



**Navn:** *Rolf Thorsen*

**Tittel:** *Administrerende direktør*

**Erfaring innen prosjektarbeid (x-år):** *Ca. 37 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 åpningsspørsmål - Hvordan er det å arbeide med utviklingen av Bjørvika?**

*Kjempespennende! Det er jo et privilegium på en måte, det å få være med å egentlig bygge en ny bydel. Det er jo en mulighet man får kanskje, eller de færreste får den jo og jeg får den nok en gang i mitt arbeidsliv, altså alle vi som jobber her, eller mange av oss da har jo erfaring med eiendomsutvikling og har jobbet med utvikling av eiendom. Men dette er på en måte neste nivå hvor du fortsatt jobber med eiendomsutvikling, men hvor du også jobber med byutvikling. Det er ganske stor forskjell på å utvikle et og et bygg og faktisk skulle utvikle en ny by. Så det er veldig spennende og veldig interessant og ganske utfordrende, det skal jo sies det også for det er klart at byer utvikler seg jo. Altså Oslo har jo utviklet seg nå i tusen år eller litt mer enn det også, nå skal vi konstruere en ny by på størrelse med Lillehammer som skal fungere i løpet av 10-15 år, så det er klart at det er en utfordring, det er ikke bare enkelt.*

## 2. Dere har jo som visjon å skape Norges mest attraktive bo- og næringsområde, hva er det som driver attraktivitet?

*Ja, det er et godt spørsmål og det klør vi oss i hue og spør oss det samme spørsmålet hver eneste dag vi også. Det vi vell tenker er at det handler om å bygge gode bygg, det handler om å skape kontorer som er så attraktive at Norges mest attraktive og dermed mest betalingsvillige kontorbrukere er villig til å leie de. Det handler om å skape boliger som folk virkelig vil bo i, det handler om å skape restauranter, butikker, serviceinstitusjoner som folk vil ha og som de besøker og som får bra omsetning. Også handler det om alle de andre tingene. Og alle de andre tingene er kanskje de aller viktigste, de som ikke kan måles i kroner og øre. Det handler selvfølgelig om sammenhengen mellom de tre, boligene, kontorene og det vi kaller bygulvet / FBK (forretning, bevertning og kultur). Altså hvordan dette samspiller og den helheten vi klarer å skape, det handler om byrommene vi klarer å skape, altså hvordan plassene, veiene, fortauene, om det er noe folk for lyst til å besøke og lyst til å oppholde seg i. Ikke bare komme en gang, men komme igjen. Det handler selvfølgelig om tilbud hva vi fyller inni butikklokaler og restaurantlokalene, det handler om hvilke tilbud vi klarer å skape til barn, det handler om hvilke tilbud vi klarer å skape til gamle, så de får lyst til å komme hit. En by består jo av .... Det er ikke lett å definere en trang kundegruppe, det er jo en brukergruppe som egentlig er byens befolkning. Så det er jo en bredde i det tilbudet, det skal være en fin balanse mellom det som er gratis og som folk kan nyte og som er attraktivt selv om det er gratis. Også handler det om at det skal være kommersielt drivverdige. Derfor så bygger vi jo den badeparken som er ytterst på Sørenga, som jo er gratis og som på en fin sommerdag besøkes av 30.000 mennesker. Vi har tellinger av folk som går ut dit. Vi legger mye penger i å bygge sånn som allmenninger, eksempelvis den som er på utsiden her, stein setter, bruker tid og penger på dekorasjoner, prøver å utforme det så fint som mulig. Vi bygger barnehage, som en non-profit greie, altså vi tjener ikke penger på det, men vi bygger det og overlater det til Oslo kommune for den kostnaden å bygge det, fordi vi mener at dette området må ha en barnehage, vi investerer i kunst, vi leier ut en del lokaler til en lavere pris enn det vi kunne ha gjort til en kommersiell aktør til kulturaktører, for det hører med i et bybilde, det er med å bygge en bys identitet. Så det er svært sammensurium av masse forskjellige greier, også er vi jo en kommersiell aktør, så vi må jo ha troen på at alt dette til slutt lønner seg og hittil, så har det jo gjort det, lønt seg veldig bra også egentlig. Vi mener jo at vi er jo ikke på langt nær i mål, men vi føler at vi er på vei. Også er det jo sånn at en by utvikler seg, noe av det viktigste vi kan gjøre er jo å bygge inn en slags fleksibilitet, slik at den kan utvikle seg og ikke minst endre seg. Vi kommer helt sikkert til å ta noen feil valg, og har kanskje allerede tatt noen feil valg, men det har noe med det å gjøre at*

