Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

No contract = No deal

Navn:	Andrea Jakobsen Lunde, Sara Catarina Nilsen, Ine Jønland

Utlevering:	07.01.2019 09.00
Innlevering:	03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Kontraktsledelse

VectorStock. (2019). Contract signing flat vector image. Hentet fra URL: https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/contract-signing-flat-vector-18899705

No contract = No deal

BTH 2532 Bacheloroppgave – Prosjektledelse

Utleveringsdato:

07.01.2019

Innleveringsdato:

03.06.2019

Handelshøyskolen BI - Campus Trondheim Markedsføringsledelse

"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".

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave av vårt treårige bachelorstudie i Markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI - Campus Trondheim. Oppgaven er skrevet av tre avgangsstudenter i fordypningsfaget prosjektledelse (BTH2532).

Det har vært en krevende og lærerik prosess, som har krevd godt samarbeid og gode arbeidsrutiner. Alle gruppemedlemmene hadde et felles ambisjonsnivå, som har ført til at vi har jobbet kontinuerlig gjennom semesteret. Dette har resultert i en oppgave som vi er godt fornøyd med og stolte av. Vi sitter igjen mange erfaringer rikere, og mye kunnskap som vi vil ta med oss videre.

Vi vil gjerne takke Administrerende direktør i Finansinstitusjonen. Hun har vært vår kontaktperson og har gjort det mulig for oss å skrive denne oppgaven. Vi vil også takke prosjektdirektør, prosjekt- og byggleder og prosjektleder for all den hjelpen de har gitt oss. Deres innsikt og kompetanse har vært avgjørende for vår forståelse av kontraktsprosessen. Vi vil også takke Jan Ole Similä som har tatt seg tid til å komme med gode tips og råd. Sist men ikke minst vil vi rette en stor takk til vår veileder Tore Aalberg, som har veiledet oss gjennom hele prosessen. Hans oppmuntrende ord og engasjerende forelesninger har hatt stor innvirkning på vår motivasjon. Til slutt vil vi også takke våre medstudenter for gode diskusjoner og tilbakemeldinger.

Tusen takk og god lesing!

Trondheim, 03. juni 2019

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG ..... **I**

1.0 INNLEDNING **1**

1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN 1

1.2 TEMA 2

1.3 PROBLEMSTILLING 2

1.3.1 Avgrenset problemstilling *2*

1.4 PRODUKTMÅL 3

1.5 INTRODUKSJON AV FINANSINSTITUSJONEN 3

1.5.1 Finansinstitusjonen sin situasjon og posisjon *4*

1.5.2 Prosjektet *4*

1.6 OPPBYGGING AV PROSJEKTOPPGAVE 5

2.0 METODE **6**

2.1 VALG AV METODE 6

2.2 INNSAMLING AV DATA 6

2.1.1 Primærdata *6*

2.1.2 Sekundærdata *7*

2.3 KRITIKK AV METODE 7

2.3.1 Reliabilitet *7*

2.3.2 Validitet *8*

2.3.3 Generaliserbarhet *9*

3.0 TEORI **10**

3.1 PRINSIPAL OG AGENT 10

3.1.1 Teori *10*

3.1.2 Fakta *11*

3.1.3 Drøfting *12*

3.1.4 Delkonklusjon *13*

3.2 BEHOVSANALYSE 14

3.2.1 Teori *14*

3.2.2 Fakta *15*

3.2.3 Drøfting *15*

3.2.4 Delkonklusjon *16*

3.3 FORHANDLING 17

KOMMUNIKASJONSPROSESSEN 17

3.3.1 Teori *17*

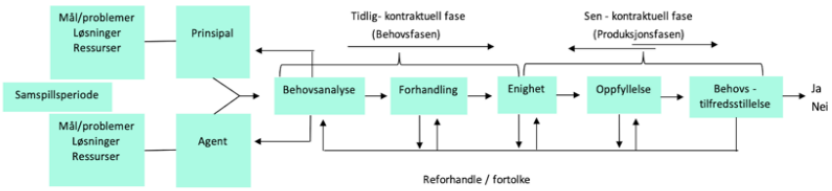
3.3.2 Fakta *18*
3.3.3 Drøfting *19*
FORHANDLINGSPROSESSEN 20
3.3.4 Teori *20*
3.3.5 Fakta *22*
3.3.6 Drøfting *22*
BESLUTNINGSPROSESSEN 23
3.3.7 Teori *23*
3.3.8 Fakta *24*
3.3.9 Drøfting *25*
3.3.10 Delkonklusjon *26*
3.4 ENIGHET 27
3.4.1 Teori *27*
3.4.2 Fakta *28*
3.4.3 Drøfting *29*
3.4.4 Delkonklusjon *30*
3.5 OPPFYLLELSE 31
3.5.1 Teori *31*
3.5.2 Fakta *32*
3.5.3 Drøfting *33*
3.5.4 Delkonklusjon *34*
3.6 BEHOVSTILFREDSSTILLELSE 34
3.6.1 Teori *34*
3.6.2 Fakta *36*
3.6.3 Drøfting *36*
3.6.4 Delkonklusjon *37*
4.0 HOVEDKONKLUSJON 38
5.0 REFERANSELISTE 40

Sammendrag

I vår oppgave har vi sett nærmere på temaet kontraktsledelse, og brukt Jan Ole Similä sin kontraktsledelsesmodell. Modellen ble brukt som et rammeverk for å se hvordan kontraktsprosessen fungerte mellom Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren. Oppgaven er bygd opp etter de seks trinnene til Similä; Prinsipal-agent, akkvisisjonssondering, forhandling, enighet, oppfyllelse og behovstilfredsstillelse. Finansinstitusjonen er en av Norges største aktører innen forvaltning, utvikling og drift av eiendom. Vi har gjennom dybdeintervju og interne dokumenter fått informasjon som var nødvendig for å besvare den avgrensede problemstillingen:

Hvorledes styrer Finansinstitusjonen kontrakten i prosjektet"Signalbygget" i henhold til kontraktsledelsesmodellen?

"Signalbygget" er Finansinstitusjonen sitt nyeste byggeprosjekt, der Totalentreprenøren tar på seg utførelsen av selve prosjektet. Kontrakten er tydelig preget av tillit og samhandling. En viktig faktor som ligger til grunn for kontraktsstyringen er relasjonen mellom partene. Partene har jobbet sammen tidligere, og kjenner hverandre godt. Dette forenkler kontraktsprosessen og veien til et vellykket prosjekt. De går derfor gjerne inn i en tilsvarende kontraktsprosess med Totalentreprenøren på et senere tidspunkt. Gjennom den kvalitative undersøkelsen ble det tydelig at Finansinstitusjonen sin kontraktsprosess fungerte noe annerledes i praksis. I hovedmodellen har vi derfor valgt å inkludere samspillsperioden. Vi endret også akkvisisjon med behovsanalyse som anbefalt av Similä.



Finansinstitusjonen styrer kontrakten i "Signalbygget" gjennom en totalentreprisekontrakt med samhandling, ettersom de bruker standardkontrakten NS 8407. I tillegg kartlegger de hvordan samarbeidet skal foregå sammen med Totalentreprenøren. Vi anser dette som en kombinasjon av det transaksjonsorienterte- og relasjonsorientrerte kontraktsregimet. Vi oppdaget at den interne kompetanseoverføringen kan forbedres.

1.0 Innledning

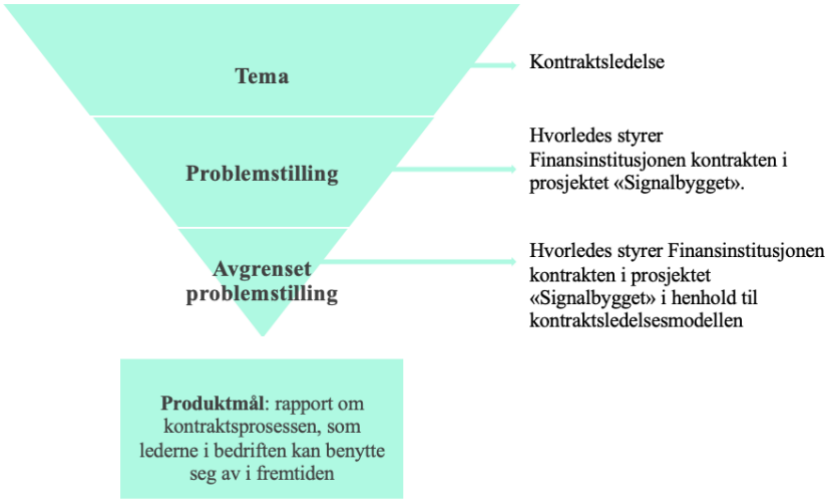
1.1 Bakgrunn for oppgaven

"A contract is a promise or set of promises between parties, which the law will enforce" (Turner, 1995, s. 244).

Bacheloroppgaven handler om hvordan kontraktsprosessen styres i et prosjekt og i hvor stor grad kontrakter bidrar til et vellykket prosjekt. Vi ser også nærmere på om relasjoner påvirker kontraktsarbeidet ytterligere.

Vi kom i kontakt med administrerende direktør i en finansinstitusjon gjennom en av våre gruppemedlemmer. Heretter kalt Finansinstitusjonen på grunn av anonymisering. En stor andel av deres arbeid omhandler kontraktsledelse. Etter et informasjonsmøte med administrerende direktør kom vi fram til at det hadde vært spennende å se nærmere på hvordan de håndterer kontrakter. Videre kunne hun gjerne tenke seg at vi skrev om håndteringen av kontrakten til deres nye byggeprosjekt "Signalbygget". Dette virket spennende, og vi takket gladelig ja.

Modellen nedenfor illustrerer hva vi vil oppnå med oppgaven. Vi valgte å bruke modellen som en tilnærming til tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål (Andersen & Schwencke, 2013, s. 31).



Figur 1 – "Arbeidet med tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål"(Andersen og Schwencke, 2013, s. 31).

1.2 Tema

Vi valgte tema etter første miniseminar med vår veileder Tore Aalberg. Han foreslo at vi kunne se nærmere på kapittelet om kontraktsadministrasjon i boken *Prosjektledelse,* skrevet av Jan Terje Karlsen. Bruk av kontrakter og kontraktsarbeid er en sentral del i Finansinstitusjonen. Derfor har vi valgt å skrive om temaet kontraktsledelse, ved hjelp av *kontraktsledelsesmodellen* til Jan Ole Similä. Similä (2006, s. 15) definerer kontraktsledelse som "et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill omkring etableringen av kontrakter, innholdet i kontrakter og bidraget til kontraktens oppfyllelse".

Kontrakter er en form for avtale som er nødvendig for å regulere både utveksling av produkter og tjenester mellom prosjektorganisasjonen og andre aktører. Behovet for kontrakter er i høy grad varierende ut i fra hva det er som skal anskaffes (Karlsen, 2018, s. 196).

1.3 Problemstilling

Problemstillingen er det vi skal utforske og besvare i vår oppgave. Dette sentrale spørsmålet er det som binder hele oppgaven sammen og gir den substans (Andersen & Schwencke, 2013, s. 33)

Vi har besluttet følgende problemstilling:

> *Hvorledes styrer Finansinstitusjonen kontrakten i prosjektet "Signalbygget"?*

1.3.1 Avgrenset problemstilling

Den avgrensede problemstillingen er det konkrete spørsmålet vi skal arbeide med i løpet av oppgaven (Andersen & Schwencke, 2013, s. 33).

Vi har besluttet følgende avgrensede problemstilling:

> *Hvorledes styrer Finansinstitusjonen kontrakten i prosjektet "Signalbygget" i henhold til kontraktsledelsesmodellen.*

1.4 Produktmål

Similä (2006) hevder at målet med kontraktsprosessen er å måle tilfredsheten i den konkrete kontrakten. Ut i fra dette kan man etablere et grunnlag for forbedringer av fremtidige kontraktsprosesser (Similä, 2006, s. 21). Produktmålet er en rapport om kontraktsbestemmelser i Finansinstitusjonen som kan leses av ledere og eventuelt andre involverte parter. Rapporten kan gi innspill på hvordan kontraktsprosessen kan gjøres enda bedre i fremtiden (Andersen & Schwencke, 2013, s. 34).

1.5 Introduksjon av Finansinstitusjonen

Finansinstitusjonen er en av Norges største aktører innen forvaltning, utvikling og drift av eiendom. De sikrer avkastning gjennom å bygge eiendomsportefølje og skaper verdi gjennom investeringer og utleie av fast eiendom. Deres visjon er "Den beste partner for dagene som kommer" og som en del av dette skal Finansinstitusjonen forvalte og utvikle verdier for dagens og fremtidens generasjoner. De ønsker å være en ledende aktør innen samfunnsansvar og bærekraft, og har som mål å integrere samfunnsansvar i all deres virksomhet.

Videre vil de påvirke selskaper og bransjer til en mer bærekraftig drift. Dette ses i lys av FNs bærekraftsmål, som gir alle – land som virksomheter – en felles retning for hva som skal til for en bærekraftig utvikling innen 2030. Finansinstitusjonen sine verdier er åpenhet, tydelighet, ansvarlighet og engasjement. Disse verdiene forteller hvordan de ønsker å opptre, og hvilke prinsipper de legger til grunn for samfunnsansvarlig leverandøratferd. De vil prioritere leverandører som kan dokumentere at de tar samfunnsansvar i egen virksomhet og i sine innkjøp. Prinsippene har som formål å sikre at Finansinstitusjonen representerer grunnleggende krav til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljø og virksomhetsstyring i hele deres virksomhet (som beskrevet i internt notat fra Finansinstitusjonen).

