

# Interorganisatorisk samhandling ved endring

En studie av Veidekkes samhandling med leverandører ved interorganisatoriske endringsprosesser

**Mari Johansen Haugen**  
**Anne Berit Asklund Klepp**

Industriell økonomi og teknologiledelse

Oppgaven levert: Juni 2011

Hovedveileder: Ann-Charlott Pedersen, IØT

Biveileder(e): Elsebeth Holmen, IØT





# MASTERKONTRAKT

- uttak av masteroppgave

## 1. Studentens personalia

Etternavn, fornavn <b>Haugen, Mari Johansen</b>	Fødselsdato <b>04. feb 1986</b>
E-post <b>mari.j.haugen@gmail.com</b>	Telefon <b>48204840</b>

## 2. Studieopplysninger

Fakultet <b>Fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse</b>	
Institutt <b>Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse</b>	
Studieprogram <b>Industriell økonomi og teknologiledelse</b>	Hovedprofil <b>Strategisk innkjøps- og forsyningsledelse</b>
E-post <b>mari.j.haugen@gmail.com</b>	Telefon <b>48204840</b>

## 3. Masteroppgave

Oppstartsdato <b>17. jan 2011</b>	Innleveringsfrist <b>13. jun 2011</b>
Oppgavens (foreløpige) tittel <b>Interorganisatorisk samhandling i endring</b>	
Oppgavetekst/Problembeskrivelse Formål: Å beskrive og analysere samhandlingen ved endringsprosesser mellom Veidekke og en eller flere av deres leverandører, samt identifisere og analysere hvordan samhandling bør gjennomføres for å oppnå en vellykket endringsprosess.  Hovedpunkter: 1) Å gjennomgå teori knyttet til bedriftsrelasjoner og endringsprosesser 2) Å beskrive og analysere samhandlingen i en eller flere bedriftsrelasjoner der det er blitt utført endringsprosesser 3) Å identifisere og analysere hvordan samhandling i bedriftsrelasjoner bør gjennomføres for å oppnå en vellykket endringsprosess	
Hovedveileder ved institutt <b>Førsteamanuensis Pedersen Ann-Charlott</b>	Biveileder(e) ved institutt <b>Elsebeth Holmen</b>
Merknader <b>1 uke ekstra p.g.a påske.</b>	

#### 4. Underskrift

**Student:** Jeg erklærer herved at jeg har satt meg inn i gjeldende bestemmelser for mastergradsstudiet og at jeg oppfyller kravene for adgang til å påbegynne oppgaven, herunder eventuelle praksiskrav.

Partene er gjort kjent med avtalens vilkår, samt kapitlene i studiehåndboken om generelle regler og aktuell studieplan for masterstudiet.

Trondheim, 14.01.11  
Sted og dato

*Mani J. Haugen*  
Student

*Ann-Charlott Pedersen*  
Hovedveileder

Originalen oppbevares på fakultetet. Kopi av avtalen sendes til instituttet og studenten.



# MASTERKONTRAKT

## - uttak av masteroppgave

### 1. Studentens personalia

Etternavn, fornavn <b>Klepp, Anne Berit Asklund</b>	Fødselsdato <b>19. des 1986</b>
E-post <b>annebek@stud.ntnu.no</b>	Telefon <b>99284993</b>

### 2. Studieopplysninger

Fakultet <b>Fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse</b>	
Institutt <b>Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse</b>	
Studieprogram <b>Industriell økonomi og teknologiledelse</b>	Hovedprofil <b>Strategisk innkjøps- og forsyningsledelse</b>
E-post <b>annebek@stud.ntnu.no</b>	Telefon <b>99284993</b>

### 3. Masteroppgave

Oppstartsdato <b>17. jan 2011</b>	Innleveringsfrist <b>13. jun 2011</b>
Oppgavens (foreløpige) tittel <b>Interorganisatorisk samhandling i endring</b>	
Oppgavetekst/Problembeskrivelse Formål: Å beskrive og analysere samhandlingen ved endringsprosesser mellom Veidekke og en eller flere av deres leverandører, samt identifisere og analysere hvordan samhandling bør gjennomføres for å oppnå en vellykket endringsprosess.	
Hovedpunkter: 1) Å gjennomgå teori knyttet til bedriftsrelasjoner og endringsprosesser 2) Å beskrive og analysere samhandlingen i en eller flere bedriftsrelasjoner der det er blitt utført endringsprosesser 3) Å identifisere og analysere hvordan samhandling i bedriftsrelasjoner bør gjennomføres for å oppnå en vellykket endringsprosess	
Hovedveileder ved institutt <b>Førsteamanuensis Pedersen Ann-Charlott</b>	Biveileder(e) ved institutt <b>Elsebeth Holmen</b>
Merknader <b>1 uke ekstra p.g.a påske.</b>	

**4. Underskrift**

**Student:** Jeg erklærer herved at jeg har satt meg inn i gjeldende bestemmelser for mastergradsstudiet og at jeg oppfyller kravene for adgang til å påbegynne oppgaven, herunder eventuelle praksiskrav.

Partene er gjort kjent med avtalens vilkår, samt kapitlene i studiehåndboken om generelle regler og aktuell studieplan for masterstudiet.

Trondheim, 14.01.2011  
Sted og dato

Anne Berit A. Klepp  
Student

  
Hovedveileder

Originalen oppbevares på fakultetet. Kopi av avtalen sendes til instituttet og studenten.



## STANDARD AVTALE

Avtale mellom student Mari J. Haugen født 04.02.86,  
faglærer ved NTNU Ann-Charlott Pedersen,  
bedrift/institusjon Veidekke ASA og

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (heretter NTNU) v/representant for instituttledelsen om bruk og utnyttelse av spesifikasjoner og resultater fremlagt ved besvarelse av masteroppgave i henhold til Utfyllende regler til studieforskriften for teknologistudiet/sivilingeniørstudiet ved NTNU, vedtatt av Styret for sivilingeniørutdanningen 28.04.03.

1. Studenten skal utføre besvarelse av den tildelte masteroppgave ved:

Veidekke ASA (bedrift/institusjon).

Opgavens tittel er: Samhandling ved endring

2. Studenten har opphavsrett til besvarelsen. De innleverte eksemplarer av besvarelsen med tegninger, modeller og apparatur, så vel som dataprogramvare som inngår som del av eller vedlegg til besvarelsen, tilhører NTNU. Besvarelsen, og vedlegg til denne, kan vederlagsfritt benyttes av NTNU til undervisnings- og forskningsformål. Besvarelsen, og vedlegg til denne, må ikke nyttes til andre formål.

3. Studenten har rett til å publisere sin besvarelse, eller deler av den, som en selvstendig avhandling eller som del av et større arbeid, eller i popularisert form i hvilken som helst offentlig publikasjon.