*det skal kunne endres, etterhvert som behovene endres. Man kan si, sannsynligvis kommer jo strukturene vi bygger her til å stå her kanskje i hundrevis av år, så det er litt sånn «Ohh» og ha i bakhodet. Men det er den fleksibiliteten, den er veldig viktig tenker vi.*

**3. Hvordan anser du miljøet i organisasjonen?**

*Jeg oppfatter at vi har et veldig bra arbeidsmiljø her, men det jo klart at jeg er jo lederen, så det kan jo hende de andre har et helt annet bilde av det. Det tror jeg ikke, men det kan jo hende. Vi har en veldig flat struktur, alle rapporterer til meg, så jeg er på en måte direkte sjefen til alle. Vi er 13 stykker totalt, 14 er vi faktisk totalt. Men arbeidsmessig, så har vi litt mer på en måte at det er noen som er arbeidsledere for de andre, men sånn, skal vi si personalmessig, så rapporterer alle til meg. Vi jobber veldig team-relatert, hele teamet er med på de viktige beslutningene, alt fra kontorsjef, som egentlig har ansvaret for kontoret sådan, for å holde alt i orden og sørge for at det er noen hyggelige som tar i mot gjester og sånt, til han som styrer alt av økonomi og finans da. Også for at vi skal skape attraktivitet for en bred gruppe, så trenger vi å bruke vår brede gruppe til å ta de viktige beslutningene. Også er det jo selvfølgelig slik at alle er ikke med på alle beslutninger, det er jo masse ting som foregår fortløpende hele tiden, men vi jobber veldig mye i team, det er veldig få som sitter og jobber, altså man jobber selvstendig, men man jobber ikke alene med noe. Så vi jobber med ting sammen hele tiden og jobber veldig sånn kollokvie-aktig kan du si.*

**4. Føler du den team-tilknytningen som er skapt gjenspeiler resultatene til OSU?**

*Ja, jeg tror det er helt avgjørende, eller helt avgjørende det er det sikkert ikke, men jeg tror det er viktig. Jeg tror det gir akkurat det du spør om egentlig, jeg tror det gir en arbeidslyst og en arbeidsglede, en følelse av å være involvert, et eierskap som jeg også tror gjenspeiler seg i resultater rett og slett, men også resultater i form av lojalitet, trivsel, lavt sykefravær og at folk føler at det er med på noe viktig og er sin brikke i det store spillet.*

**5. Hvordan anser du samarbeidet med andre aktører/leverandører/partnerne i prosjektutviklingen?**

*For det første er det kanskje viktig å si at vi har jo en ganske uttalt partnerskapstankegang, så vi jobber jo i partnerstrukturer kan man si også kan man spørre seg, hva er en partnerstruktur? Det er vell ikke noe klart definert hva det er for noe, men vi jobber tett med mange partnere. Det betyr at vi drøfter strategiske spørsmål med dem, vi drøfter inngående forretningsmessige spørsmål med dem, vi tar de mest sentrale med i strategiarbeidet vårt og vi virkelig jobber veldig integrert med dem. Også er det selvfølgelig forskjellige grader, noen har veldig tett og veldig på her, som ringer i vann nesten, så er det noen som ikke er så tett på oss, som vi heller ikke kan definere som partnere, som er mer leverandører og samarbeidsaktører.*

- 6. Det er jo nettopp dette jeg forsker på, hvordan kompleksiteten i partnerstrukturen som dere har i OSU sammenliknet hvis dette skulle vært en stor organisasjon, hvordan det kan påvirke gjennomføringen av et prosjekt.**

