



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Navn Daniel Biskup Christoffersen

Utlevering: 09.01.2017 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

*Hvordan kan prosjektgjennomføringen påvirkes
av kompleksiteten i partnerstrukturen*



BTH 2532 Prosjektledelse

Utleveringsdato:

Semesterstart vår 2017

Innleveringsdato:

02.06.2017

Stuedsted:

BI Bergen

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket"

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven baserer seg på Oslo S utvikling som organisasjon og deres partnerstruktur. OSU ble etablert i 2001 og består i dag av 13 ansatte hvor hver har spisskompetanse innenfor de forskjellige partner-områdene.

Oppgaven er strukturert i fire deler med totalt seks kapitler. Det gis beskrivelse av selskapet, vurdering av problemstilling og presentasjon av aktuell teori som omhandler kommunikasjon, tillit, samarbeid, nettverk, entrepriserformer, kompleksitet og transaksjonskostnad. Videre begrunnes valg av metode, før funnene analyseres og drøftes. Drøftingen gir grunnlag for avsluttende konklusjon.

Min problemstilling er – *Hvordan kan prosjektgjennomføringen påvirkes av kompleksiteten i partnerstrukturen.* Jeg har gjort rede for hvorfor man velger å arbeide med nettverksmodeller og forsøkt å se om denne strukturen har innvirkning på prosjektgjennomføringen.

Edward W. Merrow, gav i 2011 ut en bok som heter *Industrial mega Projects*, hvor limiten for det som kan defineres som et megaprojekt er satt til 1 milliard dollar. Bjørvika er et slikt prosjekt. Prosjekter av denne størrelsen krever en annen kompetanse, struktur, organisering og kontroll, som gjenspeiles i kompleksiteten.

Ved å øke kompleksiteten mellom partene, skapes en slags virtuell organisasjon. OSU fungerer som et styrende management-team som koordinerer og følger opp prosjektet, med en rekke eksterne aktører som forblir selvstendige. Det eksisterer ikke noe felles eierstruktur som binder dem sammen.

Nettverksstrukturen gjør en i stand til å koordinere og organisere mer seg i mellom, i stedet for at alt skal gå via toppledelsen. Organiseringen gir økt kompleksitet, men også økt robusthet og økt motstandsdyktighet på støy. Ved å øke kompleksiteten, øker avhengigheten og forståelsen for prosjektet som igjen er med på å øke robustheten mot alt som foregår i prosjektet, slik at gjennomføringen blir enklere.

Forord

Jeg er en student som avlegger siste semester ved Handelshøyskolen BI Bergen og har i tre år studert økonomi og administrasjon, med spesialisering rettet mot prosjektledelse. Som avslutning på mitt treårige bachelorløp, har jeg skrevet denne bacheloroppgaven rettet mot mitt spesialiseringsfag - prosjektledelse.

Dette har vært en krevende, men spennende oppgave å jobbe med. Jeg valgte i tidlig fase å skrive oppgaven alene og ta for meg den viktigste aktøren i Norges største byutviklingsprosjekt i nyere tid, Oslo S utvikling (OSU). Det har vært en lærerik prosess hvor jeg har møtt mange dyktige mennesker. Dette har gitt meg muligheten til å omsette teori til praksis, noe som har vært utrolig interessant.

Problemstillingen jeg har valgt, har ikke vært skrevet om ved Handelshøyskolen BI tidligere og det har til tider vært utfordrende å samle inn og systematisere data. At dette har vært en nyttig erfaring å ha med seg senere i arbeidslivet, er jeg helt sikker på. Jeg har utfordret meg selv og blitt kjent med hva jeg er i stand til og hvilken kunnskap jeg besitter.

Jeg vil rette en stor takk til Rolf Thorsen, administrerende direktør, Øystein Olav Ylvisåker, prosjektdirektør og Petter Braathen, rådgiver innen strategiarbeid i OSU. Dette er mennesker som har tid som en knapp ressurs. Allikevel har kommunikasjon vært upåklagelig. En stor takk til min veileder Odd Rydland for veiledning underveis i arbeidet.

God lesing!

Bergen, 02.06.17



Daniel Christoffersen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Del I	iv
Kapittel 1. Innledning	1
1.1 <i>Oppgavens struktur</i>	1
1.2 <i>Beskrivelse av organisasjon</i>	2
1.3 <i>Forklaring av problemstilling</i>	3
Kapittel 2. Teori	3
2.1 <i>Kommunikasjon</i>	3
2.1.1 Kommunikasjon	3
2.1.2 Kommunikasjonsprosessen	4
2.1.3 Kommunikasjonskanalen	5
2.2 <i>Tillit</i>	5
2.3 <i>Samarbeid, allianser og nettverk</i>	6
2.3.1 Samarbeid	6
2.3.2 Nettverk	7
2.4 <i>Kontraheringsformer</i>	8
2.5 <i>Kontraktsformer</i>	9
2.5 <i>Entrepriseformer</i>	10
2.6 <i>Transaksjonskostnad</i>	11
2.7 <i>Kompleksitet</i>	11
Del II	12
Kapittel 3. Metode	12
3.1 <i>Kvalitativ og Kvantitativ</i>	12
3.1.1 Kvantitativ	12
3.1.2 Kvantitativ	13
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	13
3.2.1 Eksplorativt design	14
3.2.2 Deskriptivt design	14
3.2.3 Kausalt design	14
3.3 <i>Datainnsamling</i>	14
3.4 <i>Dybdeintervjuer</i>	15
3.5 <i>Validitet og reliabilitet</i>	15
3.6 <i>Oppsummering</i>	16
Kapittel 4. Analyse	17
4.1 <i>Kommunikasjon</i>	17
4.2 <i>Tillit</i>	19
4.3 <i>Samarbeid, allianser og nettverk</i>	20
4.5 <i>Entrepriseformer</i>	21
4.6 <i>Transaksjonskostnader</i>	25
Del III	26

Kapittel 5. Drøfting, konklusjon og avslutning	26
5.1 <i>Drøfting</i>	26
5.2 <i>Konklusjon</i>	30
Del IV	35
Kapittel 6. Litteraturliste og vedlegg	35
6.1 <i>Litteraturliste</i>	35
6.2 <i>Vedlegg</i>	36

Vedlegg

Vedlegg #1 – Intervjuguide

Vedlegg #2 – Intervju med rådgiver, Petter Braathen

Vedlegg #3 – Intervju med prosjektdirektør, Øystein Olav Ylvisåker

Vedlegg #4 – Intervju med administrerende direktør, Rolf Thorsen

Vedlegg #5 – Situasjonsskart Bjørvika, ferdig utviklet

Del I

Kapittel 1. Innledning

1.1 Oppgavens struktur

Del I – Introduksjon og teori

I den første delen gir jeg en introduksjon til bacheloroppgaven, samt beskrivelse av organisasjonen jeg har samarbeidet med under skrivingen. Videre viser jeg til teoretiske perspektiver og litteraturen som la grunnlaget for mine undersøkelser.

Del II – Metode og analyse

Metodedelen avklarer hva en forskningsmetode er, og ulike metoder for innhenting av data. Her presenter jeg min forforståelse og tilnærming, før jeg begrunner mitt valg av metode. Videre systematiseres og analyseres innsamlet data. Her er det forsøkt å avdekke mønster i mine funn.

Del III – Drøfting, oppsummering og konklusjon

I tredje del av oppgaven vil jeg legge frem og drøfte funn fra undersøkelsen, samt hvordan jeg har jobbet med innsamlet data for å komme frem til det som presenteres. Avslutningsvis kommer en oppsummering og konklusjon, der jeg vil hente fram min problemstilling og trekke trådene sammen fra hele oppgaven.

Del IV – Kildehenvisning og vedlegg

I siste del av oppgaven er det vedlagt kildehenvisning og supplerende vedlegg. Vedlegg #1 inneholder intervjuguide som ble brukt under intervjuene av nøkkelpersoner i OSU. Vedlegg #2 er transkripsjon av intervju med Petter Braathen, Vedlegg #3 er transkripsjon av intervju med prosjektdirektør Øystein Olav Ylvisåker og Vedlegg #4 er transkripsjon av intervju med administrerende direktør Rolf Thorsen. Under intervjuene ble det foretatt lydopptak som i ettertid har blitt transkribert. Vedlegg #5 er et oversiktsbilde over Bjørvika, ferdig utviklet.

1.2 *Beskrivelse av organisasjon*

Oslo S utvikling (heretter OSU), er en kompetanseorientert prosjektorganisasjon etablert i 2001, bestående i dag av totalt 13 ansatte. I år 2000 kom vedtak fra Stortinget om bygging av nytt operahus. Det skulle ligge i Oslos gamle havneområdet Bjørvika, som første bygg i et omfattende byutviklingsprosjekt. Dette skapte grunnlag for videre byutvikling, som resulterte i at OSU ble etablert.

Plasseringen av Operabygget var satt, samtidig ble *Fjordbyvedtaket* kjent. Vedtaket skulle gjøre om store deler av byens havneområder til boliger, kontorer, butikker, serveringssteder og kulturattraksjoner. Bjørvika er det største delområdet i *Fjordbyprosjektet*, og vil ha omkring 5 000 boliger, ca. 20 000 arbeidsplasser og et mangfoldig tilbud på gateplan når det står ferdig. OSU står for utviklingen av ca. 380 000 m² av totalt ca. 900 000 m² nærings- og boligarealer som ligger innenfor Bjørvika reguleringen, og er den viktigste aktøren i Norges største byutviklingsprosjekt i nyere tid (OSU, 2017).

OSU opererer med en partnerstruktur og et stort nettverk som tilsammen skaper en slags virtuell organisasjon. Begrepet nettverk, uttrykker et system av kryssende forbindelser mellom organisasjoner. OSU er byggherre og fungerer som et ledende management team som sitter med det overordnede ansvaret. Hver av de ansatte i OSU har spisskompetanse på sitt fagfelt. Dette er fagfelt som eksempelvis marked, jus, økonomi og bygg ingeniør.

