tolkes som et uttrykk for at Statoil ikke lenger var like avhengig av å få opplæring av andre. Etter åtte år hadde de selv nok kompetanse til å holde kurs for egne ansatte på flere viktige områder.

I første omgang konsentrerte de seg likevel om å arrangere kurs innenfor områder der muligheten for ekstern opplæring ikke var like lett å organisere. Så vel innførings- som administrasjons og lederutviklingskursene var typiske organisasjonskurs, som handlet om at ansatte skulle lære egen institusjon å kjenne, samt å få innføring i lederskap og å tilegne seg administrative ferdigheter og kunnskap. For å kunne kartlegge utdanningsbehovet blant de ansatte innen disse områdene, iverksatte skolens ledelse medarbeidersamtaler i alle avdelinger. På den måten kunne hver enkel ansatt få mulighet til å påvirke sin egen opplæring/videreutvikling. I den grad det fantes Statoilansatte som kunne forelese, ble de brukt.¹⁶⁹

Etableringen av Statoilskolen kan også tolkes som et uttrykk for at det statlige oljeselskapet fra begynnelsen av 1980-tallet begynte å orientere seg mot den neste etappen i egen

¹⁶⁸ St. meld. nr. 39 (1984–85), *Operatøransvaret for Statfjordfeltet m.v. 16.11.84*, s: 17 og SA: *Statoil skolen* i Status nr. 3/80, fredag 15.02.80, s: 3, serie: Xba – Status 1974–2005, boks Xba – 0005 Status 1980–1981, 7. og 8. årgang, mappe: Status 7. årgang nr 1–22 (innbundet) 1980–1980, 22.03.2011, SAS.

¹⁶⁹ SA: *Statoil skolen* i Status nr. 3/80, fredag 15.02.80, s: 3, serie: Xba – Status 1974–2005, boks Xba – 0005 Status 1980–1981, 7. og 8. årgang, mappe: Status 7. årgang nr 1–22 (innbundet) 1980–1980, 22.03.2011, SAS.

organisasjonsutviklingen, som var å overta operatøransvaret på Statfjord.¹⁷⁰ Statoilskolen representerte et viktig steg for kunnskapsutvikling internt i Statoil. Nå tok de ansvar selv. Det tydet på en trygghet i forhold til egen kompetanse. Tidligere hadde Statoil fulgt MENI i alle deres interne kurs¹⁷¹, men med oppstarten av Statoilskolen ønsket selskapet å ta steget ut i egen retning og utvikle en mer uavhengig tankegang. Statoils egne ansatte ble brukt som forelesere og programmet var rettet mer mot egne interne prosedyrer og systemer. De ansatte skulle kjenne sin egen bedrift. Statoilskolen ønsket å bygge videre på den kunnskapen som allerede eksisterte i selskapet. Rundt 50 prosent av de ansatte høsten 1980 hadde høyere teknisk utdanning. Videre spesialisering innenfor hver ansatts kompetanse var første prioritet.

Oppstarten av et internt kursprogram kan ses på som et tegn på at forholdet mellom Statoil og MENI var i forandring. Statoil ønsket å løsrive seg og bli mer uavhengig. Ekstern kursvirksomhet foregikk fremdeles, enten ved å inviterte eksterne kursholdere til Statoil selv, eller ved å fortsette som tidligere ved å sende ansatte til utlandet for å lære. Forskjellen nå var at alt gikk gjennom Statoil skolen.

Det fantes også en økonomisk tankegang bak denne måte å organisere opplæringen på. Ved å ansatte egne spesialist som kursholdere ville det koste mer, enn å betale for et eksternt kurs i et annet selskap fra tid til annen. Siden det allerede i 1980 var kommet ut at Statoil ønsket flere uavhengig oppgaver på norsk sokkel kan den interne Statoilskolen være første steg i egen retning. Kapittelet videre skal ta for seg flere av Statoils steg for egen uavhengighet.¹⁷²

Et eksempel på at Statoil virkelig var blitt mestere var i 1981. Da ble Statoil spurt av det greske statsoljeselskapet og de kunne bistå med hjelp til å gjennomgå kostnadene på et eget utbyggingsprosjekt. Kostnadene hadde blitt mer enn det som var forventet og derfor var det ønskelig at Statoil kunne bistå med sin erfaring. Dette var et område som Statoil hadde god kunnskap om, med tanke på utbyggingen av spesielt Statfjord A og B. Likevel var det ikke uvanlig at store byggeprosjekter ikke klarte å holde seg innenfor budsjett. Odd Instefjord dro

¹⁷⁰ SA: *Statoil skolen* i Status nr. 3/80, fredag 15.02.80, s: 3, serie: Xba – Status 1974–2005, boks Xba – 0005 Status 1980–1981, 7. og 8. årgang, mappe: Status 7. årgang nr 1–22 (innbundet) 1980–1980, 22.03.2011, SAS.

¹⁷¹ Gjennomgått i kapittel 4.

¹⁷² SA: *Statoil skolen* i Status nr. 3/80, fredag 15.02.80, s: 3, serie: Xba – Status 1974–2005, boks Xba – 0005 Status 1980–1981, 7. og 8. årgang, mappe: Status 7. årgang nr 1–22 (innbundet) 1980–1980, 22.03.2011, SAS og SA: *Møte med vår nye skolesjef* i Status nr. 15/80, fredag 05.09.80, s: 6–8, serie: Xba – Status 1974–2005, boks Xba – 0005 Status 1980–1981, 7. og 8. årgang, mappe: Status 7. årgang nr 1–22 (innbundet) 1980–1980, 22.03.2011, SAS.

til Hellas for å representere Statoil i dette arbeidet. Det var planlagt at han skulle oppholde seg der i seks måneder før han ville returnere hjem. Eksemplet viser at innenfor noen områder ble Statoil anerkjent som ekspert av andre oljeselskap.¹⁷³

5.3 Politisk uenighet

Statoil gikk for alvor ut og ønsket operatøransvar i planene for selskapet i 1981, den 24. oktober 1980. Dette skapte debatt. Statfjord hadde siden starten av utbyggingen blitt fulgt av medieoppslag. Prosjektutsettelse, kostnadsoverskridelse og ikke minst brevsaken¹⁷⁴ var noen av sakene. Journalistene var opptatt av alle elementene i byggingen som ikke gikk etter planen.

Hvorfor ble det slik? Kontrakten mellom de to selskapene var helt tydelig, Statoil skulle ha rett til å overta operatøransvaret på Statfjord etter ti år. Intensiteten i debatten hang nok sammen med de politiske endringene som skjedde i denne perioden. I 1981 hadde regjeringen Harlem Brundtland gitt grønt lys til Statoil for en overtagelse, men da regjeringen Willoch overtok etter stortingsvalget høsten 1981, skiftet lysets farge fra grønt til rødt.

Uoverensstemmelser mellom selskapene hadde riktignok kommet frem før dette. Ved et møte mellom Statoil og Mobil i New York høsten 1980 signaliserte Mobil at de var uenige i at overføringen skulle skje etter ti år. Her kom det frem for Statoils ledelse at Mobil var villig til å kjempe imot overføringen. På et tidspunkt erklærte til og med Alex Massad¹⁷⁵ ”krig” mot Arve Johnsen og resten av Statoil. Mobil hadde investert mye i oppbyggingen av feltet og ønsket selvfølgelig ikke å gi det fra seg uten kamp. Samtidig mente de at de ikke var klare til å ta over.¹⁷⁶

Våren 1981 ble avgjørelsen i saken utsatt et år på grunn av en rekke andre betydningsfulle saker som krevde mer oppmerksomhet. Johnsen var sterkt uenig i Stortingets manglende entusiasme i saken og han stilte spørsmål om regjeringen i det hele tatt tjente nasjonale

¹⁷³ SA: *Statoil låner ut ekspertise*, i Status nr. 12/81, onsdag 17.07.81, s: 20, serie: Xba - Status, 1974-2005, boks: Xba - 0005 Status 1980-1981, 7. og 8. årgang, mappe: Status 7. årgang nr 1-22 (innbundet) 1980-1980, 22.03.2011, SAS.

¹⁷⁴ Oljedirektoratet skrev brev til Mobil i 1976 hvor det ble stilt spørsmål ved sikkerheten på den planlagte B-plattformen. Siden byggingen allerede var satt i gang førte brevet til store utsettelse og kostnadsoverskridelser. Saken ble også sett på som en maktkamp mellom Statoil og OD. Denne saken ble presentert i kapittel 4.

¹⁷⁵ En av Mobils toppsjefer ved kontoret i New York.

¹⁷⁶ Olje! 5:5 – AS Norge, NRK dokumentar.

interesser ved å si nei og utsette diskusjoner om operatøransvaret. Willoch og Johnsen gikk hardt ut mot hverandre. Det engasjerte media, som viet konflikten stor oppmerksomhet. Kritikken fra regjeringen mot Statoil gikk utpå at Statoil ønsket å ta over styringen av norsk oljepolitikk. Willoch skriver selv at regjeringen var enig i overtagelsen, men det var spørsmålet om når som var den store diskusjonen. Etter videre diskusjon ble det bestemt at operatøransvaret skulle overføres fra 1. januar 1987, men da hadde den offentlige konflikten pågått lenge.¹⁷⁷ Regjeringen var redde for at Statoil ikke ville ha kapasitet nok til å ta seg av alle deres prosjekter.¹⁷⁸

5.4 Kampen om operatøransvaret på Statfjord

Spørsmålet om en eventuell overtagelse av operatøransvaret på Statfjord ble behandlet ved flere anledninger i Stortinget. Statoils ønske om å overta operatøransvaret ble første gang omtalt i St. meld. nr 44 (1980–81) ved behandling av Statoils planer for selskapet i 1981 den 24. oktober 1980. Saken ble videre behandlet flere ganger men mest omfattende i årene 1981 og 1983. Et endelig standpunkt ble først tatt i St. meld. nr 39 (1984–1985), hvor det ble bestemt at en overtagelse over to år skulle gjennomføres fra MENI til Statoil i periode fra 1985 til 1. januar 1987.

Kontrakten Statoil hadde med MENI gjorde det ikke mulig for dem å ta over før etter ti år. På grunn av den politiske debatten ble overføringen først avsluttet 1. januar 1987. Spørsmålet om å ta over ble også et spørsmål om makt på den norske sokkelen, det at Statoil hadde mulighet, ble også en av hovedgrunnene til at de kjempet for det.

Debatten om når Statoil skulle overta operatøransvaret for Statfjord, ga begge partene mulighet til å presentere sine synspunkter om saken. Hvilken kompetanse Statoil hadde ervervet seg, og hva de fremdeles trengte å tilegne seg, var kjernen i saken og argumentasjon fra begge sider. Begge forholdt seg til avtalen om at MENI skulle overføre kunnskap til Statoil. Uenigheten mellom partene var hvordan overføringen skulle gjennomføres. Her var selskapene dypt uenig. Vi skal i det følgende gå inn i hvert selskaps argumentasjon for å overta eller beholde operatøransvaret.

¹⁷⁷ Lerøen, 2002, s: 147–157, Willoch, 1990, s: 282–294 og Hagemann og Kindingstad, 2002, s: 203–235.

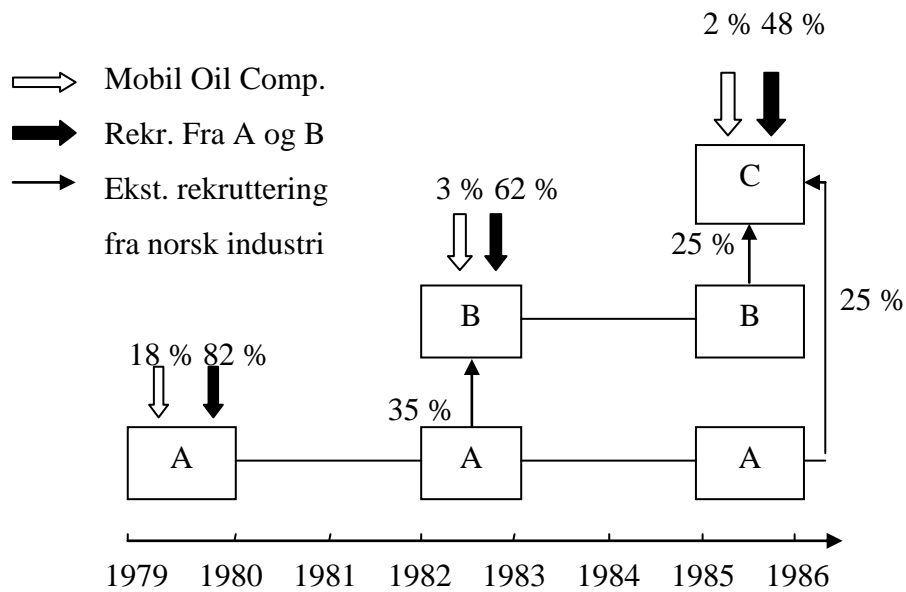
¹⁷⁸ Olje! 5:5 – AS Norge, NRK dokumentar.

5.4.1 Statoils argumentasjon for å overta operatøransvaret

Statoil så flere fordeler med at de selv skulle overta operatøransvaret. Statfjord ville være det beste virkemiddelet for at de selv og andre norske bedrifter skulle få en solid kompetanseoppbygging offshore. Det var bare slik statens oljeselskap kunne oppnå kompetanse innenfor alle felt som organisasjon, personell, teknologi og drift. Ved å få dette ansvaret ville selskapet kunne utvikle seg videre. Et annet viktig spørsmål for Statoil var rekruttering og nyansettelser. Ifølge Statoils egen analyse, ville behovet for erfarent personell bli størst på slutten av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet. På dette tidspunktet ville Statfjord allerede ha vært i produksjon i ti år og personell kunne tas ut fra driftsorganisasjonen på Statfjord og settes inn i andre arbeidsoppgaver på andre oljefelt. Det personellet som ble tatt bort fra Statfjord kunne igjen erstattes ved interne opprykk. Statoil la egen erfaring til grunn for å gjøre dette. De hadde lang erfaring med å overføre personell fra Statfjord A-plattformen videre til B- og C-plattformene. Ved å overføre personell fra en plattform til en annen på denne måten ble kunnskap overført effektivt fra et felt til et annet. Hvordan denne overføringen av personell skjedde mellom Statfjord-plattformene kan ses i figur 5.1 under. Statoil mente det var avgjørende for dem å være operatør for å kunne fullt utnytte den organisasjonen som allerede var bygd opp.¹⁷⁹ Et hovedperspektiv for Statoil var å videreutvikle eget selskap.

¹⁷⁹ St. meld. nr. 39 (1984–85), *Operatørskifte for Statfjordfeltet m.v.*, 16.11.84, s: 3–20.

Figur 5.1: Statfjordfeltet. Rekrutteringskilder og kompetanseoverføring.



