



## *Intervjuguide*

**Navn:** *Petter Braathen*

**Tittel:** *Rådgiver innen strategi*

**Erfaring innen prosjektarbeid (x-år):** *Ca. 30 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 avkrefte eventuelle teorier, som vil hjelper meg videre i arbeidet med å svare på problemstillingen min.

### **Generelt**

#### **1. Ett åpnings spørsmål – Hvordan er det å arbeide med utviklingen av Bjørvika?**

*Det har jo vært veldig spennende, jeg begynte å jobbe med OSU og Rolf Thorsen da han tok over jobben som sjef for OSU, for ett par - tre år siden. Da hadde de drevet utviklingen av Barcode, frem til da, under ledelse av Paulsen. Jeg hadde jobbet med Rolf tidligere da han jobbet for NCC. og da hadde han egentlig fått en helt ny oppgave, nemlig det at han skulle utvikle resten av Bjørvika og det er jo noe helt annet enn å utvikle selve næringsbyggene i Barcode. Så kompleksiteten i oppgaven var mye høyere, fordi det var en bydel som skulle utvikles. Samarbeidet med OSU har vært en reise som har vært veldig spennende, fordi du egentlig tar på deg et ganske stort ansvar hvis du skal utvikle en sånn bydel som er så synlig for Norge rett og slett.*

## 2. Hvordan anser du miljøet i organisasjonen?

*Det var veldig bra, de kommer jo fra en veldig tradisjonell byggherreorganisasjon, hvor de fulgte opp entreprenører og var opptatt av selve byggeriet, til vi begynte å se mye bredere på hva det betyr å utvikle en bydel, så vi begynte å se på begrepet attraktivitet fordi visjonen er at Bjørvika skal bli Norges mest attraktive bo- og næringsområde, og da ble spørsmålet; hva betyr attraktivitet, ta det på alvor og hvordan skape en destinasjon som er attraktiv? Det gjorde at man måtte ha en helt annen type folk inn i organisasjonen, så de som er der i dag, det er to-tre stykker som var der opprinnelig, men det er veldig mye nye mennesker, som da ha blitt bygget underveis, så man har nok blitt mye mer «spenstig» i hva man fokuserer på enn det man gjorde opprinnelig.*

## 3. Når dere forsket på dette, konkluderte dere med hva som driver attraktivitet?

*Ja, og det går egentlig på kompleksitet av en bydel. Og da mener jeg ikke det som er komplisert, men kompleksitet i form av variasjon og sammenhenger. Altså at det er stor grad av variasjon i tilbudet og at det finnes sammenhenger mellom tilbudene. Altså at det som kalles bygulvet eller FBK (forretning, bevertning og kultur) henger sammen med de som jobber og bor i Bjørvika, på den måten at de bruker tilbudene og oppfatter dette som attraktivt, med restauranter og lignende. Det samme gjelder utemiljøene, disse må ha sammenheng, sammenheng mellom andre bydeler, altså alle disse tingene. Så kompleksitet som variasjon og sammenkobling, tror vi er driveren til attraktiviteten og er driveren til å skape en levende bydel.*

## 4. Hvordan anser du samarbeidet med andre aktører/leverandører/partnerne i prosjektutviklingen?

*Dette var noe av det som vi jobbet med ganske tidlig, fordi OSU er et eiendomsutviklings-selskap, altså et management selskap og driver røfflig prosjektutvikling, hvor det er kompleksitet i partnerstrukturen. Fordi det jo 10 mennesker pluss som sitter som et slags management-team. Også kunne man jo sett på dette som at du trenger en organisasjon under der og at organisasjonen har forskjellige typer funksjoner. Det vi så veldig tidlig var at det var ikke den måten vi hadde tenkt å kjøre OSU på og heller ikke hadde gjort det tidligere. Da så man på det som man kaller et partnernetverk, hvor vi satt opp senior-partnere fra byggeriet, til design, til arkitekter og masse forskjellige partnere som var partnere med OSU og på en måte ble en virtuell organisasjon. Så man sa at OSU er på en måte det kjerneteamet, kjernen i stedet*

for å tenke på det som en organisasjon i hierarkiet, så sa vi at her er kjernen, her er nettverket av partnere, så vi startet et partnernetttverk med halvårlige partnersamlinger og informasjon til partnere og begynte å behandle partnerne som reelle partnere som en del av organisasjonen, hvor vi ønsket at disse skulle være med å drive utviklingen også i apparat med seg selv og komme opp med forskjellig ideer. Så det har kommet opp flere ideer i partnernetttverket etterpå på eget initiativ, for å drive utviklingen. Partnere i denne sammenheng vil være arkitektene, designbyrå, entreprenørene, alle de som jobber med OSU for å få til Bjørvika prosjektet. Da kan man nesten se på OSU som ledergruppa i utviklingen også har man ulike avdelinger under OSU. I stedet for å ha in-house ansatte, så vi på det som en virtuell organisasjon som et partnernetttverk.