OSU eies av Rom Eiendom AS, Linstow AS og Entra ASA, som hver eier 1/3 av selskapet. Videre eier OSU (34 %) sammen med HAV Eiendom (66 %), Bjørvika utvikling AS (BU) som igjen eier datterselskapet Bjørvika infrastruktur AS (BI) (Bjørvika Utvikling AS, 2017).

OSU har som visjon å gjøre Bjørvika til Norges mest attraktive bo- og næringsområde og jobber kontinuerlig for å levere på visjonen. OSU skal skape verdier i to dimensjoner, de skal utvikle noe som er attraktivt for byen, for byens innbyggere, for de som skal jobbe og bo der og for de som skal besøke området. I tillegg skal de gi en fornuftig avkastning på den kapitalen de bruker til eierne.

1.3 Forklaring av problemstilling

Min problemstilling:

Hvordan kan prosjektgjennomføringen påvirkes av kompleksiteten i partnerstrukturen?

Etter møte med OSU vinteren 2017, ble det lagt frem noen forslag til problemstilling. Jeg fattet umiddelbar interesse for partnerstrukturen og kom i samarbeid med min veileder frem til en problemstilling som oppgaven kunne baseres på. Etter å ha fått klart signal fra OSU om at innfallsvinkelen var interessant, satte jeg i gang arbeidet.

Oppgaven er et forsøk på å kartlegge om gjennomføringen av et prosjekt i en nettverksorientert organisasjon, påvirkes av kompleksiteten i partnernettverket. Det er mange faktorer som spiller inn i prosjektgjennomføringen, og kan være med å avgjøre om prosjektet er vellykket eller ikke. I denne oppgaven prøver jeg etter beste evne å kartlegge, analysere og trekke tråder mellom faktorer som jeg mener er med på å avgjøre prosjektgjennomføringen i en organisasjonsstruktur som OSU opererer i.

Kapittel 2. Teori

I denne delen av oppgaven har jeg beskrevet teoretiske perspektiver og litteraturen som ligger til grunn for min forskning. Alle underpunkter er referert med kilder, som finnes igjen i kildehenvisningen avslutningsvis.

2.1 Kommunikasjon

2.1.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon er den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet (Allott, 2015).

Kommunikasjon er en av de avgjørende faktorene i prosjektgjennomføringen. For å kunne utføre et prosjekt på en systematisk måte, må kommunikasjonen mellom prosjekteier, -leder og -deltakerne være god.

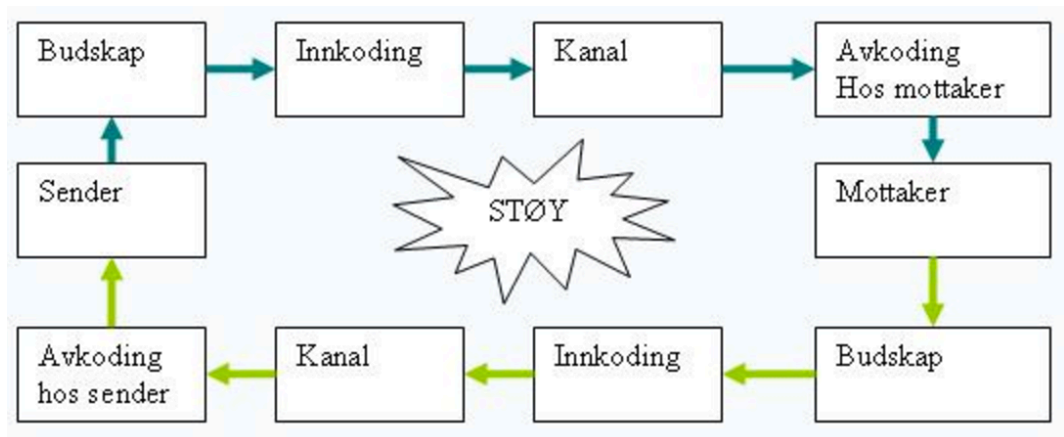
2.1.2 Kommunikasjonsprosessen

All form for kommunikasjon skjer via en kommunikasjonsprosess.

Kommunikasjonsprosessen omhandler to aktører, en avsender av budskapet og en eller flere mottakere av budskapet. Når avsender skal sende informasjonen må informasjonen kodes. Koding innebærer valg av symboler, verbaler og/eller ikke verbaler signaler som skal sendes og formidles via en kommunikasjonskanal (Karlsen, 2017:241).

Kommunikasjonskanalen, vil si hvordan kommunikasjonen overføres. Det kan være telefon, personlig/direkte, møter, e-post, SMS, sosiale medier, osv.

Mottakeren av budskapet dekode og tolker budskapet. Dersom mottaker gir tilbakemelding, gjentar vi prosessen og får en toveis kommunikasjon (Karlsen, 2017:242).



Figur 1 – (Kaufmann, 2009:287)

I en kommunikasjonsprosess må avsender komme med et tydelig og presist budskap, slik at mottaker tolker det på riktig måte. Man bør, i den grad man selv kan påvirke det, unngå støy. Eksempler på støy kan være avanserte faguttrykk som mottaker ikke forstår eller et dårlig valg av kommunikasjonskanal. Eks, treg internettlinje som forsinker budskapet eller brevpost – hvor det tar tid før budskapet når frem til mottaker.

2.1.3 Kommunikasjonskanalen

Valg av kommunikasjonskanal er vesentlig for at budskapet i det som kommuniseres skal komme tydelig frem. Når det velges kommunikasjonskanal, må man etter beste evne unngå støyelementer som kan skape misforståelser blant mottakerne. Jo mer kompleks informasjon som skal fram, jo høyere krav stilles det til gode kommunikasjonskanaler.

Man skiller mellom kanaler som kan formidle muntlig og skriftlig informasjon, samt et skille mellom kanaler ettersom hvor mye informasjon som skal formidles, og hvilke krav kanalen stiller til koding av budskapet. Valg av kommunikasjonskanal vil kunne påvirke budskapet (Grenness, 1999).

2.2 Tillit

Tillit fungerer som et springbrett som gjør det mulig for aktører å bryte ut av etablerte forpliktelser og satse ressurser i mer usikre, men samtidig mer lønnsomme prosjekter. Uten tillit vil aktører søke sikkerhet innenfor etablerte nettverk, som begrenser muligheten til å realisere gevinster knyttet til handel i større markeder (Reiersen, 2013).

Å etablere tillit, skjer som regel enklest når rammer og mål er definerte og klare, når partene opplever åpenhet, rettferdighet og ønsker å få til ting sammen. Gode relasjoner handler ofte om det partene over tid opplever og skaper sammen. De kan representere ulike bransjer, yrker og avdelinger, og samtidig ha ulike innfallsvinkler. Likevel anerkjenner de hverandre og gir hverandre rom. Partene gir og får tillit fordi de er samarbeidsorienterte, har kunnskap og er opptatt av å skape gode og effektive arbeidsmiljø. Tillit handler om troverdighet, respekt og opplevd rettferdighet (Krohn Falck, 2013).

2.3 Samarbeid, allianser og nettverk

2.3.1 Samarbeid

Bakgrunnen for økt bruk av samarbeid, allianser og nettverk er at bedriftens egne ressurser og kompetanse ofte setter begrensninger for hvordan bedriften kan videreutvikles (Haugland, 2004:11).

Strategiske allianser blir dannet når to eller flere bedrifter kombinerer ressurser og kompetanse for å nå mål som de ikke kan nå hver for seg. Siden poenget med å samarbeide er å nå målsetninger som man ikke kan nå alene, vil bedriften gjennom samarbeid knyttes sammen og det etableres avhengighetsforhold (Haugland, 2004:12).

Samarbeid kjennetegnes av at forholdet mellom bedriftene reguleres gjennom ulike former for kontrakter. Kontraktene kan være skriftlige og eksplisitt uttrykke partenes rettigheter og forpliktelser, eller de kan være uformelle og bygge på partenes implisitte forståelse. Bedriftene forblir selvstendige, hvor det ikke eksisterer noe felles eierstruktur som binder dem sammen (Haugland, 2004:13).

Samarbeidsoppgavenes kompleksitet sier noe om i hvilken grad det er mulig å forhåndsplanlegge hvordan samarbeidet skal utføres. Jo mer komplekse oppgaver som skal løses, jo vanskeligere vil det være å forhåndsplanlegge alle sider av samarbeidet. For å forstå graden av kompleksitet, tar man utgangspunkt i følgende faktorer;

- (1) type oppgaver det samarbeides om
- (2) antall bedriftsfunksjoner som involveres
- (3) usikkerhet i omgivelsene
- (4) om partnerne har relevant kompetanse for å løse de planlagte oppgavene

(Haugland, 2004:36)

Samarbeid krever at de involverte partene koordinerer handlinger og aktiviteter. En sentral problemstilling er hvilke mekanismer eller styringselementer bedriften kan iverksette for å få til en slik koordinert opptreden (Haugland, 2004:41).

Forhåndsplanlegging krever at bedriftene før samarbeidet starter, kan spesifisere klart hva samarbeidet omfatter, hva den enkelte skal bidra med, hvordan oppgavene skal fordeles mellom partene, hvordan uforutsette hendelser skal håndteres, osv. (Haugland, 2004:37).

I en studie av strategiske allianser (Haugland 1994) kom det fram at samarbeid særlig hadde sin begrunnelse i at man ønsket å få en bedre markedsposisjon eller få tilgang til teknologi og kompetanse.

Motiv for samarbeid	Prosentvis fordeling
Tilgang til nye markeder	50 %
Oppnå større bredde i produkttilbudet	44 %
Tilgang til ny teknologi/kompetanse	39 %
Ledd i internasjonaliseringsprosess	28 %
Tilgang til nye distribusjonskanaler	28 %
Komme konkurrenter i forkjøpet	25 %
Redusere produksjonskostnader	21 %
Redusere risiko	18 %
Redusere distribusjonskanaler	8 %
Offentlige reguleringer	4 %

(Haugland, 2004:16)

2.3.2 Nettverk

Kompetansenettverk – brukes om grupper av bedriften som samarbeider om kompetanseutvikling og opplæring. Hensikten med slike nettverk er å bidra til en generell kompetanseheving i bedriftene der erfaringsutveksling mellom bedriftene står sentralt (Haugland, 2004:23).