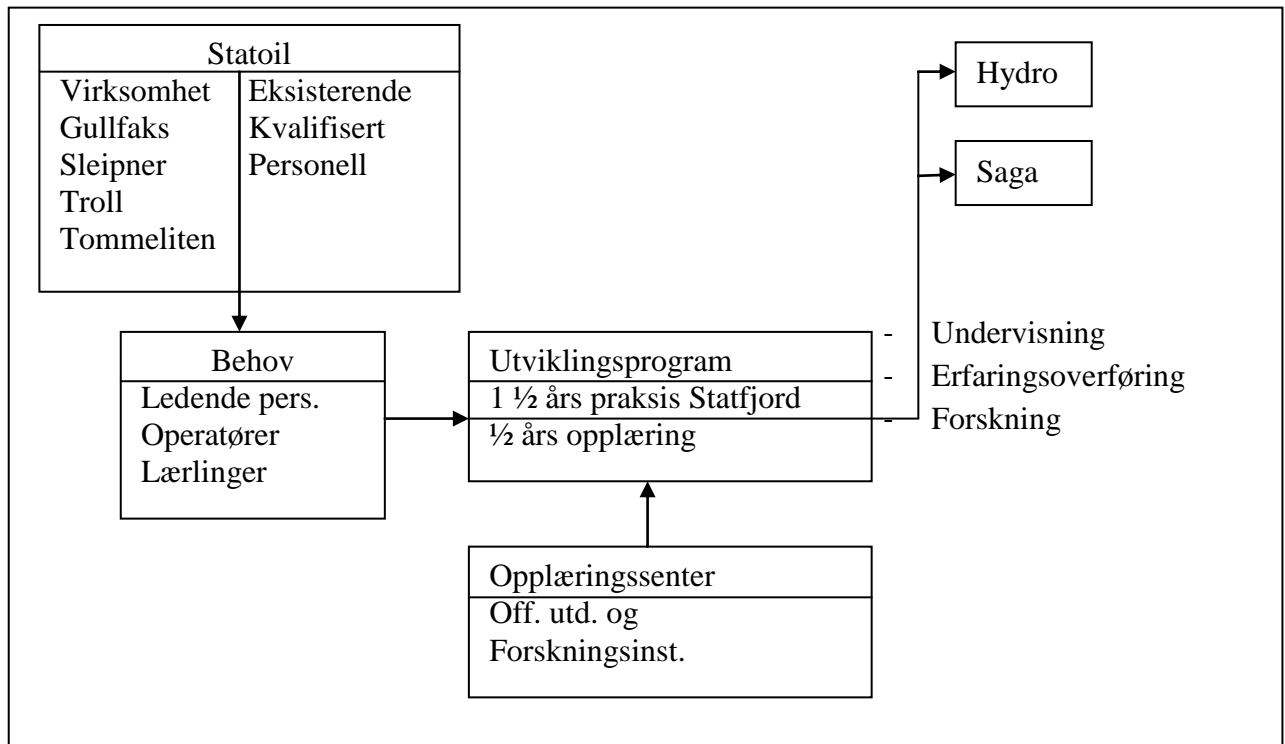
180

Statoil ønsket å bruke Statfjord som et opplæringscenter, som kunne fungere som et bindeledd mellom operatørselskapene og annen norsk industri eller forskningsinstitusjoner. Statoil som statlig selskap argumenterte for å bygge opp den norske olje- og industripolitikken. Dette kunne være alt fra Hydro og Saga til Universitet og Høyskoler som drev med petroleumundervisning. Undervisningstiltak var allerede startet på begynnelsen av 1970-tallet. Både universitetet i Oslo og Bergen utvidet noe av geologiutdannelse tidlig for å gjøre den mer relevant for den nye oljenæringen, mens NTH tok ansvaret for utdannelsen av petroleumingeniørene. Statoil argumenterte for at alle disse partene burde samarbeide og de argumenterte for at Statfjord kunne fungere som et laboratorium der studenter, lærere og andre aktører fikk praktisk erfaring offshore. Slik ønsket Statoil og bidra til kunnskapsoppbygging på alle nivå innen petroleumsnæringen.¹⁸¹ Statoils interne opplæringsmodell kan ses i figur 5.2 under.

¹⁸⁰ St. meld. nr. 39 (1984–85), *Operatøransvaret for Statfjordfeltet m.v.*, 16.11.84, s: 15.

¹⁸¹ Hanisch og Nerheim, 1992, s: 354–363.

Figur 5.2: Statoils opplæringsmodell.



182

MENI argumenterte med at de hadde en opplæringsplan spesielt rettet mot norske oljeansatte, dette inkluderte oljearbeiderne på plattformene til lederne på land. Til tross for dette var det slik at MENI brukte Statfjord som opplæringsenhet også for sine egne ansatte fra hele verden. Mange av lederstillingene i Statfjordorganisasjonen var besatt av MENIs eget personell som trengte lederutvikling. Dette likte ikke ledelsen i Statoil, de argumenterte med at disse stillingene burde være tilgjengelig for norsk personell. Om Statoil ble operatør var det de selv som ville være ansvarlig for alle opplæringsstillingene på Statfjord. Det ville føre til at lederstillingene ville bli tildelt nordmenn som ønsket opplæringen og ikke lenger MENI-ansatte som det var på det daværende tidspunktet.

Det var viktig for Statoil å inngå en avtale om teknisk støtte med MENI etter en overtagelse. En slik avtale ville gjøre det mulig for Statoil å bruke deres ekspertise når det var behov. Statoil ønsket å overta, men samtidig beholde et fleksibelt forhold til MENI gjennom en teknisk assistent stilling. Om de ikke var interessert i en slik avtale, var Statoilledelsen overbevist om at andre utenlandske oljeselskap med ekspertise og erfaring ville inngå en lignende avtale med dem. Statoil argumenterte for at en god planlagt overtagelse og en

¹⁸² St. meld. nr. 39 (1984–85) *Operatøransvaret på Statfjordfeltet m.v.*, 16.11.84, s: 16.

teknisk samarbeidsavtale i etterkant var det som skulle til for at et operatørskifte ville gå smertefritt.

Fra et økonomisk standpunkt mente Statoil det ville være særdeles gunstig om de var operatør på Statfjord. I dette feltet hadde de en stor andel, samtidig som de hadde deltagerinteresser i mange andre blokker i nærheten. Muligheten til å ivareta de interessene mente Statoils ledelse ville være størst om de var operatør på Statfjord.

Statfjord var den økonomiske ryggraden til Statoil, ved å ta ansvar for feltet sikret de seg selv en sikker inntektskilde i mange år fremover. Ved å ha tilgang til å utnytte de driftsmessige og økonomiske fordelene ved å være operatør på Statfjord og Gullfaks kunne Statoil samordne mye av driften til begge felt. Dette gjaldt blant annet base-, transport-, forsynings- og beredskapsfunksjoner.

Et siste argument fra Statoils side var knyttet til de sikkerhetsmessige forholdene på Statfjord. Statoil mente at en sammenslåing av aktiviteten i nærheten var den beste løsningen. Ved å slå sammen beredskapsressursene for Statfjord, Gullfaks og Oseberg, vil det være nok personell med erfaring og kunnskap til å drive feltet etter Stortingets egne sikkerhetsforskrifter. For å opprettholde sikkerheten på Statfjord i overføringsfasen, ville Statoil opprette et internt sikkerhets- og kvalifiseringsprogram for akkurat denne perioden. For at overføringen kunne skje på sikrest mulig vis måtte to forutsetninger foreligge. Den første forutsetningen var at MENI måtte dele sin egen organisasjon i to, en som var knyttet til Statfjordfeltet og en som var knyttet til den videre MENI organisasjonen. På den måten ville den rene driftsorganisasjonene overføres. For det andre ville alle MENI-ansatte som ønsket det, bli tilbudt en jobb i Statoil. Den fornorskningen som skjedde ved operatørskifte ville på lang sikt gi en mer stabil organisasjon og dermed være en sikrere arbeidsplass hevdet Statoil.¹⁸³

5.4.2 MENIs argumentasjon for å beholde operatøransvaret

MENI argumenterte iherdig mot at Statoil skulle overta operatøransvaret. Ett viktig argument for dem var knyttet til økonomi. Ledelsen i MENI fryktet at effektiviteten og produksjonen på feltet skulle synke i overtakelsesperioden dersom Statoil tok over for tidlig.

¹⁸³ St. meld. nr. 39 (1984–85), *Operatørskifte for Statfjordfeltet m.v.*, 16.11.84, s: 3–20.

Om de ansatte følte seg usikker på arbeidsplassen og arbeidsgiveren, kunne dette igjen føre til mangel på fokus, som igjen kunne føre til ulykker og feil. Dette var en konsekvens ingen ønsket og MENI hevdet at det var stor sannsynlighet for at det kunne skje. I 1976 hadde MENI hatt 285 ansatte i Norge. Etter de fikk operatøransvaret på Statfjord hadde de vokst og ved utgangen av 1985 ville de være en organisasjon på rundt 1800 arbeidstakere. Om det ikke ble mer arbeid for dem på den norske sokkelen, ville de bli nødt til å redusere staben til et sted mellom 75 og 100 personer. Dette var tall som fagforeningen allerede hadde snakket med arbeiderne om, og tidlig på 1980-tallet var en begynnende bekymring for arbeidsplassen tilstede hos arbeiderne. Det hadde ført til uroligheter og usikkerhet internt blant de ansatte i MENI.

MENI ønsket ikke å miste Statfjord da feltet endelig startet å gå med overskudd. Under to år etter produksjonsstart hadde Statfjordfeltet produsert nok olje til å dekke utbyggingskostnadene på 7,5 milliarder kroner.¹⁸⁴ På dette tidspunktet tenkte MENI oppbygging og ikke nedjustering av egen organisasjon.

Et annet argument for at Statoil ikke skulle overta, var at MENI allerede gjorde en god jobb på feltet. Statfjordfeltet kunne vise til overskudd og gode resultater med den organiseringen som var etablert. Det at MENI kunne støtte seg til en stor og erfaren organisasjon i USA og at de hadde samarbeid med andre datterselskap var en stor styrke, hevdet de. MENI kunne sørge for at Statfjordfeltet alltid ville ha eksperter tilgjengelig, om det var behov. Ved en overføring ville denne ekspertisen ikke lenger være like tilgjengelig for Statfjord. MENI ville riktignok fremdeles ha eierandeler og hjelpe til på beste mulige måte, men deres ressurser fra USA ville ikke lenger være like lett tilgjengelig for feltet. MENI hadde laget en del spesialutstyr som var beregnet til Statfjordfeltet, som simulatorer og annet teknisk utstyr, dette utstyret ville heller ikke lenger bli like godt vedlikeholdt som før.

MENI argumenterte også med at Statoil rett og slett ikke var forberedte til å ta over feltet etter deres mening. Statfjord var en opplæringsplattform hvor mye kompetanseoverføring og opplæring ble gjennomført. MENI kunne tilby opplæring innenfor alle områder som

¹⁸⁴ St. meld. nr. 39 (1984–85), *Operatøransvar for Statfjordfeltet m.v.*, 16.11.84, s: 10–14 og Hansen, Thorvald Buch, Odd Jan Lange, Håkon Lavik og Willy Håkon Olsen; *Oljeeventyret, norsk oljevirkosomhet i tekst og bilder*, Universitetsforlaget, 1982, s: 45.

trengtes¹⁸⁵ for å drive et stort produksjonsfelt og de var villige til å gjøre det. MENI hadde siden oppstart drevet opplæring av, ikke bare Statoilpersonell, men også ansatte fra Saga og Norsk Hydro hadde fått opplæring. Den viktigst opplæringen var Statoilansatte som var utplassert internt i MENIs organisasjon, ved utgangen av 1984 var omtrent 60 Statoilansatte involvert i prosjektorganiseringen av Statfjord, samt mer en 50 ansatte var på opplæring andre plasser i organisasjonen. De mente at Statoil ikke ville ha kapasitet til å gjennomføre denne type opplæring selv. MENI derimot hadde en langt bredere erfaring og større tilgang på kompetanse enn Statoil og de kunne tilby opplæring på alle trinn i en driftsorganisasjon, enten i MENI eller i Mobils organisasjon andre steder i verden. Mobil hevdet videre at for å få mest mulig ut av opplæring, måtte det skje under stabile forhold. Dette kunne de tilby. Ved en overtagelse måtte Statoil erstatte de fleste nøkkelpersonene som stod for opplæringen på det daværende tidspunktet, samtidig som de skulle drive opplæring av nyansatte, dette ville føre til ustabile arbeidsforhold i hvert fall i en overgangsperiode. Mobil mente dette ville bli den største utfordringen for Statoil.

Sikkerhetsmessig var Statfjord drevet fullt ut forsvarlig med MENIs interne system som var tilpasset til Statfjordfeltet. De mente at siden de hadde kvalifisert personell i alle ledd i sin organisasjon og tilgang på internasjonal støtte om en situasjon skulle kreve det, var Statfjord i de beste hender. Ved en overføring av operatøransvar ville ikke MENI være i stand til å opprettholde en sikker og stabil driftsorganisasjon i overtagelsesfasen. Det kunne føre til at MENI ikke klarte å opprettholde sikkerheten på feltet. Det var derfor stor sannsynlighet for at Statfjord ville være utsatt for mer risiko og usikkerhet om operatøransvaret ble overført.¹⁸⁶ Slik MENI så det, var det best om de beholdt operatøransvaret.

Eiendomsfølelsen til feltet var mest sannsynlig sterk hos begge parter. MENI hadde vært operatør og Statfjord representerte et stort felt med gode økonomiske utsikter, samtidig som det var deres første felt på norsk sokkel. Statoil hadde mest sannsynlig en lignende eiendomsfølelse for feltet. Siden de hadde den største andelsprosenten mente de nok at Statfjord var deres. Uavhengig av dette var Statfjord den økonomiske ryggraden til begge selskapene i Norge og ingen var villig til å gi opp en slik gullgruve.

¹⁸⁵ Gjennomgått i kapittel 4.

¹⁸⁶ St. meld. nr. 39 (1984–85), *Operatøransvar for Statfjordfeltet m.v.*, 16.11.84, s: 10–14.

MENI hadde bygd opp en driftsorganisasjon i Norge rundt Statfjord og hadde investert mye i feltet. Selskapet hadde brukt mye ressurser på å drive opplæring av norsk personell og mente mest sannsynlig at de ble tilsidesatt og utnyttet da Statoil ønsket å ta over. Statoil på sin side hadde kontrakten som utgangspunkt og juridisk hadde MENI ingen sak. De håpet nok likevel å få en kompensasjon for den jobben de hadde gjort. MENI var med andre ord ikke villig til å gi opp det de hadde bygd uten kamp. Statoil hadde ved å være en samarbeidspartner og lærling fått innsikt i MENIs organisasjonsoppbygging og hadde langt på vei kopiert deres struktur. På den måten ville det ikke være vanskelig for Statoil og ta over operatøransvaret, men for MENI var ikke denne direkte kopieringen like godt mottatt. Det var dette arbeidet, de la til grunn, for sitt håp om kompensasjon.

5.4.3 Oljedirektoratets rapport om og forutsetninger for overtagelse

Olje- og energidepartementet ønsket en utvidet, faglig vurdering av saken. For å få det, brukte de sitt eget fagdirektorat, OD. De ble bedt om å gjennomføre en utredning over de mulige kapasitetsmessige og effektivitetsmessige konsekvensene en overføring kunne føre med seg. Kommunal- og arbeidsdepartementet på sin side bad OD vurdere de sikkerhetsmessige konsekvenser av en overtagelse. Forespørslene kom til OD i juni og juli 1984.

Rapportene skulle vurdere en lang rekke faktorer, men de viktigste var:

- Virkningen av en overføring av beslutningsmyndighet og operativt ansvar.
- Virkningen av oppbyggingen av en ny driftsorganisasjon på feltet, blant annet overføring av personell fra MENI til Statoil.
- Operatøransvaret for den delen av lisens 037 som ikke var Statfjord.
- Statoils egen kapasitet til å ta på seg ansvaret i forhold til deres totale engasjement, blant annet om det var mulighet til å trekke på kunnskapen innad i selskapet som var involvert i andre prosjekt.
- Hvilke forutsetninger som måtte bli stilt til Statoils sikkerhetsorganisasjon og personell for at operatøransvaret kunne overføres fra det tidspunktet Stortinget eventuelt ville bestemme.¹⁸⁷

¹⁸⁷ St. meld. nr. 39 (1984–84) *Operatøransvaret for Statfjordfeltet m.v.*, 16.11.84, s: 10–11.