1.5.1 Finansinstitusjonen sin situasjon og posisjon

Markeds-posisjon

- Ca. 340.560 kvm fordelt på 30 eiendommer.
- Finansinstitusjonen har 29 ansatte.
- 419 millioner i driftsresultat før verdiregulering pr. 31.12.18
- Eiendomsverdier på 7,5 mrd.
- Leieinntekter 498 millioner pr. 31.12.18.

Markeds-situasjon

Finansinstitusjonen skal som finanskonsern være ledende innenfor samfunnsansvar og bærekraft. Finansinstitusjonen gir offentlig sektor og deres ansatte en trygg pensjonssparing (som beskrevet i internt notat fra Finansinstitusjonen).

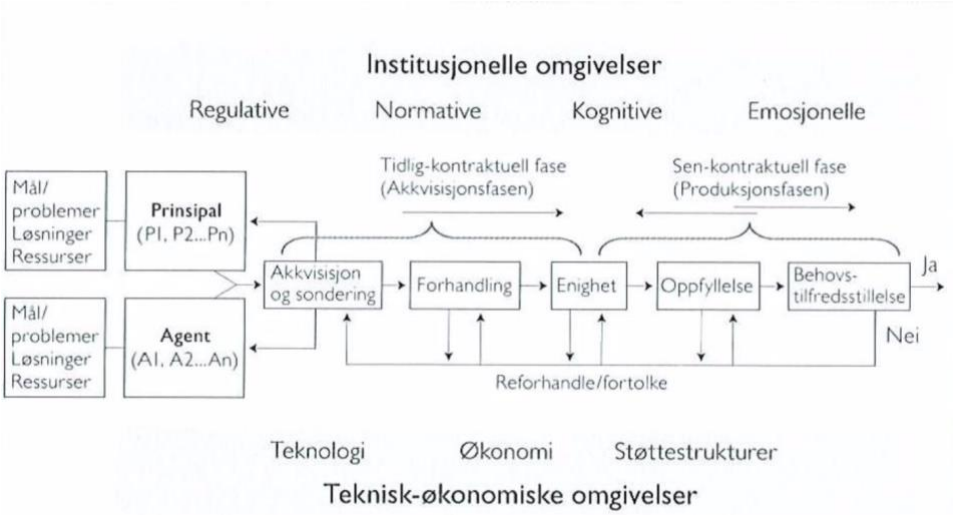
1.5.2 Prosjektet

Finansinstitusjonen har inngått en kontrakt med en totalentreprenør, heretter kalt Totalentreprenøren på grunn av anonymisering. Totalentreprenøren har bygget et signalbygg for Finansinstitusjonen langs Omkjøringsveien i Trondheim. Prosjektet er et nybygg som består av BTA ca. 9.925 m2 kontorareal for utleie over 5 etasjer og BTA ca. 3.600 m2 kjeller (KLP, 2019). Bygget vil huse ca. 450 arbeidsplasser og er prissatt til 205 millioner kr eks. mva. Byggingen startet september 2017 og avsluttet til planlagt tid i 1.kvartal 2019 (NCC, 2019A).

Prosjektet er et miljøbygg som bygges etter spesifikke standarder og krav. Det er en rekke generelle kontraktsbestemmelser knyttet opp mot gjennomføringen. NS 8407 skal regulere kontraktsforholdet og Totalentreprenøren påtar seg hele utførelsen. Finansinstitusjonen bruker denne malen som kontraktsformular for å sikre pliktene i henhold til gjeldende krav som er beskrevet i avtalen (som beskrevet i internt notat fra Finansinstitusjonen). Det stilles også krav til at bygget er BREEAM sertifisert og bygges etter den tekniske forskriften TEK17 (NCC, 2019B). Finansinstitusjonen har investert i et miljøbygg som skal sikre fremtidig avkastning. Dette er hovedgrunnen til at prosjektet blir gjennomført (som beskrevet i internt notat fra Finansinstitusjonen).

1.6 Oppbygging av prosjektoppgave

Rammeverket vi skal bruke som oppbygning til oppgaven er *kontraktsledelsesmodellen* av Jan Ole Similä i boka *Kontraktsledelse: Et bidrag til økt konkurransekraft.*



Modellen tar utgangspunkt i at to parter inngår et samarbeid. Deretter kartlegger de behovene og finner løsninger som skal gi ønsket resultat. Partene forhandler slik at man kan etablere en avtale, der målet er å komme fram til en enighet. Til slutt ser de om kontrakten er blitt oppfylt som avtalt (Similä, 2006, s. 18). Kontraktsledelsesmodellen gir et overblikk over de ulike stegene i en kontraktsprosess (Similä, 2006, s. 200).

2.0 Metode

2.1 Valg av metode

Vi har valgt en eksplorativ tilnærming, som vil ha en utforskende effekt rundt kontrakter og kontraktsstyring (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 47).
I oppstartsfasen visste vi lite om kontraktsledelse, og vi ønsket å få bedre innsikt rundt temaet. Dette gjorde vi ved å undersøke tidligere teoretiske kilder og litteraturstudier.

2.2 Innsamling av data

2.1.1 Primærdata

Vår primærdata består i hovedsak av interne dokumenter vi har fått tilsendt av administrerende direktør. Under dette den eksplisitte kontrakten som omhandler byggeprosjektet, generelle kontraktsbestemmelser, krav til leverandører, etiske retningslinjer, innkjøpsskjema, momentliste for evaluering av entreprenør før kontrahering, og presentasjoner om virksomheten. Vi har også gjennomført dybdeintervju med administrerende direktør, prosjektdirektør, prosjekt- og byggleder fra Finansinstitusjonen. Dette gjorde vi for å få mer informasjon, som ikke var tilgjengelig i de øvrige dokumentene. I tillegg hadde vi dybdeintervju med prosjektleder fra Totalentreprenøren. Dette gjorde vi for å undersøke om partene hadde lik oppfatning av kontraktsprosessen.

Vi kontaktet Jan Ole Similä, forfatteren av boken *Kontraktsledelse*, og fikk en rekke innspill og forslag til relevante fagartikler vi kunne bruke. Han ga oss tips om at vi kunne endre modellen i hans samtykke, da han har reflektert rundt temaet i ettertid. Han konkluderte at vi med fordel kunne kalle akkvisisjonssondering for behovsanalyse, og finne passende teori. Telefonsamtalen fungerte som en uformell samtale, og varte i litt over en time. Vi diskuterte også det transaksjonsorienterte kontraktsregimet versus det relasjonelle kontraktsregimet. Dette er elementer vi videreførte i oppgaven.

2.1.2 Sekundærdata

Sekundærdataene er funnet via søketjenesten Oria. Der finnes det en rekke fagartikler og bøker. Vi har tatt i bruk en god blanding av gamle og nye bøker, både norske og engelske. Dette ga oss muligheten til å sammenligne eldre teori opp mot nyere. I de nyere bøkene som henviste til originalkilder, var mange av de opprinnelige kildene vanskelig å finne. Vi ble derfor nødt til å henvise til sekundærlitteratur i noen tilfeller. En utfordring knyttet til sekundærlitteratur vil være at teksten ofte er bearbeidet og presentert av en annen forfatter. Dalland (2014) påpeker at dette kan endre det opprinnelige perspektivet, ettersom det er fortolket av en annen enn original forfatteren (Dalland, 2014, s. 73). Dette er noe vi har tatt høyde for.

2.3 Kritikk av metode

2.3.1 Reliabilitet

Nyeng (2012, s. 105) hevder at reliabilitet handler om at en undersøkelse svarer på det man vil utforske. For å løse dette har vi utformet intervjuguiden med utgangspunkt i spørsmålene fra Appendiks II skrevet av Jan Ole Similä. Spørsmålene knyttes til hver prosess i kontraktsledelsesmodellen (Similä, 2006, s. 218-224). På denne måten har vi forsikret oss om at dybdeintervjuene samsvarer med det vi vil undersøke (Nyeng, 2012, s. 105).

Spørsmålene ble utformet og sendt på forhånd til intervjupersonene, som gjorde at intervjuene ble gjennomført på en strukturert måte. Spørsmålene i intervjuguiden følger rekkefølgen på stegene i kontraktsprosessen. På denne måten har vi klart å skape en flyt, slik at intervjupersonene forklarer hvordan kontrakten ble styrt, fra start til slutt (Thagaard, 2018, s. 90). I tillegg er oppfølgingsspørsmålene vedlagt i intervjuguiden. Dette er med på å styrke påliteligheten til funnene våre, fordi det er mulig å se hvordan noen av spørsmålene ble tolket (Thagaard, 2018, s. 187).

Vi kan ikke være sikre på at det ikke oppstår noen misforståelser, som vil minske reliabiliteten (Gripsrud et al., 2016, s. 135). Et tiltak vi gjorde for å unngå dette, var å kryssjekke dybdeintervjuene. På denne måten kunne vi forsikre oss om intervjupersonene hadde samme oppfatning av spørsmålene, ut i fra det de svarte.

Ifølge Stenbacka (2001, s. 552) er begrepet reliabilitet ikke relevant sett opp mot kvalitative undersøkelser. Siden dybdeintervju ikke er målbart, dekker ikke begrepet denne type evaluering (Stenbacka, 2001, s. 552). Vi vil poengtere at i kvalitative undersøkelser, handler reliabilitet om undersøkelsene er blitt gjort på en måte som er pålitelig. Gjennom denne oppgaven vil vi redegjøre for hvilke funn som er fra dybdeintervjuene, og hva som er våre egne tolkninger (Thagaard, 2018, s. 188).

2.3.2 Validitet

Grønmo (2011, s. 221) hevder at validiteten blir høyere dersom undersøkelsene man gjør samsvarer med problemstillingen. På denne måten er man mer sikker på at man undersøker det man faktisk vil undersøke (Grønmo, 2011, s. 221). Vi utelukket derfor de spørsmålene fra Appendiks II som ikke var treffende i forhold til problemstillingen vår.

Under alle fire dybdeintervjuene forklarte vi enkelte begrep overfor intervjupersonene. Vi gjorde dette i de situasjonene der intervjupersonene virket usikre eller ville at vi skulle utdype spørsmålene. Ifølge (Nyeng, 2012, s. 109) er dette med på å styrke begrepsvaliditeten. Man kan derfor bli mer sikker på om tilbakemeldingene svarer på spørsmålene (Ringdal, 2001, s. 96).

Dybdeintervjuene kan ha blitt preget av deltakernes personlighet, grad av involvering eller toleransegrense og gitt føringer på svarene (Askheim & Grenness, 2008, s. 45). Vi intervjuet like mange kvinner og menn. Det viste seg at kvinnene var mer kritiske til kontraktsprosessen. Kvinnene kom med tilbakemeldinger på forbedringer internt i kontraktsprosessen. Mennene var mer involvert i selve prosjektet, og vi tar utgangspunkt i at toleransegrensen for å fremstille mangler var lav. Vi kan anta at mennene er mer personlig tilknyttet til prosjektet. Det er mulig at de knytter mangler ved kontraktsprosessen til sin egen innsats. Dette kan sees i sammenheng med en av fallgruvene til Karlsen (2018) som handler om at man ikke vil fokusere på feil i prosjektet (Karlsen, 2018, s. 473).

Alle de fire intervjupersonene har mye erfaring med kontrakter, og alle har høye stillinger. En stor del av ansvarsområdene deres omhandler kontrakter og hvordan disse styres. Dette gjorde det mulig for dem å vurdere relevansen i undersøkelsen. Vi fikk tilbakemeldinger på at det var nyttig for de å reflektere over spørsmålene. I tillegg fikk vi utfyllende svar på de fleste spørsmålene, noe som vi antar er med på å styrke relevansen i validiteten (Thagaard, 2018, s. 191).

Lincoln og Guba (1985) forklarer at i validitet kan man se på sannhetens verdi. Dette vil si at man må ta hensyn til at det finnes ulike oppfatninger ut i fra hvem det er som intervjuer. Intervjuer kan ha personlige erfaringer eller synspunkt som kan ha farget utfallet. Spørsmålet blir da om hvor korrekt man klarer å presentere intervjupersonens perspektiver (referert i Noble & Smith, 2015, s. 1-3). Dette ble løst ved å alltid ha to personer tilstede, slik at vi kunne være sikre på at våre oppfatninger stemte overens. Vi har dermed forsikret oss om at måten vi tolket dataene på er gyldige, med tanke på det som ble presentert under dybdeintervjuene (Thagaard, 2018, s. 189).

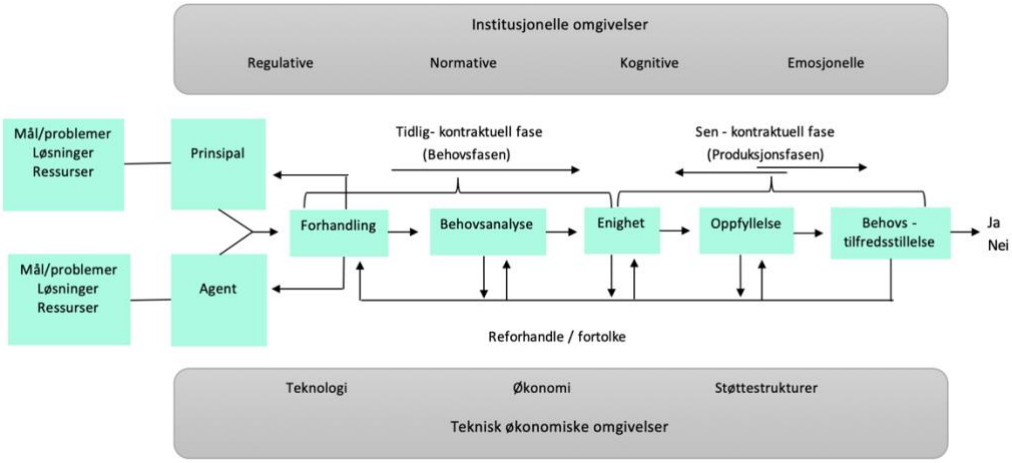
Vi bestemte at den i gruppa med relasjon til Finansinstitusjonen, ikke skulle være tilstede under intervjuene. Dette var for å hindre at intervjuobjektene skulle føle at de måtte bevise eller forsvare noe overfor henne (Askheim & Grenness, 2008, s, 164).