Begrepet nettverk brukes i relasjon til bedrifter både om bedriftsinterne forhold og forhold mellom bedrifter. Begrepet uttrykker et system av kryssende forbindelser. For at det skal kunne defineres som et nettverk, må minst tre aktører være representert (Haugland, 2004:97).

Kompleksiteten i samarbeidet er altså en funksjon av type oppgaver som legges inn i samarbeidet, antall bedriftsfunksjoner som involveres, usikkerhet i omgivelsene og partnernes kompetanse for å løse oppgavene (Haugland, 2004:37).

Ved å kombinere partenes ressurser og kompetanse utvikles ferdigheter som gjør det mulig å realisere gevinster som man isolert sett ikke har mulighet for å oppnå. For at slike gevinster skal kunne realiseres, bør den enkelte bedriften være klar over hvilke områder som kan være aktuelle for samarbeid og hvilken type bedrift en bør samarbeide med (Haugland, 2004:26).

Bedriftens konkurransefortrinn kan ha sitt grunnlag i tilgang til spesielle naturressurser, unik teknologi eller kompetanse, evne til å kombinere ressurser, teknologi og kompetanse på unike måter, eller spesielle relasjoner til andre aktører (Haugland, 2004:27).

2.4 Kontraheringsformer

Kontrahering betyr å trekke sammen og omhandler framgangsmåten for inngåelse av kontrakt mellom parter i en entreprise. Kontraheringsformene fordeles i fire grupper ut ifra hvordan kontraktsforholdet blir til:

Tilbud – Brukes i tilfeller hvor det ikke er fastlagt spesielle prosedyrer for innhenting av pris.

Anbud – Den vanligste kontraheringsformen når konkurranse mellom flere entreprenører ønskes. Anbudsprosedyren sikres gjennom sedvane og ved godt formaliserte standardiserte regler slik at prosedyren forløper rettferdig.

Direkte forhandling – Når man kontakter en eller flere entreprenører/aktører direkte og forhandler seg frem til en avtale.

Tiltransport – Finner sted for byggherren inngår eller har inngått en kontrakt med en aktør som overføres til entreprenør

(Lædre, 2009:97)

2.5 **Kontraktsformer**

Et viktig styringsinstrument for koordinering mellom samarbeidende bedrifter er kontrakter. En kontrakt gir uttrykk for løfter mellom aktører som gir opphav til rettigheter og plikter. En samarbeidskontrakt uttrykker således et løfte fra partene om å samarbeide på visse områder, og spesifisere hvilke rettigheter og plikter man har i forhold til hverandre (Haugland, 2004:41).

Det eksisterer to ytterpunkter om hvor tett organisasjonen knytter seg opp mot sine interesser. På den ene siden kan det vær fullstendig frihet mellom partene hvor hver transaksjon er en selvstendig beslutning, og interessenten kan uten å tape noe, skifte til en annen organisasjon. På den andre siden kan organisasjonen trekke interessentens funksjon inn i egen organisasjon (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2010:77).

Etableringen av kontrakter mellom partene kan gjøres uavhengig av entreprisform og delvis uavhengig av kontraheringsform.

- **Enhetspriskontrakt** – Enhetsprisene er bundet
- **Fikssumkontrakt** – Sluttsammen er bundet
- **Sumkontrakt** – Sluttsammen er bundet, men kan reguleres etter visse forutsetninger
- **Regningskontrakter** – Timepriser og påslagsprosent er bundet
- **Insitamentskontrakter** – Regningskontrakter hvor påslaget reguleres av prestasjon

De fleste kontrakter er kombinasjoner av elementer fra alle disse typene.

(Øvstedal, 2017)

2.5 *Entrepriseformer*

Entrepriseform er en modell for organisering av forholdet mellom byggherren og entreprenørene i et prosjekt. Dette danner den prinsipielle strukturen for fordeling av risiko og ansvar. Byggherre må her bestemme om han vil inngå kontrakt med en eller flere entreprenører (Oslo Economics, 2015).

Egen regi – Organisasjonen selv organiserer virksomheten med egen prosjekterings- og produksjonsavdeling.

Samarbeidsmodell – Entreprenørene trekkes tidlig inn i prosjektet og involveres i planleggingsstadiet. Her bidrar de med sin kunnskap i utformingen av prosjektet. Dette gjør det er mulig å hente gevinst ved kostnadsreduksjoner og tilsvarende deling av risiko.

Totalentreprise – Her engasjeres en entreprenør som står for prosjekteringen og utførelse. Ved totalentreprise, har byggherre kontrakt med totalentreprenøren som videre har kontrakt med arkitekt, rådgivere og samtlige under entreprenører.

Hovedentreprise - Her engasjerer byggherre selv arkitekter og rådgivere som utarbeider prosjektet og innhenter tilbud eller anbud fra entreprenører. Videre blir et begrenset antall likestilte entreprenører engasjert, hvor én vil påta seg et mer omfattende arbeid enn de andre.

Delentreprise – Byggherre har selv ansvar for både prosjektering og framdrift. Byggherre inngår separate avtaler med hver enkelt entreprenør for de ulike fagområdene. Her er det også vanlig at entreprenørene blir tildelt ansvar.

Partnering – Denne samarbeidsform kjennetegnes ved at det tidlig i prosessen etableres et åpent og tillitsfullt samarbeid mellom byggherre, rådgivere og entreprenører. Det som skiller partnering fra tradisjonell entreprise, er at entreprenørene involveres i prosjektets ide- og utviklingsfase, og samarbeider tett gjennom hele prosjektet. Partneringsavtalen forutsetter holdninger til felles målsettinger, aktiviteter og økonomiske interesser, hvor prosjektet står i sentrum for samarbeidet. Partnering gir reduserte kostnader og priser, økt kvalitet, større

konkurranskapasitet, risikoreduksjon, færre feil underveis og forbedret koordinering.
(Undervisningsbygg, 2007).

2.6 Transaksjonskostnad

Kostnadene for å koordinere aktiviteter mellom bedrifter medfører transaksjonskostnader, som i mange tilfeller kan være betydelige (Haugland, 2004:13).

Transaksjonskostnader refererer til de ressurser vi benytter oss av for å finne frem til og gjøre det beste valget når vi skal kjøpe et produkt eller en tjeneste. Det er kostnader forbundet med å handle i et marked, det viktigste perspektivet er at disse kan reduseres betraktelig hvis man lar leveransen foregå innen for en juridisk enhet – organisasjonen (Jakobsen, 1999).

2.7 Kompleksitet

Store byggeprosjekter er komplekse av flere årsaker. Gjennomføring omfatter et stort antall ulike operasjoner, som krever ulike former for kompetanse. Ofte er det vesentlige avhengigheter mellom operasjonene, noe som medfører avhengigheter mellom de ulike bidragsyterne. Antall ulike bidragsytere og de tidskritiske avhengighetene mellom operasjoner, er én av hovedgrunnene til at byggeprosjekter blir komplekse (Nykamp, Skålholt, & Ørstavik, 2011).

Kompleksitet skapes imidlertid ikke kun på et teknisk og logistisk nivå, men også juridisk og økonomisk. I store prosjekter er det gjerne et stort antall av juridisk uavhengige kommersielle virksomheter involvert, og forholdet mellom disse er regulert gjennom et stort antall til dels svært detaljerte kontrakter. Også den formelle prosjektorganisasjonen blir slik både stor og kompleks (Nykamp, Skålholt, & Ørstavik, 2011).

Et prosjekts kompleksitet vurderes ikke bare ut fra hvor mange aktører som deltar i det og hvor mange ulike relasjoner som det er mellom aktørene, men også ut fra

hvor uoversiktlige relasjonene er, og hvor uforutsigbare de reelle avhengighetene er mellom aktørene (Nykamp, Skålholt, & Ørstavik, 2011).

Del II

Kapittel 3. Metode

I denne delen av oppgaven har jeg gjort rede for metode og forskningsdesign som ligger til grunn for å besvare oppgavens problemstilling. Jeg vil presentere fremgangsmåten for innhenting av informasjon og hvordan datamaterialet er blitt analysert. Avslutningsvis sier jeg noe om oppgavens reliabilitet og validitet med hensyn på mitt datamateriale og mine funn.

Metodedesign innebærer en beskrivelse av hvordan analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse problemstillingen. Hvilke typer data trenger man, hvordan skal disse skaffes og hvordan skal de analyseres.

3.1 Kvalitativ og Kvantitativ

Bruken av metode deles i to ulike metoder; kvalitativ- og kvantitativ metode. Som et resultat av min problemstilling, har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode. Jeg mener denne metoden besvarer min problemstilling i større grad enn kvantitativ. Jeg har foretatt dybdeintervju av nøkkelpersoner i OSU, videre har jeg brukt primær- og sekundærdata for å støtte opp under funnene. For å kunne sikre dataens gyldighet, har jeg kontrollert dataens validitet og reliabilitet.

3.1.1 Kvantitativ

Kvantitative metoder dreier seg ofte om å undersøke hva som angår mengden. Her undersøker man gjerne mange enheter (informanter), med relativt få spørsmål med begrensede svaralternativer. Informasjonen om deltakerne blir ofte samlet inn via

et spørreskjema som analyseres med statistiske analyseteknikker (Holberg Prisen, 2017).

3.1.2 Kvantitativ

Kvalitativ metode handler om egenskapene ved det som studeres. Ved valg av kvalitativ forskningsmetode går forskeren i dybden på et smalt felt. Datamaterialet blir gjerne samlet inn ved hjelp av intervjuer, deltagende observasjon eller består av dokumenter, hvor innholdet analyseres. Det som er felles for disse fremgangsmåtene er at forskeren forsøker å identifisere hvordan aktører gir mening til verden rundt seg og hvilke grunner de gir for å handle slik de gjør (Holberg Prisen, 2017).

3.2 Forskningsdesign

Med forskningsdesign menes den systematiske beskrivelsen av fremgangsmåten som er valgt for å besvare problemstillingen (Gripsrud, 2010).

Design er altså overordnet valg av metode og teori.