ODs rapport ble gjennomgått samtidig som operatøransvaret ble behandlet på Stortinget, november 1984, men rapporten hadde vært klar allerede i september. Den endelige konklusjonen viste at driften mest sannsynlig ville bli negativt påvirket om et operatørskifte skulle finne sted allerede i januar 1987. Statoil måtte trolig erstatte mellom 150–200 stillinger av høyt kvalifisert personell, mens MENI allerede hadde dette personellet gjennom sin egen organisasjon. Statoil hevdet at dette nøkkelpersonellet kunne erstattes av nordmenn. Det tvilte OD på. Ifølge en undersøkelse de hadde foretatt om den fremtidige tilgangen på høyt kvalifisert teknisk personell til oljenæringen, ville det helt frem til 1995 være stor mangel på denne type personell med erfaring i Norge.

OD hadde også undersøkt kapasiteten til Statoil. Ved utgangen av 1984 ville de være operatør for ti store og betydelige prosjekter. Disse var: Statpipe med Kårstø-anleggene, Gullfaks fase I, utvidelsen av Mongstad-raffineriet, råoljeterminal på Mongstad, Sleipner, Tommeliten, Troll-Vest driftsorganisasjon og Troll-Øst utbyggingen, Gullfaks fase II, Askeladden og Tyrihans. Skulle de ta på seg Statfjord i tillegg, var det usikkert hvorvidt Statoil ville ha mulighet og kapasitet til å ivareta alle prosjektene sine med den samme oppmerksomhet. Kostnadsanalysen som var gjennomført av en ekspertgruppe (J. Moe-gruppen) i 1980, hadde vist at store, erfarne og internasjonale oljeselskap hadde problemer med å styre flere feltutbygginger samtidig. OD tvilte derfor på at det nye norske oljeselskapet kunne håndtere en slik situasjon.

En større utfordring ville være de støttefunksjonene MENI hadde til rådighet som operatør for feltet. De fikk hjelp fra ansatte i søsterselskap i de tilfellene de stod ovenfor spesielle utfordringer som de ikke greide å løse selv. Ved å beholde MENI som operatør ville denne hjelpen fremdeles være tilgjengelig for feltet. Denne fordelene hadde ikke Statoil. Så lenge denne ekspertisen ikke fantes internt i Statoils egen organisasjon, ville de måtte leie inn eksperter fra andre selskap. Dette ville føre til økte kostnader for hele feltet.

OD konkluderte altså med at driften på Statfjord kunne bli negativt påvirket om operatøransvaret på dette tidspunktet ble overført til Statoil. Dersom staten likevel ønsket at Statoil skulle overta operatøransvaret allerede nå, stilte direktoratet tydelige krav om at Statoil og MENI sammen måtte innfri noen viktige forutsetninger. De var følgende:

For det første måtte Statoil gjøre nødvendige endringer innad i egen organisasjon for å tilpasse seg den allerede etablerte driftsorganisasjon på Statfjordfeltet. Dette ville skape bedre stabilitet i overføringsperioden. For det andre ønsket OD at Statoil skulle vurderte sin egen ledelsesfilosofi, slik at den kunne tilpasses MENIs personell. Ved å gjøre dette ville det bli færre forandringer for de ansatte som gikk fra MENI til Statoil. For det tredje forventet OD at Statoilansatte kjente alle sikkerhetssystemer og programmer som ble brukt på feltet. For det fjerde måtte Statoil og MENI sammen gjennomgå et kvalitetssikringssystem for å sørge for at overføringen skjedde som forutsatt. For det femte måtte Statoil kartlegge hvilket personell som trengtes og begynne arbeidet med rekruttering av disse. I den grad Statoil manglet kapasitet eller kompetanse, måtte selskapet komme med en plan for hvordan dette skulle ordnes, enten ved og fremdeles ha tilgang til MENIs personell, eller ved å skaffe det på en annen måte.

Statfjordfeltet var i dette tidsrommet i gang med utbyggingen av to satellittfelt, til dette trengte Statoil hjelp. OD forutsatte derfor at ved en overføring ville Statoil ha signert en avtale som kunne gi den nødvendige tekniske bistanden selskapet trengte, enten gjennom MENIs organisasjon eller et annet kvalifisert selskap.

Om Statoil ønsker å ekspandere internasjonalt, ville det bli forventet at personell til dette ville skje ved nyansettelser. En eventuell ekspansjon måtte videre ikke gå ut over Statoils ansvar på den norske sokkelen. Ved en eventuell overtagelse ville det bli forventet at Statoil ville gi andre norske selskap en opplæringsmulighet på Statfjord, på samme måte som MENI hadde gjort. Denne opplæringen skulle også være av samme omfang og kvalitet som den MENI hadde gitt.

Helt til slutt i rapporten presenterte OD den aller viktigste forutsetningen som måtte foreligge før overtagelsen kunne skje. Her understreket OD at det måtte foreligge et godt samarbeid mellom de to selskapene og de sammen måtte utarbeide en detaljert plan for hvordan overføringen skulle skje. Samtidig som begge selskapene hadde jobbet med deres egen argumentasjon for eller imot overføring av operatøransvar, hadde de også utarbeidet en foreløpig plan for hvordan en overføring kunne gjennomføres.¹⁸⁸ Denne samarbeidsplanen er tema for neste avsnitt.

¹⁸⁸ St. meld. nr 39 (1984–85), *Operatøransvaret for Statfjordfeltet m.v.*, 16.11.84, s: 19–22.

5.5 Samarbeidsavtale mellom Statoil og MENI

Statoil og MENI hadde lenge arbeidet med en felles plan for overføring av operatøransvaret da ODs forutsetninger ble langt frem i Stortinget. Allerede i begynnelsen av 1978 hadde MENI og Statoil avtalt at en samarbeidsgruppe skulle etableres. Denne gruppens mål var å lage en plan for hvordan Statoil skulle forberedes til å overta operatøransvaret om de på et tidspunkt skulle ønske å bruke retten til overtagelse. En foreløpig avtale ble lagt frem i januar 1979.¹⁸⁹

Det var med dette samarbeidet i tankene at daværende olje- og energiminister Kåre Kristiansen, under Stortingsbehandlingen av Statoils planer for 1984 i desember 1983, oppfordret de to selskapene om følgende:

Når det gjelder Statoil og Mobil, drøftet de to selskapene allerede i 1978–79 hvordan en overføring av operatøransvaret vil kun finne sted. Samarbeidet resulterte den gang i en plan som skisserer en overføring i fire faser. Jeg vil be selskapene komme sammen for å oppdatere og videreføre denne planen i fellesskap, i tråd med det komiteen uttaler.¹⁹⁰

En overføring kunne bare skje dersom Statoil og MENI klarte å skissere en plan for gjennomføringen. Uttalelsen fra Kristiansen førte til at Statoil tok kontakt med MENI. Hensikten var å etablere et samarbeid om en eventuell overtagelse. Planene som i 1978/1979 var blitt skissert, var blitt fem år gammel og trengte en oppdatering. For at Stortinget igjen skulle ta opp diskusjonen om en eventuell overføring av operatøransvaret, var det viktig for Statoil at alle analyser og rapporter var ferdig utarbeidet.¹⁹¹ På den måten ville det bli færrest mulig komplikasjoner ved en overtagelse og mindre arbeid å gjøre i etterkant. OD påpekte i 1984 at Statoil ville ha mange og krevende oppgaver foran seg. En overtagelse kunne derfor ikke utelukke forsinkelser i driften på Statfjord.¹⁹²

¹⁸⁹ SA: *Brev datert 02.07.1979, fra E.J Medley til Arve Johnsen*, serie: DM – Statfjord arkivet, boks: L0005 - Operatøransvar Statfjord, 04.C95.160-2, mappe: 0001 - MO01-00A2474 - Samlemappe, operatøransvar for Statfjord, dokumenter fra Bjørn Haug-Hansen, del 2 av 2, 23.06.2010, SAS.

¹⁹⁰ SA: *Brev datert 5.4.1984 til Mobil fra Statoils representant Jakob Eri*, serie: Dm – Statfjord arkivet, boks: DM-L0133, mappe: MO01-01A6917 – Organisasjonsenhet STA, Samlemappe Statoil/Mobil arbeidsgruppe, undersøkelse og produksjon technical møte 1984–1984, 22.09.2010, SAS.

¹⁹¹ SA: *Brev datert 5.4.1984 til Mobil fra Statoils representant Jakob Eri*, serie: Dm – Statfjord arkivet, boks: DM-L0133, mappe: MO01-01A6917 – Organisasjonsenhet STA, Samlemappe Statoil/Mobil arbeidsgruppe, undersøkelse og produksjon technical møte 1984–1984, 22.09.2010, SAS.

¹⁹² St. meld. nr. 39 (1984–85), *Operatøransvaret for Statfjordfeltet m.v.*, 16.11.84, s: 3.

Samarbeidet om hvordan en overføring av operatøransvaret skulle gjennomføres, kan også fortelle noe om hva slags kompetanse Statoil ville trenge og hvor mange som måtte leies inn eller ansettes for at overføringen kunne skje på en effektiv og sikker måte. For å tilfredsstillere kravene fra Stortinget og OD, etablerte Statoil og MENI en samarbeidsgruppe, som fikk navnet *Joint Task Force (JTF)*. Siden det på det daværende tidspunktet ennå ikke var blitt bestemt om overtagelse skulle skje, var det viktig at denne gruppen utelukkende behandlet spørsmålet om hvordan og ikke hvorfor den eventuelt skulle skje.¹⁹³

Da møtevirksomheten mellom Statoil og MENIs nye JTF begynte i mai 1984, var handlingsplanen for gruppen allerede lagt. Dette skjedde i begynnelsen av 1978. Planen som tidligere var skissert opp ble beholdt, men forandringer som hadde skjedd i løpet av de siste årene ble tatt med. Det kom frem at kompetanse og erfaring var de områdene som måtte styrkes. MENI var en viktig del av dette, da de var medansvarlig for opplæringen av Statoils personell. De hadde sagt seg villig ved kontraktssignering av operatøransvaret til å tilrettelegge for opplæring av Statoilpersonell på Statfjordfeltet.

Forhåpningen var at etter ti år som operatøransvarlig for Statfjord, ville MENIs opplæringsprogram ha gitt resultater og Statoil ville ha en robust gruppe av personell som hadde nok erfaring fra både onshore og offshore virksomhet. På den måten ville de være beredt til arbeidet som operatøransvarlig. Da planen ble skissert, kom det frem at Statoil trengte å styrke sin tekniske og geologiske avdeling. Det var igjen til disse avdelingen det var vanskeligst å finne kvalifiserte norske kandidater til de ledige jobbene.¹⁹⁴

¹⁹³ SA: *Referat fra møte 15.05.84 fra Joint Task Force*, serie: DM - Statfjordarkivet, boks: Dm - L0133 - Organisasjonsenhet STA Samlemappe. Kontrakter, 04.C95.160-80, mappe: 0001 - MO01-01A617 - Organisasjonsenhet STA, samlemappe Statoil/Mobil, Arbeidsgruppe U&P technical møte 1984, 23.09.2010, SAS.

¹⁹⁴ SA: *Brev til Arve Johnsen fra E.J Medley, d: 02.07.79*, serie: DM- Statfjordarkivet, boks: L0005 - Operatøransvar Statfjord 04.C95.160-2, mappe: 0001 - MO01-00A2474 - Samlemappe, operatøransvar for Statfjord, dokumenter fra Bjørn Haug-Hansen, del 2 av 2, 23.06.2010, SAS og *organisering av de tekniske funksjonene i Statoil*, Status nr 20/79, fredag 09.11, s: 4, serie Xba – Status, 1974–2005, boks: Xba - 0004 - Status 1979–1979, 6 årgang, mappe: Status 6. årgang nr. 1–23 (innbundet) 1979–1979, SAS.

5.5.1 Den endelig samarbeidsavtalen

Avtalen om å overføre operatøransvaret ble signert 28. februar 1985 etter at Stortinget godkjente regjeringens anbefaling om å overføre operatøransvaret 14. desember 1984. Overføringen inneholdt to viktige elementer: overføringen av operatørens ansvar og Statfjorddivisjonens organisasjon og det personell som var tilknyttet driften. Overføringstidspunktet ble satt til 1. januar 1987, men om det skulle være behov for det, kunne denne utsettes til et mer gunstig tidspunkt. Før den endelige overtagelsen skjedde ble det lagt vekt på at MENI og Statoil skulle begge gjøre jobben sin og ikke forsøke å overta ansvar eller skyve fra seg ansvar, som var deres eget. Rapporter fra møtene til samarbeidsgruppen for avtalen viser at utgangspunktet for samarbeidsplanen var tatt fra den opprinnelige handlingsplanen. Overføringsplanen var delt inn i fire faser i det opprinnelige arbeidet, mens det i den nye kun hadde tre. Avtalens tre hovedfaser var følgende:

- Fase 1: Overføringsplanlegging (frem til juni 1985)
- Fase 2: Overføringsplan implementeres (01. juli 1985 til 31. desember 1986)
- Fase 3: Støtte fra Mobil (01. januar 1987 til 31. desember 1987)

Den signerte avtalen redegjorde kun for overføringens generelle vilkår. Som vedlegg til avtalen ble det bestemt, at de to selskapene innen 1. mai 1985 i felleskap måtte utarbeide en detaljert hovedplan for hvordan overføringen skulle skje. Formålet med hovedplanen var å identifisere, beskrive, tidfeste og kontrollere alle hovedelementene og aktivitetene som var beskrevet. Dette ble gjort slik at overføringen kunne skje på en sikker og effektiv måte. Både MENI og Statoil kom til å overvåke overføringen for at den skulle skje på den sikreste måten og de skulle holde deres personell, partnere og myndigheter informert om hvert steg på veien.

Hovedelementene i hovedplanen var følgende:

- Utviklingen og utførelsen av hovedplanen skulle gjennomføres i samarbeid mellom MENI og Statoil. Dette ville gjøres gjennom en styringsgruppe *Management Steering Group (MSG)* og en prosjektgruppe *Joint Project Organization (JPO)*.
- Hovedplanene som var godkjent av Stortinget ville bli implementert fra 1. juli 1985, etter dette tidspunktet begynte opplæringen for Statoil til å ta over ansvaret.

- MENI og Statoil bestemte at Statfjorddivisjonens organisasjonsstruktur og personell som var tilknyttet til divisjonen, samt driftens program, prosedyrer og systemer skulle være intakt til den endelige overtagelsen, i etterkant kunne Statoil velge å forandre hva de vil.
- MENI skulle identifisere hva slags personell som kom til å forsette hos dem og hvem som ville fortsette hos Statoil innen 1. juli 1985
- MENI skulle dele egen organisasjon i to, den nye MENI og Statfjorddivisjonen innen 1. juli 1985
- MENI og Statoil var enig i at å erstatte personell var det viktigste for at overføringen kunne skje på beste mulige måte.
- MENI skulle utvikle en detaljert personellerstatningsplan innen 1. september 1985
- Fire hovedmåter å erstatte personell var blitt identifisert: Intern utvikling i Statfjorddivisjonen, Statoil personell som hadde andre arbeidsoppgaver, ansette eksternt og MENIs personell.
- Personellet ønsker i avtalen skulle være basis for fremtidige utviklingsprogram for overføring av personell.
- Kontinuerlige møter ville bli holdt for å diskutere prosedyrene for overføring av personellet.
- Alle juridiske gyldige kontrakter ville bli overført til Statoil fra 1. januar 1987
- En teknisk støtteavtale mellom MENI og Statoil skulle underskrives innen 1. september 1986.
- MENI og Statoil skulle sammen kvalitetssikre overføringen.
- MENI ville ha fullt ansvar frem til 31. desember 1986.
- Statoil ville ha fullt ansvar fra 1. januar 1987.¹⁹⁵

Administrasjonene og gjennomføringen av planen ble foretatt under ledelse av ei styringsgruppe, MSG og deres felles prosjektgruppe JPO. Begge disse gruppene ble etablert umiddelbart etter at avtalen var signert mellom Statoil og MENI 28. februar 1985. De skulle fortsette å fungere frem til overføringen var gjennomført, ut desember 1987.