*Det har vi snakket mye om og tenkt mye rundt. Egentlig så bruker vi også visjonen vår i det, altså vi sier at det å skape det mest attraktive bo- og næringsområde, og det å gjøre Bjørvika til nettopp dette, det må skape attraktivitet. Det må vi også gjøre i partnerskap / partnersamarbeidet og det betyr, tror vi, at vi må vise i praksis at folk er verdifulle for oss, at partnerne våre er verdifulle for oss, det betyr at vi må investere noe i dem, vi investerer i partnersamlinger, hvor vi diskuterer strategiske spørsmål og snakker om hele utviklingen. Vi bruker både tid og penger på det og vi gjør det jevnlig, og gjør de veldig fortrolige, eller gjør de til våre fortrolige for å si det sånn, vi åpner oss hvert fall for dem også for de bestemmer selv om de åpner seg for oss. Også er det selvfølgelig den daglige jobben som gjøres hvor vi jobber også med de, veldig sånn team-orientert, trekker de inn osv. Men hele poenget, tror vi er at attraktivitet handler i liten grad om penger. Altså de skal selvfølgelig ha et konkurransedyktig honorar eller hvordan det nå er da, hvordan de blir belønnet for det de gjør. Men det handler mye mer om å ha en interessant oppgave, bli satt pris på, altså rett og slett ha en meningsfylt arbeidsdag eller å føle at man er en brikke i et stort og viktig prosjekt. Det er det det handler om, det er det jeg tror er suksessfaktoren. Selvefølgelig må det være orden i sysakene, det må være ordentlige kontrakter, men det er hygienefaktorer, det er ikke det som skaper et vellykket resultat. Det vellykkede resultatet, handler om det andre det som kommer utenpå, det at de er fortrolige og involvert, de forstår at de er viktige, tenker jeg. Det er det det handler om. Akkurat det sammen gjelder for de som er ansatt her som det gjelder for partnerne, de må forstå at vi virkelig ønsker å jobbe med dem. Og det må vi jo vise! Vi kan jo ikke bare snakke om det.*

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

*Det går an å se på det i to dimensjoner, det ene er jo at vi må levere på visjonen vår, altså vi skal skape noe som er attraktivt for byen, for byens innbyggere, for de som skal ha jobb her, for de som skal bo her, for de som skal besøke området. Det er liksom den ene dimensjonen vi skal levere langs. Den andre dimensjonen vi skal levere langs er jo at vi skal gi en fornuftig avkastning på den kapitalen vi bruker til eierne våre, så veldig kort oppsummert er jo det våre to oppgaver. Og jeg tenker at den første tror jeg er en forutsetning for den andre. Det går an å tenke veldig kortsiktig å liksom maksimere ett bygg, men da klarer du ikke, tror jeg, og få det gode resultatet på femti bygg. Så du må liksom jobbe med kvaliteten, med det verdimessige, med det som skaper den store attraktiviteten om vi kan kalle det det. Så jeg tenker at det er vår oppgave.*

## Partnerskap

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

*Det er en bred gruppe, når du skaper en ny by, så er det jo selvfølgelig for samfunnet, for de som skal bo her, for de som skal jobbe her, for de som besøker området, det er turister, vi skal jo tilføre en ekstra verdi til Oslo by og skal bli en integrert del av Oslo by og det er vanvittig viktig at ikke vi blir en sånn enkel have på utsiden, at vi faktisk orienterer oss mot og på en måte trekker oss inn mot byen. Også selvfølgelig skal vi levere penger da til eirene våre.*

### 2. Dere har tre eiere som hver eier 1/3 av OSU, altså like store andeler. Jeg tenker som så at en tvist fremtvinger en allianse, hvordan oppleves det?

*Det har ikke vært en problemstilling faktisk, det har gått merkelig bra kan man vell si. Det kan hende at, altså det finnes en aksjonæravtale som sier at alle viktige spørsmål SKAL løses med enstemmighet. Det betyr at eierne må samarbeide, de kan på en måte ikke, det kunne jo ha blitt konflikter selvfølgelig allikevel, det er ikke det, men nei, det har ikke vært konflikter, ikke ting som har vært lammende. Klart det er diskusjoner, det er det jo i et styrerom og i et eierbakrom,*

*så skal det jo være diskusjoner, men det har ikke vært noe som har påvirket i veldig stor grad utvikling av OSU utviklingen av Bjørvika, så langt i hvert fall.*