Av personlig interesse for eiendomsutvikling, hadde jeg en grunnleggende oppfatning av OSU som organisasjon da jeg utformet oppgavens problemstilling. Jeg hadde tidligere fulgt OSUs aktiviteter og lest meg opp på mye av byutviklingen som foregår i Bjørvika.

Vi skiller mellom tre forskjellige forskningsdesign;

- Eksplorerende design (uklare problemstillinger og/eller manglende innsikt)
- Deskriptive design (kartlegge variabler)
- Kausalt design (årsakssammenheng)

(Gripsrud, 2010:47)

Problemstillingens karakter, bestemmer hvilket av de tre overnevnte designene man velger. Jeg har valgt å benytte meg av eksplorativt design for å belyse min problemstilling. Eksplorativt design ble valgt på grunnlag av at jeg på forhånd ikke hadde noen formening om hvilke sammenhenger som kunne tenkes å eksistere.

3.2.1 Eksplorativt design

Formålet med eksplorativt design, er å forstå et saksområde. Her er det forståelse som står i sentrum og ikke årsakssammenheng. Ved bruk av eksplorativt design kan man benytte litteraturstudier og sekundærdata dersom de finnes. Siden målet er å få innsikt gjennom ustrukturerte observasjoner, gir et eksplorerende design verdifulle kvalitative data om et fenomen (Gripsrud, 2010:47).

3.2.2 Deskriptivt design

Formålet med deskriptivt design er å beskrive en situasjon. Beskrivende design er ment for å kunne gi svar på spørsmål som *hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor*. Designet benyttes derfor når man ønsker å beskrive eller finne sammenhengen mellom en eller flere variabler, ofte gjennom spørreundersøkelser. Jeg så ikke behovet for å gjennomføre spørreundersøkelser og valgte derfor bort deskriptivt design (Gripsrud, 2010:50).

3.2.3 Kausalt design

Kausalt design brukes for å kunne undersøke mulige årsakssammenhenger, ofte gjennom eksperimentering. Man manipulerer da en uavhengig variabel for å se hvordan denne virker inn på en eller flere andre variabler. Kausale forskningsdesign er egnet til å løse problemstillinger hvor man ønsker å måle effekten av en stimulus eller sammenligne effekten av flere stimuli (Gripsrud, 2010:54).

3.3 Datainnsamling

Primærdata – er nye data som er samlet inn av den/de som lager undersøkelsen, for å gi svar på en klart avgrenset og aktuell problemstilling. Datainnsamling foregår ved at man fysisk eller digitalt går ut og spør brukerne. Primærdata hentes

inn ved hjelp av eksempelvis observasjoner, eksperimenter og dybdeintervjuer (Gripsrud, 2010:47-50).

Sekundærdata - er datakilder som allerede eksisterer. Fordelene ved å benytte sekundærdata er at det kan være ressurskrevende og selv samle alt inn. I tillegg kan sekundærdata ha en høyere kvalitet enn hva en selv hadde vært i stand til å innsamle. Dette er data som er ment til andre formål. Validiteten på disse dataene kan være lavere, det er derfor viktig å være kritisk til dataen og måle det opp mot problemstilling (Gripsrud, 2010:47-50).

3.4 Dybdeintervjuer

I min undersøkelse har jeg valgt å benytte meg av dybdeintervjuer av nøkkelpersoner i OSU. Jeg har intervjuet:

- Rolf Thorsen – Administrerende direktør
- Øystein Olav Ylvisåker – Prosjektdirektør
- Petter Braathen – Rådgiver innen strategiarbeid

Dybdeintervjuene har foregått som 1:1 samtale, hvor det ble gjort lydopptak. Disse opptakene er transkribert og vedlagt oppgaven. Formålet med intervjuene, var å hente inn meninger, synspunkter og informasjon fra mennesker som har erfaring med komplekse partnerstrukturer. Intervjuobjektene anses som valide kilder for innhenting av data, og kan være med på å bekrefte eller avkrefte eventuelle teorier.

3.5 Validitet og reliabilitet

Når resultatene av en undersøkelse skal kvalitet vurderes, trekker vi gjerne frem begrepene reliabilitet og validitet. Med det menes; er resultatene til å stole på, og er de gyldige (Askheim, 2008:22).

Reliabilitet er forbundet med funnenes målesikkerhet eller pålitelighet. Her tenker vi først og fremst på graden av reproduserbarhet. Altså hvis man ved en

annen anledning gjentar undersøkelsen med den samme metoden – eller en annen metode – ville man da fått det samme resultatet. Reliabilitet handler altså om i hvilken grad målingene og bearbeidingen av data er utført på en nøyaktig og korrekt måte (Gripsrud, 2010:61).

Validitet eller gyldighet, dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle. Selv om et mål har høy reliabilitet, er det ikke sikkert at validiteten er høy. Validitet forteller i hvilken grad undersøkelsen faktisk måler det man ønsker og finne ut av, og om man kan trekke gyldige slutninger om det man har som formål å undersøke (Dahlum, 2015).

Om jeg ved en senere anledning skulle gjennomført tilsvarende intervjuer på samme respondenter, tørr jeg påstå at svarene ville blitt tilsvarende like de jeg fikk. Jeg ser ingen grunn til at svarende skulle endret seg spesielt mye frem i tid etter allerede 16 års solid drift.

3.6 Oppsummering

For å kunne besvare min problemstilling på best mulig måte, har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode og eksplorativt design. Jeg har gjennomført tre individuelle dybdeintervjuer av tre nøkkelpersoner i OSU. Spørsmålene som ble stilt var rettet mot temaer som omhandlet min problemstilling, men også noen generelle spørsmål for å danne meg et bredere helhetsbilde av OSU som organisasjon. Jeg sitter igjen med inntrykk av at OSU er en flat organisasjon, med lite maktfordeling. Beslutningsalternativer blir ofte drøftet i fellesskap og samtlige ansatte i organisasjonen har innvirkning på utfallet. Det er god kommunikasjon og gode relasjoner i nettverket. Strategiplanlegging for OSU som organisasjon foregår i samråd med eksterne partnere. Jeg sitter også igjen med inntrykk av at relasjonen mellom partnerne og OSU er gode, og at tillit er etablert mellom samtlige. Tidsplaner og budsjetter har hittil i prosjektet blitt overholdt, noe som kan være synonymt med god planlegging og kontroll.

Kapittel 4. Analyse

4.1 *Kommunikasjon*

Kommunikasjon er tett forbundet så vel med koordinering av aktiviteter, som med generell ledelse av prosjektet. Ansvar for at kommunikasjonen er god ligger hos ledelsen, men hver enkelt prosjektdeltaker spiller en rolle.

Kommunikasjonen spiller en avgjørende rolle for måten kompleksiteten i prosjektet håndteres på. Kommunikasjon er knyttet til solidaritetsfølelse og tillit. Når relasjonene mellom personer preges positivt av slike følelser, innebærer dette større åpenhet og mer effektiv spredning av informasjon (Røsdal & Ørstavik, 2011).

Samtlige av nøkkelpersonene jeg har intervjuet under dybdeintervjuene svarte at kommunikasjon i organisasjonen og mellom partnerne fungerer veldig bra. Internt i organisasjonen blir alle hørt og har innvirkning på beslutninger som blir tatt, som et resultat av en flat organisasjonsstruktur. Flere av entreprenørene har arbeidet sammen med hverandre og OSU over tid. Under utviklingen av Barcode, var det enkelte aktører som ble overført/ble med videre til nye prosjekter. Kommunikasjon og tillit er derfor opparbeidet over tid og gjør at kommunikasjonsflyten fungerer godt.

Kommunikasjon vil nok aldri fungere optimalt, men tilfredsstillende nok. Enkelte av mine intervjuobjekter ga uttrykk for at kommunikasjon kan bli bedre på enkelte områder. Det bemerkes at e-post blir mye brukt, ofte for mye brukt. Innboksen kan være en liten irritasjon når hvert minste spørsmål sendes over mail. E-post er et nyttig verktøy, som må brukes riktig. Samtidig ble det gitt uttrykk for at det kan være færre møter og økt skriftlighet og struktur. Det brukes alt for mye tid på møter. Intervjuobjektet mener ikke dette kun gjelder OSU, men prosjektorganisasjoner generelt. Man må være involvert, men møter har en tendens til å fyke av gårde, noe som gjør at man rett og slett ikke er i stand til å skrive ned hva som blir sagt eller gjort. Dette er lite effektivt.

Mitt inntrykk gjennom observasjon er at OSU som organisasjon ser ut til å gjøre en god jobb på kommunikasjonsfronten. Det formidles nødvendig informasjon til aktørene og OSU er i kontinuerlig kontakt med interessentene. De har en aktiv rolle og besøker byggeplassene for å kontrollere at de er på rett kurs. OSU sine kontorer er organisert i et åpent landskap, noe som resulterer i god uformell kommunikasjon. Dette er viktig for å styrke relasjon, øke trivsel og ikke minst motivasjon.

Som et resultat av åpenhet og en godt utarbeidet kommunikasjonkultur, er aktørene flinke til å formidle informasjon oppover i strukturen. Dette kan være gode, samt dårlig nyheter og avvik.

OSU har valgt å praktisere det de har kalt 90 dagers samlinger. Her foregår den viktigste interne kommunikasjonen, hvor kun OSU teamet møtes for å finne ut hvor de står og hvor de skal gå, de kommende 90 dagene. Det er lagt en strategi for 2-3 år frem i tid, men møter foregår hver 90 dag. Det er viktig å avklare hva som skal oppnås på 90 dager, eller så blir strategiene litt fjerne.