**5. Har OSU selv utviklet prosjektmandat?**

Mandatet er jo gitt til dels av eierne og helt tilbake til den politiske intuisjonen om å utvikle Bjørvika. Men vi var veldig tydelige på visjonen, hva visjonen skal være og har vært veldig tro mot den når vi har satt ned strategi som leder det store prosjektet, ikke det å bygge selve bygget, men å skape dette attraktive området. Det jobbes det ganske mye med på strategien og definere den på nytt og igjen definere hva er attraktivitet.

**6. Opplever du at OSU som organisasjon har klare og tydelige mål? Utdyp disse?**

Ja. Det har vi holdt på med nå i det siste månedene, så har vi satt opp en balansert målstyring og et målhierarki innenfor hvert av forretningsområdene, så da har du både kvantitative mål, økonomiske mål også har du mer kvalitative mål. Så hvis du bryter ned dette, så er det klart at de har tre forretningsområder, det er bygulvet (FBK) og hvert av de områdene har jo klare mål. Det kan være alt fra avkastningsmål på kapitalen til omsetning til utnyttelsesgrader, osv. Også har du en del kvalitative mål som gjør at man skal utvikle boligkonsepter for eksempel, hvor man tror at det blir mer og mer konseptuell utvikling, som eksempelvis Eufemias Hage, så det å utvikle konsepter kan være et kvalitativt mål også har du nedbryting av dissen målene. Det finnes en serie mål og målhierarki som er delvis under utvikling og/eller er utviklet som OSU styrer på.

**7. Hva mener du er organisasjonens viktigste oppgaver?**

Jeg tror OSU sin viktigste oppgave har vært å ta den visjonen som opprinnelig var satt av

politikerne om hva Bjørvika skulle bli og omsette den til en konkretisering av en visjon, og det og styre opp og koordinere alle partnerne som skal gjøre jobben. Det er en management oppgave først og fremst, men i denne oppgaven er det det å klare å ta dette begrepet om å skape en bydel, til å si attraktivitet, og spørre seg selv, hva betyr det. Så når du spør meg hva er attraktivitet, så kan jeg svare, ja det er dette og det er dette som skaper en bydel. Vi skal utvikle konsepter, det er konseptualiseringen vi skal utvikle, vi skal stå for arkitektur og design, man skal skape det vi har valgt å kalle en aktiv by. Det skal være en digitalisering av den moderne delen av det, det skal være et miljøaspekt, det er fire sånne ting som skal skape et etterlatt inntrykk når du kommer dit. Den type konkretisering og evne til å sette det ut i livet og styre det, det tror jeg er den viktigste oppgaven.

## Kommunikasjon

### 1. Hvordan foregår kommunikasjon internt i organisasjonen?

Det er en så liten organisasjon så derfor er det enkelt på en måte, organisasjonen er ganske flat, det gjør at man bruker ganske mye tid på møter og koordinering, så det er kosten du betaler ved å ha en flat struktur og involvering av alle, det øker jo kompleksiteten og avhengigheten mellom folk, som igjen gjør at man bruker mye tid på møter og avklaring, det må sies. Men fordelen har vært at alle har vært med, det har vært ordentlig trøkk på det. Også har du dette partnernettverket, partnersamlingene har vært en viktig del av det å kommunisere og partnerne treffes på tvers og vi har gjort det veldig interaktivt når vi har hatt disse samlingene. Da har det vært en 50-60 mennesker der og alle snakker med hverandre og du bruker tid for å bli kjent på tvers av partnerne, så du ser på partnerne som en del av organisasjonen, så det har vært en god måte å kommunisere med dem på. Så har man gjennomført det vi har kalt 90 dagers samlinger, altså du legger en strategi for 2-3 år frem i tid også er det en plan, men vi møtes da hver 90 dag bare OSU teamet en dag, for å finne ut hvor står vi og hvor skal vi gå de neste 90 dagene. Det er viktig å avklare hva vi skal oppnå på 90 dager, eller så blir strategiene litt fjerne.