¹⁹⁵ MA: *Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, SAS, 09.11.2010, s: 1–5.

MSG-gruppen bestod av representanter både fra MENI og Statoil. De som ble med hadde sentrale posisjoner i hvert selskap, deres oppgave var å implementere avtalen i begge selskapene. Representantene som var med i denne gruppen vises under i figur 5.3. Fra februar 1986 fikk også Statfjorddivisjonen ha representanter i gruppen. MSG-gruppen skulle være ansvarlig for JPO-gruppens arbeid og være rådgiver og kontroller når det var behov for det. Samtidig var det også deres jobb å forholde seg til myndighetene når det måtte gjøres. De møttes hvert kvartal, men hadde mulighet for mer hyppig kontakt om det trengtes. Møtene ble holdt hos Statoil og MENI annenhver gang. På denne måten ville møtevirksomheten foregå med de beste forutsetninger.

Figur 5.3: Management Steering groups (MSG) representanter

MENI	Statoil
F. V. Weir L. E. Johnsen G. L. Blount T. Mørck P. J. Tronslin	H. Ager-Hanssen M. Bekkeheien K. E. Egeland E. Eik J. Middelthon
Ansattes observatør	Ansattes observatør
G. Haaland T. S. Holte	J. Bakken L. Røssland

¹⁹⁶

JPO-gruppen var ansvarlig for å skissere den endelige planen for overtagelsen. Fra begges side var det utnevnt en prosjektleder. Prosjektlederne var ansvarlig for å kontrollere den daglige aktiviteten mens overføringen pågikk, og alltid forsøke å implementere avtalens vilkår inn i den daglige driften. De ville også forsøke å kvalitetssikre ved å sørge for effektivitet i overføringen.

Denne gruppens hovedformål var å identifisere, undersøke og evaluere alle avdelinger av driftsorganisasjonen og anbefale eller komme med alternativer for hvordan hver enkel avdeling kunne overføres på den beste mulige måten. Disse alternativene skulle bli presentert for MSG-gruppen, som igjen skulle ta den endelige avgjørelsen. JPO-gruppen ville ha hovedansvar for å overvåke implementeringen av avtalen i begge selskap for MSG-gruppen. De forskjellige representantene fra hvert selskap er vist i figur 5.4 under. Deres arbeid var

¹⁹⁶ MA: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, mellom s: 5 og 6, 09.11.2010, SAS.

basert på strukturen til JTF-gruppens arbeid som var gjort før overføringsavtalen var signert. Det arbeidet som var gjort ble videreført av JPO-gruppen. Arbeidet var basert på møter hver måned, men gruppens undergrupper møttes oftere.

Hvert nytt prosjekt eller en ny utfordring som kom som en følge av operatøroverføringen, og som ville gjøre det vanskelig å gjennomføre overføringen, ble videreført til JPO-gruppen. Her var det forskjellige undergrupper¹⁹⁷ som var delt inn i forskjellige områder og tok seg av de utfordringer som tilhørte gruppen.¹⁹⁸

Kildematerialet viser at det ikke alltid var enighet om hva som skulle være en del av kunnskapsoverføringen blant selskapene. Blant annet var det kunnskap som MENI så på som *inhouse* og som de ikke var villig til å dele. Eksempler her kunne være forskning som ble gjort innad i MENI hvor Statfjorddivisjonen og andre partnere kun fikk resultatene, men ikke utregningene som lå til grunn. For at Statoil skulle lære, måtte de også forstå. MENI nektet å utgi systemer eller *know how*, om ikke partnerne, Statoil, kunne bevise at det var utviklet i regi av Statfjorddivisjonen. Det er tydelig at dette var noe Statoil hadde tenkt på og ønsker å gjøre noe med. Deler av den informasjonen Statoil ønsket, og mente tilhørte dem, mente MENI på sin side at var kunnskap som tilhørte selskapet og som ikke ville bli gitt ut til Statoil¹⁹⁹

¹⁹⁷ Disse vil bli gjennomgått i neste avsnitt

¹⁹⁸ MA: *Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, s: 1–7, 09.12.2010, SAS, *Project manual, (supplement to main plan) for transfere of statfjord unit and production licence 037 operatorship*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Project manual, (supplement to main plan) for transfere of statfjord unit and production licence 037 operatorship, s: 1–7, 09.12.2010, SAS og Johnsen, 2008, s: 157–160.

¹⁹⁹ SA: *Notat: Statfjord som opplæringssted*, serie: Dm – Statfjordarkivet, boks: L0005 - Operatøransvar Statfjord 04.C95.160-2, mappe: 0002 - MO01-00A2475 - Samlemappe, overtakelse av operatøransvaret for Statfjord notater fase 2, del 1 av 2, 23.06.2010, SAS.

Figur 5.4: Joint Project Organization (JPO) representanter

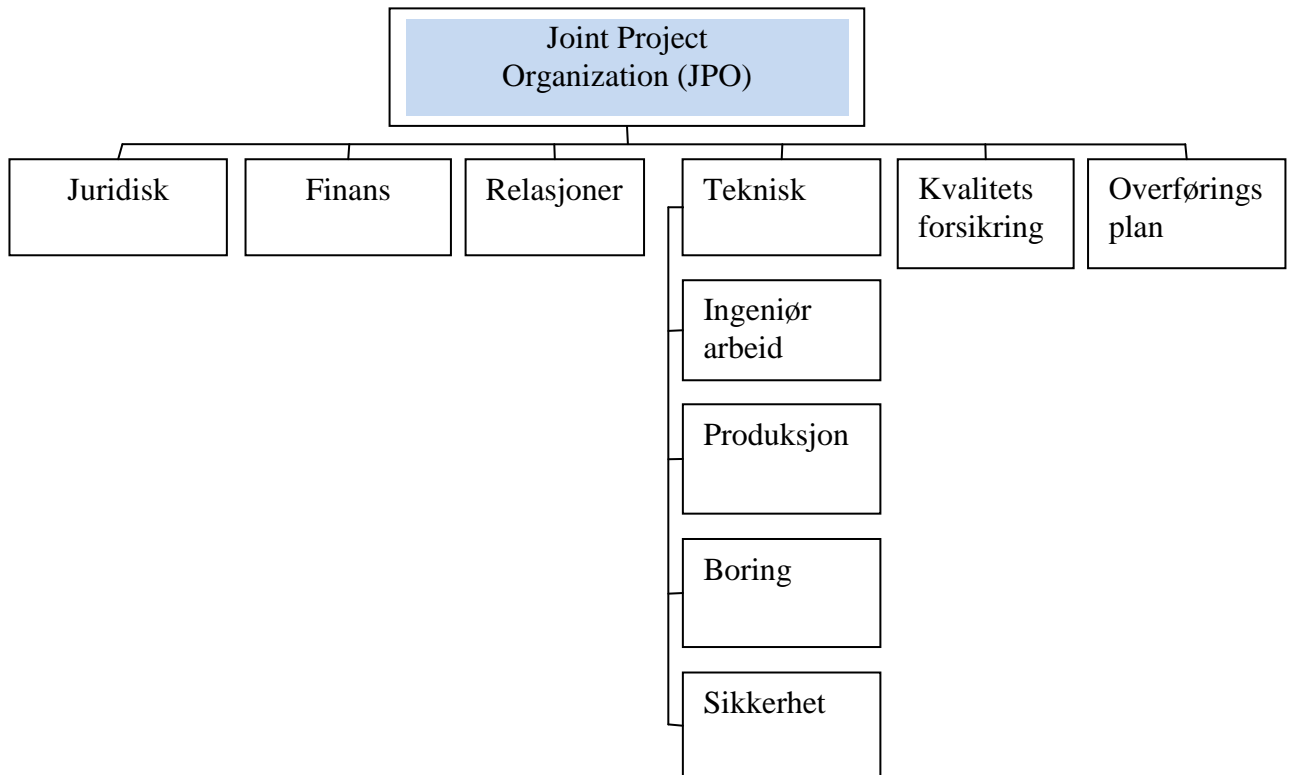
MENI	Statoil
L. E. Johnsen (prosjektansvarlig) J. T. Håland A. Gelotti T. Mørch	M. Bekkeheien (prosjektansvarlig) K. E. Egeland H. Berge C. E. Halvorsen A. O. Steine
Ansattes observatør	Ansattes observatør
G. Haaland T. S. Holte	J. Bakken L. Røssland

²⁰⁰

JPO-gruppen hadde flere undergrupper. De var: Juridisk, finans, relasjoner, teknisk, kvalitetsforsikring og overføringsplanen. Under teknisk fantes det igjen undergrupper som: ingeniørarbeid, produksjon, boring og sikkerhet. Strukturen til undergruppene kan ses under i figur 5.5. Alle gruppene hadde en leder fra både Statoil og MENI. Disse undergruppene skulle assistere JPOs hovedgruppe med å forberede en hovedplan frem til 1. mai 1985, for så å jobbe med iverksettelsen av den samme planen.

²⁰⁰ MA: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, mellom s: 6 og 7, 09.11.2010,SAS.

Figur 5.5: Joint Project Organization (JPO) Structure



201

5.5.2 Joint Task Force undergrupper

Undergruppene's mandat var å uttale seg om forholdene innad i organisasjonen innenfor det gitte område for hver gruppe. Innenfor hver enkelt gruppe var det en egen koordinator med egne arbeidsoppgaver. Frem til 1. mai 1985 var deres jobb å hjelpe JPO-gruppen med å forbedre hovedplanen. Etter 1. mai var jobben å hjelpe JPO-gruppen med å implementere hovedplanen. Hver gruppe hadde en koordinator fra hvert selskap. Deres oppgaver var derfor først og fremst rettet mot sitt eget selskap og organisasjon.

Den juridiske gruppens koordinator var ansvarlig for at alle relevante juridiske kontrakter og avtaler ble overført. Koordinatoren var også ansvarlig for å skissere de første utkastene til en teknisk støtte avtale med MENI. Om det var behov skulle de også hjelpe til på andre juridiske områder.

²⁰¹ MA: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, mellom s: 7 og 8, 09.11.2010, SAS.

Dette samarbeidet resulterte i at alt juridisk ansvar skulle overføres til Statoil fra 1. januar 1987. Innen dette tidspunktet skulle alle relevante juridiske kontrakter, serviceavtaler og andre juridiske dokumenter som var relevant for lisens 037 bli overført. De fleste kontraktene hadde allerede en klausul som gjorde at den kunne overføres til et annet medlem av Statfjordgruppen uten større problemer. De som ikke hadde det ville motta et skriftlig brev om overføringen. Innen 1. juli 1986 var Statoil pliktig til å informere MENI om hva slags teknisk hjelp de ville trenge etter overføringen. Det ville da bli den juridiske gruppens ansvar å skissere en avtale mellom selskapene.

Selv om avtalen viste at det juridiske ansvaret først ville bli overført fra januar 1987, hadde MENI ved tidligere anledninger argumentert for at ansvaret skulle overføres tidligere. MENI mente at Statoil burde ta det juridiske ansvaret tidligere, helst seks måneder etter overføringen hadde begynt. De argumenterte med de vanskeligheter de kunne få vedrørende rekruttering av en erstatte, om en ansatt ikke lenger ønsker å jobbe for dem. Det kunne også bli et problem med kortsiktige kontrakter for utenlandske spesialister.²⁰²

Hver gruppe måtte ha en signert rapport på at hver enkelt oppgave var utført og ferdig. Den juridiske undergruppen fullførte alle sine oppgaver innen de tidsfrister som var gitt. I juni 1987 ble det skrevet en statusrapport av både Statoil og MENI, den viste at to krav og et søksmål forelå på grunn av overføringer av kontrakter fra MENI til Statoil. Alle disse tre kravene ble overført til Statoil og håndtert derfra.²⁰³

Finansgruppens ansvar var det økonomiske systemet og datasystemer som måtte ligge til rette for at overføringen kunne skje. Denne gruppen samarbeidet tett med den juridiske. Dette gjorde at anbefalingene ble annerledes. Et stort problem var avtaler som var gjort i MENIs navn på vegne av Statfjord. Disse måtte overføres til Statoil, hvilket førte til at noen av avtalene måtte forandres.²⁰⁴ Denne gruppen var også ansvarlig for mer praktiske utfordringer

²⁰² MA: *Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, s: 33, 09.11.2010, SAS og St. meld. Nr 39 (1984.85), *Operatøransvaret for Statfjordfeltet m.v. 16.11.84*, s: 13.

²⁰³ MA: *Transfere of statfjord unit and production*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Transfere of statfjord unit and production licence 037 operatorship, status rapport as per june 1987, 09.11.2010, SAS.

²⁰⁴ SA: Notat: *Task Force Statoil/Mobil – Undergrupper og mandat*, serie: Statfjord, boks: Dm - L0133 - Organisasjonsenhet STA Samlemappe. Kontrakter, 04.C95.160-80, mappe: 0002 - MO01-07A6918 - Organisasjonsenhet STA samlemappe, Statfjord operatøransvar status rapporter, avisutklipp, SAS.

som kontorplasser. Avtalen mellom Statoil og MENI sa at alt personell som ble overflyttet skulle ha tilfredsstillende kontorplass fra 1. januar 1987.

Det var enighet mellom selskapene å lage et fysisk skille mellom MENI og den nye Statfjorddivisjonen så tidlig som mulig. For finansgruppen var dette en utfordring og personellet ble plassert i midlertidige kontorer frem til permanente arbeidsplasser var på plass i 1989. Det tok tid å finne arbeidsplasser for 780 nye mennesker. En del av arbeidet her var også å etablere et regnskapssystem for begge organisasjonene. Denne utfordringen ble løst ved å starte ”delt” regnskap allerede fra sommeren 1985, da var det fremdeles tid til forandringer om det skulle trenges, våren 1986 ble det gjort noen modifikasjoner som førte til at systemet fungerte bedre. Systemet ble fulgt til overtagelsen av unnagjort, etter det var det ikke behov for å føre ”dobbel” regnskap lenger, de to organisasjonene var splittet.

Et annet stort prosjekt som falt på denne gruppen, var å dele opp og arkivere alt materiale som fantes om Statfjordfeltet. Dette innebar å sortere ut de dokumenter som skulle bli i MENI, de som skulle følge Statfjorddivisjonen og de som skulle være hos både Statoil og MENI. Arbeidet var tidkrevende og stort, alle dokumenter fra alle avdelinger ble gjennomgått og de dokumentene som skulle være i begge organisasjonene ble lagt på mikrofilm med to kopier, en til hver. Prosjektet ble ikke ferdig før våren 1987.²⁰⁵

Finansgruppens rapport viser at mange av problemene som kunne oppstå ved en overtagelse, ikke nødvendigvis ville skje. Arbeidet denne gruppen gjennomførte var store prosjekter som krevde tid og organisering, men alle oppgavene ble gjort slik de ble planlagt. Dette kan skyldes at Statoil hadde bygd opp store deler av sin organisasjon som en kopi av MENIs modell. Den største utfordringen ble å erstatte personell som ikke ønsket å jobbe for Statoil. De ville heller fortsette i andre prosjekter for MENI. Her handlet det både om kvalitet og omfang. Det kunne ikke bare være kvalifisert personell som ble valgt, men også personell som hadde erfaring til å kunne håndtere alle utfordringer ved et operatøransvar.²⁰⁶

²⁰⁵ MA: *Transfere of statfjord unit and production*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Transfere of statfjord unit and production licence 037 operatorship, status rapport as per june 1987, 09.11.2010, SAS.

²⁰⁶ SA: *Brev fra Mobil til Statoil, 19.10.84 – Statoil/Mobil task force – finance*, serie: Statfjord, boks: Dm - L0134 - Organisasjonsenhet STA Samlemappe, 04.C95.160-81, mappe: 0001 - MO01-05A6920 - Organisasjonsenhet STA samlemappe Statfjord Operatøransvar seminar, møtereferat, Statfjord Arbeidernes Forening 1984–84, SAS.