Kommunikasjon har ulike funksjoner. På grunnlag av dybdeintervjuene jeg har foretatt under oppgaveskrivingen, samt observasjon, påstår jeg at følgende hovedfunksjoner er ivaretatt;

- **Ekspressiv funksjon** – De ansatte i OSU har en sterk identitet og utstråler motivasjon og stolthet i arbeidet som blir gjort.
- **Kontrollerende funksjon** – OSU er sammensatt av faglig kompetente mennesker. Det har vært fokus på å holde budsjetter og tidsfrister, som et resultat av dette er organisasjonen resultatorientert. Disse holdningene påvirker nettverket rundt OSU.
- **Informativ funksjon** – På grunnlag av dybdeintervjuene, konkluderer jeg med at kommunikasjonsflyten fungerer godt internt i OSU og med prosjektdeltakerne. Bemerkninger om bruk av E-post og møter er beskrevet ovenfor.
- **Sosial funksjon** – Som et resultat av god kommunikasjon og opparbeidet tillit, er det god samhörighet i OSU. De ansatte føler at de er involvert, noe som gir arbeidslyst og arbeidsglede.

4.2 *Tillit*

Tillit har en sterkt kompleksitetsreducerende effekt i et sosialt system (Luhmann 1995). Dette vil blant annet si at de interne kommunikasjonsprosessene i prosjektene blir mye mer effektive dersom fellesskapsfølelse og tillit utvikles (Røsdal & Ørstavik, 2011).

Det er knyttet gode relasjoner til aktørene som sammen utgjør det totale partnernetverket. OSU involverer partene tidlig og det etableres et åpent og tillitsfullt samarbeid. Tankegangen går ut på at mye kan vinnes om flere av de involverte får en sterkere følelse av tilhørighet. Høyere grad av tillit vil kunne føre til vesentlig større villighet til å dele informasjon (Hislop, 2003:182), som åpenbart gjør intern kommunikasjon både enklere og mer effektiv.

Administrerende direktør mener at alle har noe verdifullt å bringe til bordet og skal høres når viktige beslutninger tas. Det samme gjelder i partnerstrukturen, man må virkelig ta de innspillene man får på alvor. Å vise prosjektdeltakerne tillit, konkluderer jeg med er utrolig viktig helt uavhengig av organisasjonsform. Tillit er nøkkelordet til godt samarbeid som kan speiles i vellykkede prosjektresultater.

For å bygge tillit, må partene involveres. OSU bedriver blant annet;

- **Tidlig involvering** – Partnerne involveres tidlig som styrker følelsen av tilhørighet.
- **Involveres i strategi** – Strategiske spørsmål drøftes med partnerne og de mest sentrale tas med i strategiarbeidet og arbeider veldig integrert med OSU.
- **Forståelse for samarbeidsvilje** – Bli satt pris på, ha en meningsfylt arbeidsdag og føle at man er en brikke i et stort og viktig prosjekt. OSU ønsker å vise ansatte, samt partnerne at de virkelig ønsker å jobbe sammen med dem.
- **Partnersamlinger** – OSU ”investerer” i partnersamlinger, hvor det diskuteres strategiske spørsmål og hele utviklingen. Det legges både tid og

penger i samlingene, noe som gjøres jevnlig. Dette styrker samhold og relasjon og gir partnerne en følelse av tilhørighet og ivaretagelse.

4.3 Samarbeid, allianser og nettverk

OSU fungerer som et management team som arbeider sammen med mange partnere som tilsammen utgjør et nettverk. Dybdeintervjuene bekrefter at samarbeidet med aktørene fungerer godt, men at man med omhu velger hvilken aktør man ønsker å inngå samarbeid med. Selvfølgelig er det forskjellige grader av samarbeid, noen er veldig nær og arbeider tett sammen med OSU, mens andre ikke kan defineres som partnere, mer som leverandører og samarbeidsaktører.

OSU er et prosjektselskap som er etablert for å utføre et prosjekt – utvikle Bjørvika. Det å ha en svær stab med faste ansatte er lite fleksibelt i forhold til at organisasjonen skal operere innenfor en begrenset tidsperiode. Organiseringen med partnernetttverk og samarbeid gir økt fleksibilitet og tilgang til den beste kompetansen. Dette er hovedargumentene for hvorfor OSU er organisert på denne måten. OSU har en kjerne medarbeidere ansatt, som hver har spisskompetanse på sitt fagfelt og andre partnere tilknyttet på andre måter.

Hvis samarbeid ikke fungerer som det skal, må OSU ha en «avhoppsmulighet» uten at det skal skape for store konsekvenser. Dette må de være helt åpne på, også når det inngås avtaler med samarbeidspartnere. Det kan være mange grunner til at samarbeid ikke fungerer. Det kan være på det menneskelige plan, kjemi, kultur, osv. At muligheten for å si ”nei takk”, dette samarbeidet fungerer ikke, er vesentlig for å få en slik struktur til å fungere.

I så store og omfattende industrielle prosjekter som Bjørvika, er man avhengig av mye ulik kompetanse og de beste hodene på markedet. Et av argumentene for drive prosjektet med en partnerstruktur er for å sikre den beste kompetansen. De flinkeste folkene trigges av de ”kuleste” oppgavene, de mest utfordrende og de vanskeligste oppgavene som de virkelig får bryne seg på. Dette er oppgaver OSU har tilgjengelig i utviklingen av Bjørvika. Ved å skape attraktivitet i prosjektet,

skapes konkurranse mellom entreprenørene, som potensielt gir OSU tilgang på de mest kompetente hodene.

Ettersom OSU er byggherre og sitter med det overordnede ansvaret samt risiko, oppfatter jeg at organisasjonen opererer med samarbeidsrelasjoner og nettverk på grunn av:

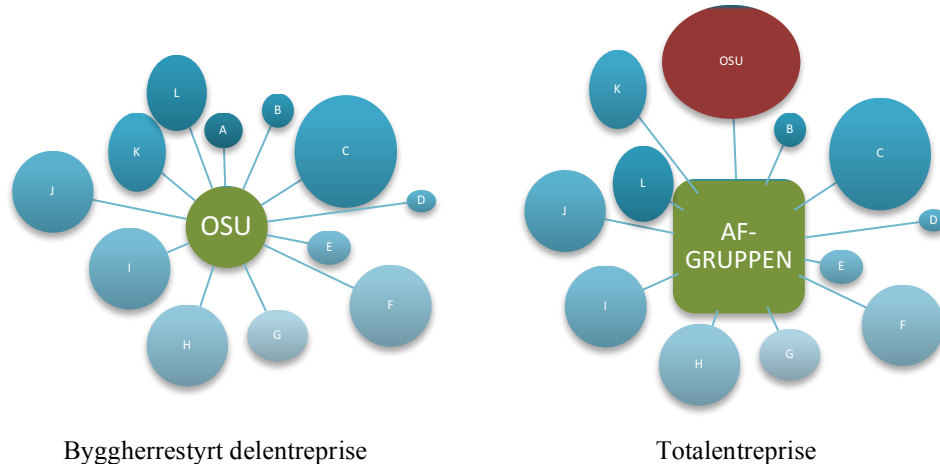
- **Økt fleksibilitet** – det må være mulighet for å avbryte samarbeide uten for store konsekvenser.
- **Begrenset tidsperiode** – organisasjonen skal operere innenfor en begrenset tidsperiode og skal høyst sannsynlig ikke eksistere for alltid (enklere å avvikle).
- **Jakten på kompetanse** – dette prosjektet er avhengig av markedets beste kompetanse, ved å skape attraktivitet og godt renommé, tiltrekkes eksterne parter som besitter ønsket kompetanse.
- **Målsetninger** - nå målsetninger som man ikke klarer å nå alene, ofte gjennom tilgang på ressurser og kompetanse.
- **Positiv gjensidig avhengighet** – samarbeid knytter partene sammen og etablerer avhengighetsforhold, som kan bidra positivt til prosjektleveransen.
- **Ulike aktiviteter** – byggeprosjekter omfatter gjennomføring av et stort antall svært ulike operasjoner, som krever ulike former for kompetanse.

4.5 *Entrepriseformer*

Entrepriseform er en modell for organisering av forholdet mellom hovedaktørene i et prosjekt, samt fordeling av ansvar og risiko. Fordelingen er en funksjon av grad av medvirkning, godkjenningsrutiner og andre føringer (Veidirektoratet, 2017).

OSU har operert med byggherrestyrt delentreprise hvor byggherre selv har ansvar for både prosjektering og framdrift. Det vil si at byggherre (OSU) inngår separate avtaler med hver enkelt entreprenør for de ulike fagområdene. Når man opererer med byggherrestyrt delentrepriser, er man nødt til å skrive kontrakt med hver enkelt entreprenør. Om en entreprenør går konkurs, er det OSU som sitter med utfordringen direkte.

På noen av utbyggingsfeltene i Bjørvika, er OSU nå i ferd med å inngå total samarbeidsentreprise med AF-gruppen. Når man skriver kontrakt med en totalentreprenør, foreligger det kun én kontraktspart, som da er totalentreprenøren. Totalentreprenøren har igjen kontrakter med de forskjellige underentreprenørene. I praksis vil dette si at totalentreprenøren får ansvaret direkte mot seg selv, og ikke OSU. Risikoen er derfor noe mindre for OSU ved å gå over til totalentreprise.



Under dybdeintervjuene opplevde jeg at det var stort fokus på involvering og tillit i relasjon. Jeg registrerer at det som blir sagt, minner i stor grad om samarbeidsformen *partnering*. Partnering kjennetegnes ved at det tidlig i prosessen etableres et åpent og tillitsfullt samarbeid mellom byggherre, rådgivere og entreprenører, mer generelt – partene som er involvert i prosjektet. Her involveres entreprenørene i prosjektets ide- og utviklingsfase, og legger grunnlag for tett samarbeid gjennom hele prosjektet.

Partneringsavtaler forutsetter holdninger til felles målsettinger, aktiviteter og økonomiske interesser, hvor prosjektet står i sentrum for samarbeidet. Partnering gir reduserte kostnader og priser, økt kvalitet, større konkurransekapasitet, risikoreduksjon, færre feil underveis og forbedret koordinering.

Som nevnt i kapittel 4.1 og 4.2 er OSUs nærmeste partnere med i strategiutvikling. OSU som organisasjonen har troen på å involvere bredt, noe som passer partnerings-modellen. Det er mye lettere å bygge en bedriftskultur og sørge for lojalitet i et ansettelsesforhold enn i et partnerskapsforhold. Derfor

jobber OSU kontinuerlig med å skape attraktivitet i relasjonen, slik at partnerne vil jobbe med OSU. Dette gjøres for å etablere lojalitet til arbeidsoppgavene, til OSU og til prosjektet.