2.3.3 Generaliserbarhet

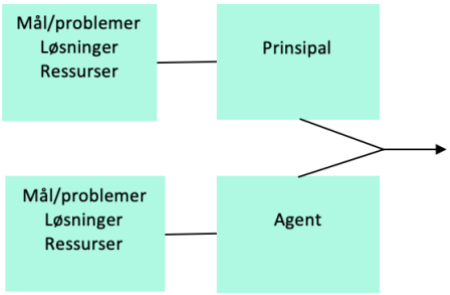
Leseth og Tellmann (2018) forklarer generaliserbarhet som en måte å utvide forståelse av de fenomener som studeres (Leseth & Tellmann, 2018, s. 18). Ifølge Hartman (2000, s. 230) er alle prosjekt forskjellig, og man bør derfor tilpasse strategien i henhold til prosjektets egenskaper. Vi tolker dette i sammenheng med at man ikke kan ta resultatet fra et prosjekt å overføre det til et annet, men man kan ta lærdom fra det. En av utfordringene med kvalitative metoder er at vi ikke kan trekke generelle konklusjoner (Askheim & Grenness, s 42). Funnene er likevel egnet til å forklare hvordan kontraktsprosessen har fungert i dette prosjektet (Askheim & Grenness, 2008, s. 42). Finansinstitusjonen kan forhåpentligvis få nytte av dette likevel, fordi tolkningene våre kan overføres innad i virksomheten (Thagaard, 2018, s. 194).

3.0 Teori

"A contract is a bargain by which goods are bought and sold. It is an agreement, freely entered into, which arises as the result of an offer and an acceptance, but once entered into it is legally binding" (Turner, 1995, s. 274). Austen-Baker og Zhou (2015, s. 1) forklarer at alt starter med en kontrakt, på en eller annen måte. Kontrakter er i all hovedsak en avtale mellom to parter, der kontrakten er med på å regulere forholdet mellom partene. Virksomheten må bestemme seg for valg av leverandør og hvilken type kontrakt som skal benyttes (Karlsen, 2018, s. 197). Vi skal nå redegjøre for Finansinstitusjonens kontraktsprosess steg for steg.



3.1 Prinsipal og agent



(Similä, 2006, s.194)

3.1.1 Teori

Utgangspunktet for kontraktsprosessen til Similä (2006) er at en part erkjenner et behov for å samarbeide med en eller flere for å nå sine mål. Disse partene blir definert som prinsipal og agent (Similä 2006, s. 18).

Prinsipalen eier hovedmålet, men har ikke tilgang på de løsningene som skal til for å tilfredsstille kravene, slik at hovedmålet kan nås. Prinsipalen er derfor avhengig av å finne en som kan skaffe disse løsningene. Det er agenten som eier hovedløsningen, og kan derfor skaffe det som trengs av ressurser for å løse prinsipalens hovedmål. Prinsipalen og agenten innehar ulik informasjon og har ofte forskjellige holdninger til risiko. Disse elementene er med på å prege atferden til partene i samarbeidet. Prinsipalens og agentens mål er ofte ulike, og dette kan påvirke samhandlingen mellom dem, altså hva som blir gjort av agenten slik at prinsipalen kan nå sitt hovedmål (Similä, 2006, s. 26-27).

Prinsipal-agent-teori retter oppmerksomheten mot utfordringer som kan oppstå mellom disse partene. Teorien tar utgangspunkt i at partene har interessemotsetninger som vil prege måten de handler på (Eisenhardt, 1989, s. 58). De største problemene er at de har motstridende mål og intensjoner. Teorien forutsetter at aktørene handler ut fra egeninteresser for å nå sine egne mål. Partene deler kun den informasjonen de selv vil, i samsvar med at de vil nå oppnå disse målene (Eisenhardt, 1989, s. 58). Dette definerer Similä (2006, s. 42) som målkonflikt og asymmetrisk informasjon.

I sammenheng med prinsipal-agent-teori, vil vi presentere to forskjellige kontraktsregimer; den transaksjonsorienterte og det relasjonelle (Walker & Davis, 1999, s. 20). Walker og Davis (1999, s. 20) omtaler disse som to ytterpunkter i kontraktssammenheng. Den transaksjonsorienterte tilnærmingen tar utgangspunkt i at man vurderer transaksjonen som en ren diskret økonomisk kontrakt. Denne kontrakten blir basert på at de økonomiske bytteforholdene blir behandlet formelt. På den andre siden forklarer de den relasjonsorienterte tilnærmingen. Dette blir forklart som en kontrakt der de sosiale relasjonene mellom kontraktspartene er grunnlaget for inngåelsen av kontrakten. Her står gjensidig tillit sterkt (Walker & Davis, 1999, s. 20)

3.1.2 Fakta

Det er gjennomført en samspillsperiode for å sikre kontraksinngåelsen, som inngår i totalentreprisegrunnlaget. I samspillsperioden avklarer partene felles forventninger og hva de ønsker å få ut av samarbeidet. Finansinstitusjonen har

jobbet med Totalentreprenøren i tidligere prosjekter, og tar med seg disse erfaringene inn i dette prosjektet. Samspillsperioden er med på å etablere et tillitsforhold mellom partene. Finansinstitusjonen har brukt NS 8407 som kontraktsgrunnlag, i tillegg til egne krav. Det er fastsatt prinsipper fra start. Samfunnsansvarlig leverandøradferd, og etiske retningslinjer for samhandling er påkrevd fra den andre parten. I tillegg forventer Finansinstitusjonen at Totalentreprenøren og øvrige forretningsforbindelser avstår fra å gi personlige fordeler til noen av deres ansatte. Finansinstitusjonen deler også ut prosjekthåndboka til alle involverte.

Administrerende direktør påpekte at brudd på de etiske retningslinjene kan avslutte alle avtaler med øyeblikkelig virkning. Dette har sikret at begge parter har klare retningslinjer for hva man skal forholde seg til, spesielt Totalentreprenøren. Dette bidrar til å redusere risiko og er med på å lage en kvalitetsplan for prosjektet.

3.1.3 Drøfting

Hirsch og Friedman (1986, s. 31-35) påstår at prinsipal-agent-teori er smal fordi den kun fokuserer på de økonomiske faktorene i et samarbeidsforhold. Eisenhardt (1989, s. 57-74) drøfter ulike scenarioer, og hvordan agenten vil handle ut i fra disse. Eisenhardt (1989, s. 57-74) viser til forskjeller mellom kostnadsbaserte kontrakter og atferdsbaserte kontrakter. Ut i fra dette går man fra den tradisjonelle økonomibaserte teorien, og over til sosiologien og psykologiens felt. Sistnevnte felt kan sees i sammenheng med det som kalles for prinsipal-steward-teorien (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997, s. 20).

Som en motsats til prinsipal-agent-teori ble prinsipal-stewardship-teori utviklet (Davis et al., 1997, s. 20). Denne teorien tar utgangspunkt i at det ikke alltid er slik at prinsipalen og agenten har motstridende interesser (Davis et al., 1997, s. 20-21). Agenten blir i dette tilfellet sett på som det Davis, Schoorman & Donaldson (1997, s. 24) kaller for en steward. Stewarden vil velge prinsipalens mål fordi den mener at det også vil tjene sin egen egeninteresse (Davis et al., 1997, s. 25). På grunn av at stewarden anser prinsipalen sine mål som sine egne, vil risikoen for moralsk hasard bli mindre (Van Slyke, 2006, s. 167). Van Slyke

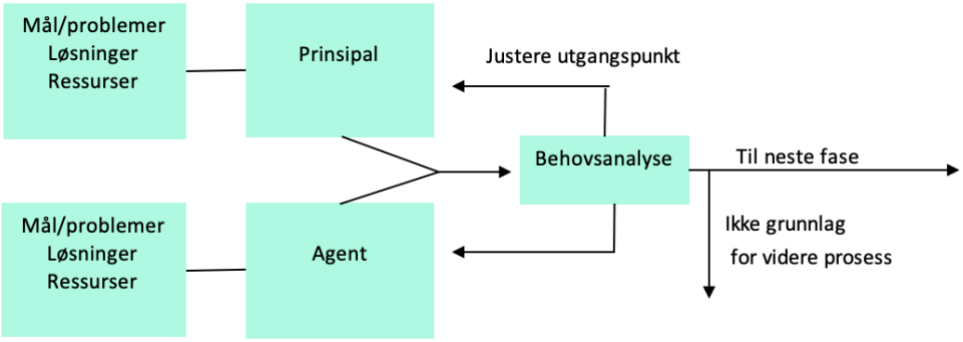
(2006, s. 167) poengterer også at målene blir basert på gjensidig tillit. Motsetningsvis hevder Van Slyke (2006, s. 167) at i et prinsipal-agent forhold styrer agenten prinsipalen ved hjelp av overvåking og fordeling av risiko.

Informasjonsutvekslingen mellom Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren i samspillsperioden, vil ifølge Van Slyke (2006, s. 167) skape gjensidig tillit i form av et stewardship forhold. Her kan vi se likhetstrekk med Walker og Davis (1999, s. 20) sitt relasjonsbaserte kontraktsregime, som blant annet legger vekt på sosiale relasjoner. Totalentreprisegrunnlaget er den delen av kontrakten som tar seg av de transaksjonsorienterte bestemmelsene, og kan bli sett på som det Walker og Davis (1999, s. 20) kaller for det transaksjonsorienterte kontraktsregimet. Dette er bestemmelser som blant annet innebærer at Totalentreprenøren tar seg av samtlige kostnader for prosjektering i prosjektet. Dette vil i følge Van Slyke (2006, s. 164) og hans beskrivelse av prinsipal-agent teori, redusere risikoen for Finansinstitusjonen. Finansinstitusjonen plasserer disse kostnadene hos Totalentreprenøren for å forsikre seg om at målene blir nådd. Hvis Totalentreprenøren ikke når målene, vil ikke de heller få noe ut av kontrakten.

3.1.4 Delkonklusjon

Samspillsperioden er med på å skape et prinsipal-steward forhold. Det at Totalentreprenøren oppfører seg som en steward er med på å beskytte Finansinstitusjonen mot moralsk hasard og asymmetrisk informasjon. Prinsipal-agent forholdet blir utviklet gjennom Totalentreprisen. Her vil Totalentreprenøren oppføre seg som en agent. Finansinstitusjonen styrer Totalentreprenøren gjennom spesifikke kontraktskrav. Vi ser sammenhengen mellom samspillet som en relasjonsbasert kontrakt, og totalentreprisen som en kostnadsorientert kontrakt.

3.2 Behovsanalyse



(Similä, 2006, s. 194)

3.2.1 Teori

I den opprinnelige modellen til Jan Ole Similä kalles denne fasen for akkvisisjonssondering. I telefonsamtale 26. mars 2019 sa professor Jan Ole Similä at vi med fordel kunne kalle dette for behovsanalyse. Teorien som er brukt tar derfor utgangspunkt i behovsanalyser.

I startfasen av et prosjekt, er noe av det viktigste man gjør å finne ut hvilke behov prosjektet skal dekke. Da dette er årsaken til prosjektets igangsettelse. Hvis behovene ignoreres eller misforstås, kan det gi en dårlig start på prosjektet. (Karlsen, 2018, s. 76). Det gjennomføres derfor en behovsanalyse før valget om hovedkonsept tas. På denne måten kan man vurdere om prosjektet har tilstrekkelig nytte, både i forhold til kostnader og samfunnsmessig nytte (Næss, 2005, s. 8-10).

I mange tilfeller har ikke virksomheten de ressurser som skal til for å gjennomføre et prosjekt. Dette kan eksempelvis være teknologiske elementer, kompetanse eller andre innsatsfaktorer. Arbeidet som gjøres for å skaffe, oppnå eller få hånd om beskrives som akkvisisjon. I denne fasen vil man også prøve å finne aktuelle samarbeidspartnere slik at man kan inngå en kontrakt. For å velge samarbeidspartner må virksomhetens behov være tydelig (Similä, 2006, s. 98).

Hvis hensikten med relasjonen er klar og tydelig, er sannsynligheten for å nå målet med prosjektet større. På denne måten kan begge partene øke konkurranseevnen (Similä, 2006, s. 99). Hartman (2000 s. 227) hevder at langsiktige relasjoner basert på kvalitet i leveransen og gode menneskelige

ressurser, er bedre enn de tradisjonelle og formelle kontraktene. Relasjonsbyggingen mellom partene er avgjørende for å bidra til at virksomheten når sine mål og øker konkurranseevnen. Behovsanalysen skal avdekke disse behovene. En viktig del av denne prosessen vil være hvordan partene nærmer seg hverandre for å etablere en felles interesse for prosjektet (Similä, 2006, s. 101-102).