4. Bedriften/institusjonen har rett til å få utlevert et eksemplar av besvarelsen med vedlegg, og til å gjøre seg kjent med NTNU's bedømmelse av den. Bedriften/institusjonen gis en frist på 3 måneder fra besvarelsen er innlevert til NTNU for sensurering til å vurdere patenterbarhet og søke patent på hele eller deler av resultatet av besvarelsen. Besvarelsens spesifikasjoner og resultater kan bedriften/institusjonen nytte i sin egen virksomhet. Dersom besvarelsens spesifikasjoner og resultater skal utnyttes økonomisk av bedriften/institusjonen, må det inngås særskilt avtale med alle parter. NTNU's tilleggsavtale om økonomisk utnyttelse skal da benyttes. Avtale om økonomisk utnyttelse

opprettes i 4 - fire eksemplarer hvor partene skal ha hvert sitt og er gyldig når den er godkjent og underskrevet av NTNU v/representant for instituttledelsen.

5. I særlige tilfelle kan offentliggjørelsen av besvarelsen i samsvar med pkt. 2 og 3 ovenfor båndlegges (utsettes) for en periode på inntil 5 år. Det skal i slike tilfelle inngås en egen båndleggesavtale mellom student, faglærer, bedrift/institusjon og NTNU. NTNU's tilleggsavtale om båndlegging skal da benyttes. Båndleggesavtalen opprettes i 4 - fire eksemplarer hvor partene skal ha hvert sitt og er gyldig når den er godkjent og underskrevet av NTNU v/representant for instituttledelsen.
6. Denne avtale skal ha gyldighet foran andre avtaler som er eller blir opprettet mellom to av partene som er nevnt ovenfor.
7. Eventuell uenighet som følge av denne avtale skal søkes løst ved forhandlinger. Hvis dette ikke fører frem, er partene enige om å la tvisten avgjøres ved voldgift i henhold til norsk lov. Tvisten avgjøres av sorenskriveren ved Trondheim tingrett eller den han/hun oppnevner.
8. Denne avtale er underskrevet i 4 - fire - eksemplarer hvor partene skal ha hvert sitt. Avtalen er gyldig når den er godkjent og underskrevet av NTNU v/representant for instituttledelsen.

Oslo

(sted)

6/6-2011

(dato)

*Mari S. Haugen*  
student

*Ann-Kristin P. L.*  
faglærer ved NTNU

*Rein Johansen*

for bedriften/institusjonen  
(stempel og signatur)

**VEIDEKKE ASA**

Avtalen godkjennes:

3/6-11 *T = T-4*

Representant for instituttledelsen, NTNU (dato, stempel og signatur)





## STANDARD AVTALE

Avtale mellom student Anne Bent Askund Klepp..... født 19.12.86

faglærer ved NTNU Anne-Charlotte Pedersen.....

bedrift/institusjon Veidekke ASA.....og

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (heretter NTNU) v/representant for instituttledelsen om bruk og utnyttelse av spesifikasjoner og resultater fremlagt ved besvarelse av masteroppgave i henhold til Utfyllende regler til studieforskriften for teknologistudiet/sivilingeniørstudiet ved NTNU, vedtatt av Styret for sivilingeniørutdanningen 28.04.03.

1. Studenten skal utføre besvarelse av den tildelte masteroppgave ved:

Veidekke ASA.....(bedrift/institusjon).

Oppgavens tittel er: Samhandling ved endring.....

2. Studenten har opphavsrett til besvarelsen. De innleverte eksemplarer av besvarelsen med tegninger, modeller og apparatur, så vel som dataprogramvare som inngår som del av eller vedlegg til besvarelsen, tilhører NTNU. Besvarelsen, og vedlegg til denne, kan vederlagsfritt benyttes av NTNU til undervisnings- og forskningsformål. Besvarelsen, og vedlegg til denne, må ikke nyttes til andre formål.
3. Studenten har rett til å publisere sin besvarelse, eller deler av den, som en selvstendig avhandling eller som del av et større arbeid, eller i popularisert form i hvilken som helst offentlig publikasjon.
4. Bedriften/institusjonen har rett til å få utlevert et eksemplar av besvarelsen med vedlegg, og til å gjøre seg kjent med NTNU's bedømmelse av den. Bedriften/institusjonen gis en frist på 3 måneder fra besvarelsen er innlevert til NTNU for sensurering til å vurdere patenterbarhet og søke patent på hele eller deler av resultatet av besvarelsen. Besvarelsens spesifikasjoner og resultater kan bedriften/institusjonen nytte i sin egen virksomhet. Dersom besvarelsens spesifikasjoner og resultater skal utnyttes økonomisk av bedriften/institusjonen, må det inngås særskilt avtale med alle parter. NTNU's tilleggsavtale om økonomisk utnyttelse skal da benyttes. Avtale om økonomisk utnyttelse

- oprettes i 4 - fire eksemplarer hvor partene skal ha hvert sitt og er gyldig når den er godkjent og underskrevet av NTNU v/representant for instituttledelsen.
5. I særlige tilfelle kan offentliggjørelsen av besvarelsen i samsvar med pkt. 2 og 3 ovenfor båndlegges (utsettes) for en periode på inntil 5 år. Det skal i slike tilfelle inngås en egen båndleggingsavtale mellom student, faglærer, bedrift/institusjon og NTNU. NTNU's tilleggsavtale om båndlegging skal da benyttes. Båndleggingsavtalen opprettes i 4 - fire eksemplarer hvor partene skal ha hvert sitt og er gyldig når den er godkjent og underskrevet av NTNU v/representant for instituttledelsen.
  6. Denne avtale skal ha gyldighet foran andre avtaler som er eller blir opprettet mellom to av partene som er nevnt ovenfor.
  7. Eventuell uenighet som følge av denne avtale skal søkes løst ved forhandlinger. Hvis dette ikke fører frem, er partene enige om å la tvisten avgjøres ved voldgift i henhold til norsk lov. Tvisten avgjøres av sorenskriveren ved Trondheim tingrett eller den han/hun oppnevner.
  8. Denne avtale er underskrevet i 4 - fire - eksemplarer hvor partene skal ha hvert sitt. Avtalen er gyldig når den er godkjent og underskrevet av NTNU v/representant for instituttledelsen.

Oslo  
.....  
(sted)

6/6-2011  
.....  
(dato)

Anne Berit A. Klepp  
.....  
student

*Anne Charlotte*  
.....  
faglærer ved NTNU

*Per Johan*  
.....  
VEIDEKKE ASA  
for bedriften/institusjonen  
(stempel og signatur)

Avtalen godkjennes:

8/6-11 *FF*  
.....  
Representant for instituttledelsen, NTNU (dato, stempel og signatur)



## TILLEGGSAVTALE / BÅNDLEGGELSESAVTALE

(Med hjemmel i standardavtalens punkt 5)

Tilleggsavtale mellom student Mari J. Haugen født 04.02.86,  
 faglærer ved NTNU Ann-Charlott Pedersen,  
 bedrift/institusjon Veidekke ASA og

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (heretter NTNU) v/representant for instituttledelsen i tilknytning til inngått standardavtale om bruk og utnyttelse av spesifikasjoner og resultater fremlagt ved besvarelse av masteroppgave i henhold til Utfyllende regler til studieforskriften for teknologistudiet/sivilingeniørstudiet ved NTNU, vedtatt av Styret for sivilingeniørutdanningen 28.04.03.