Jeg mener OSU opererer med en kombinasjon av byggherrestyrt delentreprise og partnering. I all hovedsak arbeides det med delentreprise, for både ansvar og risiko ligger hos OSU. Men måten å skape og vedlikeholde relasjon, samt målsetninger for nettverket kan assosieres med partnering. På dette grunnlaget vil jeg påstå OSU opererer med en byggherrestyrt delentreprise med koblinger knyttet opp mot partnering.

Å arbeide i valgt entreprisform gir økt fleksibilitet ved kun å ha en kjerne med medarbeidere ansatt og de andre tilknyttet på andre måter. Minst like viktig, er at OSU trenger mye forskjellig type kompetanse som også endrer seg gjennom prosjektet. Så det å ha fleksibiliteten til å kunne gå ut å finne de beste på mange ulike områder, og tilknytte seg disse på kortere eller lengre basis, er helt avgjørende for prosjektresultatet. I forhold til utviklingen av Bjørvika er valgt entreprisform både økonomisk riktig, risikomessig riktig, men ennå mer kompetansemessig riktig, hvor det gir økt tilgang til den rette kompetansen.

OSU driver og har drevet utvikling med en byggherrestyrt delentreprise. Enkelte utbyggingsfelter er nå i ferd med å bli satt bort til en totalentreprenør, hvor da entreprisformen blir totalentreprise – hvorfor? Risikoen reduseres, det er et argument. Det andre og tyngste argumentet er at OSU tror dette gir flere muligheter. Troen på at det å inngå partnersamarbeid med en virkelig stor, profesjonell og bra bygger, gir sikker tilgang på mye mer kompetanse som prosjektet trenger, for å redusere bygge kostnadene kraftig, som er en ambisjonene til OSU. Den ambisjonen skal alle ta del i og være med på, noe det var høyt fokus på i utvelgelsesprosessen.

En av de viktigste avgjørelsene en byggherre foretar i løpet av et byggeprosjekt er valg av entreprisform. Byggherre må være bevisst i forhold til valget som tas:

- Hvorfor falt valget på den entreprisformen
- Hvilke ansvarsforhold går man inn i

-
- Hvilke konsekvenser får valget for gjennomføringen av prosjektet
 - Kan risikoelementene identifiseres og fordeles på en hensiktsmessig måte
 - Kan de styringsmessige hensynene ivaretas

(Veidekke, 2015)

Når entrepriseform skal velges er det viktig at det sees i forhold til situasjon og behov, samt prosjektets karakter og kompleksitet. Momenter ved valg av entrepriseform kan eksempelvis være:

- Kortest mulig byggetid
- Lavest mulig kostnad
- Tidligere erfaringer med ulike entrepriseformene
- Egen kompetanse og ressurser
- Krav til kontroll underveis i prosjektet
- Forholdet mellom tid, kostnad og kvalitet
- Ansvarsforhold, risiko
- Hensyn til daglig virksomhet
- Tillitsforhold
- Best gjennomføringsevne
- Økonomistyring

Som med alt annet, har også de ulike entrepriseformene sine fordeler og ulemper. Det viktigste for prosjekteier/byggherre er å finne den entrepriseformen som best passer det aktuelle prosjektet.

OSU har utviklet Barcode med byggherrestyrt delentreprise. Hvilke forhold som lå til grunn for å velge denne entrepriseformen er for meg ukjent. Basert på informasjon som ble delt under dybdeintervjuene, kan jeg allikevel trekke fram fire punkter som jeg mener lå til grunn for valget;

- Lavest mulig kostnad
- Egen kompetanse og ressurser
- Tilgang på ekstern kompetanse
- Best gjennomføringsevne

4.6 *Transaksjonskostnader*

Transaksjonskostnader er en teori som tar utgangspunkt i tanker rundt organisasjonenes eksistens. Organisasjoner eksisterer for å redusere transaksjonskostnadene ved å ha markedsmekanismer internt i bedrifter og dermed kompensere for effektivitetsulempen i markedet (Jakobsen, 1999).

Sagt på en annen måte, organisasjoner eksisterer fordi man tror at det finnes en transaksjonskostnad i ett marked mellom flere aktører. Man har da en naturlig transaksjonskostnad, for å unngå disse skapes en organisasjon. Organisasjonen har et felles mål hvor det ikke skal finnes transaksjonskostnader, for da å nå de felles målene.

Hvis OSU skulle eksistert for "alltid", så ville det nok vært en større organisasjon, hvor menneskene ble ansatt for å unngå transaksjonskostnaden og risikoen. OSU er et prosjektfirma som ikke skal eksistere for alltid. Dermed etablerer man ikke en stor organisasjon, men sier OK ... Da må vi se på partene og redusere transaksjonskostnaden mellom OSU og disse. Hvis OSU skaper større avhengighet mellom partene, har tillit og felles mål, hvor det er forståelse og god kommunikasjon, så vil det antakelig være mindre friksjon blant transaksjonskostnadene og mindre risiko.

I en partnerstruktur forhandler man seg frem til avtaler sammen med entreprenørene som gir begge parter gunstige betingelser og felles gevinst. Man prøver å oppnå økonomisk samhandling innenfor nettverket som reduserer høye transaksjonskostnader. Man kan operere med lave eller tilnærmet ingen transaksjonskostnader ved at veksten stimuleres.

- ***Organisasjonens eksistens*** – Teorien om hvorfor en organisasjon eksisterer, baserer seg på transaksjonskostnader som kan avvikles ved å etablere en organisasjon.

-
- *Stabile relasjoner* – Langvarige forbindelse fører til at informasjonsflyten fungerer mer optimalt, som reduserer transaksjonskostnaden.

Del III

Kapittel 5. Drøfting, konklusjon og avslutning

5.1 Drøfting

Under skriving av oppgaven ble det foretatt dybdeintervjuer av tre nøkkelpersoner i OSU. Administrerende direktør Rolf Thorsen, prosjektdirektør Øystein Olav Ylvisåker og rådgiver innen strategisk arbeid Petter Braathen. Hver enkelt har over 30 års arbeidserfaring innenfor prosjektarbeid og kan anses som valide kilder for innhenting av data. Samtlige har også jobbet i prosjekter med ulike størrelser, i ulike selskaper og med ulike organisasjonsstrukturer. Både Rolf og Øystein har bakgrunn som sivilingeniører og har tidligere hatt ulike roller under prosjektarbeid.

Edward W. Merrow, gav i 2011 ut en bok som heter *Industrial mega Projects*, hvor limiten for det som kan defineres som et megaprojekt er satt til 1 milliard dollar. Bjørvika er et slikt prosjekt. Prosjekter av en slik størrelse, må ha en helt annen struktur, kontrollstyring og ansvarsdelegering enn mindre prosjekter.

Det som skiller Bjørvika fra andre eiendomsutviklingsprosjekter, er at det her ikke er snakk om å utvikle ett bygg og ferdig med det. Her skal det utvikles en bydel i Oslo som røflig i forhold til antall arbeidsplasser, antall leiligheter, antall boenheter og antall beboende er på størrelse med Lillehammer by. Det vil si at det her skal bygges ut en helt ny levede bydel. Her er det flere faktorer som er satt i spill. Man tar utgangspunkt i at konstruksjonene som bygges, kommer til å bli stående i (kanskje) hundrevis av år. Man må derfor tenke fremtidsrettet og prøve å forutse hvordan behovene kan endre seg.

Skal man drive utvikling i en slik skala som OSU driver, er man avhengig av et godt team. OSU som denne oppgaven baserer seg på, fungerer i praksis som et management-team som har det overordnede ansvaret og styrer hele prosessen. Kontroll er et nøkkelord som går igjen i prosjekter generelt og ikke minst i megaprojekter. En av mine kilder påstår at det å ha kontroll i et så stort prosjekt, er en illusjon (Vedlegg #2). Man er ikke i stand til å ha kontroll i alle ledd, man må derfor ”gi slipp på kontrollen for å ivareta kontroll”. Med det mener jeg at man ikke er i stand til å detaljstyre hver minste prosess som foregår i prosjektet. I en partnerstruktur er det derfor viktig å opparbeide god kommunikasjonsflyt og tillit, fastsette felles mål og få de deltakende partene involvert, slik at deltakerne føler at de er en brikke i noe stort. Klarer man dette, kan man lettere delegerer ansvar og gi slipp på kontrollen for å ivareta overordnet kontroll. Her er partnerstrukturen vesentlig.

Samarbeid på områder som kan tilføye prosjektet positive egenskaper og resultater, gjør at man legger press på seg selv for å følge opp samarbeidet. Dermed skapes positiv gjensidig avhengighet mellom partene som bidrar med andre typer ressurser og kompetanse enn det man selv har. Man blir avhengig av partnernes bidrag for å realisere målsetningene og er ikke i stand til å utføre aktivitetene på egenhånd.

Å skape tillit mellom partene og utvikle gode relasjoner, er utrolig viktig for at en partnerstruktur skal kunne fungere, og legger grunnlaget for et vellykket samarbeid. Samarbeid handler om å koordinere aktiviteter mellom partene uten å vite nøyaktig hvordan dette skal skje. Dette kan gjennomføres uten at det foreligger tillit mellom partene, men gjennom tillit knyttes partene sammen ved å skape en felles identitet og forståelse for prosjektet, og hva prosjektet skal bidra med.

Tillit er viktig for å kunne gjennomføre kontinuerlige endringer. Det krever at partene må være fleksible og kunne justere seg i forhold til hverandre. Tvister og utfordringer må raskt kunne løses, og motpartens interesser må ivaretas. Tillit reduserer behovet for å kontrollere samarbeidspartneren, som gjør at byggherre kan gi slipp på kontroll for å ivareta den overordnede kontrollen.

Felles målsetning som partene ikke er i stand til å nå hver for seg, må ligge til grunn for at samarbeid skal finne sted. Dette krever at partene utvikler en felles plattform, som først finner sted når det er oppstått gjensidig avhengig av hverandre. Ved å samarbeide gir man fra seg kontroll. Har partene tillit til hverandre, er det lettere å gjøre seg avhengig av samarbeidsbedriften og gi fra seg kontroll.