3.2.2 Fakta

I kontrakten spesifiserer Finansinstitusjonen sine behov til Totalentreprenøren. De vil være avhengig av at Totalentreprenøren dekker behovene og finner løsninger. Da de ikke har den nødvendige tekniske kompetansen og gjennomføringsevnen innad i virksomheten. Før valg av samarbeidspartner benytter de seg av en oppdatert leverandørliste der man i tilbudsfasen opparbeider et gjensidig tilbud før innhenting av priser. Tilbudene blir deretter sendt til leverandørene Finansinstitusjonen har en relasjon til.

Finansinstitusjonen utarbeider ulike kvalifikasjonskrav og rammebetingelser rundt kontrakten. Der framdrift, organisasjon, kapasitet, ressurser, HMS, kvalitetssystem og tilbudspris etter samspill inngår. Det er dette som utgjør totalentreprisegrunnlaget for prosjektet, som Totalentreprenøren må rette seg etter.

Prosjektdirektøren nevner at to av de viktigste behovene for Finansinstitusjonen er miljøambisjoner og miljøkrav. Dette er avgjørende for valget av potensielle kandidater, og det finnes en rekke betingelser før inngåelsen kan ta sted. Det må iverksettes en miljøplan, kvalitetssikringshåndbok og kvalitetsplan innen byggestart. Videre må spesielle kontraktsbestemmelser som gjelder for prosjektet være utdypt. Totalentreprenøren har ansvaret for at de ansatte i forbindelse med prosjektet ikke har dårlige lønns- og arbeidsforhold. Deretter sørge for at alle ansatte direkte medvirker til å oppfylle kontrakten.

3.2.3 Drøfting

I prosjektet har Finansinstitusjonen definert sine behov, mål og effekter til Totalentreprenøren (Samset, 2014, s. 130). Behovene til Finansinstitusjonen tar utgangspunkt i den nåværende situasjonen, ulike krav og det som anses viktig for

øyeblikket (Robertson & Robertson, 2012, s. 325). Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren prøver deretter å finne sammenhengen mellom de kartlagte behovene og hvordan man får de dekket (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 92-93). Finansinstitusjonen har klart å formidle behovene sine tydelig i prosjektet, slik at det er forståelig for Totalentreprenøren. På denne måten har de klart å samsvare behovene, og oppnådd målet om å sette opp et miljøbygg i tide. Dette støtter teorien til McKillip (1987, s. 9-10) om at kommunisering av resultatene i behovsanalysen er et viktig steg i prosessen.

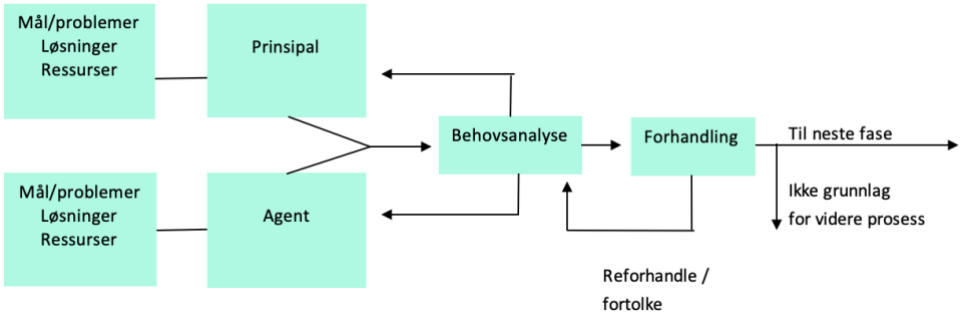
Ukalkar (2000, s. 81) påpeker at det er et økende behov for å tenke langsiktig i relasjonen mellom virksomheter for å fremme konkurranseevnen. En relasjonskontrakt fokuserer mot målene som skal nås og forutsetter at interessekonflikter ikke foreligger (Milgrom & Roberts, 1992 referert i Similä, 2009, s. 59). I prosjektet har Finansinstitusjonen hatt høy tillit til Totalentreprenøren. I en mail 28. mars 2019 utdypet professor Jan Ole Similä at felles målorientering, åpen kommunikasjon, informasjonsdeling og derigjennom økonomisering av planleggingen er noen av fordelene som kommer tydelig fram i en slik kontrakt. Tilliten legger til rette for at Totalentreprenøren får koordinere og være delaktig i prosessene. Jeffries og Reed (2000, s. 874) henviser til at tillit i prosjekter kan påvirke viljen til å prestere i en positiv retning slik at kvaliteten øker. Totalentreprenøren og Finansinstitusjonen jobber mot et felles mål. Dette er med på å skape gode relasjoner, som igjen sørger for at behovene blir dekket. Konkurranseevnen styrkes fordi partene har et gjensidig relasjonsforhold. Dette støtter teorien til Reinartz og Kumar (2012, s. 309) om å legge til rette for lønnsomme og livslange relasjoner.

3.2.4 Delkonklusjon

Det jobbes mye i forkant både med behov, krav og felles forståelse på det som skal gjennomføres. Samspillperioden mellom partene har økt forutsigbarheten og redusert noe av risikoen knyttet til prosjektet. Finansinstitusjonen kjenner godt til bransjen i Trondheim og aktørene som vil være av relevans for prosjektet. Dette gjør at de har bygget tette relasjoner og har erfaring med Totalentreprenøren fra tidligere samarbeid. I dette prosjektet velges relasjoner basert på langvarig sikt. Dette støtter Similä sin teori med at samarbeid ikke behøver å avsluttes ved

gjennomføring av et prosjekt, men kan være en relasjon som vedlikeholdes over tid (Similä, 2006, s. 100).

3.3 Forhandling



(Similä, 2006, s. 195)

For å få til et fremtidig samarbeid har forhandlingsfasen som hovedformål å avdekke muligheter og betingelser for samarbeidet (Similä, 2006, s. 194). Selve forhandlingsprosessen består av tre sentrale elementer: kommunikasjonsprosessen, forhandlingsprosessen og beslutningsprosessen (Similä, 2006, s. 120-121). Vi skal ta for oss de tre elementene og se nærmere på prosessene.

Kommunikasjonsprosessen

3.3.1 Teori

Ifølge Uher og Loosemore (2004, s. 89) handler kommunikasjon om mer enn det å overføre informasjon mellom to eller flere parter. Kommunikasjon handler om å overføre meningen bak det som blir sagt, og at de involverte oppfatter budskapet likt. Her må man blant annet formidle budskapet på en forståelig måte, velge kommunikasjonsmetode, dekode budskapet og gi tilbakemelding (Uher & Loosermore, 2004, s. 89).

Effektiv kommunikasjon er et resultat av at begge parter har en aktiv holdning, som sikrer at mottakeren forstår budskapet. En utfordring med kommunikasjon er at den som formidler budskapet gjør det etter sine egne forutsetninger. Da kan mottakeren oppfatte kommunikasjonen annerledes enn det som var avsenderens

hensikt. Dette kan forårsake misforståelser sett i sammenheng med kontrakten. (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009, s. 206).

Ifølge Johannessen og Rosendahl (2010, s. 16) handler kommunikasjon om den kunnskapen som utvikles gjennom interaktive kommunikative prosesser, der mennesker relaterer seg til hverandre. Guirdham (1999, s. 135) beskriver tre ulike retninger på interaksjon. Den første retningen er *konvergensteori.* Her forklares kommunikasjonsprosessen ut fra to eller flere individer som deler informasjon. Deretter beveger de seg i retning av større enighet. Videre har vi *sosial bytteteori.* Her betrakter kommunikasjonsprosessen et individ gjennom samhandling med andre, som både håper og forventer på å oppnå nytte. I tillegg forsøker individet å oppnå en positiv bidrag-belønning-balanse for egen del. Den siste retningen er *identitetsteori*. Her vektlegges betydningen av å oppnå identitetsmessig selvbekreftelse og selvoppdragelse i nye situasjoner (Guirdham, 1999, s. 135). Guirdham (1999, s. 135) hevder at identitetsmessig sikkerhet og sårbarhet blir sett på som en av de mest primære utfordringene i vår tid.

3.3.2 Fakta

Alle intervjuobjektene påpekte at Totalentreprenøren og Finansinstitusjonen hadde god kjennskap til hverandre fra før av. Begge partene tok med seg erfaringer fra tidligere samarbeid inn i dette prosjektet. Partene hadde i begynnelsen stor tiltro til hverandre, som gjorde kommunikasjonsprosessen enklere for begge parter. Etter tilbudet var akseptert, hadde de to dager med møter der de gjennomgikk felles forventningsavklaringer. Finansinstitusjonen legger stor vekt på at alle parter skal være informert. Det ble i tillegg til prosjekthåndbøker, manualer og andre skriftlige dokumenter, avholdt kick-off i oppstartsfasen. Målet med dette er at ansatte fra begge partene skal bli motivert og inspirert før byggeperioden starter.

Utover den verbale kommunikasjonen ble det også utvekslet en rekke mailer. Prinsipielt skal all korrespondanse, muntlig som skriftlig, anses som forpliktende. I dette prosjektet foregikk mye av kommunikasjonen på mail og skype. Ifølge prosjektdirektøren var det fordi det var mange involverte i prosjektet.

Prosjektdirektøren var utelukkende positiv med tanke på hvordan kommunikasjonen hadde foregått i prosjektet. Han mente at "prosessen hadde gått på skinner takket være deres struktur". Totalentreprenørens forståelse av både budskapet og meningen i kommunikasjonen var avgjørende for hele prosjektet. Da vi snakket med prosjekt- og byggeleder fikk vi et mer nyansert bilde av utfordringene med kommunikasjonen. Hun pekte på at det stort sett hadde vært bra, og hun honorerte leverandørene. Utfordringen fra Finansinstitusjonen sin side var det å være strukturert i forhold til referater, og oppfølging av kommunikasjon. Det har blant annet oppstått feil i en skiltleveranse. Dette på grunn av dårlig internkommunikasjon. Det skyldes manglende rutiner, og internt har de ikke hatt tydelige nok roller på hvor ansvaret ligger. Dette skaper størst utfordringer til de på byggeplassen. Bygg- og prosjektleder understreket at "i dette prosjektet har det ikke vært misforståelser eller utfordringer rundt kommunikasjonen med Totalentreprenøren, men internt i virksomheten".

I tillegg ble det utarbeidet en overordnet kommunikasjonsplan mellom partene i prosjektet, som Totalentreprenøren hadde ansvar for. Dette sklei litt ut etterhvert og de har vært avhengige av at Totalentreprenør har fulgt opp. Dette har de prosedyre på i Finansinstitusjonen, derfor ble det ikke store problemer.

3.3.3 Drøfting

Ifølge Brønn og Arnulf (2013, s. 32) har ikke Finansinstitusjonen sine ansatte håndtert kommunikasjonsspørsmålene på en klar nok måte. Feilen med skiltleveransen kunne vært unngått hvis håndteringen hadde vært klart bestemt (Brønn & Arnulf, 2013, s. 32). Johannessen og Rosendahl (2010, s. 169) påpeker at hvis den interne kommunikasjonen er god, vil det påvirke virksomhetens resultat positivt. De medførte transaksjonskostnadene som er forbundet med skiltleveransen kan antas å bli redusert, dersom den interne kommunikasjonen hadde vært bedre (Johannessen & Rosendahl, 2010, s. 169).

En av fallgruvene til Kerzner (2009, s. 231) er ineffektiv kommunikasjon. Kerzner (2009, s. 234) trekker fram ulike kommunikasjonsbarrierer, og en av disse innebærer persepsjon. Dette handler om at de ansatte har ulik oppfatning av hva som blir sagt. Det kan være at ansvaret til skiltene har blitt utdelt, men at det ikke

har blitt oppfattet slik av den ansvarlige. For å unngå dette, kan man ifølge Kerzner (2009, s. 234) passe på at man ordlegger seg på en slik måte at det er lett å forstå for de involverte.

Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren har ifølge Guirdham (1999, s. 135) sin *konvergensteori* klart å formidle både budskapet og meningen bak prosjektet. Dette kan være fordi samarbeidsforholdet er klart definert i startfasen av prosjektet. Meningen bak prosjektet kan ha blitt fremhevet av jevnlige møter og felles evaluering. Det har ikke oppstått noen misforståelser, og har ifølge Guirdham (1999, s. 135) klart å komme frem til en felles enighet.

Med tanke på Guridhams (1999, s. 135) sin *sosial-bytteteori* har både Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren lagt felles verdier til grunne og skapt en kontrakt der oppfyllelse gagner begge parter. Guirdham (1999, s. 135) legger vekt på at det er *identitetsteorien* som byr på mest utfordringer. Løsningen til Finansinstitusjonen har vært vektlegge samspillsperioden. Det å ha kontinuerlig kommunikasjon både før og etter prosjektstart, kan være med på å skape sterke relasjoner. Vi antar at det har vært med på å skape et forhold der begge partene identifiserer seg med hverandre. I tillegg hevder Mowday, Porter og Steers (1982, s. 24) at de ansatte kan bli knyttet til virksomhetens verdier og normer fordi Totalentreprenøren identifiserer seg med Finansinstitusjonen.

Forhandlingsprosessen

3.3.4 Teori

Definisjonen på forhandlinger er "når en eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning, forhandler de" (Rognes, 2015, s. 13). Forhandlingene må baseres på prosjektets overordnede formål, mål og strategier (Kolltveit et al., 2009, s. 163). Hartman (2000, s. 236) forklarer at forhandlinger kan utføres på to måter; anbudsinvitasjon eller invitasjon til forhandlet kontrakt. Her kommuniserer partene mulighetene for å komme fram til en akseptabel avtale, gjerne gjennom forhandlingsmøter (Rognes, 2015, s. 49).