### 2. Er du fornøyd med kommunikasjonsflyten? Og hva mener du bør forandres / kan forbedres i forhold til det?

Ja, færre møter og mer skriftlighet og struktur. Fordi folk bruker alt for mye tid på møter og det

*gjelder ikke bare OSU, det gjelder prosjektorganisasjonen for øvrig generelt. Man trenger å være involvert, men det er klart at møter har en tendens til å fyke av gårde og gjør at du rett og slett ikke orker å skrive ned hva som blir sagt eller gjort, samt det å lage struktur og produsere ting, også blir man egentlig bare hengende i møter.*

**3. Hvor ofte foregår kommunikasjon med eierne til OSU og hvilke faktorer trigger frem kommunikasjonsbehov?**

*Det er jo styremøter, først og fremst, også er det samtale gående med styremedlemmene ved behov hvis det er større beslutninger som skal tas eller veivalg, så må man jo informere eierne.*

## **Eierskap og partnerskap**

**1. Hvem skaper OSU verdier for? (Aksjonærer, eiere, samfunnet, ansatte)**

*Ja, her er det mer kompleks enn de fleste andre steder, hvis du skal føre opp et eiendomsbygg for eksempel, så er det enklere, mens her er det alt fra samfunnet til de som bor der og arbeider der eller pendler til og fra Oslo, det er jo så voldsomt stort. Så det er egentlig hele spekteret. Det er jo interessant på den måten at du har jo noe direkte verdiskapning som er ovenfor eierne, indirekte ovenfor de som skal kjøpe bolig og bo der, de som skal drive næringsvirksomheten sin der og de som driver FBK (forretning, bevertning og kultur). Det er jo hovedkundene, det er de som betaler OSU. Så sånn sett er det der man skal synliggjøre verdi først og fremst, men så har vi da de som besøker området, for byens borgere for øvrig og Norge.*

**2. OSU har en eierstruktur som avviker fra normale hvor ofte en har aksjemajoriteten. Er dette noe som merkes direkte eller indirekte i prosjektgjennomføringen?**

*Ikke så mye i gjennomføringen av prosjektet, altså skal vi gå for dette uttrykket på fasaden, eller dette, det merker du ikke. Men du merker det i forhold til viljen til overordnet utvikling av Bjørvika, retningen og hva man skal vektlegge. Jeg opplever ikke at det er et høyt konfliktnivå, så spørsmålet er kanskje mer på en måte, har eiernes interesser endret seg fra utgangspunktet ved start, hvor man da ser på hva var det opprinnelige mandatet og hva er det eierne i dag ser på. Det opprinnelige mandatet var jo å bygge en by også kommer man nærmere og nærmere*

*realiseringen også blir det mer og mer finansielle forhold enn det som opprinnelig var utgangspunktet. Eierne har også endret seg voldsomt. Entra var et statelig eiendomsselskap som nå er på børs, Rom eiendom går gjennom en stor omveltning med Bane Nor og det som skjer med jernbanesektoren, så deres perspektiver har endret seg og det merker man.*

**3. Eierskap - En tvist fremtvinger en allianse, hvordan oppleves det?**

*Dette er et arbeid jeg er indirekte vitne til, men ut i fra min forståelse så er oppleves det egentlig ikke veldig konfliktfylt og ikke veldig tvistete. Men, det man kan si er at det er en form for dead-lock for det kreves enstemmighet på større beslutninger og det er klart at igjen eierne rolle og eierne har forandret seg underveis. Og det gjør at for eksempel entra kanskje ikke skal være i store boligprosjekter, Bjørvika er jo et kjempe stort boligprosjekt, blant annet, slik at det er ikke en reell tvist, men der blir en dead-lock mellom eierne, slik at man mangler den dynamikken til å kunne gi OSU som selskap en fremtid. Hvis du tenker på selskapet som en fremtid, så kunne jo OSU sett på nye boligprosjekter, men det vil antakelig ikke Entra være interessert i og kanskje har Wilhelmsen familien, altså Linstow eiendom en annen risikoprofil en Rom har, osv. Men det at det er tre like store eiere og at det krever en form for enstemmighet, det skaper dead-lock, men ikke mye konflikter og tvister.*

**4. Hvordan tas beslutninger i organisasjonen? Mitt inntrykk er at dere OSU er en flat organisasjon, blir hele teamet inkludert når beslutninger skal tas?**