1. Med hjemmel i punkt 5 i inngått standardavtale mellom de ovennevnte parter er partene blitt enige om at fordypningsemne skal båndlegges (hemmeligholdes) i ... år fra og med tidspunktet for avtaleinngåelsen.
2. Årsaken til båndleggelsen er hensynet til bedriftens/institusjonens konkurranseforhold.
3. Besvarelsen skal - etter utført sensur - innleveres til fakultetet som forestår oppbevaring i hvelv i båndleggingsperioden. Etter båndleggingsperiodens utløp returneres besvarelsen til instituttet.
4. Denne avtale er underskrevet i 4 - fire - eksemplarer hvor partene skal ha hvert sitt. Avtalen er gyldig når den er godkjent og underskrevet av NTNU v/representant for instituttledelsen.

Oslo

(sted)

6/6-2011

(dato)

Mari J. Haugen

student

Ann-Charlott Pedersen

faglærer ved NTNU

Grete Johansen  
 WEIDEBKKE ASA  
 for bedriften/institusjonen  
 (stempel og signatur)

Avtalen godkjennes:

6-11 FR

Representant for instituttledelsen, NTNU (dato, stempel og signatur)



## TILLEGGSAVTALE / BÅNDEGGELSESAVTALE

(Med hjemmel i standardavtalens punkt 5)

Tilleggsavtale mellom student Anne Berit Asklund Klepp.....født. 19.12.86.....

faglærer ved NTNU Ann-Charlott Pedersen.....

bedrift/institusjon Veidekke ASA.....og

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (heretter NTNU) v/representant for instituttledelsen i tilknytning til inngått standardavtale om bruk og utnyttelse av spesifikasjoner og resultater fremlagt ved besvarelse av masteroppgave i henhold til Utfyllende regler til studieforskriften for teknologistudiet/sivilingeniørstudiet ved NTNU, vedtatt av Styret for sivilingeniørutdanningen 28.04.03.

1. Med hjemmel i punkt 5 i inngått standardavtale mellom de ovennevnte parter er partene blitt enige om at fordypingssemne skal båndlegges (hemmeligholdes) i 1 år fra og med tidspunktet for avtaleinngåelsen.
2. Årsaken til båndleggelsen er hensynet til bedriftens/institusjonens konkurranseforhold.
3. Besvarelsen skal - etter utført sensur - innleveres til fakultetet som forestår oppbevaring i hvelv i båndleggingsperioden. Etter båndleggingsperiodens utløp returneres besvarelsen til instituttet.
4. Denne avtale er underskrevet i 4 - fire - eksemplarer hvor partene skal ha hvert sitt. Avtalen er gyldig når den er godkjent og underskrevet av NTNU v/representant for instituttledelsen.

Oslo  
.....  
(sted)

6/6-2011  
.....  
(dato)

Anne Berit A. Klepp  
.....  
student

Ann-Charlott Pedersen  
.....  
faglærer ved NTNU

Terje Johansen  
.....  
VEIDEKKE ASA  
for bedriften/institusjonen  
(stempel og signatur)

Avtalen godkjennes:

8/6-11 F K  
.....

Representant for instituttledelsen, NTNU (dato, stempel og signatur)

## I. Sammendrag for ledelsen

Denne studien omhandler samhandling ved endring og er utført i samarbeid med Veidekke ASA. En teoretisk gjennomgang og kombinasjon av eksisterende litteratur knyttet til interorganisatoriske relasjoner og endring, samt analyse av teoretiske og empirisk data har dannet grunnlaget for å besvare studiens forskningsspørsmål: (1) Hvilke samhandlingskarakteristikker kan teoretisk påvirke om man oppnår vellykkede interorganisatoriske endringsprosesser, og hvordan påvirker disse samhandlingskarakteristikkene endringsprosessene?; (2) Hvordan samsvarer det Veidekke og leverandører erkjenner som viktig for å oppnå vellykkede endringsprosesser med de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene?; og (3) Hvordan kan samhandlingen mellom Veidekke og leverandører bedre gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser? Studien er basert på en casestudie der empirisk materiale er blitt hentet inn gjennom semistrukturerte intervjuer. Det ble dessuten valgt å benytte metoden systematisk kombinasjon for å koble teori og empiri.

For å besvare studiens første forskningsspørsmål er det utviklet et teoretisk rammeverk som viser hvilke og på hvilken måte samhandlingskarakteristikker knyttet til hovedelementene *kundens tilnærming til endringsinitiativ, leverandørens endringstilnærming, initierende kunde, leverandør, relasjon* og *nettverkskontekst* kan påvirke om man oppnår vellykkede endringsprosesser.

I relasjon til det andre forskningsspørsmålet to ble det funnet at Veidekke og leverandørene i stor grad erkjenner de samhandlingskarakteristikkene ved det teoretiske rammeverket. Videre ble det funnet visse avvik mellom teoretiske og empiriske funn ut fra at noen av karakteristikkene ikke ble erkjent, mens andre ble erkjent uten at de inngikk i det teoretiske rammeverket.

Ved å ta utgangspunkt i de samsvarende og de avvikende samhandlingskarakteristikkene ble det i relasjon til forskningsspørsmål tre vurdert hvilke samhandlingskarakteristikker som burde beholdes, innlemmes eller forkastes ved et forbedret rammeverk, som bedre skal vise samhandlingskarakteristikkene som påvirker hvorvidt interorganisatoriske endringsprosesser blir vellykket. De samhandlingskarakteristikkene som ble innlemmet eller beholdt er *avklarte mål for endringsprosess, evne til å forstå og redusere motstand mot endring, og gjennomføringsevne* knyttet til kundens tilnærming til endringsinitiativ, samt samhandlingskarakteristikken *reaksjon på endringsinitiativet* knyttet til leverandørens endringstilnærming. *Teknologi, struktur, strategi, erfaringer med tidligere samarbeid, individer og forventninger til fremtidig samarbeid* for både initierende kunde og leverandør inngår også i det forbedrede rammeverket. I tillegg vil karakteristikken *kultur* også være avgjørende ved initierende kunde. Ved relasjonen inngår *kontinuitet, makt/avhengighet,*

*tillit/forpliktelse, tilpasninger, samarbeid/konflikt og sosial interaksjon. Ved nettverkskonteksten inngår leverandørens nærhet til andre kunder og kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst i det forbedrede rammeverket, da de også er identifisert for å være avgjørende for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Man har også identifisert at enkelte av karakteristikene ved det forbedrede rammeverket er særlig viktig, da de ble fremhevet av aktørene ved caseprosjektene. Dette gjelder samhandlingskarakteristikkene *erfaringer med tidligere samarbeid, forventninger til fremtidig samarbeid, kultur, tillit/forpliktelse, samarbeid/konflikt og sosial interaksjon.**

Funnene fra forskningsspørsmålene gir implikasjoner for både ledelse og videre forskning. Implikasjoner for Veidekke er at de må fortsette å ha fokus på de samhandlingskarakteristikkene som de i dag erkjenner som påvirkende for endringsprosesser. I tillegg er det nødvendig at Veidekke øker fokuset på viktigheten av samhandlingskarakteristikkene som de i dag ikke erkjenner fra det forbedrede rammeverket, da disse vil være avgjørende for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Dette er spesielt gjeldende for samhandlingskarakteristikkene *forventninger til fremtidig samarbeid og kultur*, da disse er fremhevet som svært viktige for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Studiens funn gir også viktige bidrag til videre forskning. For det første gir studien nytteverdi for videre forskning ved å vise suksessfull kombinasjon av fagområdene interorganisatoriske relasjoner og endring, noe videre forskning kan bygge videre på. For det andre kan man i videre forskning benytte og videreutvikle det forbedrede rammeverk for å fremme forståelsen av samspillet mellom samhandling og endringsprosesser.