**3. Har du noen gang opplevd interessekonflikter mellom partnerne OSU samarbeider med eller eierne deres?**

*Ja, det er klart de to dimensjonen jeg snakker om, attraktivitet kontra avkastning, der er det jo interessekonflikter hele tiden, dilemmaer og hensyn og vurderinger som må gjøres hele tiden, så det er absolutt tilstede. Det er masse interessekonflikter i et forretningsforhold, så tenker jeg jo noe av oppgaven er jo å prøve nettopp få partene så godt som mulig i samme båt. Men det jo en krevende oppgave, å få folk slik at vi er incentivert til å trekke i samme retning er jo utrolig viktig, helt avgjørende tenker jeg. Skape vann / vann situasjoner, grunnen til at vi må mase om det er jo at det innebygd ofte er det motsatte, at det faktisk er motsetninger, i utgangspunktet er det ofte motsetninger. En leverandør vil jo ha mest mulig betalt av oss, vi vil jo betale han minst mulig, men vil jo han mest mulig ut av han i utgangspunktet, så det er om å mulig å finne den terrorbalansen som gjør at det allikevel blir vann-vinn da, at han gjør en god forretning, jeg må legge forholdene til rette for at han kan gjøre en god forretning, han må sørge for at jeg gjør en god forretning, eller hun for den saks skyld. Så det er jo det å finne ut det og forstå hva som virkelig er behovet til motparten, så at på en måte kan klare å tilfredsstille behovet samtidig som du kan få ut det som er dine behov. Det er jo det forretning handler om. Det er det som gjør det interessant og!*

**4. Hvordan tas beslutninger i organisasjonen, fikk jeg til dels svar på i sted? Mitt inntrykk er at OSU er en flat organisasjon, hvor hele teamet inkludert når beslutninger skal tas?**

*Du kan jo si til syvende og sist, så er det jeg som har ansvaret for beslutningene til slutt, men vi har en ganske desentralisert beslutningsstruktur, sånn som prosjektleder som har ansvaret for gjennomføringen av alle prosjektene, det er jo han som egentlig bruker alle pengene her. Han har stor frihet til det å ta beslutninger til det, og i enkelt tilfeller er det jo milliardbeløp vi snakker om, så det er jo j\*\*\*\*g mye penger for å si det rett ut. Det er klart at det er en frihet under ansvar. En stor investeringsbeslutning, den tar jo jeg og ofte må jeg også skape meg dekning hos styre, hvis det er 100 millioner eller noe sånt noe, så kan ikke jeg gjøre det uten å faktisk ha lov til å gjøre det for å si det sånn. Sånne ting krever en styrebeslutning. Også*

*delegerer jeg på en måte de beslutningene videre til de enkelte her. Men de har ganske frie tøyler. De velger å diskutere, de diskuterer mye med meg og også ting som de ikke hadde behovd å gjøre, men hvor det rett og slett føles fornuftig at vi er flere som er med å ta beslutningene fordi to hoder ofte tenker bedre enn et.*

**5. Har partnerne deres noe innvirkning på beslutningene som blir tatt?**

*I aller høyeste grad, veldig ofte er det jo de som skaper en innstilling til en beslutning, si at vi foreslår at vi gjør dette sånn, men en arkitekt for eksempel kommer og sier at jeg har lyst til å utforme dette bygget sånn, jeg vil ha dette fasadematerialet, jeg vil ha denne rominndelingen, også må vi beslutte. Så ja, i veldig stor grad påvirker de beslutningene. Det er liksom derfor det er veldig viktig at vi jobber tett med det også, at de kan stole på oss og vi kan stole på dem.*

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

*Det finnes ikke en sånn eierstrategi, men det finnes jo en OSU strategi som da administrasjonen her da har laget og foreslått for styret og eierne, som de igjen har besluttet at dette er OSUs strategi. Så sånn sett kan du si at det gjør det. Veldig sånn kort oppsummert, så handler jo den om hvordan vi forholder oss til kunder, hvordan vi forholder oss til produktet vårt, hvordan vi forholder oss til prosesser, altså hvordan vi driver prosesser og hvordan vi tenker organisasjon. Det er egentlig de fire hoved overskriftene vi har i strategiplanen vår. Også er det selvfølgelig masse detaljer under det.*

**7. Har du eksempler på ting som har gått galt i prosjekter du har vært involvert i?  
Hvordan ble dette håndtert i forhold til partene?**