*Det er Rolf Thorsen, han sitter med det overordene ansvaret når det må tas beslutninger, men han søker veldig mye konsensus og har hatt med hele gjengen hele tiden. Så det er en konsensusdrevet organisasjon, men til sist er det Rolf som tar beslutningene. Og ellers så tas det jo av forretningsområdene, der det er nødvendig.*

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

*Nei, det tror jeg ikke. Og det hører til litt av det jeg sa om at det er en litt dead-lock for fremtiden, uten at det nødvendigvis er noe konflikt akkurat her og nå.*

**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?**

*Jaja, massevis ... Men du tenker kanskje på OSU prosjektet? OSU har jo faktisk gått mye mer på skinner enn mange andre steder jeg har vært, så hele prosjektet har egentlig vært en stor suksess! Det er masse sånn feil som blir gjort og rapportert til. La oss si det var en feil verdivurdering for eksempel, det kan jo ha stor innvirkning på eierne som igjen er børsselskaper sånn som Entra for eksempel. Det har jo skjedd, altså den type feil. Det har jo skjedd ting, det var en veldig turbulent tid, da var ikke jeg der med tanke på Barcode utviklingen, men det var mye turbulent med mye motstand. Det er ikke nødvendigvis feil, men det er jo tøffe tak. Eierne er ganske tøffe på å få riktige tall og er veldig kvantitativt orientert, det er de. Men det er kanskje det denne bransjen på mange måter handler om også, så det er mye sånn, det er jo to sider, den ene er jo assit-play altså å eie en eller annen bygning og selge og trade med den også er det jo selve prosjektet, det å utvikle og bygge det. Ting har blitt håndtert veldig greit. Det er egentlig sånn klassisk håndtering med styre og administrerende. Men generelt har ikke ting gått så galt fordi de har generert veldig bra overskudd og gevinster hele tiden.*

**7. Kjenner du til tiltak som er satt i gang når prosjekter av ulike årsaker har stagnert?**

*Eierne har ikke satt i gang andre tiltak enn styrets instruksjoner om å få mere informasjon om, eller den type ting, altså ta over verdivurderingen så vi vet hva vi skal issue mot med styre, så er det egentlig bare klart signal «fiks det» på en måte, så jobbes det masse med å få det på plass også kommer det på plass også går det videre. Internt i organisasjonen, så er det ikke noe hokus Pokus, det går jo ting galt hele tiden i sånne prosjektarbeid så er det jo mye risiko og noen ganger så slår den risikoen inn også må du ha en mitigering med tiltak, osv., så det er ikke noe dramatisk å si annet enn at; det går ting galt ikke sant, du finner ting i grunnen, mye arkeologi, du må gjøre noe annet. Det har vært en setningsskade, hvor du kommer i en konflikt med, var det NSB, med sentralbanen, så blir det rettssak. Også er det jo masse sånne ting, det er det jo alltid med sånne prosjekter, så det er ikke så mye annet å si enn at man prøver bare å korrigere for feil og sånt. Men det er veldig annerledes på store prosjekter hvor det går ordentlig galt! Vet ikke om du leste om den YB-plattformen som ble satt ut i Nordsjøen til fem milliarder dollar som de måtte vrake og hogge opp, ikke sant! Da går det skikkelig gærent! Mens her har det vært masse småtteri, men totalt sett så har jo prosjektet vært en kjempe suksess. Så det eneste er at jeg er overrasket over hvor lite risikofokus det er, det er gjennomganger før igangsettelse og*

*slikt og det selges jo over 50 % av leilighetene for eksempel før de begynner å bygge, så det er en risikominimering på den måten, men jeg hadde trodd at det var mere strukturert risikogjennomgang og risikostyring enn det det er.*

**8. Det at OSU nå har gått over til en totalentreprisemodell, avvikler dette partnerstrukturen som foreligger?**

*Nei, det var en helt annen driver, det var rett og slett at vi så på det at kostnaden går oppover og hvorfor gjør det det? Altså hadde boligprisene gått sånn, hadde kostnadene gått sånn da? Nei antagelig ikke, så det er en eller annen psykologisk løft, det må være mulig å gjøre dette annerledes, gjennom en industrialisering og en repetisjon, så vi har gått ut og søkt etter en totalentreprisepartner som vi kan jobbe med over tid, hvor vi har et felles mål om å redusere kostnader og egentlig forandre hvordan man gjennomfører prosjektet. Så det har blitt AF-gruppen som har fått jobben med det.*