Når en skal forstå hvordan forhandlinger foregår, er det viktig å merke seg at det finnes to ulike forhandlingstyper (Rognes, 2015, s. 16-17). Den første typen er

fordelingsforhandlinger, som kan defineres som en konkurransesituasjon, eller en såkalt vinn-tap-situasjon. I denne situasjonen kan kun den ene parten nå sitt mål, og dette vil oppleves som tap for den andre.(Her er det begrensede ressurser, og hver part ønsker å maksimere sin egen del, samtidig som målsettingene er i direkte konflikt (Rognes, 2015, s. 56-58). Den andre typen er *integrasjonsforhandlinger*, hvor hver part ser på forhandlingene som en vinn-vinn-situasjon. Fordelen ved samarbeid er gjensidig og man ønsker ikke å overgå motparten ved å forårsake en tap-situasjon for dem (Rognes, 2015, s. 61). Denne typen forhandling forutsetter at partene samarbeider og fordeler risiko og fortjeneste. Forhandlingspartene har også et behov for felles problemløsning, for å utvikle løsninger som tilfredsstiller begge parter sine interesser (Kolltveit et al., 2009, s. 164). Typisk med denne type forhandlinger er at de er preget av tillit, og at begge partene skal nå sine mål. Partene kan da få en følelse av at begge har vunnet ved å inngå kontrakten (Similä, 2006, s. 127).

Rognes (2015, s. 22) viser til at konkurranse og samarbeid, og relasjon og sak er to grunnleggende utfordringer i forhandlinger. Den største utfordringen handler om hvordan man klarer å kombinere konkurranse og samarbeid når man forhandler. Man er ofte uenig når det kommer til konkurranseelementene som pris, lønnsforhøyelse og risikofordeling i kontrakter. Forhandlingspartene har forskjellige utgangspunkt, og posisjonerer seg i henhold til disse. Dette er med på å skape konflikter, fordi man prøver å presse gjennom sine krav ved at den andre parten gir etter for sine (Rognes, 2015, s. 22). Dette fører til at forhandlinger ofte kan bli en konkurranse, der man argumenter for sine krav og bruker taktikker og makt. Dette gjøres for å få fram innrømmelser fra den andre parten. For at partene skal kunne samarbeide, er de nødt til å ha felles interesser. Disse interessene kan også bli sett på som en felles avhengighet. Dette er fordi de blir avhengig av å samarbeide med hverandre. Gjennom samarbeidet skal partene prøve å skape en best mulig avtale. De interessene som partene ikke deler, vil være utgangspunktet for at det oppstår konflikter og konkurranse (Rognes, 2015, s. 23).

Den andre utfordringen knyttet til forhandlinger er forholdet mellom relasjon og sak (Rognes, 2015, s. 22). Når man går inn i forhandlinger vil man ta vare på sine interesser. Derfor er man avhengig av at samhandlingen med den andre parten blir akseptert ut i fra egne interesser. Hvis relasjonen mellom forhandlingspartene er

dårlig, vil motivasjonen til å overholde avtalen bli lav. Hvis det oppstår dårlige relasjon mellom partene, vil sannsynligheten for at den misfornøyde parten handler opportunistisk, bli større (Rognes, 2015, s. 26). Rognes (2015, s. 27) hevder at alle forhandlinger handler om sak. Utfordringen blir å balansere hvilken type relasjon man skal ha, for å kunne løse saken (Rognes, 2015, s. 27).

3.3.5 Fakta

Innledningsvis jobbes det mot en strategi og en intern prosess blir igangsatt før forhandlingene. Dette for å definere hvilken grad av samspill som er nødvendig. Dette prosjektet krevde omfattende samhandling, og de hadde en samhandlingsperiode på seks måneder med Totalentreprenøren. Prosjektdirektøren beskriver dette som en prosess som forbereder partene på hva som vil skje i forhandlingsrundene. Dette sendes allerede med i innbydelsen av prosjektet. Han påpekte videre at prosessen gjør det enklere å eliminere parter som ikke samsvarer med Finansinstitusjonens betingelser. I prosjektet har Finansinstitusjonen sendt ut tilbudsinvitasjon til tre entreprenører. Dette for å sammenligne aktørene på mål og pris.

Partene er i en kontinuerlig forhandlingsprosess, der det forhandles fra start til slutt. Partene har vært igjennom forhandlingsrunder tidligere, og Totalentreprenøren er en foretrukken forhandlingspart. Totalentreprenøren har blitt direkte kontrahert tre ganger tidligere, som forenkler forhandlingsprosessen. Fordelene med samhandlingsprosessen er at mye blir avklart på forhånd, som gjør forhandlingsprosessen mer forutsigbar. De opererer begge med miljømål, som gjør at de forhandler rundt samme holdepunkter. De forhandler ofte med hverandre før de treffer den endelige beslutningen.

3.3.6 Drøfting

Ifølge Rognes (2015, s. 61) er vinn-vinn situasjon den forhandlingen som vil føre til gode avtaler og løsninger. Såkalte integrasjonsforhandlinger fremmer felles problemløsning, og avtalen som er inngått blir oppfylt. Vinn-tap situasjoner skaper i større grad utnyttelse mellom partene og undersøkelser viser at dette er langt mindre effektivt (Biong, Nes & Sande, 2016, s. 211). Forhandlingsprosessen til Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren blir løst i fellesskap og gjennom

kommunikasjon i tidligere faser. Dette støtter teorien til Rognes (2015, s. 32) og de to kriteriene knyttet til forhandlingsprosessen: effektiv kommunikasjon og godt forhold til motparten. En vinn-vinn situasjon mellom partene gjør at de begge kan oppnå fordeler ved å samarbeide. Gjennom tydelig kommunikasjon og gode forhandlinger har det vært mulig for Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren å utvikle løsninger som begge kan tjene på (Biong et al., 2016, s. 211).

Rognes (2015, s. 27) hevder at det er mye som står på spill når man skal forhandle. Hvis man ikke finner felles løsninger, kan man utvikle et dårlig samarbeidsforhold. Dette har Finansinstitusjonen løst gjennom samspillsperioden. Her har de blant annet lagt føringer på hvordan relasjonen skal være, slik at de unngår problemer mellom samarbeid og konkurranse, og relasjon og sak (Rognes, 2015, s. 22-26).

Dersom en evner å håndtere de to utfordringene som Rognes beskriver (2015, s. 26) er det store muligheter for å oppnå gode forhandlingsresultater. Det som blir ansett som et godt forhandlingsresultat avhenger av fokus på interesser, alternativer, løsningsmuligheter, prosess og fremtidige relasjoner (Rognes, 2015, 27-28). For Finansinstitusjonen er det viktig at Totalentreprenøren er noe fleksibel, både med hensyn til utvikling av prosedyrer og avtalemuligheter (Rognes, 2015, s. 36). I mange situasjoner handler det om at begge parter må gi og ta (Brunsson & Brunsson, 2015, s. 66).

Beslutningsprosessen

3.3.7 Teori

Beslutningsprosessen kan defineres som et resultat av partenes tidligere forhandlinger (Roness, 1997, s. 11). Raynard, Crozier og Svenson er opptatt av at beslutningsprosessen er en prosess som utløper seg over tid. De mener at det bør gjennomføres en rekke informasjonssøk, bedømmelse og evaluering, som igjen følges opp av ytterligere postbeslutningsprosesser (referert i Similä, 2006, s. 129).

Ifølge Skyttermoen og Vaagaasar (2017, s. 74) handler beslutningsprosesser om at vurderinger og handlinger skal føre til beslutninger. Dette kan man gjøre ved å skaffe seg et kunnskapsgrunnlag, deretter samle informasjon og vurdere disse opp

mot hverandre. Til slutt må man sammenligne resultatene og velge det alternativet virksomheten anser som best. Dette er noen av elementene som bør være på plass når man skal ta en beslutning (Skyttermoen & Vaagaasar, 2017, s. 74).
Det vil også være viktig å tenke på hvilke konsekvenser de ulike beslutningene vil få. I mange tilfeller vil det være vanskelig å forutse dette på forhånd (Brunsson & Brunsson, 2015, s. 16). Greve (1995, s. 24) hevder at på grunn av endringer i omgivelser og atferd, må virksomheter ta hensyn til dette når de tar beslutninger. Det er alltid en viss usikkerhet i omgivelsene, spesielt med tanke på markedet (Greve, 1995, s. 24).

Similä (2006, s. 130) skiller mellom to hovedtilnærminger når det kommer til beslutnigstaking: den rasjonelle og den begrensede rasjonelle tilnærming. Den rasjonelle tilnærmingen forutsetter at all informasjon samles inn før beslutninger tas og at man faktisk bruker informasjonen. I mange tilfeller klarer man ikke å finne ut hvilken informasjon som trengs, før selve problemet er identifisert. Dette vet man ikke før beslutningen skal tas (Greve, 1995, s. 210).

Den begrensede rasjonelle tilnærmingen, påstår at vi mennesker ikke har mulighet til å gjennomføre beslutninger på en fullstendig rasjonell måte. Dette er ifølge March (1994) på grunn av vår begrensede kognitive kapasitet. Vi har ikke alltid den informasjonen vi trenger for å foreta en beslutning. Videre hevder March (1988) at våre preferanser ikke er stabile og konsistente over tid. Dette kan være fordi vi samler inn informasjon, både konsekvent og ikke konsekvent (referert i Similä, 2006, s. 131- 132). Når en beslutning skal tas, kan våre meninger bli påvirket fra mange arenaer. Når man får mer tid til selvrefleksjon og diskusjoner med andre, kan vi la oss påvirke. Det rasjonelle idealet, er vanskelig å oppnå da vi ofte havner i situasjoner med mangel på oversikt, informasjon, kontroll og rasjonalitet. Som fører til at den begrensede rasjonelle tilnærmingen ofte blir foretrukket i beslutningsprosessene (Similä, 2006, s. 131- 132).

3.3.8 Fakta

Prosjektdirektør forklarer at ansvaret ofte fordeles sammen med Totalentreprenøren. Men beslutningsgrunnlaget som omhandler kostnader utføres hovedsakelig av Finansinstitusjonen. De tekniske beslutningene tas ofte i et

fellesskap og byggmessige beslutninger faller ofte hos Totalentreprenøren. Dette gjelder hvis ikke noe annet er kontraktsfestet. I mange tilfeller arbeides det mot å ta felles beslutninger som vil gagne begge parter. For at dette har vært mulig har Finansinstitusjonen tydeliggjort ulike elementer fra starten. Prosjektleder hevder at når det har oppstått uenigheter har de diskutert og løst dette sammen. Her har begge parter vært fleksible.

Det er ikke opplevd noen form for maktmisbruk fra Totalentreprenørens side, men for at Finansinstitusjonen skal ha sikre holdepunkter i kontrakten utøver de et kontraktsregime med bestemmelser. Dette for å hindre at beslutningene skaper forsinkelse. Det er derfor fastsatt tidspress rundt avgjørelsene slik at kostnadene ikke skal øke ytterligere.

3.3.9 Drøfting

Skyttermoen og Vaagasaar (2017, s. 73) forklarer beslutningsprosessen som valg mellom ulike alternativer. Partene i prosjektet gjennomfører informasjonssøk og evaluerer deretter beslutningene i fellesskap. Der Finansinstitusjonen ønsker å påvirke Totalentreprenøren til å handle i samsvar med sine mål (Roness, 1997, s. 65). Garvin og Roberto (2001) poengterer at beslutningsprosesser kan inneholde ulike former for maktkamp, tilfeldigheter og subjektive tilnærminger (referert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2017, s. 73). I prosjektet har Finansinstitusjonen brukt makt der det var behov for det, selv om det har vært lite maktbruk i prosjektet. Dette har de gjort for å oppnå et resultat, selv om Totalentreprenøren har vært uenig (Weber, 1971, s. 53). Det er få tilfeldigheter rundt de beslutninger som tas, da Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren har innarbeidet rutiner for å forenkle beslutningsprosessen (Brunsson & Brunsson, 2015, s. 14).

Ifølge Simon (1997, s. 72) er ikke mennesker perfekt rasjonelle når det kommer til beslutninger. Derimot prøver man å velge det alternativet som tilfredsstiller de preferanser og målsettinger som finnes (March, 1994, s. 18-19). I noen tilfeller må Totalentreprenøren inngå kompromisser for å tilfredsstille Finansinstitusjonens interesse i forhandlingsrundene. Ifølge Cyert og March (1992) og Simon (1955) slutter man å samle inn informasjon, når man er fornøyd med de alternativene som er funnet (referert i Brunsson & Brunsson, 2015, s. 32-33). Finansinstitusjonen og

Totalentreprenøren diskuterer ofte de ulike alternativene sammen. Slik at de skal komme fram til en beslutning de begge står innenfor. Blir beslutningen feil, gjennomfører de nye søk. Når det kommer til beslutninger kan man aldri vite om man har nok informasjon til å ta de riktige beslutningene (Kahneman 2013, referert i Brunsson & Brunsson, 2015, s. 33). Man tar beslutninger ut i fra den informasjonen man har klart å tilegne seg (Greve, 1995, s. 24-25). Dette støtter Similä (2006, s. 131) sin teori om at beslutninger er begrenset rasjonelle.