*Det er jo et spørsmål om hvordan man definere galt selvfølgelig, vi opplever jo ikke at vi har noen kjempekatastrofer, men det er klart vi har jo hatt vårt. Vi har hatt et dødsfall, det var riktignok før jeg begynte i OSU, men vi har hatt en arbeidsulykke som har resultert i et dødsfall. Det er klart at det er jo en ekstremt uønsket situasjon, det påvirker jo alle enormt, så det er noe vi absolutt ikke vil oppleve igjen og derfor så bruker vi masse energi på å unngå det og selvfølgelig også skader generelt da. Vi er veldig tydelige på at vi ønsker at alle som jobber med*

oss, skal kommer trygt hjem fra jobben sin hver dag. Det er jo potensielt farlige ting vi driver med, en del av det og folkene våre, eller de som jobber med oss, kan være skadeutsatt. Vi har også arbeidsulykker som ikke handler om personskader, men handler om at en forskalling sprekker, eller tårnkrana faller ned eller noe lignende. Vi har ikke hatt noen veldig store ting på det, men det er klart at det er jo småtteri hele tiden, det er det. Men ikke noe sånt som liksom har vært veldig viktig for oss. Vi har jo hvis vi skal snakke litt økonomi så har vi jo stort sett holdt oss innenfor budsjettene våre, så vi har ikke hatt noen store bomber på økonomisiden. Så kan du si at det kan bety at vi har veldig robuste budsjetter og at vi har budsjettert for romslig, kunne vært en innvending i forhold til det. Svaret er nok at vi har budsjettert romslig nok, men også at vi har god kontroll på det vi holder på med. Det er flinke folk her, vi har flinke partnere, som gjør at vi kan ha bra kontroll egentlig. Så jeg kan ikke si at det er noe veldig svære ting, bortsett fra dette med én dødsulykke som selvfølgelig er en veldig svær ting for å si det rett ut.

## **Partnerskap**

### **1. Kan du fortelle meg om OSUs partnernetverk?**

Jeg kan jo begynne litt med å si hvorfor vi har organisert oss på den måten, det er det flere grunner til. For det første er jo vi et prosjektselskap, vi er satt opp for å utføre et prosjekt og det å ha en svær stab med faste ansatte er lite fleksibelt i forhold til akkurat det at vi har en begrenset tidsperiode vi skal operere. Så det gir en økt fleksibilitet rett og slett å ha bare en kjerne med medarbeidere ansatt og de andre tilknyttet på andre måter. Det er liksom en sak. Det andre minst like viktig, kanskje viktigere, er at vi trenger jo veldig mye forskjellig type kompetanse som også endrer seg gjennom dette svære prosjektet. Så det å ha denne fleksibiliteten til å kunne gå ut å finne de beste i verden for å si det sånn på mange forskjellige områder og tilknytte seg de på kortere eller lengre basis, det er helt avgjørende for resultatet. Så det gir en mye bedre fleksibilitet og er rett og slett både økonomisk riktig men også risikomessig riktig, men det er ennå mer kompetansemessig riktig, vi får større tilgang til den rette kompetansen. Også har du noen utfordringer for det er klart at de folkene du har ansatt, de har du jo. Det er mye lettere å bygge en bedriftskuter, muligheter for lojalitet, mye lettere å få de tingene i et ansettelsesforhold enn i et partnerskapsforhold og derfor jobber vi jo med det jeg snakket om i stedet om å skape attraktivitet i den relasjonen, slik at også de vil jobbe med oss og at vi får en lojalitet til oppgavene og til OSU og til prosjektet vårt og at de virkelig setter på sine beste folk og at de beste folkene absolutt vil jobbe med dette. Skal vi få til det, så må vi gi



*dem de kuleste oppgavene rett og slett, og det er det, de flinkeste folkene trigges av. De kuleste oppgavene, de mest utfordrende, de vanskeligste oppgaver som de virkelig for bryne seg på, så vi må vi dem de oppgavene. Og de har vi jo, vi er jo på mange måter Norges «kuleste» prosjekt, selvfølgelig, nå sitter jo jeg midt inni det og kan bli litt selvsentrert, men vi har i hvert fall et kult prosjekt. Veldig teknisk utfordrende, framdriftsmessig veldig utfordrende, stort tempo, mye koordinering, trangt, men det blir også Norges mest kostbare leiligheter, det blir hovedkontorene til en del av de bedriftene som folk virkelig har lyst til å jobbe for, så det liksom en innebygd attraktivitet eller det blir en innebygd attraktivitet da. Litt både hva vi ønsker å oppnå, men også hvordan vi gjør det. Hvordan snakket vi litt om i sted også, det der med å involvere, investere i, investere tid i, ta på alvor, involvere i strategi, involvere i forretning, gi de virkelige viktige oppdragene, vise tillit.*