## II. Forord

Denne masterstudien ble utført ved Norges Teknisk-Naturvitenskaplige Universitet i løpet av våren 2011, som en videreføring av arbeidet relatert til vår prosjektstudie høsten 2010. Studien er del av vår fordypning innen Strategisk innkjøps- og forsyningsledelse ved Institutt for Industriell økonomi og teknologiledelse, og er utført i samarbeid med Veidekke ASA.

Det rettes en stor takk til våre veiledere Ann-Charlott Pedersen og Elsebeth Holmen, ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, for konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen. Likeså ønsker vi å takke våre kontaktpersoner hos Veidekke ASA, Sigdal Kjøkken AS og Fjeldseth AS for sine bidrag med innholdsrikt datamateriale.

Trondheim, 14. juni 2011

---

Anne Berit Asklund Klepp

---

Mari Johansen Haugen





### III. Innholdsfortegnelse

I. Sammendrag for ledelsen .....	xi
II. Forord.....	xiii
III. Innholdsfortegnelse .....	xv
IV. Figurliste.....	xix
V. Tabelliste .....	xx
1. Innledning .....	1
2. Teori knyttet til interorganisatorisk relasjoner.....	5
2.1 Karakteristikk ved relasjoner.....	6
2.1.1 Kontinuitet.....	7
2.1.2 Kompleksitet.....	7
2.1.3 Symmetri .....	7
2.1.4 Lav grad av formalitet .....	8
2.1.5 Tilpasninger .....	10
2.1.6 Konflikt/samarbeid.....	11
2.1.7 Sosial interaksjon.....	12
2.1.8 Rutiner .....	12
2.2 Interaksjonsmodellen .....	13
2.2.1 Interaksjonsprosess.....	14
2.2.2 Aktørene.....	16
2.2.3 Atmosfæren ved interaksjonen.....	17
2.2.4 Omgivelser ved interaksjonen.....	18
2.2.5 Gjensidige påvirkninger mellom hovedelementene i interaksjonsmodellen ....	21
3. Teori knyttet til endring .....	23
3.1 Ulike typer endring .....	24
3.2 Kundens tilnærming til endringsinitiativ .....	27
3.3 Leverandørens endringstilnærming .....	28
3.4 Endringer i nettverk.....	30
4. Teoretisk rammeverk.....	31

4.1	Elementer i det teoretiske rammeverket .....	31
4.1.1	Samhandlingskarakteristikker ved kundens tilnærming til endringsinitiativet .	32
4.1.2	Samhandlingskarakteristikker ved leverandørens endringstilnærming .....	33
4.1.3	Samhandlingskarakteristikker ved aktører .....	33
4.1.4	Samhandlingskarakteristikker ved relasjon .....	34
4.1.5	Samhandlingskarakteristikker ved nettverkskonteksten.....	36
4.2	Illustrasjon av teoretisk rammeverk.....	36
5.	Metode.....	39
5.1	Litteraturinnhenting .....	39
5.2	Empiriinnhenting .....	40
5.2.1	Valg av forskningsdesign .....	40
5.2.2	Fremgangsmåte ved casestudien.....	41
5.3	Evaluering av forskningen.....	51
6.	Empiri .....	57
6.1	Bakgrunnsinformasjon om byggindustrien .....	57
6.2	Bakgrunnsinformasjon om Veidekke ASA .....	59
6.3	Veidekke Entreprenør Norge.....	60
6.3.1	Kostnadsbilde .....	61
6.3.2	Innkjøpsfunksjonens struktur.....	61
6.3.3	Mål for innkjøpsprosesser .....	62
6.3.4	Innkjøpsstrategi.....	62
6.4	VDC og BIM.....	64
6.5	Case 1: Relasjoner og endring ved Kverneland Bil-prosjektet .....	66
6.5.1	Endring .....	67
6.5.2	Endringsprosess.....	67
6.5.3	Relasjon .....	69
6.5.4	Nettverkskontekst .....	71
6.6	Case 2: Relasjoner og endring ved Fornebu-prosjektet .....	71
6.6.1	Endring .....	72
6.6.2	Endringsprosess.....	72

6.6.3	Relasjon .....	74
6.6.4	Nettverkskontekst .....	76
7.	Analyse .....	77
7.1	Samsvar og avvik mellom teoretiske og empiriske funn .....	77
7.1.1	Samsvar og avvik ved samhandlingskarakterstikker knyttet til Veidekkes endringstilnærming .....	80
7.1.2	Samsvar og avvik ved samhandlingskarakterstikker knyttet til leverandørens endringstilnærming .....	83
7.1.3	Samsvar og avvik ved samhandlingskarakterstikker knyttet til aktørene .....	83
7.1.4	Samsvar og avvik ved samhandlingskarakterstikker knyttet til relasjonen .....	86
7.1.5	Samsvar og avvik ved samhandlingskarakterstikker knyttet til nettverkskonteksten .....	91
7.1.6	Oversikt over samsvar og avvik mellom empiriske og teoretiske funn .....	92
7.2	Forbedringer av teoretisk rammeverk .....	94
7.2.1	Mulige forbedringer knyttet til samsvarende karakteristikker .....	94
7.2.2	Mulige forbedringer knyttet til avvikende karakteristikker .....	95
7.2.3	Oversikt over mulig forbedringer av rammeverk .....	102
8.	Konklusjon .....	105
8.1	Svar på forskningsspørsmålene .....	105
8.1.1	Hvilke samhandlingskarakteristikker kan teoretisk påvirke om man oppnår vellykkede interorganisatoriske endringsprosesser, og hvordan påvirker disse samhandlingskarakteristikkene endringsprosessene? .....	105
8.1.2	Hvordan samsvarer det Veidekke og leverandører erkjenner som viktig for å oppnå vellykkede endringsprosesser med de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene? .....	106
8.1.3	Hvordan kan samhandlingen mellom Veidekke og leverandører bedre gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser? .....	107
8.2	Implikasjoner for ledelsen .....	110
8.3	Implikasjoner for videre forskning .....	111
8.3.1	Implikasjoner for videre forskning ut fra vilkår og valg ved studien .....	111
8.3.2	Implikasjoner for forskning ut fra studiens funn .....	113
	Referanser .....	115