Relasjonsgruppens koordinator og resten av gruppen konsentrerte seg om forholdet mellom personell, ledere og eiere. Denne gruppen hadde som oppgave å komme med en plan for hvordan overføringen av personell skulle foregå. En stor utfordring var å ansette etterfølgere etter de som ikke ønsket å gå over fra MENI til Statoil. Denne gruppen hadde også utfordringer med fordelsprogram, kontrakter, lønsspørsmål og andre vilkår som var blitt gitt i MENI, men som kanskje ikke var en del av ansettelsesprosedyrene til Statoil. Fagforeningene var en viktig samarbeidspartner i disse forhandlingene.²⁰⁷

Gruppen måtte forholde seg til forskjellige vilkår i hovedavtalen. Disse vilkårene gikk ut på at hovedtrekkene som fungerte bra på Statfjordfeltet skulle bestå. På denne måten var det lettere å overføre deler av MENIs organisasjon til Statoil. Et annet vilkår var at alle MENIs ansatte skulle være garantert en jobb i Statoil på samme vilkår som de hadde hatt i MENI. Ved overføringen av operatøransvaret ville det bli ledig noen lederstillinger innad i organisasjonen. Kvalifiserte ansatte hos MENI ville bli prioritert til disse stillingene. Gruppen var også ansvarlig for å holde de ansatte oppdatert med utviklingen etter hvert som overføringen gikk fremover.²⁰⁸

Mye av denne gruppens arbeid gikk ut på å ha god kommunikasjon med de ansatte og høre på deres meninger, på den måten kunne de ansatte bidra med sin erfaring og ønsker i overgangen som skjedde. Det var også en god måte for de ansatte å komme med sine bekymringer og få svar de trengte. Formålet var å fullføre en overføring med minst mulig forandringer for de ansatte.

Denne gruppen jobbet også med å få oversikt over alle ansatte i MENI som ønsket å fortsette i samme jobb i Statoil. Om noen skulle ta en ny jobb i MENI, men skifte mening før 1. januar 1987 var det lov, fremdeles ville de være garantert en jobb i Statoil. Det var denne undergruppen som var ansvarlig for at jobbtilbud ble sendt ut, og at de som godtok fikk all den informasjon de trengte.

²⁰⁷ SA: *Notat: Task Force Statoil/Mobil – Undergrupper og mandat*, serie: Statfjord, boks: Dm - L0133 - Organisasjonsenhet STA Samlemappe. Kontrakter, 04.C95.160-80, mappe: 0002 - MO01-07A6918 - Organisasjonsenhet STA samlemappe, Statfjord operatøransvar status rapporter, avisutklipp, SAS.

²⁰⁸ MA: *Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, s: 20–25, 09.11.2010, SAS.

Om en ansatt gikk over til Statoil var de garantert ikke dårlige lønn, fordeler eller andre vilkår. De fikk også ta med seg den ansienniteten de hadde bygd opp ved å arbeidet i Mobils organisasjon. På denne måten fikk Statoil, ansatte, som hadde lenger ansiennitet i bedriften enn selskapet selv hadde eksistert. Dette systemet sørget for at de ansatte fikk den pensjonen de skulle ha og lønn som var forventet til antall år med erfaring. Relasjonsgruppen var ansvarlig for å samle inn all informasjon om hva slags forholdt arbeiderne i MENI hadde, og hvordan de kunne bygge opp et nytt fordelsprogram som implementerte begge selskap og som alle de ansatte kunne godta. Blant annet var det forskjeller i arbeidstimer i de to selskapene.

Arbeidet med å holde alle ansatte informert om forandringene som kom ble lagt under relasjonsgruppen. Mye av denne jobben ble gjort gjennom et Bedriftsutvalg (BU), et Arbeidsmiljøutvalg (AMU), forum for de ansatte, interne informasjonsoppslag, avdelingsmøter og møter med fagforeninger. Disse fora og møteplassene ville forsette sine møter gjennom hele overføringsperioden. BU og AMU hadde møter hvert kvartal i Stavanger, Bergen og på Statfjordfeltet for å sørge for at alle ansatte ble hørt. Representanter for begge utvalgene hadde observatører i MSG-gruppen og JPO-gruppen for å sørge for at ingen informasjon ble forandret eller mistet på veien videre til de ansatte. Dette systemet så ut til å ha fungert godt.

Høsten 1985 var mer urolig enn andre perioder, de ansatte følte seg utrygghet og det var flere spørsmål som de følte de ikke fikk svar på. For å løse denne situasjonen ble det holdt åpent forum for de ansatte sammen med ledere fra både Statoil og MENI. All informasjon som kom frem i dette møte ble så videre distribuert gjennom informasjonsoppslag rundt i bedriftene. Ved igjen å holde slike store møter høsten 1986 bidro relasjonsgruppen til å øke stabiliteten og arbeidsmiljøet i selskapene.

Brosjyrer, intern magasiner og ”Radio Statfjord” var med på å spre kunnskap og informasjon om de forandringene som kom gjennom overføringen. Gjennom å kontinuerlig informere de ansatte og sørge for at de ble hørt, førte dette til en rolig og stabil arbeidsplass.

Relasjonsgruppen var en av de gruppene som hadde flest arbeidsoppgaver. I MENI var det vanlig at utenlandske arbeidere som var fast ansatte i selskapet ble tilbudt et sted å bo for seg og sin familie. I Statoil ble det bestemt at en slik ordning ville ikke bli gitt til de fast ansatte som jobbet i Norge. For å løse dette for ansatte i MENI som ønsket å fortsette i

Statfjorddivisjonen og dermed i Statoil, ble de tilbudt fast kontrakt med Statoil UK og en tre års kontrakt for arbeidet i Norge. Etter treårsperioden var ferdig ville den ansatte enten få et tilbud internasjonalt gjennom Statoil organisasjonen eller videre arbeid i Norge, men da ville den ansatte være ansvarlig for eget bosted. Ved utgangen av juni 1987 hadde 29 utenlandske arbeidere²⁰⁹ besluttet å fortsette i Statoil/Statfjorddivisjonen.

Videre var denne gruppen ansvarlig for å lage prosedyrer for ansettelse. Det var forventet i 1985, da overføringen startet, at de fleste av MENIs ansatte som var i lederposisjoner på Statfjord kom til å fortsette i MENI, derfor var det viktig å starte rekruttering så fort som mulig. Allerede i 1985 hadde relasjonsgruppen startet å se etter potensielle nyansatte. Sommeren og høsten 1986 kom det frem at en god del av MENIs ledere ønsket å fortsette i sine posisjoner i Statfjorddivisjonen. Det arbeidet som var lagt ned i å være forberedt på at man måtte ansette nye ble ikke lenger nødvendig, likevel tok Statoil lærdom av det arbeidet som var gjort.

Relasjonsgruppen hadde i tillegg ansvar for å organisere opplæringsopphold for ansatte i perioden med teknisk hjelp fra MENI i det første året etter overføringen. Tidligere hadde opplæring vært en del av samarbeidsavtalen, men nå kunne MENI ta seg betalt slik som var vanlig.²¹⁰

Den tekniske gruppens koordinator og resten av gruppen var ansvarlig for alle tekniske utfordringer som var relatert til lisen 037 og Statfjordfeltet. Gruppen hadde som målsetting å lage en plan for hvordan den tekniske delen av organisasjonen kunne overføres. Denne gruppen trengte nok personell, erfaring og kunnskap til å få Utforskning og Produksjonsavdelingen (U&P) til å fungere tilfredsstillende på alle område, dette krevde ansatte med god teknisk kunnskap og erfaring. Denne gruppen hadde flere undergruppen igjen, de var ingeniørarbeidet, produksjonen, boringen og sikkerheten.

Rapporten fra den tekniske gruppen viste at de største problemene var å finne kvalifisert tekniske personell. Statoil hadde ikke nok personell til å ta over stillingene på høyere nivå. Den tekniske assistansen fra MENI var derfor meget viktig for at operatøransvaret kunne

²⁰⁹ Nasjonaliteter: UK (13), US (8), Australia (1), Holland (1), Colombia (1), Tyrkia (1), Canada (1) og Sveits (1).

²¹⁰ MA: *Transfere of statfjord unit and production*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Transfere of statfjord unit and production licence 037 operatorship, status rapport as per june 1987, SAS, 09.11.2010.

overføres.²¹¹ Innenfor den tekniske gruppen ble det i første omgang identifisert rundt 200 nøkkelposisjoner som måtte erstattes av annet personell. En nøkkelposisjon ble definert som å være viktig for sikkerheten eller effektiviteten på Statfjord, høyt kvalifisert og relevant erfaring for stillingen og viktig for at arbeidet kunne fortsette. For hver posisjon ble det utarbeidet egne arbeidsbeskrivelser slik at det skulle bli letter å finne en kandidat som passet. Arbeidet med å finne personer til disse nøkkelposisjonene var tidkrevende, men de fleste ble hentet fra Statfjorddivisjonen selv eller ved omplassering av Statoilansatte. Igjen var det geologene og de høyt utdannede ingeniørene som var vanskeligst å finne.

Et annet viktig mandat for gruppen var å lage en plan for hvordan MENI kunne bistå med teknisk assistanse etter overføringen. Dette var en viktig forutsetning fra OD for at Statoil i det hele tatt ville få lov til å overta.²¹² Her jobbet gruppen i tett samarbeid med den juridiske gruppen. Den tekniske gruppen fikk i oppgave å spesifisere de behov hvor det var mest viktig å ha støtte fra Mobil. Disse områdene var spesielt reservoarsimulering, reservoarledelse og dataoverføring samt petrofysikk analyse. Innenfor dette ansvaret var det også viktig å dele opp de tekniske dokumentene som fulgte med Statfjord. Her kunne det fort skje at noen papirer ikke skulle tilhøre Statfjord, men MENI, eller omvendt. Mye av forskningsarbeidet som var gjort på Statfjordfeltet var gjort hos Mobils hovedkontor eller andre avdelinger som tilhørte Mobils organisasjon. Flere forskningsprosjekt var allerede startet og ville ikke bli avsluttet før etter overføringsperioden var over. Her ble det dannet samarbeidsgrupper som ville fortsette å arbeide sammen til prosjektene var over, eller til de kunne overføre hele forskningsprosjektet til Statoil.

Innenfor produksjonsarbeidet var mange av de samme utfordringene til stede som for ingeniørarbeidet. Ved utgangen av juni 1987 var fremdeles ikke stillingene som plattformsjef og leder for gassalg besatt. I denne undergruppen ble det jobbet med hvilke tekniske samarbeidsløsninger som kunne gjennomføres mellom Statfjord og Gullfaks, dette kunne føre til kostnadsreduksjoner som ville være bra for selskapet.

²¹¹ SA: *Brev fra Statoil til Mobil – Draft report from technical sub group, d: 17.10.84*, serie: Statfjord, boks: Dm - L0133 - Organisasjonsenhet STA Samlemappe. Kontrakter, 04.C95.160-80, mappe: 0002 - MO01-07A6918 - Organisasjonsenhet STA samlemappe, Statfjord operatøransvar status rapporter, avisutklipp, 25.06.2010, SAS.

²¹² SA: *Brev fra OED til Statoil, dato: 14.09.84, Operatøransvar på Statfjord*, serie: DM - Statfjordarkivet, boks: Dm - L0134 - Organisasjonsenhet STA Samlemappe, 04.C95.160-81, mappe: 0001 - MO01-05A6920 - Organisasjonsenhet STA samlemappe Statfjord Operatøransvar seminar, møtereferat, Statfjord Arbeidernes Forening 1984–84, 25.06.2010, SAS.

For boregruppen var det personellerstatning som ble deres eneste utfordring. 31 nøkkelposisjoner ble identifisert, men innen 1986 var over, var stillingene besatt. Flere av stillingene ble ordnet gjennom avtale med MENI. Her var planen at personell fortsatte i sine egne stillinger før de sluttet i løpet av 1987. Dette kunne la seg gjøre da det i 1987 ville bli en reduksjon av behov, det ville bli mindre aktivitet på plattformene og flere av stillingene ville derfor ikke bli erstattet.

Den siste undergruppen som tilhørte den tekniske gruppen, var sikkerhetsgruppen. Sikkerhetssystemene på Statfjord var meget viktig og i 1986 ble det satt i gang en delt revisjon med medlemmer fra både Statoil og MENI for gjennomgang av MENIs sikkerhetssystem. På denne måten ble Statoil kjent med sikkerhetssystemene som var på Statfjordfeltet. Denne revisjonen foregikk i september 1986. Deres arbeid handlet for det meste om å etablere de rette prosedyrer og fortsette sikkerhetsarbeidet som allerede var gjort på Statfjord. Ved å evaluere det som allerede var der og sammenflette prosedyrene til Statoil og Statfjorddivisjonen endte arbeidet med et samarbeid for å etablere egne rutiner som passer begge organisasjonene.²¹³

Kvalitetskontrollgruppens koordinator og resten av gruppen var ansvarlig for å utvikle og implementere et kvalitetsforsikringsprogram med hensyn til overføringsprosessen som skulle skje, denne gruppen kom til å jobbe med kvalitetssikring i overføringsperioden. Den ville også jobbe med et kvalitetssikringsprogram for den nye operatøren, for å redusere problemer som kunne komme etter at operatøransvaret var overført.

Denne gruppen sørget for at alle manualer og ny informasjon var å finne i systemet. De sørget for at alle nye prosedyrer ble oppdater og tilgjengelig for Statoilansatte. Håndbøker, opplæringsmanualer og organisasjonskart ble oppdatert kontinuerlig mens overføringen foregikk. På denne måten kunne alle partene til enhver tid ha full oversikt over hva som skjedde.²¹⁴

²¹³ MA: *Transfere of statfjord unit and production*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Transfere of statfjord unit and production licence 037 operatorship, status rapport as per june 1987, SAS, 09.11.2010 og *Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, s: 20–25, 09.11.2010, SAS.

²¹⁴ MA: *Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, s: 1–5, 09.11.2010, SAS og *Transfere of statfjord unit and production*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Transfere of statfjord unit and production licence 037 operatorship, status rapport as per june 1987, 09.11.2010, SAS.

Den siste gruppen, **Overføringsgruppen**, skulle kun jobbe med selve hovedplanen og komme med råd der det trengtes.²¹⁵

Disse undergruppene viste at fagfolk med forskjellige kunnskaper og erfaringer kom sammen for å diskutere og planlegge overføring av ansvar. Gruppene samarbeidet over flere måneder og resultatet ble en oversiktlig hovedplan, som kunne gjennomføres ved en overtagelse. Den største utfordringen innenfor de forskjellige gruppene var kunnskap og erfaring. Hver gruppe identifiserte egne nøkkelposisjoner som måtte erstattes ved overføring av operatøransvaret. Kunnskap og erfaring var ikke like lett å overføre som en plan eller et teknisk dokument. JPO-gruppens undergrupper lagde en detaljert plan over den siste biten av kunnskap som måtte overføres mellom MENI og Statoil. Felles for alle JPO-gruppene var en plan og et ønske om at operatøroverføring skulle skje på den best mulige måten. Alle mulige utfordringer og problemer som kunne oppstå og som oppstod fikk en plan og gjerne flere alternativer for en løsning.

5.6 Oppsummering

Dette kapitlet har vist hvordan Statoil ved å starte Statoilskolen tok det første steget mot å ta ansvaret for egen opplæring. Det nye og interne opplæringstilbudet var dessuten et uttrykk for at selskapet selv begynte å ha nok erfaring og kompetanse til å drive opplæring av egne ansatte.