**Erfaring**

**9. Basert på dine erfaringer, vil du si at det er forskjell på gjennomføringen av et prosjekt med en eierstruktur som OSU innehar, sammenliknet med en struktur generell enkel struktur?**

*Ja, det vil jeg si. Også vil jeg si prosjektet generelt, fordi det er klart at du får jo denne type dynamikk, altså en sånn dead-lock dynamikk hvor du får mye mindre strategisk styring fordi du ikke har noe felles industrielt strategisk utgangspunkt og her har jo utgangspunktet og fellesnevneren blitt mindre ettersom at tiden har gått. Så du får ikke den industrielle strategiske guidingen fra styre, det blir mer finansielle tall som teller, så det vil jeg si absolutt. Og det gjelder forøvrig også olje og gass sektoren, hvor det er flere eiere. Da blir det risiko på tvers og dette er prosjekter som krever mye kapital, det er jo ikke som å utvikle en App for eksempel, det krever masse kapital og da får du en helt annen dynamikk enn eksempelvis IT-prosjekter, selv om de er kjempe store, så er det en helt annen dynamikk å drive prosjektet der enn å drive kapitalintensive prosjekter.*



**10. Nå har jeg gravd litt rundt eierskap, men OSU har også en kompleks partnerstruktur. Er dette noe du kan utdype?**

*Det er jo egentlig bare en måte å organisere opp. Se for deg organisasjonsmodellen til en organisasjon, teoretisk så går det jo tilbake til sånne ting som «hvorfor finnes en organisasjon» og hva er boundaries for en organisasjon ikke sant. Da går man tilbake til hvorfor finnes organisasjonen, jo det er jo fordi man tror at det finnes en transaksjonskostnad i ett marked mellom flere aktører, så du har jo naturlig transaksjonskostnad og derfor så skaper du en organisasjon, som har ett felles mål, hvor det ikke skal finnes transaksjonskostnader, for da å nå felles mål. Også kan du si hvis OSU skulle eksistert for alltid og bygge et selskap på OSU, så ville de nok lagd en større organisasjon og omsatt disse menneskene for å unngå den transaksjonskostnaden og risikoen. På en annen siden, for å si det sånn - det skal det ikke, så det er et prosjektfirma, så dermed så gjør man ikke det, men man sier OK ... Da må vi se på de partene og redusere transaksjonskostnaden mellom OSU og partene og partene seg i mellom. Og hvis vi skaper større avhengighet mellom arkitekten og byggefirma for eksempel, har tillit og felles mål og det er forståelse og bra kommunikasjon, så vil antakelig det være mindre friksjon blant transaksjonskostnadene og mindre risiko. Så du øker på en måte kompleksiteten mellom partene. Ved å gjøre det på den måten, så skapes det en slags virtuell organisasjon av partnerne, og det gjør det i stand til, forhåpentlig vis da, det ser du ofte i sånne samhandlingskontrakter innenfor bygg og anlegg at man forsøker å bringe de partene som skal bygge sammen tidlig, slik at de kan organisere mere seg i mellom. Så for eksempel om rørlegger og elektriker snakker sammen, så sier han ferdig på onsdag også kommer neste torsdag, så går det enklere enn hvis alt skulle gått opp til head-quarter. Så du får økt kompleksitet, altså økt robusthet og resilience på støy i en sånn type struktur, hvis du klarer å skape disse koblingene. Det er egentlig to ting, det ene er det å øke kompleksiteten for å, i en positiv forstand, avhengigheten og forståelsen for å øke robustheten mot alt som foregår og gjøre gjennomføringen enklere. Det andre var jo rett og slett det at det er en prosjektgjennomføringsorganisasjon slik at du benytter deg av denne modellen i stedet for å bygge opp egne miljøer.*

**11. Er det noen negative sider ved å drive en slik virtuell organisasjon?**

*Ja, du har jo ikke kontrollen egentlig, så du har jo ikke den samme, med det utgangspunktet jeg sa i sted «hvorfor har man organisasjoner», jo fordi da har du jo dette og veldig få*