Vedlegg 1. Oversikt over innhentet litteratur knyttet til metode.....	121
Vedlegg 2. Oversikt over innhentet litteratur i teoristudien .....	123
Vedlegg 3. Intervjuguide for Veidekke (1.intervjurunde) .....	135
Vedlegg 4: Intervjuguide for Veidekke (2.intervjurunde) .....	137
Vedlegg 5: Intervjuguide for leverandører (2.intervjurunde) .....	141
Vedlegg 6. Oversikt over innhentet litteratur knyttet til empirikapittel .....	145

## IV. Figurliste

Figur 1 Interaksjonsmodellen (Håkansson, 1982: 23-30).....	14
Figur 2 Sammenhengen mellom substans i organisasjoner, relasjoner og nettverk (Håkansson og Snehota, 1995: 45).....	19
Figur 3 Nettverkslagene nettverkskontekst, nettverkshorisont og nettverksomgivelser Bygget på Holmen og Pedersen (2003).....	21
Figur 4 Illustrasjon av gradvise og revolusjonære endringer Baseres på de Wit og Meyer (2004). .....	25
Figur 5 Illustrasjon av poengtert likevekt.....	25
Figur 6. Ulike typer endringer. Baseres på Hayes (2010).....	26
Figur 7 Teoretisk rammeverk .....	37
Figur 8 Grunnleggende steg i en casestudie (Bryman, 2008) .....	42
Figur 9 Systematisk kombinasjon (Dubois og Gadde, 2002: 555).....	50
Figur 10 Systematisk kombinasjon i vår studie .....	51
Figur 11 Veidekkes verdier (Veidekke, 2010).....	60
Figur 12 Veidekkes struktur.....	60
Figur 13 Kostnadsstruktur hos Veidekke (Veidekke (2010)) .....	61
Figur 14 Kategorisering av leveranser (Veidekke, 2010).....	63
Figur 15 Big Room, Foto: Veidekke Entreprenør Trondheim.....	66
Figur 16 Illustrasjon av Kverneland Bil-bygget .....	67
Figur 17 Illustrasjon av boligområde, Fornebu-prosjektet .....	72
Figur 18 Illustrasjon av teoretisk rammeverk .....	77
Figur 19 Forbedret rammeverk .....	109

## V. Tabelliste

Tabell 1 Oversikt over karakteristikk og underlagte relaterte aspekter for relasjoner. Bygget på Håkansson og Snehota (1995).....	13
Tabell 2 Oversikt over dimensjoner og underliggende aspekter ved interaksjonsprosessen .	16
Tabell 3 Oversikt over dimensjoner ved aktørene .....	17
Tabell 4 Oversikt over relaterte aspekter ved atmosfæredimensjoner .....	18
Tabell 5 Oversikt over dimensjoner ved omgivelsene .....	21
Tabell 6 Oversikt over endringstyper ved interorganisatorisk endring. ....	27
Tabell 7 Oversikt over viktige aspekter ved kundens tilnærming til endringsinitiativet .....	28
Tabell 8 Oversikt over mulige reaksjoner på initiert endring .....	29
Tabell 9 Oversikt over viktige aspekter ved endring i nettverk .....	30
Tabell 10 Samhandlingskarakteristikk ved kundens tilnærming til endringsinitiativet.....	32
Tabell 11 Samhandlingskarakteristikk ved leverandørens endringstilnærming.....	33
Tabell 12 Samhandlingskarakteristikk ved aktørene .....	33
Tabell 13 Samhandlingskarakteristikk ved relasjonen.....	35
Tabell 14 Samhandlingskarakteristikk ved nettverkskonteksten .....	36
Tabell 15 Oversikt over intervjuer for innsamling av empiri .....	46
Tabell 16 Oversikt over hvilke aktører som erkjenner ulike samhandlingskarakteristikk ved caseprosjektene .....	78
Tabell 17 Oversikt over samsvarende samhandlingskarakteristikk.....	92
Tabell 18 Oversikt over nye samhandlingskarakteristikk .....	93
Tabell 19 Oversikt over samhandlingskarakteristikk som ikke erkjennes .....	93
Tabell 20 Oversikt over hvilke av de samsvarende samhandlingskarakteristikkene som vil beholdes i forbedret rammeverk .....	95
Tabell 21 Oversikt over hvilke avvikende karakteristikk som innlemmes, beholdes eller fjernes i det forbedrede rammeverket .....	102
Tabell 22 Oversikt over viktige samhandlingskarakteristikk for endringsprosess.....	103
Tabell 24 Oversikt over innhentet litteratur som er brukt i metodekapittel.....	121
Tabell 25 Oversikt over innhentet litteratur .....	123
Tabell 26 Oversikt over innhentet litteratur som er brukt i empirikapittel.....	145

## 1. Innledning

Formålet med denne studien er å beskrive og analysere samhandlingen ved endringsprosesser mellom Veidekke og én eller flere av deres leverandører, samt identifisere og analysere hvordan samhandling bør gjennomføres for å oppnå en vellykket endringsprosess. Herunder skal studien inneholde tre momenter:

1. Å gjennomgå teori knyttet til bedriftsrelasjoner og endringsprosesser.
2. Å beskrive og analysere samhandlingen i én eller flere bedriftsrelasjoner der det er blitt utført endringsprosesser.
3. Å identifisere og analysere hvordan samhandling i bedriftsrelasjoner bør gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser.

På bakgrunn av dette vil studien omhandle to forskningsområder, interorganisatoriske relasjoner og endring. Interorganisatoriske relasjoner ble valgt som fokusområde fordi denne masteroppgaven skrives innenfor fordypningen Strategisk innkjøps- og forsyningsledelse, hvilket er nært beslektet med kunders relasjoner med leverandører. Med bakgrunn i fordypningen er altså interorganisatoriske relasjoner et naturlig valg av fagområde for masteroppgaven. Det påpekes dessuten av mange forskere at relasjoner mellom organisasjoner i løpet av de siste tiår har blitt et foretrukket perspektiv for å kunne forstå forretningsmarkeder (se eksempelvis Holmlund, 2004; Håkansson og Snehota, 1995; Håkansson, 1982; Mishra og Seshadri, 2000), hvilket demonstrerer studiens relevans.