**2. OSU i praksis fungerer egentlig som en management gruppe kan man si. Hvordan synes du OSU og ikke minst deg selv evner å ivareta kontrollen på et såpass stort prosjekt som Bjørvika?**

*Jeg synes vi klarer det ganske bra, som jeg sa i sted også, vi styrer etter målene våre og vi når målene våre. Nå de siste par årene, kanskje særlig det siste året, så har vi jo vært i et marked som har vært helt sinnsykt, altså et veldig bra marked, så det har på en måte vært lett å nå salgsmålene våre. Men i et sånt marked er det veldig fort gjort at kostnadene dine løper løpsk også, det har vi klart å unngå, så vi ligger fortsatt på kostnadsbudsjettene våre på de boligbyggene vi bygger nå og har bygd forså vidt, så vi har vært ganske flinke til å holde på målene. Vi har jobbet veldig mye med kvalitet og kundeopplevelse for å si det sånn. En av de tingene jeg har bidratt med etter at jeg kom hit, er at vi har begynt å måle kundetilfredshet, veldig systematisk og vi styrer faktisk mye av virksomheten etter kundetilbakemeldingene. En av de tingene vi da ikke scoret veldig bra på en stund, var at vi hadde for mange feil ved overlevering av en bolig. Der har vi nå satt oss veldig ambisiøse mål, vi har sagt vi skal ikke ha feil, vi skal overlevere alle boliger helt uten feil. Og det har vi klart, nå på to prosjekter på rad og der stiger kunder tilfredsheten kraftig. Jeg tenker at måten vi styrer virksomheten på er å prøve å være klar på hva vi ønsker å oppnå, også måler vi. Jeg tror at det man ikke måler, blir man ikke god på. Så enkelt. Nå høres det nesten ut som.. kanskje litt mye skryt da, men vi har bra kontroll altså, vi har det. Så er det selvfølgelig ting som kunne vært gjort bedre, men slik er det vell alltid i prosjektarbeid.*

**3. Det at OSU nå har gått over til en totalentreprisemodell, hvordan påvirker dette partnerstrukturen som foreligger?**

*Altså den påvirker ikke tankegangen, den er den samme. Men den påvirker jo noen av partnerne. For eksempel så vil jeg nevne at kanskje vår viktigste partner har vært Vedal AS som på vegne av vår prosjektdirektør styrer byggeprosjektene for oss. De har jo hatt opptil 50 mann her, ingeniører, sivile ingeniører, osv., som har styrt byggeprosjektene. Når vi nå går over i en totalentprisestructur, så blir jo deres oppgave en helt annen og behovet for «man-Power» fra de blir mye mindre. Der de tidligere kanskje hadde 20-30 mann på et prosjekt, så trenger de her en eller to, fordi de oppgavene ligger nå hos totalentreprenøren. Det er klart at det er en stor overgang for de og ikke minst for oss også, som må håndteres og det er bare en måte å motivere til en sånn overgang på, det er jo å snakke om det og prøve å få de på samme lag, så det har vi fått til. Det har vært en lang prosess, men det har vi fått til. Det er nok de det påvirker aller mest, men det påvirker jo selvfølgelig også, i byggefasen så påvirker det jo alt fra arkitekter til tekniske konsulenter til alt. Nå får jo de et kontraktuelt forhold til totalentreprenøren i stedet for at i dag, sånn som de prosjektene vi bygger i dag, så er det jo et kontraktuelt forhold direkte til oss, ALLE har et kontraktuelt forhold direkte til oss. Det endrer seg jo kraftig. Da er det veldig viktig for oss å jobbe med holdninger og verdier, osv. sammen med AF-gruppen, slik at AF viderefører den måten å drive på som vi ønsker at det skal gjøres på for å videreføre partnertankegangen. Så det har vi brukt mye energi på med AF og forså vidt med utvelgelsesprosessen før vi valgte AF også, så vurderte vi jo flere andre aktører og det vi egentlig vurderte på, var mye det hva vi tror, hvem har størst evne til å videreføre mye av det tankesettet, men også ta det skritt videre og ikke minst profesjonalisere byggeprosessen ytterligere.*