Ved å velge rett samarbeidspartner og i felleskap komme frem til gunstige mekanismer for organisering, ledelse og styring, reduseres faren for å ”gå tom for” for verdifull kompetanse.

Komplekse samarbeid vil være vanskelig å håndtere når to parter innleder til samarbeid uten tidligere erfaring med å arbeide sammen. Det er derfor fordelmessig at samarbeidet begrenses til noe som er håndterbart, og lar kompleksiteten øke ettersom man høster erfaring i å løse felles utfordringer.

Å arbeide med komplekse partnerstruktur skaper i praksis som en virtuell organisasjon. Det er det styrende management-teamet (OSU) som koordinerer og følger opp prosjektet, med en rekke eksterne aktører/bedrifter som forblir selvstendige, hvor det ikke finnes noe felles eierstruktur som binder dem sammen.

Mens jeg gjorde Research på sekundærdata rettet mot min problemstilling, kom jeg over litteratur om selvstyrende team som jeg ønsker å trekke inn i oppgaven. Vi kan se på alle aktørene med relasjon til OSU som team. Hver enkel aktør fungerer som et team og jobber innenfor rammer gitt av det ledende teamet OSU.

Selvstyrende team

Selvstyrende arbeidsgrupper er grupper av ansatte med følgende kjennetegn (Wellins mfl. 1990, sitert i Kirkman og Shapiro 1997):

- De arbeider selv (planlegging, organisering, kontroll, støtte og tilsyn)
- De fordeler arbeidet mellom seg (bestemmer hvem som skal gjøre hva, hvor og når)

-
- De planlegger arbeidet og tidsbruken (fører kontroll når arbeidet begynner og slutter, tempo og arbeidsmål underveis)
 - De tar produksjons- eller tjenesterelaterte beslutninger (tar ansvar for kvalitetskontroll og produksjons-/leveranseavbrudd)
 - De tar tak i problemer som oppstår (kvalitetsproblemer, intern arbeidsdisiplin)

Team som styrer seg selv, organisk, nedenfra opp, har gjerne bedre resultater og høyere arbeidsmoral enn grupper som fungerer under en mer tradisjonell styring ovenfra. (Cohen og Ledford 1994, Emery og Fredendall 2002). Å få tak i slike team og sikre dem ressurser de trenger for å bli velfungerende, er en kompleks affære (Bolman, 2014:138).

Jeg har lyst til å trekke paralleller mellom teorien om selvstyrende team og partnerstrukturen som OSU benytter seg av. Nettverket er så stort og kompleks at det er vanskelig om ikke umulig å detaljstyre alle ledd. Derfor etablerer man gode relasjoner, bygger tillit og setter felles mål for prosjektet. På den måten blir det lettere for OSU å gi kontroll og ansvar til entreprenørene, som da igjen fungerer som ”selvstyrende team”.

Hvorfor partnerstruktur i stedet for å ha alle ledd inn under en stor organisasjon?

I store byutviklingsprosjekter som Bjørvika, er man avhengig av de beste hodene innenfor samtlige fagfelt. Man er i tillegg avhengig av fleksibilitet, dersom ett av leddene ikke leverer eller fungerer som først antatt. Fleksibiliteten er den mest vesentlige faktoren for at man velger å benytte seg av en partnerstruktur. Dette gir fordeler, men også ulemper for organisasjonen. Fordelene er at utbygging kan skje raskt, men det er også ulemper. Først og fremst dukker spørsmålet om tillit opp.

For å tiltrekke seg de flinkeste hodene, må man først og fremst ha et prosjekt som tiltrekker seg oppmerksomhet. Det er snakk om å skape attraktivitet i relasjonen, slik at de eksterne partnere vil jobbe med prosjektet. Det gjelder å skape lojalitet til oppgavene, til organisasjonen og til prosjektet, slik at partnerne virkelig setter

sine beste folk på oppgavene som blir gitt. Det er de beste folkene som absolutt vil jobbe med et prosjekt på størrelse med Bjørvika. Skal man få dette til, må man gi dem de utfordrende oppgavene, det er det de flinkeste folkene trigges av. De "kuleste" oppgavene, de mest utfordrende og de vanskeligste oppgavene som de virkelig får bryne seg på. Disse oppgavene har OSU, det er veldig teknisk utfordrende, framdriftsmessig veldig utfordrende, stort tempo, mye koordinering og trangt. Bjørvika blir Norges mest kostbare leiligheter, det blir hovedkontorene til en del av de bedriftene som folk virkelig har lyst til å jobbe for, så med det utgangspunktet, blir det allerede en innebygd attraktivitet.

Samtlige av mine kilder mener at nettverkspraksisen blir brukt mer og mer, og mener at vi allerede i dag ser at det er oftere og oftere klynger og mindre selskaper som finner hverandre og jobber i partnerskap. Jeg tror at denne måten å sette sammen "evner" på, på en raskere måte er bærekraftig, fordi man også kan endre dem raskere.

Informasjonsflyt er viktig i store prosjekter. OSU har arrangert to partnersamlinger pr år. Dette gjøres for å bygge videre på det gode samarbeidet som allerede er etablert, men også for å informere partnere om hva de andre partnerne jobber med i forhold til OSU. Denne informasjonen er veldig viktig, slik at alle sammen skal føle en tilknytning til det OSU driver med totalt sett, ikke bare innenfor sitt område. Det handler om å få samarbeidspartnerne til å se totaliteten.

5.2 Konklusjon

Som avslutning på min bacheloroppgave skal jeg konkludere i henhold til min problemstilling. Konklusjon baserer seg på mine funn.

Jeg ønsket å se *Hvordan kompleksiteten i en partnerstruktur påvirker/kan påvirke gjennomføringen av et prosjekt*, både i positiv og negativ retning. Jeg var heldig å få lov til å skrive om Oslo S utvikling AS, som opererer med store partnernettverk. Jeg valgte eksplorativt design siden jeg hadde en problemstilling

jeg ønsket å vite mer om, men ingen klar mening om hvordan det skulle analyseres.

Utviklingen av Bjørvika er et stort og komplekst byutviklingsprosjekt som omfatter mange interessenter og aktører. Prosjektet skaper verdi for aktørene, samfunnet, de som bor og jobber der, forretninger som har kontorer der, indirekte de som kjøper bolig, Oslos befolkning, turistnæring og igjen lokalt næringsliv. Det er mange interessenter, noe som gjør Bjørvika til et prestisjeprosjekt. Det er derfor viktig at prosjektet gjennomføres etter fastsatte planer med tanke på tid, kvalitet og kostnad.

Da jeg begynte å skrive denne oppgaven var OSU i ferd med å ferdigstille Barcode. Prosjektet er i gjennomføringsfasen og OSU organisasjonen har eksistert i 16 år. Min konklusjon baserer seg dermed på observasjoner og dybdeintervjuer foretatt det siste året.

Når man arbeider i komplekse nettverksstrukturer har man egentlig ikke kontrollen. Hvorfor har man organisasjoner - jo fordi da har man kontroll og veldig få transaksjonskostnader, samt felles mål. I partnernettverket vil man alltid ha divergerende mål, hvor hver eneste partner er seg selv nærmest og har sitt eget ve og vell å tenke på. Så man har divergerende mål i alle ledd, men hvis man får det til å virke, har man også veldig sterke ledd i alle ledd. Dette fordi alle partene overlever i et marked og da har man også en styrke.

Er man ansatt i en moderne organisasjon, etableres det en tanke om at – her er du ansatt, her er jobben din og du gjør en funksjon. Denne tanken hemmes på en måte når man ikke har en fast ansettelse, men samarbeider via nettverk. Mine kilder tror at man er på vei over i mer og mer nettverksmodeller i forskjellig sammenhenger. Men man kan ikke være et fritt nettverk, det er for store kostnader knyttet til det, som gjør at man må binde relasjoner på en eller annen måte for å få dette til å gå.

Store organisasjoner har all kunnskap og kompetanse in-house. OSU slik de er organisert har også denne kunnskapen in-house, på den måten at de har

spisskompetanse innenfor de forskjellige partner-områdene. Denne organiseringen gjør at de klarer å få tatt de riktige, gode og store beslutningene fortløpende, også med innspill i fra partnerne. Fordelen ved å være en liten organisasjon er at de er mindre sårbare i forhold til oppgangs- og nedgangstider.

I en partnerstruktur lar det seg ikke gjøre å detalj oppfølge og detaljstyre absolutt alt. På slike prosjekter er mye av ansvaret overlatt til det som skjer ute på prosjektet, gjennom entreprenører og byggeledere. Tillit må derfor erverves.

For at et partnernettverk skal fungere, må man skape attraktivitet i relasjonen. Det handler om å ha en interessant oppgave, bli satt pris på, og skape en meningsfylt arbeidsdag for prosjektdeltakerne. Det handler om å etablere en følelse av at man er en brikke i et stort og viktig prosjekt. Menneskene og involveringen er suksessfaktoren i et partnernettverk. Selvfølgelig må partnerne ha orden på sin drift og det må være ordentlige kontrakter. Dette er hygiene-faktorer, det er ikke det som skaper et vellykket resultat. Det vellykkede resultatet, handler om alt det andre det som kommer utenpå, det at partnerne er fortrolige, involvert og forstår at de er viktige.

Ved å operere i partnernettverk, skapes det en slags virtuell organisasjon av nettverket, som antakelig gjør at man ved å bringe de partene som skal bygge sammen tidlig, er i stand til å koordinere og organisere mer seg i mellom, i stedet for at alt skal gå via toppledelsen. Så man får økt kompleksitet, økt robusthet og økt motstandsdyktighet på støy i en slik struktur, OM man klarer å skape disse koblingene. Ved å øke kompleksiteten øker avhengigheten og forståelsen for prosjektet som igjen er med på å øke robustheten mot alt som foregår i prosjektet, slik at gjennomføringen blir enklere.

Oppsummert konklusjon

Relasjoner i nettverk er ytterligere basert på frivillighet mellom partene. Det finnes kun kontrakter som binder en partner til OSU, men ikke noen som binder

partene i nettverket sammen. Eventuelle samarbeid skjer da delvis ut fra tillit og felles mål.