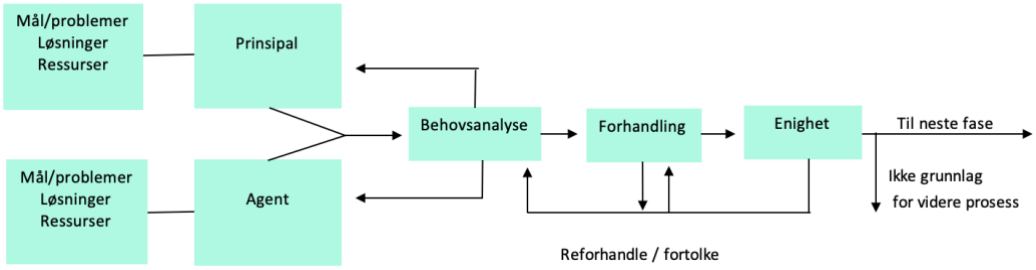
3.3.10 Delkonklusjon

Den interne kommunikasjonen har ikke vært tydelig nok, noe som har påvirket deler av gjennomføringen. Partene har likevel etablert en god kommunikasjon seg imellom. Mye takket være samspillsperioden og den sterke relasjonen som ligger til grunn. Den gode interaksjonen som oppstår via kommunikasjonen, har er skapt et godt utgangspunkt for videre forhandling (Similä, 2006, s. 122).

På grunn av den gode relasjonen foretrekker Finansinstitusjonen å forhandle med Totalentreprenøren. Relasjonen har blitt styrket gjennom tidligere prosjekter. På grunn av dette har Totalentreprenøren blitt direkte kontrahert tre ganger i tidligere prosjekter. Finansinstitusjonen har klart å skape en vinn-vinn situasjon, fordi samarbeidet med Totalentreprenøren overveier en vinn-tap situasjon (Biong et al., 2016, s. 211).

Beslutningene som blir tatt i prosjektet løses ofte via dialoger og diskusjoner. Disse vurderes sammen, og på denne måten har de funnet den beste løsningen. Relasjonen mellom partene gjør at samarbeidet og beslutningene baserer seg på tillit. Selv om de fleste beslutninger løses i fellesskap, har det likevel blitt utøvd makt og inngått kompromisser. Dette har ikke påvirket relasjonen fordi partene har vært fleksible.

3.4 Enighet



(Similä, 2006, s. 196)

3.4.1 Teori

I enighetsfasen skal man avklare betingelser og muligheter for samarbeidet. Her tas valget om man skal gå videre med forhandlingsparten eller ikke. Partene har også mulighet til å gå tilbake i prosessen og reforhandle eller kartlegge nye behov, dersom de ikke har kommet til en enighet. Man vurderer også om samarbeidet har ført til ønsket situasjon (Similä, 2006, s. 195-196).

Similä (2006, s.142) betrakter kontrakten fra to innfallsvinkler: *det juridiske kontraktsperspektivet* og *det relasjonelle perspektivet*. For å utforme en kontrakt er man nødt til å ta hensyn til en rekke lover og reguleringer (Uher & Loosemore, 2004, s. 127). Selznicks (1969, s. 52-62) anser dette som det juridiske kontraktsperspektivet. Collins (1999, s. 128) forklarer det relasjonelle perspektivet som måten man oppfyller den juridiske kontrakten. På denne måten skaper man en relasjonell kontrakt, fordi man enten skaper tillit eller mistillit (Collins, 1999, s. 129).

Videre foreslår Collins (1999, s. 128) at man kan skille mellom tre ulike rammeverk for å forklare kontraktsatferd; forretningsmessig relasjon, økonomisk avtale og den juridiske kontrakten. Disse tre rammene for kontraktuell atferd beskriver ulike retningslinjer for partene. Rammeverkene kan brukes til å veilede egen atferd, i tillegg evaluere den andre part sin atferd (Collins, 1999, s. 128).

Forretningsmessig relasjon: Den første rammen Collins (1999, s. 129) beskriver er det sosiale og forretningsmessige forholdet mellom partene. Forholdet foregår både før og forventes å fortsette etter at samarbeidet er avsluttet. Videre består rammen av mange interaksjoner. Interaksjonene kan involvere kontrakter, men vil ofte bestå av krav, diskusjoner av planer og avklaring av problemer som har

oppstått. Tillit er en avgjørende faktor i det forretningsmessige forholdet, og kan oppfordre partene til å inngå samarbeid. I denne rammen ser man på forretningsrelasjonen og hvilke handlinger som opprettholder eller svekker tilliten mellom partene. Det Collins (1999, s. 129) definerer som "the costumary standards of trade" omhandler god forretningsskikk. Hvis partene klarer å handle i tråd med dette vil det bidra til å skape tillit. Utfordringen ved denne rammen vil være utvikling og bevaring av tillit mellom partene (Collins, 1999, s. 129).

Økonomisk avtale: Den andre rammen Collins (1999, s. 130) beskriver, omhandler avtalen eller enigheten mellom partene. Rammen spesifiserer ikke-juridiske sanksjoner, samt gjensidige og økonomiske forpliktelser. I denne rammen undersøker partene hverandres atferd, og utgangspunktet tilsier at partene handler ut fra økonomisk egeninteresse. Rammen kalkulerer både kortsiktige og langsiktige økonomiske interesser. Dette forklarer at det kan være verdt å akseptere kortsiktige tap for å oppnå langsiktige gevinster med en ønsket samarbeidspart (Collins, 1999, s. 130).

Juridisk ramme: I følge Collins (1999, s, 131) består kontrakten av formelle dokumenter og spesifikke bestemmelser mellom partene. Atferden blir utformet fra det som står i kontrakten. Dette fører til en ny form for kommunikasjon som tar utgangspunkt i kontraktens innhold (Collins, 1999, s. 131).

Enighetsfasen representerer et viktig veiskille mellom partene i relasjonen. Hvis partene har kommet fram til en felles enighet, kan realiseringen av kontrakten begynne. Når man velger å etablere en kontrakt vil man søke bekreftelse på at man har tatt riktig valg (Similä, 2006, s. 196).

3.4.2 Fakta

Finansinstitusjonen har tidligere jobbet med Totalentreprenøren, som vil si at mye er avklart på forhånd. Ved signering av kontrakten har Totalentreprenøren påtatt seg ansvaret for å tilfredsstille de funksjonskrav som fremkommer av kontraktsdokumentene. Dette gjennom sine valg av løsninger, prosjektering og produksjon.

Finansinstitusjonen har en prosjekthåndbok, også kalt BOK0. Denne fungerer som et avtaleverk som styrer kontraktsprosessen. Finansinstitusjonen kartlegger milepæler for prosjektet sammen med Totalentreprenøren. Prosjekt- og byggeleder forklarer at det er Totalentreprenøren som innehar kompetansen til å si hvor lang tid de ulike aktivitetene vil ta. Videre påpekte prosjektdirektøren at hvis milepælene ikke ble nådd kunne Finansinstitusjonen velge å gå ut av avtalen og avslutte prosessen.

Alle intervjupersonene nevnte at det ble avholdt en kick-off i startfasen av prosjektet. Der ble det gjennomgått felles bekymringer og hver part redegjorde for det man anså som risiko. Deretter lagde de en risikoanalyse, som rangerte graden av risiko. Dette gjorde det enklere å avklare fokusområdene i prosjektet. Resultatet av risikoanalysen skal inngå i Totalentreprenørens kvalitetsplan for prosjektet.

3.4.3 Drøfting

Similä (2006, s. 142) sine to kontraktsperspektiver kan ses i sammenheng med det Walker og Davis (1999, s. 20) kaller det transaksjonsorienterte- og relasjonelle kontraktsregimet. Finansinstitusjonen avklarer betingelser ved bruk av en totalentreprisekontrakt. Dette kan sees i sammenheng med det transaksjonsorienterte kontraktsregimet. Her ser man på transaksjonen som en kontrakt bygd opp rundt det diskrete økonomiske bytteforhold (Walker & Davis, 1999, s. 20). Dette behandles formelt, og både atferd og kommunikasjon vil ta utgangspunkt i de faktiske forholdene, slik som Collins (1999, s. 130-131) ramme to og tre beskriver. Her vil partene handle ut i fra egeninteresse, da relasjonskontrakten ikke blir klart definert (Collins, 1999, s. 130-131).

For å unngå egeninteresse, kartlegger Finansinstitusjonen muligheter for samarbeid gjennom en samspillsperiode. Dette har likheter med Walker og Davis (1999, s. 20) sitt relasjonsorienterte kontraktsregime. Dette kontraktsregimet legger til rette for blant annet langsiktige relasjoner, tillit, og forpliktelse. Her vil partene handle ut i fra et gjensidig samarbeidsforhold, slik at begge oppnår gevinst. Dette forklarer også Collins (1999, s. 130) i ramme en, der samarbeidsrelasjonen vil bli påvirket av hvilken grad av tillit som ligger til grunn.

Ved å skille mellom de tre rammene til Collins (1999, s. 129-131) kan vi forstå mange av trekkene ved kontraktuell atferd. Finansinstitusjonen vil i likhet med Collins (1999, s. 129) sin første ramme sette den forretningsmessige relasjon høyt. Finansinstitusjonen har gitt Totalentreprenøren spillerom og stor grad av selvstendighet. Dette ville ikke Finansinstitusjonen gjort dersom de ikke hadde hatt tillit til Totalentreprenøren.

Videre er ramme to sentral da partene alltid vil handle ut fra deres økonomiske egeninteresse (Collins, 1999, s. 130). Dette har Finansinstitusjonen løst ved å ha en samspillsperiode, for å hindre egeninteresse. Dette støtter teorien til Turner (1995, s. 256) om at risikoen bør fordeles mellom begge parter. Likevel vil Finansinstitusjonen sikre sine økonomiske interesser. Men for å oppnå gode resultater og økonomisk gevinst er Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren avhengig av hverandre. Studier viser til at gjensidig avhengighet mellom partene i et prosjekt kan ha en positiv innvirkning på samarbeidsvilje og resultater i samarbeidsforholdet (Biong et al., 2016, s. 227).

I sammenheng med Collins (1999, s. 131) sin tredje ramme benytter Finansinstitusjonen seg av NS 8407, som er en generell kontrakt. Kontraktsbestemmelsene for totalentreprisen er utformet i BOK0, og denne skal styre atferden til de rettigheter og forpliktelser som er etablert.

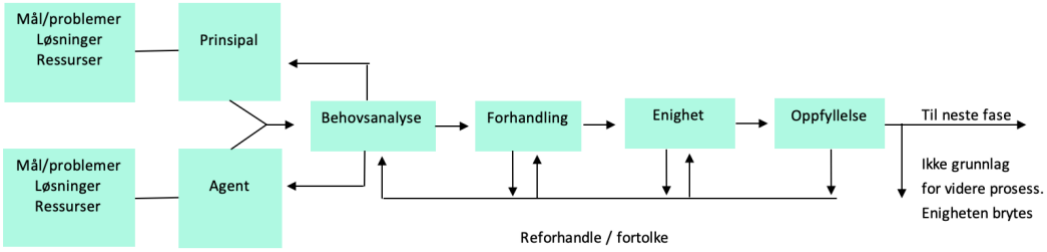
Ifølge Hartman (2000 s. 228) ligner ramme en og to på en strategisk allianse, der man går inn i et samarbeidsforhold med en part over en lengre periode med flere prosjekter. Som støtter Smith, Topping & Benjamins (1995) teori om at fordelene med å velge en leverandør i et langsiktig perspektiv er bedre enn nye samarbeid hver gang (referert i Turner, 1995, s. 103).

3.4.4 Delkonklusjon

Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren har klart å føre forhandlinger som har skapt enighet. For Finansinstitusjonen er det viktig å sikre den økonomiske gevinsten, men det som ligger til grunn for at partene har blitt enig er tillit,

relasjon og ansvarsfordeling. Dette førte til at prosessen ble mer effektiv enn hvis det skulle blitt enighet med en ny part.

3.5 Oppfyllelse



(Similä, 2006, s. 198)

3.5.1 Teori

I denne fasen er hovedformålet å sikre at avtalen mellom partene blir realisert. Videre må man vurdere hvordan de øvrige prosessene har foregått. Hovedaktiviteten består av at partene arbeider med realisering av enigheten som er avtalt (Similä, 2006, s. 197).

Similä (2006, s. 164) trekker fram tre ledelsesmessige utfordringer som handler om hvordan kontrakten blir oppfylt. Den første utfordringen handler om det språkskapende samspillet (Similä, 2006, s. 164). For å realisere enigheten som er avtalt, er partene nødt til å kommunisere med hverandre (Turner, 1995, s. 216). Organisasjonskommunikasjon handler om å dele informasjon der gjensidig tillit og respekt blir verdsatt. Dette er med på å endre holdningene, altså atferden (Turner, 1995, s. 216). Hensikten med dette er å nå bestemte og målbare resultater (Brønn & Arnulf, 2019, s. 56). “Barnard (1938) påpeker at organisasjoner består av relasjoner mellom mennesker som jobber mot et bestemt mål” (referert i Brønn og Arnulf, 2019, s. 28).

Den andre utfordringen knyttes til involveringen i kontraktsprosessen. Nå skal større deler av organisasjonen involveres i produksjonsfasen. Disse har i mindre grad deltatt på arbeidet så langt og har manglende kunnskap omkring avtalen. Målet er å få de nye aktørene til å jobbe mot samme målsetting, slik at organisasjonens interesser blir ivaretatt (Similä, 2006, s. 165). Spolander (2012) legger fram at det er en stor utfordring å skape et arbeidsmiljø som jobber i

retning av virksomheten sine interesser og behov (Spolander, 2012, s. 134). Kotler (2004) peker på at alle aktører i en virksomhet spiller en sentral rolle i kontakten med samarbeidspartnere og omgivelsene (referert i Similä, 2006, s. 166).