Valget av endring som fokusområde ble valgt fordi vi ville fordype oss i et fagfelt som vi, for det første kunne dra nytte av etter at tiden på NTNU var over, og for det andre at koblingen mellom interorganisatoriske relasjoner og det nye fagområdet skulle være nytt, friskt og spennende. Høsten 2010 arbeidet vi med prosjektoppgaven som er forløperen til masteroppgaven. Fokuset i prosjektoppgaven var på Veidekkes involvering av leverandører i prosjekteringsfasen i byggeprosjekter, og vi fulgte et byggeprosjekt (Kunnskapscenteret) hvor Veidekke var i ferd med å innføre designverktøyet VDC. Dette var en endring fra tidligere praksis, og gjennom prosjektoppgaven erfarte vi at innføring av endringer var en utfordring for både Veidekke, underentreprenørene og leverandørene. Endring ble dermed valgt som fagområde fordi vi empirisk hadde erfart at leverandørrelaterte endringsprosesser var utfordrende og et mulig forbedringsområde for Veidekke. Man ser dessuten at mer forskning innenfor dynamikk i relasjoner etterspørres i akademia (se eksempelvis Awaleh og Harrison, 2009; Tikkanen og Tuominen, 2000; Gadde og Mattsson, 1987), hvilket underbygger studien relevans. Faglig sett er interorganisatoriske relasjoner nærmere beslektet med den fordypningen oppgaven skrives innenfor enn det endringer er, og det er dermed dette fagfeltet vi har mest kompetanse om. Det vil dermed være noe mer fokus på teori innenfor interorganisatoriske relasjoner og samhandling mellom aktører enn innenfor endring.

Fra før eksisterer det svært lite litteratur som kombinerer fagområdene interorganisatoriske relasjoner og endring. Vi mener at man ved å kombinere fagområdene likevel vil få et godt innblikk i hvordan interorganisatoriske relasjoner påvirker endringsprosesser. Dette fordi eksempelvis Håkansson og Snehota (1989) konstaterer at ingen organisasjon kan anses som en isolert øy i dagens forretningskontekst, og at alle organisasjoner er innlemmet i et komplekst nettverk av forretningsrelasjoner med sine leverandører, kunder og andre forretningspartnere. Dette må bety at det en organisasjon foretar seg vil påvirke og påvirkes av andre organisasjoner som aktøren samhandler med. Dersom en organisasjon endrer seg vil det dermed være slik at samarbeidspartnerne gjennom samhandlingen påvirker endringen og at endringen påvirker samarbeidspartnerne. Med bakgrunn i Håkansson og Snehota (1989) kan man derfor hevde at interorganisatoriske relasjoner og endringer på er forbundet. Ved at fagområdene kombineres har vi mulighet til å forstå sammenhengen mellom interorganisatoriske relasjoner og endringer på en nyskapende og hittil ukjent måte.

Et aspekt vi ved inngangen til masteroppgaven måtte vurdere var hvilket perspektiv vi skulle benytte for å vurdere interorganisatoriske relasjoner ved endring. Håkansson og Snehota (1995) trekker fram at man på den ene siden kan se på relasjoner mellom organisasjoner som en dyade hvor man anser relasjonen for å være tilnærmet isolert fra omverdenen. På den andre siden trekker forfatterne frem at relasjoner mellom to organisasjoner kan ses på som integrert i et nettverk, og at utvikling i relasjonen dermed påvirkes av andre relasjoner og aktører. Hvorvidt relasjonene i denne studien skulle ses ut fra et dyadisk eller nettverksperspektiv var dermed noe vi i forkant av studien måtte avgjøre. På grunn av masteroppgavens begrensede tidsrom bestemte vi at det mest hensiktsmessige ville være å konsentrere seg om dyaden, da det var dette perspektivet vi i løpet av relativt kort tid ville ha mulighet til å hente inn mest datamateriale om. Vi hadde likevel lyst til å utforske hvorvidt det større nettverket påvirker endringsprosessen, og de deler av nettverksperspektivet som vi hadde mulighet til å innhente empiri om er derfor inkludert. Studien vil dermed hovedsakelig fokusere på det dyadiske perspektivet, men for å få et innblikk i nettverksdynamikken vil elementer fra nettverksperspektivet inkluderes.

Det er innenfor fagområdet interorganisatoriske relasjoner blitt gjort kjent at en svakhet med noe av litteraturen er at den kun baserer seg på kundens perspektiv (se eksempelvis Stjernström og Bengtsson, 2004; Kim et al., 2010; Torvatn et al., 2007). Vi anså at studiens troverdighet ville være høyere dersom vi unngikk denne eventuelle svakheten, og vi har derfor valgt å hente inn empiri fra begge sider av relasjonen. Ved å inkludere leverandørens syn på samhandlingen og endringsprosesser hadde vi mulighet til å kartlegge påvirkningsforhold som det ikke hadde vært mulig å påvise dersom studien kun tok utgangspunkt i Veidekkes perspektiv på endringsprosessene.



---

Ut fra formålet og avgrensningene vil følgende forskningsspørsmål være grunnlaget for denne studien:

- 
1. Hvilke samhandlingskarakteristikker kan teoretisk påvirke om man oppnår vellykkede interorganisatoriske endringsprosesser, og hvordan påvirker disse samhandlingskarakteristikkene endringsprosessene?
  2. Hvordan samsvarer det Veidekke og leverandører erkjenner som viktig for å oppnå vellykkede endringsprosesser med de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene?
  3. Hvordan kan samhandlingen mellom Veidekke og leverandører bedre gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser?
- 

Første forskningsspørsmål vil man kunne besvare ut fra å studere og kombinere eksisterende litteratur knyttet til interorganisatoriske relasjoner og endring. For å finne svar på de to andre forskningsspørsmålene kreves det derimot at man også tar hensyn til empiriske funn knyttet til Veidekke og deres leverandører. Første forskningsspørsmål vil derfor besvares ved å utvikle et teoretisk rammeverk, mens det andre og tredje forskningsspørsmålet besvares gjennom å analysere empiri opp mot det teoretiske rammeverket.

Formålet og forskningsspørsmålene i denne studien har fokus på vellykkede interorganisatoriske endringsprosesser. For å kunne besvare studiens forskningsspørsmål er det derfor nødvendig å definere hva som inngår i en vellykket endringsprosess. I denne studien vil derfor *vellykket* endringsprosess betegne en endringsprosess der resultat- og effektmål nås og der den initierende aktøren og relasjonen ved hjelp av endringen utvikler seg. Resultatmålene angir hva som konkret skal være oppnådd og effektmålene angir mulige gevinster fra endringsprosessen (Rolstadås, 2006). Med *endringsprosess* menes det kontinuerlige samspillet mellom kundens tilnærming endringsinitiativ og leverandørens endringstilnærming. Det anses i studien at disse elementene vil være dekkende for å avbilde endringsprosessen fordi all endring i samhandlingen vil ha opphav i disse elementene.

Videre i studien har man avgrenset seg til å studere interorganisatorisk samhandling ut fra at det er kunden som tar initiativ til endring. Dette innebærer at man ser bort fra muligheten for at leverandøren/underentreprenøren tar initiativ til endring. Dette er blitt gjort av praktiske årsaker, da det er Veidekke som har lagt føringer for hvilke prosjekter som er blitt studert i denne studien. Dette gjør at vi ikke har grunnlag for å erfare sammenhengen mellom interorganisatoriske relasjoner og endring i situasjoner der leverandører/

underentreprenør tar initiativ. Videre i studien vil dessuten, dersom annet ikke er påpekt, både leverandører og underentreprenører betegnes med begrepet *leverandør*. Navnet *Veidekke* vil benyttes for å adressere Veidekke Entreprenør. Dersom Veidekkekonsernet eller andre divisjoner diskuteres vil dette benevnes spesifikt. Aktør som tar initiativ til endring omtales derfor som kunde eller Veidekke, mens aktør som mottar initiativ til endring omtales som leverandør eller ved organisasjonsnavn.