I tillegg har alle en egen virksomhet å ivareta som blir deres ‘Centre of gravity’. Dette vil skape en annen dynamikk enn der individer er ansatte, og i teorien, kun skal ha eget selskap som prioritet.

Det er krevende å etablere de gode koblingene, siden man har divergerende mål i alle ledd. Hvis man får koblingene og samarbeidet til å virke, har man også veldig sterke ledd, i alle ledd.

Å etablere tillit og skape felles mål er den mest vesentlige suksessfaktoren i Bjørvika prosjektet, men også den vanskeligste. Det er utfordrende å operere med nettverk og knytte til seg de riktige aktørene som skal utgjøre nettverket.

Å skulle kontrollere et så stort prosjekt er utfordrende. Det er mulig, men det krever så mye, at når man tar del i slike prosjekter må man tenke annerledes. Man må bryte aktivitetene ned, satse på repeterbarhet, altså få de samme lagene som jobber på nytt og på nytt, modularisere det for så å sette det sammen i moduler igjen. Man må tenke helt annerledes enn et klassisk prosjekt.

Under utviklingen av Bjørvika, ser man på OSU som kjerneteamet. I stedet for å tenke på det som en organisasjon i hierarkiet, kan man tenke at her er kjernen, her er nettverket av partnere, her må tillit bygges. OSU startet et partnernetttverk med halvårlige partnersamlinger og begynte å behandle partnerne som reelle partnere, sagt på en annen måte – som en del av organisasjonen. Man ønsket at disse skulle være med å drive utviklingen også i apparat med seg selv og komme opp med forskjellige ideer. Kort oppsummert kan man se på OSU som ledergruppa i utviklingen også har man ulike avdelinger under OSU. I stedet for å ha in-house ansatte, ser man på det som en virtuell organisasjon som et partnernetttverk.

Alt i alt mener jeg at komplekse partnerstrukturer i industrielle mega-prosjekter gagner mer positivt enn negativt. Prosjektgjennomføringen påvirkes positivt ved

at man får innspill til endringer og forbedringer i prosjektet, som man selv ikke var i stand til å forutse. I nettverksrelasjoner har man fleksibilitet som man er avhengige av i et mega-prosjekt som Bjørvika. Man er motstandsdyktig i nedgangsperioder som et resultat av en liten organisasjon. Ulemper ved å samarbeide i nettverk er tillit. Hver enkelt aktør drives av sin egeninteresse, så man må involvere alle deltakerne for å skape samhold og motivere til å nå felles mål.

Prosjektgjennomføringen påvirkes i liten grad av måten å organisere seg på og kompleksiteten i partnerstrukturen. Det krever mer kontroll og involvering av alle deltakende parter og spesielt prosjekteier.

Del IV

Kapittel 6. Litteraturliste og vedlegg

6.1 Litteraturliste

- Hislop, D. (2003). "Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment: A Review and Research Agenda." *Employee Relations*, Vol.25 (2), pp. 182-202
- Askheim, O. G. A. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Bjørвика Utvikling AS. (2017). *Om oss* Hentet fra <http://www.bjorvikautvikling.no/toppmeny/om-oss/bjorvika-utvikling-as/36ead4b5-1d82-447e-bce1-60b18f1d32e9> doi
- Bolman, L. G. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T., Vanebo, J. O., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering. Oslo, Universitetsforl.*
- Dahlum, S. (2015.). Validitet. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Grenness, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner : innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forl.
- Gripsrud, G. (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Holberg Prisen. (2017). *Metode og forskningsdesign* Hentet fra <http://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/metode-og-forskningsdesign.html> doi
- Jakobsen, E. W. (1999). *Transaksjonskostnader og bedrifters eksistens* Hentet fra <https://www.magma.no/transaksjonskostnader-og-bedrifters-eksistens> doi
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Krohn Falck, J. (2013). *Tillit gir store gevinster* Hentet fra <http://www.idebanken.org/innsikt/intervju/tillit-gir-store-gevinster> doi
- Lædre, O. (2009). *Kontraktstrategi for bygg-og anleggsprosjekter. Tapir akademiske forlag Trondheim.*
- Nykamp, H., Skålholt, A., & Ørstavik, F. (2011). *Sikkerhet i komplekse prosjekter*. Hentet fra <http://www.byggfag.org/uploads/NIFU.pdf>
- Oslo Economics. (2015). *Enterpriseform og effektivitet i vegprosjekter*. Hentet fra http://osloeconomics.no/wp-content/uploads/OE-rapport-2015_23-Entrepriseform-og-effektivitet-i-vegprosjekter.pdf
- OSU. (2017). *Kort om OSU* Hentet fra <https://osu.no/osu/om-osu/kort-om-osu> doi
- Reiersen, J. (2013). *Nettverk, tillit og risiko* Hentet fra <https://www.magma.no/nettverk-tillit-og-risiko> doi

-
- Røsdal, T., & Ørstavik, F. (2011). *Kommunikasjon i byggeprosjekter*. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282005/NIFUrapport2011-25.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)
- Undervisningsbygg. (2007). *Veileder - fordeler og ulemper med ulike entrepriserformer*. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/Veileder-%20fordeler%20og%20ulemper%20med%20ulike%20entrepriserformer%20-%20Undervisningsbygg.pdf>
- Veidekke. (2015). *Entrepriserform og effektivitet i vegprosjekter* Hentet fra http://osloeconomics.no/wp-content/uploads/OE-rapport-2015_23-Entrepriserform-og-effektivitet-i-vegprosjekter.pdf doi
- Veidirektoratet. (2017). *Veiledning knyttet til valg av kontraktstrategi* Hentet fra <http://www.vegvesen.no/attachment/177727/binary/1171060> doi
- Øvstedal, E. (2017). *Byggherrestrategi og organisasjonsmodell*. Hentet fra <http://www.nvfnorden.org/lisalib/getfile.aspx?itemid=877>

6.2 Vedlegg

Vedlegg #1 – Intervjuguide

Vedlegg #2 – Intervju med rådgiver, Petter Braathen

Vedlegg #3 – Intervju med prosjektdirektør, Øystein Olav Ylvisåker

Vedlegg #4 – Intervju med administrerende direktør, Rolf Thorsen

Vedlegg #5 – Situasjonsskart Bjørvika, ferdig utviklet



Intervjuguide

Navn:

Tittel:

Erfaring innen prosjektarbeid (x-år):

Formål

Formålet med intervjuet, er å hente meninger, synspunkter og informasjon fra nøkkelpersoner i OSU som har erfaring med komplekse partnerstrukturer.

Intervjuobjektene vil være valide kilder for innhenting av data, og kan være med på å bekrefte eller avkreftede eventuelle teorier, som vil hjelper meg videre i arbeidet med å svare på problemstillingen min.

Generelt

- 1. Ett åpningsspørsmål - Hvordan er det å arbeide med utviklingen av Bjørvika?**
- 2. Hvordan anser du miljøet i organisasjonen?**
- 3. OSU besitter spisskompetansen på hver av partnerområdene og fungerer i praksis som en management gruppe som styrer prosjektet?**

4. **Kan du utdype hvorfor dere har valgt å gå over totalentreprise på enkelte felt i Bjørvika?**
5. **Hvordan anser du samarbeidet med andre aktører/leverandører/partnerne i prosjektutviklingen?**
6. **Opplever du at OSU som organisasjon har klare og tydelige mål? Utdyp disse?**
7. **Er markedet mettet på næringsbygg med tanke på at 80 / 20 modellen ble snudd?**
8. **Hva mener du er organisasjonens viktigste oppgaver?**
9. **Som visjonen sier, skal dere gjøre Bjørvika til Norges mest attraktive bo- og næringsområde. Har dere konkludert eller kommet frem til svar på hva som driver attraktivitet?**

Kommunikasjon

1. **Hvordan foregår kommunikasjon internt i organisasjonen?**
2. **Er du fornøyd med kommunikasjonsflyten? Og hva mener du bør forandres / kan forbedres i forhold til det?**

-
3. **Kommunikasjon med partnere, opplever du det på samme måte som internt i organisasjonen eller annerledes? Flyt, åpenhet, kanaler**
 4. **Hvor ofte foregår kommunikasjon med partnere deres og hvilke faktorer trigger frem kommunikasjonsbehov?**

Partnerskap

1. **Hvem skaper OSU verdier for? (Aksjonærer, eiere, samfunnet, ansatte)**
2. **OSU har en partnerstruktur som er kompleks og avviker fra en «normal» organisasjon der hvor alle ledd faller innunder organisasjonen. Er dette noe som merkes direkte eller indirekte på prosjektgjennomføringen?**
3. **Har du noen gang opplevd interessekonflikter mellom partnerne OSU samarbeider med eller eierne deres?**
4. **Hvordan tas beslutninger i organisasjonen? Mitt inntrykk er at OSU er en flat organisasjon, blir hele teamet inkludert når beslutninger skal tas?**

Eierskap

5. **Utover gevinstrealisering, ligger det en felles strategi til grunn hos eierne?**

-
6. **Har du eksempler på ting som har gått galt i prosjekter du har vært involvert i?
Hvordan ble dette håndtert i forhold til partene og eierne (deltakerne i prosjektet)?**

Partnernettverk

7. **Petter Braathen utalte seg om at når man skal inn i, kall det «mega-prosjekter» som Bjørvika, må man gi slipp på kontrollen, for å få kontroll. Hvilke tanker gjør du deg rundt den uttalelsen? (Gi slipp på kontroll gjennom tette relasjoner / partnere.)**
8. **Synes du kontrollstyringen i OSU fungerer godt?**
9. **Det at OSU nå har gått over til en totalentprisemodell, påvirker dette partnerstrukturen som foreligger?**

Avslutning

1. **Hvordan tror du utviklingen av organisasjoner med komplekse partnerstrukturer kommer til å utvikle seg i fremtiden?**
2. **Er det noe du ville utalt / deg om, som jeg ikke har spurt om, som er relevant for det vi har snakket om nå?**