Siste utfordring er knyttet til at virksomheten bør jobbe for å fremme produktivitet og effektivitet i produksjonsfasen. Man må klare å kommunisere det partene har avtalt (Similä, 2006, s. 166). Ifølge Bygballe (2010, s. 12) gjør læring det enklere å utvikle seg med tanke på produktivitet. På denne måten har man mulighet til å følge opp det avtalen innebærer (Similä, 2006, s. 166).

Similä (2006, s. 158) hevder at når kontraktsinterne utfordringer skal forenes, befinner partene seg i det som kalles for sannhetens øyeblikk. Det er her forutsetningene blir satt på prøve. Man ser først konsekvensene av feilaktige forutsetninger når prosjektet er ferdig, men i de fleste tilfeller kan man oppdage dette underveis. Derfor er det viktig at man har mulighet til å justere og fortolke den enigheten som allerede er avtalt. I verste fall avslutter man prosjektet (Olsson, 2019, s. 10). Det kan være at den enigheten som er oppnådd, ikke stemmer overens med det man tidligere har avklart. Graden av opportunisme blir i denne fasen mer tydeliggjort enn i de tidligere fasene. Hvis graden av opportunisme er stor, svekker det grunnlaget for å gå videre i prosessen (Similä, 2006, s. 198-199).

3.5.2 Fakta

Finansinstitusjonen sine hovedmål er at alle varer og tjenester som leveres til prosjektet, er fremstilt under forhold som er forenlige med deres minimumskrav. Disse kravene bygger på sentrale FN-konvensjoner, ILO-konvensjoner, OECDs retningslinjer for flernasjonaleselskaper og nasjonal arbeidslovgivning på produksjonsstedet (som beskrevet i internt notat fra Finansinstitusjonen).

Totalentreprenøren får i oppgave å peke ut en eller flere som er ansvarlig for at disse kravene faktisk overholdes og følges opp systematisk. I tillegg oppfordres de til å rapportere status på kravene til Finansinstitusjonen. Dersom Totalentreprenøren finner avvik fra kravene hos seg selv eller underleverandørene skal Finansinstitusjonen underrettes om forholdet. Prosjektdirektøren la vekt på at det er viktig for Finansinstitusjonen at leverandørene strekker seg lengre enn

minimumskravene. Han var også tydelig på at "leverandører med egne miljøkrav blir foretrukket". Totalentreprenøren plikter å utarbeide en kvalitetsplan for sine kontraktsarbeidere. Denne planen skal godkjennes av Finansinstitusjonen, og Totalentreprenøren plikter å rapportere i henhold til planens kontrollpunkter. Finansinstitusjonen forbeholder seg rett til å kunne revidere Totalentreprenørens kvalitetssystem (som beskrevet i internt notat fra Finansinstitusjon).

Administrerende direktør viser til prosjekthåndboken, BOK0. Denne er vedlagt i alle underleverandørers kontrakter. På denne måten sikrer de at nye aktører ivaretar Finansinstitusjonen sine interesser og bidrar til å jobbe mot deres målsetting.

Finansinstitusjonen er pliktig til å ha kontrolltiltak, og at alt er som det skal etter norske lover og regler. Finansinstitusjonen har latt Totalentreprenøren være selvstendig når det kommer til den tekniske gjennomføringen av prosjektet. Dette har fungert bra og prosjektet resulterte i økning i brutto med 6%. Prosjektleder poengterte at løsninger, kostnader, fremdrift og beslutninger blir gjennomgått på jevnlige møter. Som han mener har ført til en effektiv byggeprosess.

3.5.3 Drøfting

Det finnes tre ledelsesmessige utfordringer i oppfyllelsesfasen. Disse handler om å sikre samspillet basert på kommunikasjon, mål og metode. Dette er noe Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren bør ha blitt enig om i de tidligere fasene i kontraktsprosessen (Similä, 2006, s. 164). Noen av de største utfordringene blir allerede avklart i samspillsperioden. Samset (2012, s. 61) hevder at usikkerheten vil minske dersom informasjonsmengden øker. Siden Finansinstitusjonen har kommunisert sine målsettinger fra starten av, kan dette ha gjort det enklere å nå de målene som er satt (Nyhlen, 2002, s. 42). En av årsakene til opportunisme handler om at en part innehar mer informasjon enn den andre. Dette kalles for asymmetrisk informasjon (Eisenhard, 1989, s. 63). Finansinstitusjonen har gjennom hele prosjektet vært klar på at ingenting skal holdes skjult. De har ifølge Similä (2006, s. 164) klart å formidle avtalens innhold

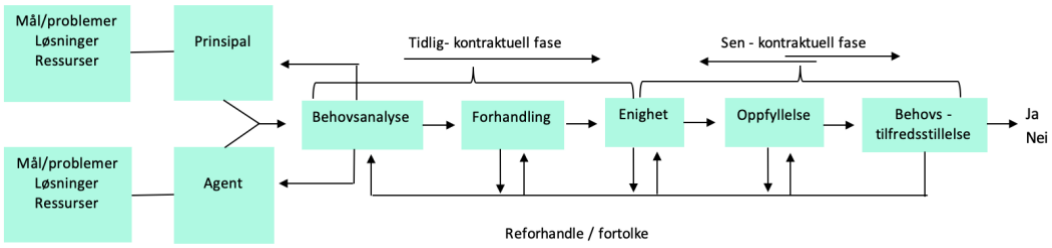
på en forståelig måte, og mest sannsynlig unngått opportunisme fra Totalentreprenørens side.

Hovedutfordringen for enhver organisasjon er hvordan man håndterer forandring. Utfordringene er knyttet til forandring av mennesker, systemer, ressurser eller struktur (Spolander, 2012, side 52). Finansinstitusjonen har løst disse utfordringene ved å ha kontinuerlig kommunikasjon og klart definerte retningslinjer gjennom hele prosessen. Dette har ført til et godt samspill partene i mellom (Johannesen & Rosendal, 2010, s. 95).

3.5.4 Delkonklusjon

Prosjektet har oppfylt de kravene og målene som ble satt i forkant av prosjektets start. Avtalepartene har utviklet en god relasjon som resulterer i at dette prosjektet har blitt realisert på en effektiv måte. Den gode relasjonen mellom partene har gjort at virksomhetene har bygd opp gode systemer for kommunikasjon, forhandling, samt avvik som måtte oppstå.

3.6 Behovstilfredsstillelse



(Similä, 2006, s. 199)

3.6.1 Teori

I denne fasen vil hovedformålet være å identifisere om behovene tidligere i prosessen har blitt oppfylt på en tilfredsstillende måte. Her er avtalen delvis eller fullstendig oppfylt. Totalinntrykket av kontraktsprosessen vil bli vurdert opp imot hvor stor grad behovene er tilfredsstilt (Similä, 2006, s. 199).

For å utvikle kontraktsarbeidet er det hensiktsmessig å reflektere rundt kontraktsprosessen. På denne måten kan man utvikle kompetanse for kontraktshåndtering i fremtiden (Similä, 2006, s. 200). Ifølge Argyris & Schön

(1996, s. 16) skjer organisatorisk læring når ansatte opplever et problem og tar inngrep på vegne av organisasjonen for å løse problemet. Bygeballe (2010, s. 17) forklarer læring som en måte å oppnå ny kunnskap, ferdigheter og holdninger som enten deles, kodes eller brukes. I byggenæringen ser man ofte at dette blir lite formalisert, både i praksis og dialog.

Videre vil det være naturlig å trekke inn evalueringsprosesser. Målet er at gjennom refleksjon ønsker man å lære av det som har blitt gjort i tidligere faser. For å se om behovene er tilfredsstilt vil det være hensiktsmessig å evaluere selve kontraktsprosessen (Similä, 2006, s.169). Similä (2006, s. 179) peker på to forhold som er avgjørende for kontraktsevaluering. Disse forholdene omhandler behov for innblikk og behov for overblikk, disse er nyttige da behovene ofte varierer.

Almås (1990, s. 29) trekker fram to evalueringsmodeller, målmodellen og prosessmodellen. Almås (1990, s. 29) hevder at målmodellen sammenligner resultatene med de målene som ble satt i startfasen. På den andre siden definerer Almås (1990, s. 41) en evalueringsmodell som kalles for prosessmodellen. Hovedprinsippet er å forstå mennesket, en gruppe, og et samfunn på deres egne premisser. Det er viktig å skaffe seg innsikt i de verdiene og interessene som ligger til grunn for individets handlinger. Deretter forstå hvilken mening disse personene selv legger i det de gjør (Almås, 1990, s. 41). Forskjellen på disse modellene er at i prosessmodellen ser man på om målene blir nådd ut i fra holdninger og atferd. På denne måten kan man både forklare og forstå hvorfor målene blir nådd eller ikke (Almås, 1990, s. 41).

I denne delen av prosessen vil det være naturlig å vurdere graden av kontraktens oppfyllelse sett opp mot prosjektets avslutning. Man anser at vellykkede prosjekter oppfyller suksesskriteriene tid, kostnad og kvalitet. I tillegg til suksesskriteriene presenteres andre kriterier som omhandler teknisk kompetanse, omfang og sikkerhet (Dinsmore & Cooke-Davies, 2002, s. 17).

3.6.2 Fakta

Prosjektet har vært stort og omfattende. Prosjektleder påpeker at det har krevd gode etablerte systemer og strukturer. Prosjektdirektøren mener at kontraktsprosessen har gått slik de trodde og forventet. Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren har nådd prosjektets mål og alle milepæler underveis i prosjektet. Prosjektleder og administrerende direktør understreker at de var svært godt fornøyde med samarbeidet, og ønsker å gå inn i en tilsvarende kontraktsprosess med Totalentreprenøren i fremtiden.

Prosjektdirektøren trekker fram at det gjennomføres evalueringer gjennom hele kontraktsprosessen. Dette gjøres gjennom jevnlige møter på tvers av avdelingene og sammen med Totalentreprenøren. Èn gang i året utføres det også erfaringsutveksling mellom de forskjellige kontorene i virksomheten. Gjennom disse møtene har Finansinstitusjonen kommet fram til at de skal bruke Nordic 10-10 som et felles evalueringsverktøy. Ved bruk av dette verktøyet sammenligner de prestasjonen til prosjektet opp i mot andre prosjekter. Bygg- og prosjektleder påpekte at Finansinstitusjonen har manglende verktøy for intern kompetanseoverføring mellom prosjektene.

3.6.3 Drøfting

Foreleser Tore Aalberg understreket i forelesning i faget «Prosjektledelse», 24. oktober 2018 at erfaring ikke kan overføres. Kompetanse er noe man kan lære videre, vi kommer derfor til å bruke begrepet kompetanseoverføring videre i oppgaven. Kompetanseoverføring blir ofte nedprioritert innad i organisasjoner fordi man ikke har tid. Det blir ofte argumentert for at kompetanseoverføring ikke bidrar til prosjektet, men at det bare er ressurs- og tidkrevende (Karlsen, 2018, s. 457). På den andre siden argumenteres det for at organisasjoner og prosjekter bør fokusere på kompetanseoverføring, samt jobbe aktivt mot å etablere en kultur for kontinuerlig læring (Karlsen, 2018, s. 457). Ifølge Orvik (2015, s. 22) kan læring oppstå når kunnskap og erfaring blir delt med hverandre. Dette er noe Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren gjør kontinuerlig gjennom prosjektet. Dette støtter teorien til Schindler og Eppler (2003) om at læring og kompetanseoverføring bør være en integrert del underveis i prosjekter (referert i Karlsen, 2018, s. 473). I tillegg til å levere BOK0, inviterer Finansinstitusjonen

alle underleverandører til samspillsmøter. På denne måten vil de forsøke å skape relasjoner til alle som er involvert i prosjektet.

Finansinstitusjonen benytter seg av Nordic 10-10. Dette evalueringsverktøyet måler prestasjonen i prosjektet, noe Almås (1990, s. 29) trekker fram i målmodellen. Verktøyet blir brukt når de skal reflektere over kontraktsprosessen med Totalentreprenøren. Slik kan man få en forståelse for hele prosessen og prosjektets resultat (Skyttermoen & Vaagasaar, 2017, s. 359). For å kunne ta lærdom av prosjektet vil det være lurt å gjennomføre evalueringer (Karlsen, 2018, s. 469). Dette er noe Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren har planlagt å gjennomføre i sluttfasen av prosjektet. Behovene som blir tilfredsstilt bør evalueres, slik at man kan lære av det. Det samme gjelder om behovene ikke blir tilfredsstilt. Ifølge Similä (2006, s. 176) må det fortsatt være en evalueringsprosess - dette for å ta med det man har lært i andre prosjekter.

Det er tre suksesskriterier som i praksis har vært dominerende. Det første omhandlet kostnad, altså at prosjektet fullføres innenfor budsjettet. Videre om prosjektet blir avsluttet innen definert sluttdato. Til slutt om kvaliteten oppfyller de krav som er satt og at leveransen innehar de ønskede egenskapene (Karlsen, 2018, s. 483). Ifølge Atkinson (1999, s. 337) og Samset (2008) er disse kriteriene avgjørende for å måle suksesser i prosjekter. Slik at man også kan finne ut i hvilken grad prosjektet har oppfylt Finansinstitusjonens behov (Collins & Baccarini, 2004, s. 231). Samset (2008, s. 344) forklarer at om et prosjekt skal være vellykket, må både bestillerne, brukerne og leverandørene være fornøyd. Dette kan gi de involverte partene en følelse av et tett partnerskap og stolthet (Dvir & Shenhar, 2011, s. 19). I prosjektet har begge parter vært fornøyde med resultatene, forventningene og formålet er oppfylt som avtalt (Wateridge 1998, referert i Karlsen, 2018, s. 482).