**4. Grunnen til at dere velger å gå inn i en totalentprisestructur, skyldes dette risiko?**

*Nei, det er mere fordi at vi tror det gir flere muligheter enn det er for å begrense risiko. Det handler rett og slett om at vi tror at det å bli partner med en virkelig stor, profesjonell og slik som vi ser det, veldig bra bygger, det gir oss sikker tilgang på mye mer kompetanse som vi mener vi trenger, fordi vi har en ambisjon om å redusere bygge kostnadene ganske kraftig. Den ambisjonen skal vi alle sammen være med på, så det er også noe av det vi brukte mye tid på utvelgelsesprosessen var å være sikker på at de hadde samme ambisjoner som oss. Og det er*

*ikke så enkelt. Ambisjoner får ofte en konsekvens. Ambisjonen er lett, mens konsekvensen er ikke alltid så lett.*

## **Erfaring**

- 1. Har du jobbet i organisasjoner hvor partnerstrukturen har vært annerledes enn det den er i OSU?**

*Ja, jeg har jobbet i et selskap som heter NCC, jeg har vært leder for deres eiendomsutviklingsenhet, også vært entreprenør, prosjektleder på store prosjekter og sånt, så ja jeg har arbeidet med prosjekter på flere måter.*

- 2. Basert på dine erfaringer, vil du si at det er forskjell på gjennomføringen av et prosjekt i en virtuell organisasjon som OSU sammenliknet med en struktur hvor alle elementer faller under i organisasjonen?**

*Ja, det gjør jeg. Jeg vet ikke om det nødvendigvis er modellen sin skyld, eller mere måten vi må jobbe på for å få til modellen. Men jeg synes vi klarer å få hele prosjekt-teamet og da snakker jeg om i ytterste ledd flere hundre mennesker til å mere samlet om et felles mål. Og jeg synes vi klarer å etablere en sterk prosjekt-ånd mere i denne måten å jobbe på faktisk. Men som sagt, det bør ikke ha noe med modellen sådan å gjøre, men mere hva du må gjøre for å få modellen til å fungere. Du må involvere, du må gjøre de andre gode på en måte. Vi må tenke på det! Og det tror jeg bidrar til at vi klarer å skape, hvert fall ett stykke på vei, den attraktiviteten vi snakker om. Så jeg synes dette er en kjempe artig måte å jobbe på, synes det er veldig givende og jeg har veldig tro på den faktisk.*

- 3. Du har troen på at denne måten å jobbe på er bærekraftig?**

*Ja, det tror jeg. Det er jo alltid sånn altså, denne kjeden er like sterk som det svakeste ledd sånn som det er overalt i alle sammenhenger.*

## Avslutning

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

*Jeg tror jo komplekse organisasjonsstrukturer kommer til å utvikle seg nærmest eksplosivt. Jeg tror de, la oss kalle det mastedonto-organisasjonene, står for fall. Jeg tror vi kommer til å ha mye mere fleksible tilknytnings måter, jeg tror vi kommer til å jobbe bedre. Det er klart at i en ren produksjonsbedrift må man se det på en annen måte, men i kunnskapsbedrifter som er mer brain-work enn hand-work, så tror jeg den måten å tenke på, altså det å skape den attraktiviteten, skape ting som binder det sammen den veien mye mer enn at du kan låse fast folk i ansettelseskontrakter. Jeg tror det blir mer og mer aktuelt, det tror jeg absolutt.*

### 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?

*Jeg synes vi har vært innom mange temaer, det er ikke noe helt sånn umiddelbart vell, men det jeg kanskje kan si avslutningsvis i forhold til OSU organisasjonen er at vi tror veldig på å involvere bredt, altså å ikke skape A-lag og B-lag i organisasjonen. Det er veldig fort gjort at det blir A- og B-lag og noen er mer betrodde og sånn og sånn, og til en viss grad så er det selvfølgelig litt det her også, det er ikke alle som er inne i alle finansielle irrganger som finansansvarlig og jeg holder på med for å si det sånn. Men allikevel det å ta på alvor at alle har noe verdifylt å bringe til bords og skal høres når viktige beslutninger taes, det tror jeg er utrolig viktig altså. Det samme gjelder jo da i partnerstrukturen at vi virkelig tar på alvor de innspillene vi får, selvfølgelig velge med omhu de menneskene som vi vil jobbe med fordi de har det rette mind-settet, selvfølgelig den rette kunnskapen, men egentlig enda mer det rette mind-settet. Også faktisk å vise dem tillit og ta det de kommer med virkelig på alvor. Jeg tror det er veldig mye i det, det tror jeg er utrolig viktig helt uavhengig av organisasjonsform egentlig.*