Studien er inndelt i åtte hovedkapittel. Kapittel 2 og kapittel 3 er teorikapitler hvor relevant litteratur knyttet til henholdsvis interorganisatorisk relasjoner og endring vil presenteres og diskuteres. På bakgrunn av denne litteraturen vil det i kapittel 4 utvikles et teoretisk rammeverk som vil gi grunnlag for å finne svar på forskningsspørsmålene. I kapittel 5 presenteres og evalueres studiens metode knyttet til litteratur- og empiriinnhenting. I kapittel 6 presenteres empiri knyttet til byggindustrien, Veidekke, samt to caseprosjekter hvor Veidekke har initiert leverandørrelaterte endringer. Videre i kapittel 7 vil disse empiriske funnene analyseres opp mot det teoretiske rammeverket. Til slutt i studien vil konklusjon og implikasjoner for ledelse og videre forskning presenteres i kapittel 8. I tillegg finnes seks vedlegg som presenterer intervjuguider som ble brukt under empiriinnhenting, samt oversikt over studiens litteraturgrunnlag.

## 2. Teori knyttet til interorganisatorisk relasjoner

For å kunne analysere ulike forretningsrelasjoner er det essensielt at man faktisk forstår hva som menes med en relasjon, samt hvilke fordeler og ulemper utvikling av relasjoner kan medføre. Dette vil derfor presenteres videre.

Wilson (1995) påpeker at en relasjon kan sees på som en hybridorganisasjonsstruktur, hvor man bruker ressurser og styringsstrukturer fra mer enn én eksisterende organisasjon. Relasjonen omhandler to sammenkoblede parter som samhandler og gjennomfører gjensidig avhengige aktiviteter (Holmlund, 2004). I følge Ritter et al. (2004) kan en relasjon også anses som en prosess hvor to organisasjoner over tid former sterke bånd ut fra et mål om å redusere kostnader og oppnå felles fordeler.

Organisasjoner er avhengige av andre aktører, og vil derfor ofte operere med langvarige relasjoner til disse aktørene (Håkansson, 1982; Hallén et al., 1991; Gadde et al., 2010). Nære og strategiske relasjoner utgjør dermed fundamentet for dagens markedsstruktur (Mishra og Seshadri, 2000; Hallén et al., 1991), og vil være en av de mest verdifulle ressursene til en organisasjon (Ritter et al., 2004). Gjennom disse relasjonene kan man bedre egen konkurransevne ved at relasjonene bidrar til fordeler gjennom synergiske kombinasjoner av organisasjonenes ressurser (Wilson, 1995; Dwyer et al., 1987). Eksempler på potensielle fordeler er redusert usikkerhet, kontrollert avhengighet, utvekslingseffektivitet, barrierer mot konkurrenter, sosial tilfredsstillelse, effektiv kommunikasjon, bedre samarbeid mot felles mål og bedre produktløsninger (Dwyer et al., 1987).

Samtidig er det viktig å påpeke at kunde-leverandør-relasjoner ikke kun resulterer i fordeler som vil bedre konkurransevnen, men også ulemper i form av relasjonelle kostnader (Dwyer et al., 1987; Hattori og Lapidus, 2004). Relasjonelle kostnader oppstår fordi utvikling og vedlikehold av relasjonen er arbeidsomt og vil kontinuerlig kreve investering av ressurser. For eksempel kan divergerende mål føre til at man må bruke ressurser på konfliktløsning og forhandlinger. Man vil også operere med alternativkostnader ved at man er bundet i en relasjon gjennom høye byttekostnader, og dermed kan gå glipp av mer lønnsomme alternativer. Dwyer et al. (1987) påpeker at dersom disse relasjonelle kostnadene overstiger verdien av de relasjonelle fordelene, vil det ikke være egnet å etablere eller videreutvikle en relasjon. Dette betyr at det ikke vil være egnet å utvikle nære samarbeidsrelasjoner med alle aktører og man bør derfor operere med ulike relasjoner til ulike aktører (Wilson, 1995; Gadde et al., 2010). Det å velge riktig type relasjon til situasjonen og til ulike aktører, samt investere riktig i disse relasjonene vil derfor være nøkkelen til suksess (Hattori og Lapidus, 2004).

Interorganisatoriske relasjoner kan altså føre til både fordeler og ulemper, noe som samsvarer med at Gadde og Snehota (2000) påpeker tre paradokser knyttet til ledelse av

kjøper-leverandør-relasjoner. Gadde og Snehota (2000) sitt første paradoks omhandler at velutviklede, nære relasjoner er grunnlaget for en organisasjons vekst, utvikling og overlevelse, samtidig som relasjoner binder organisasjonen fast i eksisterende måter å operere på og dermed begrenser organisasjonens muligheter til å endre seg. Dette paradokset er med andre ord knyttet til behovet en organisasjon har for å balansere involveringen i relasjoner. Det andre paradokset omhandler at relasjonene til en organisasjon er et resultat av dens strategier og handlinger, samtidig som organisasjonen er et resultat av relasjonene og hva som har hendt med dem. Det andre paradokset er altså knyttet til den interaktive naturen ved relasjoner. Gadde og Snehota (2000) sitt tredje paradoks omhandler organisasjonenes streben etter å styre relasjonen. Både kunde og leverandør vil prøve å styre relasjonen for å oppnå sine egne mål, noe som utgjør kreftene bak utviklingen av en relasjon. Men desto mer en av organisasjonene lykkes med å få styring, desto mindre effektiv og innovativ vil den spesifikke relasjonen bli over tid. Paradoksene viser dermed at relasjonen på den ene siden vil være grunnlaget for organisasjonenes fortjeneste, mens på den andre siden vil relasjonen være et hinder for organisasjonene.

For å få en bedre forståelse av aspekter ved interorganisatoriske relasjoner vil man videre ta utgangspunkt i to sentrale verk innen emnet. Først vil Håkansson og Snehota (1995) sine relasjonelle karakteristikker presenteres, deretter vil Håkansson (1982) sin interaksjonsmodell utdypes. Disse to verkene er grunnleggende innenfor forskningen i emnet interorganisatoriske relasjoner, da en rekke forskere har tatt utgangspunkt i disse verkene og bygget videre på dem. Mange sentrale begreper i dette forskningsfeltet stammer dermed fra Håkansson og Snehota (1995) og Håkansson (1982). Ved å ta utgangspunkt i disse verkene vil man dermed ha et godt utgangspunkt for bedre å kunne forstå aspekter ved interorganisatoriske relasjoner.