Kapitlet har også vist hvordan både Statoil og MENI kjempet om operatøransvaret på Statfjord. Denne kontroversen handlet mye om hvilken kunnskap de forvaltet, og om den erfaringen og de faglige nettverken Statoil selv hadde, var tilstrekkelige for at de kunne overta operatøransvaret. Statoil mente de var kompetente nok til å ta over operatøransvaret, mens MENI og OD ikke var sikre på om Statoil hadde det som trengtes for å klare å håndtere et stort prosjekt som Statfjord samtidig som de tok seg av alle de andre prosjektene sine.

Forholdet og samarbeidet mellom Statoil og MENI er i overføringsperioden av operatøransvaret på Statfjord blitt beskrevet og drøftet i dette kapitlet. Ved å gjennomgå

²¹⁵ MA: *Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship*, serie: Mobil Law, boks: A-0174, Perm: Main plan for transfer of Statfjord Unit and Production licence 037 operatorship, s: 1–5, 09.11.2010, SAS.

denne fasen av samarbeidsrelasjonene mellom MENI og Statoil, har vi fått innsikt i mange av de faktorene som måtte være på plass før overføringen kunne finne sted. Samtidig har det gitt innsikt i hvor mye Statoil fremdeles hadde å lære og måtte sørge for å være på plass før de kunne ta over operatøransvaret.

En kan argumentere med at mye ekstraarbeid kom av at Statoil måtte tilpasse sine systemer til Statfjorddivisjonens. Dette handlet om alt fra å tilpasse sin organisasjonsstruktur slik at den ble mer lik den som allerede var tilstede i Statfjorddivisjonene, til å planlegge overføring av alt personell fra MENI til Statoil. Det var gjennom denne overføringen at Statoil viktigheten opplevde fordelen ved å ha fleksible ansatte som kunne ta imot ny teknolog og kunnskap gjøre den til sin egen. Likevel var læringsprosessen ved en slik overføring uunnværlig for Statoil fordi det var god erfaring i prosjektorganisering, noe som Statoil håpet å ha brukt for ved en annen anledning. Det var også gjennom denne overføringsprosessen at Statoils organisasjon gikk fra å regnes som en lærling som fremdels hadde noe å lære, til å bli en fullverdig driftorganisasjon og en mester.

Kapittel 6: Avslutning

Formålet med denne oppgaven har vært å forstå og forklare hvordan Statoil bygde kunnskap og kompetanse i årene mellom 1972 og 1986. Dette var begynnelsen på norsk oljeutvinningshistorie. Utenlandske selskap hadde lett etter olje i Nordsjøen siden 1966. de første brønnene var tomme, men høsten 1969 fant Phillips olje på Ekofisk. Produksjonen fra dette feltet tok til sommeren 1971 og fra da av tok det som ofte kalles det norske oljeeventyret virkelige til. Vi vet mye om hvordan denne pionerfasen av norsk oljehistorie artet seg, men vi vet mindre om hvordan statens eget oljeselskap, Statoil, fra etableringen i 1972 og frem til 1986 utviklet kunnskap og kompetanse som gjorde dem i stand til å bli en fullverdig aktør – det vil si et selskap som kunne overta operatøransvaret, på norsk sokkel. Denne oppgaven har gitt mer innsikt i nettopp dette temaet.

Hovedproblemstillingene har vært følgende:

Hvordan foregikk kompetanseoppbygging og kunnskapsoverføring mellom Statoil og andre utenlandske oljeselskap i de første årene av Statoils virksomhet? Hvordan artet samarbeidet mellom Statoil og MENI seg i utbyggingene av Statfjordfeltet i årene 1974–1986?

For å kunne svare på dette har jeg stilt en rekke underspørsmål: Hvilke valg ble tatt for at Statoil skulle kunne utvinne olje og bli i stand til å overta operatøransvaret etter ti år? Et viktig element i denne kunnskapsoppbyggingen var kunnskapsreiser. Jeg har derfor analysert hvordan disse reisene kom i stand og innholdet i mange av dem. Jeg har videre stilt spørsmål om hvordan samarbeidet mellom Statoil og MENI artet seg, på hvilke måter kunnskapsoverføringen mellom de to selskapene foregikk og hvilke endringer samarbeidet gjennomgikk i de 14 årene denne oppgaven konsentrerer analysen om.

I dette avslutningskapitlet skal svarene på disse spørsmålene sammenfattes og diskuteres.

Kapittel 3, *lærlingen*, tar for seg noen av de beslutningene Statoils første styre tok og den første fasen av organisasjonsutviklingen. Vi har sett at de første lederne som ble ansatt fikk stor innflytelse på den videre utviklingen av Statoil. Økonomen og juristen Arve Johnsen ble selskapets første administrerende direktør. Han var ansatt i Norsk Hydro på 1960-tallet og ble slik direkte berørt av petroleumsvirksomheten i Nordsjøen. Dette brakte den unge mannen tett

på oljesektoren. Noen år senere var han også engasjert i oljepolitiske saker i Arbeiderpartiet og etter hvert som statssekretær for Finn Lied i Industridepartementet. De synspunkter og prinsipper Johnsen var med på å forme, og de industri-politiske nettverkene han tilhørte, fikk stor innflytelse på norsk petroleumspolitikken. Samme med Statoils styreleder de første årene, Jens Chr. Hauge styrte han organisasjonen med en myndig og tydelig hånd. Målet var å bygge et selskap som så raskt som mulig ville være i stand til å overta operatøransvaret på sokkelen. Da måtte det bygges nytt på flere områder – og i raskt tempo. Den første oppgaven Johnsen tok fatt på, var å ansatte sine nærmeste medarbeidere. De som skulle tilsettes som ledere i den første fasen, måtte være ledere som kunne påta seg ansvaret for utbyggingsprosjekter, uten nødvendigvis å være opptatt av formelle stillinger og titler. Til gjengjeld fikk Johnsens stab stor frihet til å bygge sine respektive avdelinger slik de selv fant det best. Johnsen og styret bestrebet seg på å ansette nordmenn og utlendinger som hadde erfaring fra oljebransjen. Norsk Hydro var det norske industriselskapet som hadde erfaring fra oljebransjen. Johnsen fant derfor også flere av sine medarbeidere nettopp i dette selskapet.

Så snart de første lederne i Johnsens stab var ansatt, begynte neste fase i utviklingen av prosjektorganisasjonen. Kunnskapsreiser av ulikt slag ble et viktig virkemiddel i denne fasen. Det innebar at Statoilansatte ble sendt til utenlandske oljeselskap for å lære. I kapittel 3 så vi hvordan mange av disse avtalene kom i stand. Flertallet av dem var skreddersydd for den enkelte deltager, og de var særlig konsentrert om at de som reiste ut skulle lære mer om boreteknologi og vinne ny geologisk og geofysisk kunnskap.

Kapittel 4, *likverdig samarbeidspartner*, analyserer jeg hvordan samarbeidet mellom Statoil og MENI fungerte under oppbyggingen av Statfjordfeltet i perioden 1974–1984. Denne opplæringen artet seg noe annerledes enn den Statoils ansatte fikk på kunnskapsreisene til de andre oljeselskapene. I forbindelse med dette samarbeidet satset Statoil mer på å utvikle sin egen driftsorganisasjon og ikke bare enkeltpersoners kompetanse. Flere av de personene som tok del i denne fasen og denne delen av opplæringen, og som jeg har snakket med, har lagt vekt på at de særlig fikk innsikt i og erfaring fra prosjektledelse og prosjektutførelse gjennom samarbeidet.

Det kommer også frem en klar forskjell mellom de ulike prosjektgruppene til hver plattform. Statfjord A var det prosjektet hvor Statoil var mest usikker. Det hang sammen med at dette var det første prosjektet oljeselskapet var engasjert i, og at de derfor hadde stort behov for å

lære mer av de andre selskap. Da Statfjord B-prosjektet startet hadde Statoilansatte mer kunnskap og erfaring. Derfor ønsket Statoil å delta med flere personer. De erfaringene som selskapene fikk fra de to første byggeprosjektene kom godt med under byggingen av C-plattformen. Den siste utbyggingen var også det mest vellykkede prosjektet som vist i kapittel 4. Prosjektet var innenfor budsjett og samarbeidet var bedre. I forbindelse med dette samarbeidet fikk Statoil også innblikk i hvordan organisasjonen MENI var oppbygd. Opplæringsenheten til Mobil ble også beskrevet i dette kapitlet. Ved å følge noen av de aktørene som deltok i de prosjektgruppene som ble etablert i forbindelse med utbyggingen på Statfjord over tid og også studere den gradvise endringen av organisasjonen, har vi fått innblikk i noen viktige faser av kunnskaps- og kompetanseoppbyggingen. Hver prosjektgruppe førte meg seg flere erfaringer og mer kunnskap. Statoil opplevde at ved å være en del av Statfjordfeltet var det mulig å etablere flere samarbeidsavtaler. Underleverandører til feltet var også åpne for å lære opp Statoil personell. Kapitlet tar for seg hvordan Statoil går fra å være en lærling til en likverdig samarbeidspartner med mer tro på egen kompetanse.

Kapittel 5, *Mesteren*, begynte med et eksempel på hvordan Statoil tok første steg i retningen av å være en mester, Statoilskolen. Ved å opprette denne skolen ble de mer bevisst på egen opplæring. Statoil hadde hatt intern opplæring tidligere, men gjennom skolen blir opplæringen samlet og organisert gjennom i en avdeling. Her kommer det også frem et eksempel på at Statoil ble regnet som mester av andre oljeselskap. Statoil ble bedt av det greske statsoljeselskapet om å bistå i en kostnadsutredning. Et av deres prosjekt hadde hatt flere kostnadssprekker og de trengte hjelp til å gjennomgå prosjektet. Dette var et område som Statoil hadde god kjennskap til. Både Statfjord A og B hadde gått over sitt budsjett.

Vi har sett at det allerede fra starten av var bestemt at Statoil etter 10 år kunne overtal operatøransvaret på Statfjordfeltet. I dette kapitlet så vi at de to selskapene likevel ble uenige om tidspunktet for denne overføringen av ansvar. Statoil mente de hadde nok kunnskap og erfaring til å ta over operatøransvaret. De mente at planen deres om overtagelse var fullt mulig. Om det skulle bli behov kunne de søke råd hos andre oljeselskap som hadde eierandeler i feltet. MENI var ikke enig i dette, de mente at Statoil ikke var utlært og argumenterte med at det var ikke rasjonelt å forandre på noe som allerede fungerte veldig godt. Politikerne var heller ikke enig og de spurte OD om råd. OD var kritisk til overføringen, men mente at før noe ble bestemt måtte de to selskapene sammen lage en plan for hvordan overføringen skulle skje. Da det senere ble bestemt at Statfjordfeltets operatøransvar skulle

overføres fra MENI til Statoil måtte selskapene samarbeide for at overføringen skjedde på en best mulig måte. Kapitlet tar for seg diskusjonen før overføringen og hovedpoengene i avtalen som senere ble forfattet. Hovedavtalen for overføring kan ses på som siste delen av opplæringen mellom selskapene. Kapitlet følger overføringen frem til 1. januar 1987 da Statoil endelig står på egne ben, mens MENI ble ”degradert” til en teknisk støttespiller.

Et viktig spørsmål som er stilt i denne oppgaven er om vi kan se endring over tid i hvordan opplæringen fungerte. Gjennom samarbeid med MENI i prosjektgruppene for å bygge Statfjordfeltet ses en gradvis oppbygging av kunnskap. Den første prosjektgruppen hadde få Statoilansatte. De erfaringene som kom i løpet av dette samarbeidet ble videre tatt med i arbeidet på B-prosjektet. Der var det mer en dobbelt så mange Statoildeltagere og de ønsket ikke å stå å se på at MENI bygde plattformen. Statoil var mer utålmodig og ivrig til å delta. Når C-prosjektet kom hadde Statoil allerede vært gjennom to store prosjekt og hadde ansatte flere med erfaring. Nå ble statoilansatte bedt om å delta på grunn av at de kjente prosjektet og hadde kunnskap som trengtes. Statoilskolen var også et eksempel på et tiltak som gjorde det enklere for Statoil å ta ansvar for egen læring. Etter de første åtte årene, rundt 1980, hadde Statoil bygd nok kompetanse til å ta over deler av kursvirksomheten sin selv. Denne selvinnsikten i egen kunnskap og erfaring førte til at Statoil stod på kravet om å få overta operatøransvaret.

Jeg har beskrevet Statoil rolle i denne første fasen som lærling. Med *lærling* mener jeg en organisasjon som ikke var utlært ennå. En lærling er en som er fersk, men samtidig ung og nysgjerrig. Statoils ansatte var ivrige og vitnebegjærlige. Nykommeren i oljebransjen hadde behov for å lære mer om leting, prosjektering og utvinning av olje på nært sagt alle felt. Mange av de som var med å bygge opp Statoil var ingeniører og naturvitere, og flertallet av dem var preget av å kunne løse utfordringen i det de dukket opp. Samarbeidet med MENI, var langt på vei, i hvert fall i starten, med på å utvikle slike løsninger. Derfor knyttet de seg til ulike ”mestere”, det vil si erfarne, utenlandske selskap, som hadde mye å lære bort. For de utenlandske selskapene som var meget interessert i å delta i leting og utvinning på norsk sokkel, var dette inngangsbilletten. Den norske staten hadde bestemt at Statoil skulle delta med 50 prosent i hver utvinningstillatelse som ble etablert.

I samarbeidet med MENI om utbyggingen av Statfjord har jeg kalt Statoil en *likverdig samarbeidspartner*. Denne tittelen symboliserer det samarbeidet som oppstod mellom

selskapene. Samarbeidspartnere er en som man deler kunnskap og ideer med. Under utbyggingen jobbet en ansatt fra Statoil og en ansatt fra MENI sammen i team. Denne måten å gjøre det på viser forholdet mellom arbeiderne. Her var de partnere på sitt eget område. Siden Statoil hadde en stor eierandel i feltet ble det et ”tvunget” samarbeid. Men begge selskap måtte gi og ta. MENI var operatør og hadde stor påvirkningskraft på utfallet av utbyggingen, men Statoil hadde flertallet i eiergruppen. Gjennom samarbeidet hadde selskapene sammen stor mulighet til å presse gjennom sin vilje i alle avgjørelser. Som *samarbeidsparter* med MENI på Statfjordfeltet, lærte Statoil mer enn fag. Det viktigste Jon Martin Huslied tok med seg fra samarbeidet var for eksempel prosjektledelse.²¹⁶ Hva måtte til for å bygge en plattform? Gjennom dette samarbeidet ble Statoil en mer robust driftsorganisasjon. Statoil måtte bli en delaktig partner så fort som mulig. Kun på denne måten kunne den norske stat ta ansvar for utviklingen og være en styrende partner.

Den siste tittelen i oppgaven er *Mesteren*. En mester er en som har noe å lære bort. En mester skal ha mye kunnskap. Dette begrepet representerer hvordan Statoil så på seg selv i denne siste delen av samarbeidet med MENI. De mente de var klare til å ta over Statfjord. De ville fremdeles være avhengig av hjelp fra andre selskap med mer ekspertise, men i det daglige mente de at de skulle klare å være operatøren på feltet. Statoil greide seg meget godt. Ved at alt gikk veldig fort de første årene var også en risikabel strategi. Ting blir ofte ikke gjort grundig nok når det går for fort. Frykten for at Statoil tok på seg for mye ansvar var til stede ved overtagelsen av Statfjordfeltet. Diskusjonen om hvorvidt Statoil skulle få lov til å ta over viser at det var ulike oppfatninger om hvor utlært Statoil var da de selv mente de kunne overta operatøransvaret. Samtidig var det ved å ta noen sjanser at selskapet ble konkurransedyktig fort. Kunnskap er makt! Gjennom å samarbeide med andre oljeselskap og drive meget effektiv og rask læring mente Statoil at de var klare til å bli operatør på Statfjord. På 1980-tallet var Statoil mer eller mindre som *ekspert* å regne.