*transaksjonskostnader og du har felles mål og du har felles divergerende mål og sånt. Og i dette nettverket vil du alltid ha divergerende mål, hvor hver eneste partner er seg selv nærmest og har sitt eget ve og vell å tenke på. Så det er klart at da har du divergerende mål i alle ledd på en måte. Hvis du får det til å virke, så har du også veldig sterke ledd i alle ledd, for dette er alle partene som overlever i et marked ikke sant og da har du også en veldig styrke ved. Så det er litt sånn trade off. Men jeg tror det kanskje kan bli en og du ser det jo også hvis vi snakker om moderne organisasjoner, så blir det jo også en tanke om - at her er du ansatt, her er jobben din og du gjør en funksjon, den blir jo mindre og mindre på en måte. Man tror vell at man er på vei over mer og mer sånne nettverksmodeller i forskjellig sammenhenger. Også er det noen som er sånne nettverks-romantikere og tror at man bare kan være et fritt nettverk, det tror ikke jeg fordi at det igjen for store kostnader på det, man må binde relasjoner på en eller annen måte for å få dette til å gå. Jeg mener at dette er en spennende måte å jobbe på, men det krever mye av de som sitter i midten og det krever noe annet av de som sitter i midten.*

## **Avslutning**

### **1. Hvordan tror du utviklingen av organisasjoner med komplekse partnerstrukturer kommer til å utvikle seg i fremtiden?**

*Jeg mener at denne praksisen blir brukt mer og jeg mener at vi ser i dag at det er oftere og oftere klynger og mindre selskaper som finner hverandre og jobber i partnerskap, så jeg tror det er den måten du kan sette sammen capabilities på, på en raskere måte, for du kan også endre dem raskere. Så jeg tror absolutt at det kommer til å være en fremtid i det.*

### **2. Helt avslutningsvis - Er det noe du ville utalt deg om, som jeg ikke har spurt om, som er relevant for det vi har snakket om nå?**

*Det er jo så mye å si om dette her, ja altså det som jeg synes er det mest interessante med prosjektgjennomføring som jeg har vært med på, det er dette med kompleksitet i forhold til selve prosjektet. Det ble utgitt en bok for en tid tilbake som mange refererer til som heter «industrial mega Projects», som betegnes som «over en milliard dollar prosjekter» og Bjørvika er et slikt prosjekt. Jeg mener at det har noe med kontroll i forhold til evnen din til å kontrollere et*

prosjekt som er så stort og tanken om at du skal kontrollere det er for meg litt sånn paradoksal, for jeg tror at det på mange måter, det er nok mulig eller vi vet det er mulig, men det krever så mye at med en gang du får ta del i slike prosjekter så må du tenke annerledes. Du må bryte det ned, du må satse på repeter barhet, altså få de samme lagene som jobber på nytt og på nytt, modularisere det for å sette det sammen i moduler, du må tenke helt annerledes enn et klassisk prosjekt. GANT-diagrammet og kritisk linje og sånne ting, det er på en måte prosjektet sine kontroller som prosjektet har kontrollen på, prosjektet kjører, det kan du gjøre hvis du skal utvikle en App eller noe sånt noe. Men i det du skal inn med sånne typer megaprojekter, så må du faktisk antakelig slippe opp mer kontroll for å få kontroll, og du må desentralisere det på en eller annen måte og modularisere det på en annen måte. Det er det vi holdt på med når vi snakket med AF-gruppen for å initiere til å gjennomføre det, så i stedet for å se på et megaprojekt som 10 milliarder kroner, så er det mange små prosjekter til 200 millioner kroner og vi skal repetere det med de samme folkene, vi skal utvikle og bli bedre for hver gang og vi skal liksom bryte det ned på en annen måte, hvor vi lar de som er på byggeplassen faktisk få større frihet enn å kontrollere mer fordi det er en illusjon å ta kontrollen i prosjekter. Og det ser man også i de store offentlige prosjektene hvor det blir bare mer og mer og mer prosjektledelse og kontroll og du får bare mindre og mindre resultat fordi forutsetningene dine er feil. Og det går jo helt tilbake til Ross Ashby som ofte blir referert til det vi kaller «requisite variety», som rett og slett går ut på det at hvis du skal kontrollere noe i omgivelsene dine, altså et prosjekt, så må du ha like mye valgmuligheter eller, du må kunne observere alle tilstander i prosjektet for å kunne kontrollere det. For å kunne utøve kontroll, så må du kunne observere alle punkter eller like mange kompleksiteter i kontrollerne som du har i omgivelsene dine. Og det har du jo ikke i et prosjekt og det er masse tidsforsinkelse fra han som slår spikeren, til han som sitter og er prosjektdirektør og kikker på PC-en sin og det går ikke. Dermed så er forutsetningene feil for styring av sånne typer prosjekter. Det går forså vidt opp til eierne som da sitter og får disse rapportene og sambalanserte tall og økonomiske tall, men da går ting galt og eierne har ikke sjans til å korrigere for feil gjennom en slik struktur.