3.6.4 Delkonklusjon

Målene har blitt nådd på en tilfredsstillende måte. Finansinstitusjonen benytter ofte samme aktører på tvers av de forskjellige prosjektene. Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren reflekterer rundt kontraktsprosessen både hver for seg og i fellesskap. De gjennomgår hvilke forventninger og resultater prosjektet har hatt.

Begge parter anser prosjektet som vellykket og samarbeider gjerne på nytt i fremtidige prosjekter. Dette støtter Similä (2006, s. 200) sin teori om at vellykkede prosjekter ofte fører til nye samarbeid.

4.0 Hovedkonklusjon

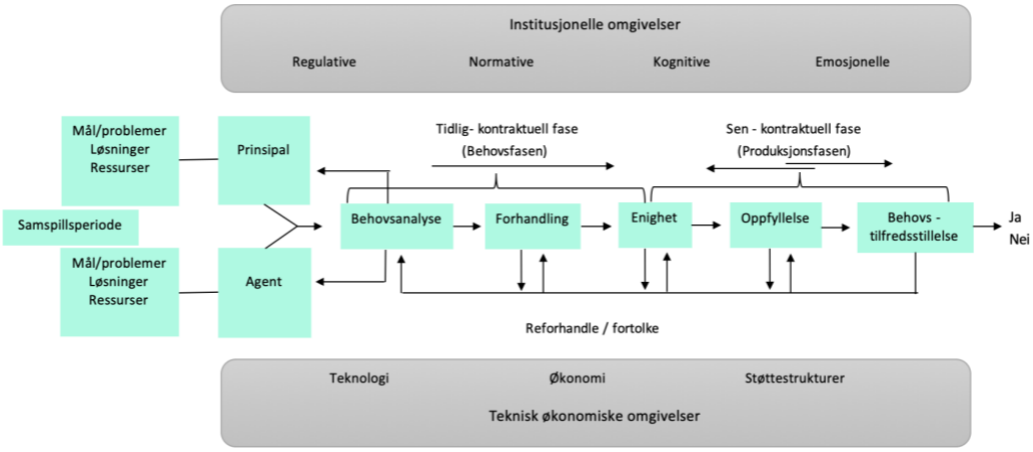
Vi skal trekke fram de viktigste funnene for å besvare vår problemstilling: *Hvorledes styrer Finansinstitusjonen kontrakten i prosjektet "Signalbygget" i henhold til kontraktsledelsesmodellen?*

Delkonklusjonene presenterer de mest sentrale funnene. Vi ser mange likhetstrekk mellom de seks ulike fasene hvor tillit, relasjon og samspill er gjennomgående. For å nå sine hovedmål, valgte Finansinstitusjonen å gå inn i et samarbeid med Totalentreprenøren, fordi de hadde riktig teknisk kompetanse og gjennomføringsevne. Vi ser at Finansinstitusjonen ikke handler utelukkende fra verken det relasjonelle- eller det transaksjonsorienterte kontraktsregimet, men en kombinasjon. Gjennom samspillsperioden har partene etablert gjensidig tillit. Dette legger grunnlaget for langsiktige relasjoner som bidrar til å øke Finansinstitusjonens og Totalentreprenørens konkurranseevne gjennom et effektivt og målrettet samarbeid.

I prosessen har det ikke oppstått misforståelser mellom Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren fordi kommunikasjonen har vært klar og tydelig. Den gode kommunikasjonen har også vært avgjørende for å lykkes i forhandlings- og beslutningsprosessen. Partene klarte dermed å skape en vinn-vinn situasjon. Dette skyldtes god kommunikasjon i tidligere faser og evnen til å forhandle i fellesskap. Samarbeidet og beslutningene er basert på tillit og forenkler beslutningsprosessen.

Grunnlaget for enigheten mellom Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren er basert på tillit, relasjon og ansvarsfordeling. Dette har ført til at prosessen ble mer effektiv enn hvis Finansinstitusjonen skulle etablert enighet med en ny part. Finansinstitusjonen og Totalentreprenøren har realisert enigheten og sikret avtalen seg imellom. Relasjonen har i stor grad bidratt til kontraktens oppfyllelse. Målene i prosjektet ble løst på en tilfredsstillende måte basert på de forventningene og resultatene som ble definert i startfasen. Partene anser

prosjektet som vellykket, og går gjerne inn i en tilsvarende kontraktsprosess på et senere tidspunkt



Vi har analysert hvordan Finansinstitusjonen styrer kontraktsprosessen i "Signalbygget". Her ser vi at Finansinstitusjonen sin kontraktsprosess fungerte noe annerledes i praksis. I hovedmodellen har vi valgt å inkludere samspillsperioden i Similä sin opprinnelige modell. Dette er på grunn av at Finansinstitusjonen benytter seg av en totalentreprisekontrakt med samhandling.

Noe vi vil trekke fram er at Finansinstitusjonen kan ha fordel i å ta i bruk et verktøy, som fremmer kompetanseoverføring internt. Dette kan føre til effektive prosesser hvor man unngår unødvendige feil. Finansinstitusjonen er selv klar over at de mangler et verktøy for intern kompetanseoverføring. Karlsen (2018, s. 482) poengterer at det ikke bare handler om resultater i prosjekter, men at læring er minst like viktig. Westhagen, Faafeng, Kjelsen og Røine (2008) sikter også til at en stor del av prosjektets suksess ligger på den organisasjonsmessige læringen (referert i Karlsen, 2018, s. 482). Vi vil derfor anbefale Finansinstitusjonen et slikt verktøy for fremtidige prosjekter.

5.0 Referanseliste

Almås, R. (1990). Evaluering På Norsk : *Ei Innføring I Vurdering Av Prosjektarbeid Og Handlingsretta Forsking.* Oslo: Universitetsforlaget

Andersen, E.S. & Schwencke, E. (2013). *Prosjektarbeid: en veiledning for studenter* (4.utg.). Oslo: NKI forlag

Askheim, O.A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag.* Oslo: Universitetsforlaget

Argyris, C. & Schön, D.A (1996). Organizational Learning II Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley Publishing Company: USA

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management,* 17 (6), pp. 377-342.

Austen-Baker, R. & Zhou, Q. (2015). *Contract in context.* Routledge: New York

Biong, H., Nes, E. & Sande, J. (2016). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Brunsson, K. & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger* (1.utg.). Oslo: Cappelen Damm

Brønn, P.S. & Arnulf, J.K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Bygeballe, L.E. (2010). Samarbeid og læring i byggenæringen: En casestudie av nye St.Olavs Hospital i Trondheim. (Forskningsrapport nr 2/2010) Hentet fra https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/94198/2010-02-Bygballe.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Collins, A. & Baccarini, D. (2004). Project success-A survey. *Journal of Construction Research,* 05 (02), pp. 211-231.

Collins, H. (1999). *Regulating contracts.* New York: Oxford University Press.

Dalland, O. (2014). *Metode og oppgaveskriving* (5.utg). Oslo: Gyldendal akademisk.

Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review,* 22 (1) pp. 20-47. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/259223?seq=1#metadata_info_tab_contents

Dvir, D. & Shenhar, A. J. (2011). What great projects have in common. *MIT Sloan. Management Review,* 52 (3), pp. 19-21.

Dinsmore, P.C. & Cooke-Davies T.J. (2002). *Right Projects Done Right: From*

Business Strategy to Successful Project Implementation. California: John Wiley & Sons, Incorporated

Eisenhardt, K.M (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review,* 14 (1), pp. 57-74. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/258191?seq=1#metadata_info_tab_contents

Greve, A. (1995). *Organisasjonsteori – nyere perspektiver.* Oslo: Universitetsforlaget

Gripsrud, G., Olsson, V.H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm

Grønmo, S. (2011). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo: Fagbokforlaget

Guirdham, M. (1999): *Communicating across cultures.* London: MacMillian Press Ltd.

Hartman, T.H (2000). *Don't park your brain outside.* Pennsylvania: Project Management Institute, Inc

Hiebert, M. B. & Smallwood, W. M. (1987): "Now for a completely different look at needs analysis." *Training and Development Journal*, 41, pp. 75-79

Jeffries, F.L. & Reed, R. (2000). Trust and Adaptation in Relational Contracting. *The Academy of Management Review,* 25 (4), pp. 873-882.

Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag

Johannessen, J.A. og Rosendahl, T. (2010): *Prosjektkommunikasjon* (1.utg). Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Kaasin, H. (2016). *Etatsstyring av innovasjon Norge. Omlegging til koordinert styring mot alle odds* (Masteroppgave). Hentet fra https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/51817/Masteroppgave-Helga-Kaasin.pdf?sequence=1

Karlsen, J.T. (2018). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering.* (4. utg). Oslo: Universitetsforlaget

Kolltveit, B.J., Lereim, J. & Reve, T. (2009). *PROSJEKT: strategi, organisering, ledelse og gjennomføring.* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Kerzner, H. (2009): *Project management* (10.ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken

KLP Eiendom (2019). Brøsetveien 166 - Lyngården. Hentet fra

http://www.klpeiendom.no/trondheim/vare-prosjekter/prosjekter/br-setveien-166-lyngarden-1.19114

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Leseth, A.B. & Tellmann, S.M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* (2.utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

McKillip, J. (1987): *Need analysis Tools for the Human Services and Education*. California: Sage Publications

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee- Organizations Linkages The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* New York: Academic press Inc.

NCC. (2019A) Lyngården, Trondheim. Hentet fra https://www.ncc.no/vare-prosjekter/lyngarden/

NCC. (2019B). NCC bygger miljøbygg til 205 millioner. Hentet fra https://www.ncc.no/media/pressrelease-container/0a9f083a2f877da9/

Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18 (2), pp. 34-35.

Nordic 10-10. (2019). Hvordan bruke CII 10-10. Hentet fra https://nordic10-10.org/hvordan-bruke-cii-10-10/

Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori.* Bergen: Fagbokforlaget

Nyhlen, B. (2002). *Prosjektorganisering: Teorigrunnlag og implikasjoner.* Bergen: Fagbokforlaget

Næss, P. (2005). *Bedre behovsanalyser; Erfaringer og anbefalinger om behovsanalyser i store offentlige inverteringsprosjekter.* NTNU: Concept raport (Nr 5) https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%205%20Behovsanalyser.pdf

Olsson, N. (2019). *Fleksibilitet i prosjekter- et tveegget sverd*. Hentet fra https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010610/th_2009_nils_olsson.pdf/7555d6fc-7a7f-46a9-bed0-56e08416b093

Orvik, A. (2015). *Samhandling - begrep og kompetanse*. Latvia: Cappelen Damm

Uher, T.E. og Loosemore, M. (2004). *Essentials of Construction Project Management.* Australia: University of New South Wales Press Ltd

Reinartz, W.J & Kumar, V. (2012) *Customer Relationship Management: Concept,*

Strategy, and Tools (2 ed.). Berlin: Springer

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Robertson, S. & Robertson, J. (2012). *Mastering the requirement process. Getting the requirements right* (3.ed.). US: Pearson Education Inc.

Rognes, J.K. (2015): *Forhandlinger* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Roness, P.G. (1997). *Organisasjonsendringar Teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Samset, K. (2007). *Generelt om prosjekter og utfordringer i tidligfasen.* (Concept rapport nr. 17). Hentet fra https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%205%20Behovsanalyser.pdf?fbclid=IwAR2DMnvvN3-jwPIpUAlJq0SrMcmz8upcni13sdafh7bQSN3CBIMcgYGM8pY

Samset, K. (2008). *Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept* (1.utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Selznicks, P. (1969). *Law, Society and Industrial Justice.* New York: Russel Sage Foundation.

Similä, J.O. (2006). *Kontraktsledelse Et bidrag til økt konkurransekraft.* Bergen: Fagbokforlaget.

Similä, J.O. (2009). *Kontraktsledelse: relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter* (Doktoravhandling). Hentet fra https://openarchive.cbs.dk/xmlui/bitstream/handle/10398/8011/Jan_Ole_Simil%C3%A4.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR2JgMptlJ7mwu-fhk5Xj6SB0NQXZ7FlxyMOozp3TEY0qZOHGPKTLb0y3Rs

Simon, H.A. (1997). *Administrative behavior. A study of decision-making process in administrative organization.* New York: Free Press

Skyttermoen, T. og Vaagaasar, A.L (2017): *Verdiskapende prosjektledelse* (1.utgave). Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Spolander, G. (2012). *Successful project management in social work and social care: managing resources, assessing risks and measuring outcomes.* London: Jessica Kingsley Publishers

Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39 (7), pp. 551-555

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metode*

(5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Turner, J. (1995): *The commercial project manager: managing owners, sponsors, partners, supporters, stakeholders, contractors and consultants.* London: McGraw-Hill

Ukalkar, S. (2000). *Strategic Procurement Management for Competitive Advantage*. New Delhi: Oxford University press (finner ikke hvilken utgave)

Van Slyke, D.M (2006). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory,* 17 (2) pp. 157-187.

VectorStock. (2019). Contract signing flat vector image. Hentet fra https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/contract-signing-flat-vector-18899705

Walker, B. & Davis, H. (1999). Perspectives on Contractual Relationships and the Move to Best Value in Local Authorities. *Local Government Studies,* 25 (2), pp. 16-37.

Weber, M. (1971). *Makt og Byråkrati. Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier.* Gjøvik: Mariendals boktrykkeri