Elementer fra aktørnettverksteori har gitt noen analytiske rammer for denne oppgaven. Den skapte en bevissthet omkring den rollen enkeltaktørene kan spille og den betydningen de nettverk aktører bygger med hverandre kan ha for hvordan organisasjoner skapes og endres. Dette har vært viktig i hele den perioden jeg har studert, men jeg har særlig lagt vekt på den betydningen det hadde i Statoils etableringsår. Vi har sett at Arve Johnsen og de mest

²¹⁶ Samtale med Jon Martin Huslied, 06.04.2011.

toneangivende medlemmene av Statoils styre hadde deltatt aktivt i utformingen av de rammebetingelsene oljeselskapene skulle operere innenfor før det statlige selskapet ble etablert. De delte også ambisjonene om Statoil. Deres politiske posisjoner og deres tette bånd til Arbeiderpartiet var også en viktig grunn til at Statoil fikk 50 prosent eierandel på Statfjordfeltet. De felles ambisjonene de hadde for selskapet, sammen med Johnsens kyndige og myndige lederskap, er også en viktig forklaring til at Statoil raskt bygde en prosjektorganisasjon og fikk ansatt norske og utenlandske ledere som tok stort ansvar på sine respektive områder. I den videre utbyggingen av organisasjonen trengte Statoil å få tilgang til den kunnskapen som de andre oljeselskapene hadde. Da kom Johnsens industrifaglige og politiske nettverk godt med. Fra sin tid i Norsk Hydro hadde han blant annet tette bånd til det norske industriselskapet som hadde erfaring fra petroleumsbransjen. Det sikret flere raske ansettelse. Den innsikten han hadde i oljeindustrien fra sin tid i Industridepartementet, hadde nok også betydning for noen av de første ansettelsene.

Med de mange forskjellige kunnskapsreisene som Statoil organiserte for sine medarbeidere til oljeselskap over hele verden, fortsatte Statoilansatte på mange nivå i organisasjonen å danne faglige nettverk – internt og eksternt. Slik ble det etablerte et nærmere samarbeid mellom Statoil og andre oljeselskap. Det var de samme selskapene som Statoil samarbeidet med på norsk sokkel. Som dominerende eier i alle konsesjonene som ble tildelt etter 1973 var Statoil i en posisjon som gjorde at oljeselskapene ønsket, og måtte, samarbeidet med dem.²¹⁷

De faglige nettverkene som ble skapt mellom Statoil og MENI fikk aller størst betydning for måten Statoil organiserte sin egen driftsorganisasjon. Det skyldes at MENI var det selskapet som Statoil hadde mest innsyn i og derfor også ble mest inspirert fra. Dette kom godt med da operatøransvaret på Statfjord skulle overføres. Statoil ble pålagt av OD og regjeringen til å tilrettelegge sine systemer og rutiner etter de som allerede var etablert på Statfjord. Dette kan være en av grunnene til at overføringen gikk veldig bra. Siden selskapene hadde samarbeidet tett gjennom mange år var det også en hjelp da de skulle samarbeide om overføringen. Man kan anta at de ansatte fra hvert selskap som satt i JTF- og MGN-gruppene allerede hadde kjennskap til hverandre. Dette kan ha gjort overføringen enklere.

²¹⁷ Olsen og Sejersted, 2004, s: 44–47.

Etter inspirasjon fra Angus Maddison, Kristine Bruland og Anne Lise Seip er det videre tre viktige elementer ved kunnskapsoverføringen fra de utenlandske oljeselskapene til Statoil jeg har særlig lagt vekt på i denne oppgaven: arbeidskraft, politikk og utenlandske eksempler. Politiske føringer var viktigst i årene før Statoil ble etablert. Statoil var et resultat av disse planene. Tilgang på arbeidskraft og lærdom Statoil kunne trekke fra utenlandske eksempler var viktig i hele den perioden jeg har studert. Fornorskningen av bransjen skjedde fortløpende sammen med kunnskapsoverføringen. Men etter oljekrisen i 1973 og nedgangen i shippingen dette førte med seg, ble mange nordmenn stående uten arbeid. Flere av dem fikk mulighet til å arbeide i Nordsjøen. De utenlandske eksemplene kommer klart frem i samarbeidet mellom Statoil og de forskjellige oljeselskapene. Statoil lærte for å kunne ta ansvar for deler av oljenæringen selv. Eksemplet viser hvorfor det var like viktig med de rette menneskene, de som var villig til å reise for å oppleve kunnskapsoverføring, som selve teknologien. Teknologien var allerede i Norge på 1970-tallet da Statoil ble etablert, og selskapet hadde full tilgang. Men det var de menneskelige erfaringene som manglet. Hva skal man med kunnskap om enn ikke vet hvordan man skal bruke den.

Vedlegg 1: De 10 oljebud

I 1971 gikk regjeringen samlet bak de ”10 oljebud”

1. At nasjonal styring og kontroll må sikres for all virksomhet på den norske kontinentalsokkel
2. At petroleumsfunnene utnyttes slik at Norge blir mest mulig uavhengig av andre når det gjelder tilførsel av råolje
3. At det med basis i petroleum utvikles ny næringsvirksomhet
4. At utviklingen av en oljeindustri må skje under nødvendig hensyn til eksisterende næringsvirksomhet og til natur- og miljøvern
5. At brenning av utnyttbar gass på den norske kontinentalsokkelen ikke må aksepteres, unntatt for kortere prøveperioder
6. At petroleum fra den norske kontinentalsokkel som hovedregel skal ilandføres i Norge med unntak for det enkelte tilfelle hvor samfunnspolitiske hensyn gir grunnlag for en annen løsning
7. At staten engasjeres på alle hensiktsmessige plan, medvirker til en samordning av norske interesser innenfor norsk petroleumsindustri og til oppbygging av et norsk integrert oljemiljø med såvel nasjonalt som internasjonalt siktepunkt
8. At det opprettes et statlig oljeselskap som kan ivareta statens forretningsmessige interesser og ha et formålstjenelig samarbeid med innenlandske og utenlandske oljeinteresser
9. At det nord for 62. breddegrad, velges et aktivitetsmønster som tilfredsstillende de særlig samfunnspolitiske forhold som knyttes til landsdelen
10. At norske petroleumsfunn i større omfang vil kunne stille norsk utenrikspolitikk ovenfor nye oppgaver²¹⁸

²¹⁸ Gjengitt i Hanisch og Nerheim, 1992, side 170.

Vedlegg 2: Kunnskapsreiser og opplæringsopphold

Vedlegg 2.1: Amoco opplæring i perioden 1973–1979

Statoilansatt	Emne	Dato/År	Sted	Type opplæring
Gausland, Røise, Sund	Direct Seismic Hydrocarbon Indicators	12-13.11.1973	Statoil kontor	Kurs
Lervik, Sund	Sedimentary Petrology Techniques in Exploration	03-06.12.1973	Statoil kontor	Kurs
3 personer (navn ukjent)	Hydrodynamics and Interpretation of Pressure data	25.03.1974		Seminar
Gausland, Hamar, Linder	Exploration Analysis seminar	21-23.02.1974	Solfonn Turist Hotell	Seminar
3 personer (navn ukjent)	Principles of Geophysical Digital filtering	1973/1974		
2 personer (navn ukjent)	Carbonate Sandstone Seminar	1973/1974		Seminar
Undeland		1975		Treningsopphold
Huus, Leversen, Pedersen, Nyberg		11-12.02.1975 04-06.03.1975		Seminar
Skarpmes	Regional geolog	22.04. 1975 – des. 1975 (8 måneder)	Stavanger, Amoco Europa, USA	On-the-job læring
Larsen	Bore formann	Oppstart mai 1975		On-the-job læring
Skaug	LP-1 Basic LP Course	06.09.76 – 01.10.76	London, Amoco Europa	Kurs og opplæringsprogram
Østbye	mikropaleontologi	14.11.77 - 12.07.78	Tulsa og Huston, USA	On-the-job læring
Holager, Magnusson	Amoco Casing Design Program	15-16.02.79		Kurs

219

²¹⁹ SA: Korrespondanse Statoil og Amoco, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943
Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973-1979, SAS, 21.12.2010.

Vedlegg 2.2: Chevron opplæring i perioden 1974–1975

Statoilansatt	Emne	Dato/År	Sted	Type opplæring
Linder	Stratigraphic School	17.03-09.04.74	Santa Barbra, California	Skole/Kurs
Gausland, Linder	Basic Chevron School	08-19.04.74	Houston, Texas	Skole/Kurs
Gausland	Navigation Chevron School	29.04-03.05.74	USA	Skole/Kurs
Bleie, Gausland, Helle, Sæland, + 2 personer til	Gravity-magnetic School	04-15.11.74	Kna hotel	Skole/Kurs
Sund	Seismic Interpretation for Geologist	03-13.09.74		Skole/Kurs
Sund	Structural Geological Seminar	29.09-20.10.74		Seminar
Larsen	Stratigraphic School	21.10-16.11.74		Skole/Kurs
Gausland, Hamar	Gravity-magnetics	24-28.03.75		Skole/Kurs
Briseid	Linear Operations	12-23.05.75		Kurs
Gausland	Linear Operations	25.09-10.10.75		Kurs
Syrstad, Gausland, Hamar	Interpretation School	25-27.06.75		Kurs
Helle	Interpretation School	17-21.11.75		Kurs
Larsen, Lien	Wellsite training program	03.03-13.06.75	Denver, Houston, Midland	On-the-job opplæring
Bleie, Briseid	Structural seminar	Mai/juni 1975		Seminar
Sæland	Structural seminar	Medi september/oktober		Seminar
Nedland, Helle	Stratigraphic seminar	26.10-15.11.75		Seminar

220

²²⁰ SA: Korrespondanse Chevron og Statoil, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973-1979, SAS, 21.12.2010.

Vedlegg 2.3: Conoco opplæring i perioden 1973–1976

Statoilansatt	Emne	Dato/År	Sted	Type opplæring
Christiansen, Johnsen,	Petroleum Economics	01-02.03.73	Park Hotel, Sandefjord	Kurs
Rud	Contracts seminar	01-02.11.73	Stavanger	Seminar
Bleie	Geolog	01.04.74 – 6 måneder	USA	On-the-job opplæring
Nedland	Practical Sedimentology	29.04-03.05.74	Stavanger	Praksis kurs
Carlsen	Petroleum Ingeniør	01.08 – 6-9 måneder	USA	On-the-job opplæring
Nedland	Sedimentology seminar	21-29.06.74	Aberdeen	Seminar
Tryti	Geolog	30.06.75 – 6 måneder	USA	On-the-job opplæring
Gjedrem, Mæhlum	Drilling rig supervisor	02.05.75 – 2 år	offshore	On-the-job opplæring
Lindberg	Pore Pressure			Kurs
Mæhle	Seismic interpretation	Okt 75/jan 76 – 6 måneder		On-the-job opplæring
Middelthon	Advokat	Januar 1977 – 4 måneder	London	On-the-job opplæring
Sirevåg		Høst 1976		

221

Vedlegg 2.4: Elf opplæring i perioden 1974–1978

Statoilansatt	Emne	Dato/År	Sted	Type opplæring
Øyen	Refining and petrochemistry	30.09.74 – 2 uker	Frankrike	On-the-job opplæring
Johansen	Refining and petrochemistry	Okt-des 1974 – 2 uker	Frankrike	On-the-job opplæring
Rygh	Ass. Production formann		Frigg, offshore	On-the-job opplæring
Pettersen, Dalmar, Longva			Offshore	On-the-job opplæring
	Jurassic sedimentology	November 77- januar 78 – 1 uke	Stavanger	Kurs

222

²²¹ SA: Korrespondanse Conoco og Statoil, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943
 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973-1979, SAS, 21.12.2010.

²²² SA: Korrespondansen Elf og Statoil, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943
 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973-1979, SAS, 21.12.2010.

Vedlegg 2.5: Esso opplæring i perioden 1973–1979

Statoilansatt	Emne	Dato/År	Sted	Type opplæring
Flere personer (navn ukjent)	Exploration and development course	23.12.73	Stavanger	Kurs
Johnson, Hage, Briseid, Kjelstad	Abnormal pressure detection	Juli 1974		Kurs
Minimum 9 personer (navn ukjent)	Well Control and Blowout Prevention seminar	19-23.05.75	Stavanger	Seminar
Minimum 9 personer (navn ukjent)	Well Control and Blowout Prevention seminar	26-30.05.75	Stavanger	Seminar
Asphaug	Seismikk analyse	Oktober 1975 – 6 måneder	Stavanger	On-the-job opplæring
Lervik	Supply Base supervisor	12-24.01.76		Besøk
Johansen	Introductory Geology School	02-13.02.76	USA	Kurs
Johansen	Training facilities	17-18.02.76	USA	Besøk
Smistad	Exxon USA Abnormal Pressure seminar	15-16.07.76	USA	Seminar
Thoresen, Ingvaldsen, Ødegaard, Johnsen	BOP & Well Control Seminar	28.06-02.07.76	USA	Seminar
Ingvaldsen	Floating Drilling Systems seminar	25-29.10.76	Weybridge	Seminar
9 personer (navn ukjent)	Reservoir Geology for Engineers	24.11-03.12.76	Bordeaux	Seminar
Dalheim	Materiale Engineering seminar	02-04.11.76	Bordeaux	Seminar
Bleie	Basic Well logging school	26.07-13.08.76	Houston	Kurs
Gausland	Seismic data process	27.09.76 – 4 uker	Houston	On-the-job opplæring
Samstad, Smistad, Vik		Høst 1978 – 2 år	New Orleans	On-the-job opplæring
Høyland, Johansen		Høst 1978 – 2 år	Lafayette	On-the-job opplæring
Sandnæs, Sundve	Produksjonsarbeid, Ingeniør	Høst 1979 – 2 år	Houston, New Orleans eller Lafayette	On-the-job opplæring
Sembsmoen, Hjortland	Produksjonsarbeid, ingeniør	Høst 1979 – 2 år	Kingsville	On-the-job opplæring
Hundvik	Produksjonsarbeid, ingeniør	Høst 1979 – 2 år	Midland	On-the-job opplæring

223

²²³ SA: Korrespondansen Esso og Statoil, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943
 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973-1979, SAS, 21.12.2010 og Fem Statoil ansatte til amerika for 2 år, i Status nr. 17/78, side 8, boks: Xba - 003 - Status 1977-1978, 4. og 5. årgang, serie:

Vedlegg 2.6: Shell opplæring i perioden 1973–1974

Statoilansatte	Emne	Dato/År	Sted	Type opplæring
1 person (navn ukjent)	Reservoir engineering	26.08-04.10.74		Kurs
1 person (navn ukjent)	Petrophysical engineering	07-18.10.74		Kurs
1 person (navn ukjent)	Formation evaluation	21.10-05.11.74		Kurs
2 personer (navn ukjent)	Production geology	25.11-06.12.74		Kurs
2 personer (navn ukjent)	Description of sediments	25.11-06.12.74		Kurs
2 personer (navn ukjent)	Exploration Geology	1975		Kurs
2 personer (navn ukjent)	Production Geology	1975		Kurs
1 person (navn ukjent)	Description of sediments	1975		Kurs
1 person (navn ukjent)	Reservoir engineering	1975		Kurs
1 persone (navn ukjent)	Petrophysical engineering and formation evaluation	1975		Kurs
1 person (navn ukjent)	Drilling techniques	1975		Kurs
15 personer (navn ukjent)	Geological Evolution of the North Sea Area	26.04.74		Presetasjon
Johansen	Petroleum Refinery Processing	07.10.74 -	Amsterdam	Kurs

224

Xba - Status, 1974-2005, mappe: Status 5. årgang nr. 1-20, 1978-1978, 12.11.2010, *De utplasserte i USA*, i Status nr. 11-12/79, side 11, boks: Xba - 0004 - Status 1979-1979, 6 årgang, serie: Xba – Status, 1974-2005, mappe: Status 6. årgang nr. 1-23 (innbundet) 1979-1979, 12.11.2010, og *Med kurs for Amerika*, side 11 i Status nr 18/79, fredag 12.10.79, serie: Xba - Status, 1974-2005, boks: Xba - 0004 - Status 1979-1979, 6 årgang, mappe: Status 6. årgang nr. 1-23 (innbundet) 1979-1979, 12.11.2010, SAS.

²²⁴ SA: *Korrespondanse Shell og Statoil*, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943 Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 2 av 2, 1973-1979, SAS, 21.12.2010.

Vedlegg 2.7: BP Opplæring i perioden 1977–1979

Statoilansatt	Emne	Dato/År	Sted	Type opplæring
2 personer (navn ukjent)	BP Oil Spill Clearance Course no. 6	1977		Kurs
	Jurassic sedimentology and stratigraphy	1977	Stavanger	Opplæringsseminar
	Nothern North Sea fields	1977	Stavanger	Opplæringsseminar
Løland, Haave, Ødegård	Boreveileder	Januar-februar 1979		On-the-job opplæring
	Baroid logging systems	19-23.02.79	Statoil kontor	Skole/Kurs

225

Vedlegg 2.8: Phillips opplæring i perioden: 1977–1978

Statoilansatte	Emne	Dato/År	Sted	Type opplæring
3 personer (navn ukjent)	Production engineer	01.04.77 – 01.10.77	Tananger	On-the-job opplæring
Aspås	Production egnineer	03.10.77 – 04.78	Tananger	On-the-job opplæring
Feyling	Structual inspection	10.77-04.78	Tananger	On-the-job opplæring
Hanstveit	Well Complitions, Unit 1	13-18.02.78		Kurs
Bårdtvedt, Reinertsen, Årland, Hole, Helle	Well Testing, I & II	02-07.01.78 Og 16-21.01.78		Kurs
Lyingroth, Leversen, Carlsen, Mjaavatten	Fluid Flow in Pipes I & II	09-10.03.78 Og 13-18.03.78		Kurs

226

²²⁵ SA: Korrespondanse BP og Statoil, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943
Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 1 av 2, 1973-1979, SAS, 21.12.2010.

²²⁶ SA: Korrespondanse Phillips og Statoil, serie: Db - Sak og Korrespondansearkiv, boks: Db – 0339, mappe: 943
Personalet: Opplæring: Samarbeid med andre selskap, 2 av 2, 1973-1979, SAS, 21.12.2010.

Litteratur:

- Asdal, Kristin, Brita Brenna og Ingunn Moser (red.); *Teknovitenskapelige kulturer*, Spartacus Forlag, Valdres, 2001.
- Avango, Dag; *Sveagruvan; Svensk gruvhantering mellan industri, diplomati och geovetenskap*, Jernkontorets bergshistoriska skriftserie 44, Riga, 2005.
- Benum, Edgeir; *Overflod og fremtidsfrykt, Aschehoug Norgeshistorie, bind 12, 1970–1997*, Aschehoug Forlag, Oslo, 2005.
- Bruland, Kristine; *British technology and European industrialization: The Norwegian textile industry in the mid nineteenth century*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
- Børresen, Anne Kristine; *Drømmer av stål; A/S Norsk Jernverk fra 1940-årene til 1970-årene*, Nr. 10, Skriftserie fra Historisk Institutt, Universitetet i Trondheim, Trondheim, 1995.
- Børresen, Anne Kristine og Jan Thomas Kobberrød (red.); *Bergingeniørutdanning i Norge gjennom 250 år*, tapir akademiske forlag, Trondheim, 2007.
- Christensen, Sverre og Harald Rinde; *Nasjonale Utlendinger ABB i Norge 1880 – 2010*, Gyldendal Akademiske, Oslo og Bodø, 2009.
- Fjeldheim, Else Marie, Arne Seglem Larsen og Bjørg Rørlien; *Rekruttering og turnover på Statfjordfeltet*, Seminaroppgave, Høgskolesenteret i Rogaland, Stavanger, 1985.
- Gjerde, Kristine Øye og Helge Ryggvik; *Nordsjødykkerne*, Wigestrands Forlag, Stavanger, 2009.
- Hagemann, Fredrik (ed) og Torbjørn Kindingstad, (oversatt fra norsk til engelsk R E Gooderham); *Norwegian oil history*, Wigestrands Forlag AS, Stavanger, 2002.
- Hanisch, Tore Jørgen og Gunnar Nerheim; *Fra vantro til overmøt, Norsk oljehistorie, bind 1*, Norsk Petroleumsforening, Leseselskapet, Oslo, 1992.
- Hansen, Thorvald Buch og Odd Jan Lange (øvrige bidragsytere: Willy H. Olsen, Einar Bergh, Arne Lervik, Wenche Skorge og Ragnar Åsland); *Statfjord*, Det norske stats oljeselskap a.s, Aske Trykkeri AS, Stavanger, 1987.
- Hansen, Torvald Buch, Odd Jan Lange, Håkon Lavik og Willy Håkon Olsen; *Oljeeventyret; Norsk oljevirkosomhet i tekst og bilder*, Universitetsforlaget, Oslo, 1982.

- Hassard, John og John Law; *Actor Network theory and after*, Oxford, 1999.
- Helle, Egil; *Norges Olje – de første 20 årene*, Tiden Norsk Forlag, Oslo, 1984.
- Hodne, Bjarne, Knut Kjeldstadli og Göran Rosander; *Muntlige kilder; om bruk av intervju i etnologi, folkeminnevitenskap og historie*, Universitetsforlaget, Drammen, 1981.
- Johnsen, Ave; *Norges evige rikdom. Oljen, gassen og petrokronene*, Aschehoug forlag, Oslo, 2008.
- Kjeldstadli, Knut; *Et splittet samfunn, Aschehougs Norges historie, bind 10, 1905–35*, Aschehoug Forlag, Trondheim, 2005.
- Knorr-Cetina, Karin, Roger Krohn og Richard Whitley; *The social process of scientific investigation*, Dordrecht, 1981.
- Kvist, Kjetil; *Autoritet, tillit, ansvar: Norsk Vassdragstilsyn 1909–2009*, Norges vassdrags- og energidirektorat, Oslo, 2009.
- Latour, Bruno; *Science in action: how to follow scientist and engineers through society*, Open University Press, 1987.
- Law, John; *Traduction/Trahsion: Notes on ANT*, i bind nr. 106 I Arbeidsnotat (Universitetet i Oslo, Senter for teknologi og menneskelige verdier), TMV-senteret, Universitetet i Oslo, 1997.
- Lerøen, Bjørn Vidar; *Dråper av svart gull, Statoil, 1972–2002*, Statoil, 2002.
- Lerøen, Bjørn Vidar; *34/10, Olje på norsk – en historie om dristighet*, Statoil, 2006.
- Lie, Einar; *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon, Hydro 1977–2005*, Pax Forlag A/S, Oslo, 2005.
- Moe, Johannes (formann), Ingvald Haga, Konrad B. Knutsen og Asbjørn Rolstadås (teknisk sekretær); *Kostnadsanalysen norsk kontinentalsokkel, del II, Utbyggingsprosjektene på norsk sokkel*, Rapport fra styringsgruppen oppnevnt ved Kongelig resolusjon av 16. mars 1979, Boktrykker M. Gunnarshaug, Stavanger, 1980
- Njølstad, Olav; *Jens Chr. Hauge: fullt og helt*, Aschehoug Forlag, Oslo, 2008.
- Olsen, Odd Einar og Francis Sejersted (red.); *Oljevirkosomhet som teknologiutviklingsprosjekt: perspektiver på utvikling av det oljeteknologiske systemet på norsk kontinentalsokkel*, Ad notam Gyldendal, 2004.

- Ryggvik, Helge; *Til siste dråpe*, H. Aschehoug & Co, Oslo, 2009.
- Sampson, Anthony; *The Seven Sisters; The Great Oil Companies and the World They Made*, Coronet Books, Hodder and Stoughton, London, 1976.
- Sandvik, Pål Thonstad; *Mekanisk industri i en europeisk periferi: Fabrikken ved Nidelven 1843–76*, Ad notam Gyldendal, Oslo, 1994.
- Seip, Anne Lise; *1830–70; Nasjonen bygges, Aschehougs Norges historie, Bind 8*, Aschehoug & Co, Oslo, 1997.
- Slagstad, Rune; *De nasjonale strateger*, Pax Forlag A/S, Oslo, 2001.
- Smith-Solbakken, Marie; *Oljearbeiderkulturen, Historien om cowboyer og rebeller*, Nr. 17 i Skriftserien fra Historisk Institutt, Representralen, Dragvoll, NTNU og Adresseavisens trykkeri, Trondheim, 1997.
- Tonstad, Per Lars; *Farouk Al-Kasim – Hemmeligheten bak det norske oljeeventyret*, Tun Forlag as, Oslo, 2010.
- Willoch, Kåre; *Minner og meninger, bind III, Statsminister*, Chr. Schibsteds Forlag, Oslo, 1990.

Artikler:

- Børresen, Anne Kristine; *Vannmannen som ble oljemannen*, i Geo365, 2009, http://.geo365.no/nytt_om_navn/vannmannen/, 07.05.2010.
- Engeland, Sveinung; *Engineering på norsk*, i Volund: årbok for selskapet Norsk teknisk museum, 1995.
- Middtun, Øyvind; *Konsesjonspolitik på norsk sokkel*, i oljemuseets årbok, Stavanger, 2003.

Internettkilder:

www.snl.no

- <http://snl.no/Amoco>
- http://snl.no/Chevron_Corporation
- <http://snl.no/ConocoPhillips>
- http://snl.no/Esso_Norge_AS
- <http://snl.no/midtlinjen>
- <http://snl.no/petroleum/historikk>

- <http://snl.no/Statfjord>
- Askheim, Lars Olav, 2009, Operatøren – petroleumsvirksomhet, [http://www.snl.no/operat%C3%B8r - petroleumsvirksomhet](http://www.snl.no/operat%C3%B8r_-_petroleumsvirksomhet)
- Askheim, Lars Olav, 2009, Utvinningstillatelse – petroleumsvirksomhet, <http://www.snl.no/utvinningstillatelse/petroleumsvirksomhet>
- Bryhn, Rolf; *Norsk Hydro ASA*, http://snl.no/Norsk_Hydro_ASA
- Bryhni, Inge, www.snl.no/Norskerenna
- Helgesen, Jan E., http://snl.no/kontinentalsokkelen/rettslige_forhold
- Hoemsnes, Ole N; *Arve Johnsen – utdypning*, http://snl.no/.nbl_biografi/Arve_Johnsen/utdypning
- Lange, Even; *Jens Chr. Hauge – utdypning*, http://snl.no/.nbl_biografi/Jens_Chr_Hauge/utdypning
- Thue, Lars; *Vidkunn Hveding – utdypning*, http://snl.no/.nbl_biografi/Vidkunn_Hveding/utdypning
- Wichen, Olav; *Finn Lied – utdypning*, http://snl.no/.nbl_biografi/Finn_Lied/utdypning

www.stortinget.no

- <http://www.stortinget.no/no/Representanter-og-komiteer/Representantene/Representantfordeling/Representant/?perid=AKFO>

www.ntnu.no

- <http://nt.ntnu.no/users/skoge/kikp/historie/kt49-99.html>

www.npd.no

- Gundersen, Ina; *Fire Oljeeventyrere samlet igjen*, <http://www.npd.no/no/Nyheter/Nyheter/2007/Fire-oljeeventyrere-samlet-igjen/>

www.chevron.com

- <http://www.chevron.com/about/leadership/history/1947/>

www.total.no

- <http://www.total.no/no/Default.aspx?channel=ea0b1cd5-1ec9-4fe0-b67e-a3a8e5f0e047&page=c2f3975b-1758-4794-bec5-6a1ac5a589aa>

www.kulturminne-frigg.no

- http://www.kulturminne-frigg.no/modules/module_123/proxy.asp?C=110&I=330&D=2

www.norskolje.museum.no

- http://www.norskolje.museum.no/stream_file.asp?iEntityId=723

Tidsskrifter:

- Aftenposten, ukevedlegg: Aftenposten Magasinet, nr 11, Christensen, Dag; *Norges oljegigant Statoil*, 13.03.1976.
- Offshore engineering, Vol. 1984, Juli, McBarnet, Andrew; *The Statfjord Story*.
- VG; ”Nord-Norsk Olje – problemer og forventninger”, 03.04.73

Statsforhandlinger:

- St. prp. nr. 113: *Opprettelsen av statens oljedirektorat og et statlig oljeselskap m.m.* (1971–72), 17.03.1972.
- St. meld. nr. 39: *Operatøransvaret for Statfjordfeltet m.v.* (1984–85), 16.11.1984.

Uttrykte kilder:

Statoil (SA)

- Aa – Styredokumenter Statoil og datterselskap
 - o Boks: Aa – 0007 Styremøter Statoil 1972–1973
 - o Boks: Aa – 0012 Styremøter Statoil 1977–1978
- Db – Sak og korrespondansearkiv
 - o Boks: Db – 0338
 - o Boks: Db – 0339
 - o Boks: Db – 0340
- Dm – Statfjordarkivet
 - o Boks: L0005 – Operatøransvar Statfjord
 - o Boks: L0133 – Organisasjonsenhet STA, Samlemappe, Kontrakter
 - o Boks: L0134 – Organisasjonsenhet STA, Samlemappe
 - o Boks: L0164 – Rapporter 1970–1986
- Pa – Annonser og søknader
 - o Boks: Pa – 0002 – HA – Søknader 911 – Utlyste stillinger
 - o Boks: Pa – 0003 – HA – Søknader 911 – Utlyste stillinger

- Xba – Status – 1974–2005
 - Boks: Xba – 0001 – Status 1974–1975
 - Boks: Xba – 0003 – Status 1977–1978
 - Boks: Xba – 0004 – Status 1979–1979
 - Boks: Xba – 0005 – Status 1980–1981

Mobil (MA):

- EssoNorge AS/ExxonMobil
 - Boks: A-0570, department: production
 - Boks: A-0174, Mobil Law

Muntlige kilder:

- Olav. K Christiansen, samtale 13.01.2011
- Jacob Bleie, samtale 31.03.2011
- Jon Martin Huslied, samtale 06.04.2011
- Jan Ferdinandesen, samtale 18.04.2011

Dokumentar:

- Nrk dokumentar Olje!
 - Episode: 4:5 – På dypt vann
 - Episode: 5:5 – AS Norge

Forkortinger

AMU	Arbeidsmiljøutvalg
ANT	Aktørnettverksteori
BU	Bedriftsutvalg
BP	British Petroleum
B&R	Brown & Root
EMC	Engineering/Management Contractor
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
FW	Foster Wheeler
ID	Industridepartementet
ILO	Den internasjonale arbeidsorganisasjonen
JPO	Joint Project Organization
JTF	Joint Task Force
MA	Mobil arkivet, brukes kun i referansene
MENI	Mobil Exploration Norway INC
MHE	Matthew Hall Engineering
Mobil	Mobil Corporation
MRDC	Mobil Research and Development Corporation
MRV	Moss Rosenberg Verft
MSG	Management Steering Group
NC	Norwegian Contractors
NPC	Norwegian Petroleum Consultants
NTH	Norges Tekniske Høgskole
OD	Oljedirektoratet
PSC	Project Service Contractor
PTF	Project Task Force
SA	Statoil arkivet, brukes kun i referansene
SAS	Statsarkivet i Stavanger
SCADA	Supervisory Control and Data Acquisition System
Statoil	Det norske stats oljeselskap as
SUOC	Statfjord Unit Owners`Committee
UD	Utenriksdepartementet
U&P	Utforskning og Produksjonsavdelingen)