## 2.1 Karakteristikker ved relasjoner

I følge Ritter og Gemünden (2003) og Dwyer et al. (1987) er hver relasjon unik. Det vil med andre ord være stor variasjon i utformingen av ulike relasjoner (Håkansson, 1982; McDowell og Ford, 2001; Dwyer et al., 1987). På tross av stor variasjon i utforming av relasjoner vil det også være visse karakteristikker som er typiske for relasjoner (Håkansson og Snehota, 1995). Håkansson og Snehota (1995) har kommet fram til at disse karakteristikkene kan inndeles ut fra om de er strukturelle eller prosessrelaterte (Håkansson og Snehota, 1995). Strukturkarakteristikker er egenskaper ved en relasjon som angir strukturen i relasjonen, mens prosesskarakteristikker omhandler egenskaper ved interaksjonen i relasjonen, hvordan relasjonen utvikles og hvilke effekter det har på de involverte partene. Videre vil man presentere Håkansson og Snehota (1995) sine strukturkarakteristikker: kontinuitet, kompleksitet, symmetri og uformalitet.

### 2.1.1 Kontinuitet

Relasjoner har en påfallende *kontinuitet* (Håkansson og Snehota, 1995; Gadde og Mattsson, 1987; Mishra og Seshadri, 2000; Dwyer et al., 1987). Transaksjoner i relasjonen strekker seg over en lang tidsperiode og organisasjonene benytter seg av hverandre om og om igjen (Håkansson og Snehota, 1995; Gadde et al., 2010; Ritter og Gemünden, 2003). I følge Gadde og Mattsson (1987) er kostnadene assosiert med å skifte leverandør og risiko ved å benytte en ny og ukjent aktør de underliggende årsakene til den langvarige naturen til relasjoner. Ved å utvikle nære relasjoner med aktører som har bevist at de fungerer på en tilfredsstillende måte, vil man redusere usikkerhet og risiko og på den måten utvikle et oppfattet fravær av alternativer (Gadde og Mattsson, 1987).

### 2.1.2 Kompleksitet

Relasjoner kjennetegnes også av *kompleksitet* (Håkansson og Snehota, 1995; Holmlund, 2004; Batonda og Perry, 2003). I følge Holmlund (2004) er et aspekt ved kompleksiteten at interaksjonen dekker mange ulike funksjoner og aktiviteter i relasjonen. Et annet aspekt ved kompleksiteten er antallet og hvilke typer av individer som er involvert i en relasjon, samt kontaktmønsteret mellom disse individene (Håkansson og Snehota, 1995). Ofte har minst fem til ti personer på hver side av relasjonen hyppig og direkte kontakt. Individene har generelt veldig ulik status, organisatorisk rolle og personlig bakgrunn. I tillegg vil relasjonen være kompleks ut fra bredden av bruken av etablerte relasjoner, da en mengde produkter og tjenester utveksles innad i relasjonen (Håkansson og Snehota, 1995). Batonda og Perry (2003) identifiserer at kompleksiteten medfører at det vil være vanskelig å forutse interaksjon og utfall mellom aktørene i en relasjon.

### 2.1.3 Symmetri

Forretningsrelasjoner preges også av *symmetri* (Håkansson og Snehota, 1995). Generelt er det slik at ressurstilgang og muligheter for å påvirke, ta initiativ og promotere endringer i en relasjon vil være balansert mellom de involverte organisasjonene (Håkansson og Snehota, 1995). Symmetrien tilsier dermed at partenes makt og avhengighet i stor grad vil være jevn i en relasjon.

I følge Sutton-Brady (2000) og Hallén et al. (1991) er *makt* den evnen en part har til å påvirke handlingene til den andre. Gjennom makt kan man dermed få den andre til å gjøre noe man normalt ikke ville gjøre (Wilson, 1995). Det vil være den oppfattede makten som vil være avgjørende ved en relasjon. Bakgrunnen for dette er at det ikke er selve maktbruken som er avgjørende, men det vil være kunnskapen om at makt finnes som kan påvirke handlingene til partene. Relasjonen blir derfor formet av oppfatninger av hver parts relative maktposisjon (Sutton-Brady, 2000).

I følge Sutton-Brady (2000), Wilson (1995) og Hallén et al. (1991) vil den relative maktposisjonen avgjøres av partenes relative *avhengighet*. Hvis organisasjon A er avhengig av organisasjon B, mens organisasjon B ikke er avhengig av organisasjon A, vil det gi organisasjon B større relativ makt i relasjonen på grunn av dens uavhengighet. Avhengighet oppstår på grunn av ulike faktorer som mangel på alternativer, viktighet av produkt, tilgjengelighet eller organisasjonsspesifikke tilpasninger (Abidin og Rahman, 2007; Sutton-Brady, 2000).

Det at relasjoner karakteriseres av symmetri i forhold til makt og avhengighet henger trolig sammen med at organisasjonene, i stedet for å beskytte sin uavhengighet, prøver å utnytte muligheter knyttet til gjensidig avhengighet i relasjonen (Persson og Håkansson, 2007; Wilson, 1995). I følge Ford et al. (2008) vil det å bygge, styre og utnytte gjensidige avhengigheter mellom organisasjoner være avgjørende for gode relasjoner. Gjensidig avhengighet oppstår som en uunngåelig konsekvens av høy grad av spesialisering og fordeling av aktiviteter mellom organisasjoner (Ford et al., 2008), da det hver organisasjon ønsker å oppnå er betinget av handlingen til den andre organisasjon (Gadde et al., 2010). Høy grad av avhengighet vil da fremme ønske om å samarbeide for å finne felles løsninger, i stedet for å bruke maktmidler (Abidin og Rahman, 2007).

#### 2.1.4 Lav grad av formalitet

Relasjoner karakteriseres også av *lav grad av formalitet* (Håkansson og Snehota, 1995). Dette innebærer at *tillit* og *forpliktelser* ofte er mer effektivt for utvikling av relasjoner enn formelle kontraktarrangementer. I følge Morgan og Hunt (1994) er tillit og forpliktelser viktige fordi det leder direkte til oppførsel basert på samarbeid. Gjennom tillit og forpliktelser reduseres nemlig usikkerhet i relasjonen (Gadde et al., 2010) og man oppfatter at kvaliteten på relasjonen er høyere (Walter et al., 2003), noe som gjør at behovet for formelle kontraktarrangementer blir mindre.

*Tillit* er selve hjørnesteinen i en strategisk relasjon fordi en relasjon ikke fullt ut kan være suksessfull dersom tillit ikke eksisterer (Morgan og Hunt, 1994). Tillit har derfor vist seg å være særlig viktig i langsiktige relasjoner (Abidin og Rahman, 2007; Kim et al., 2010). Moorman et al. (1992) definerer tillit som villighet til å stole på en handelspartner man har tiltro til. Bakgrunnen for dette er at både tiltro og handlinger må være til stede for at tillit skal eksistere. Dette innebærer at tillit er begrenset dersom man har tiltro til en partner, men ikke er villig til å handle deretter.

Tillit er et fenomen som eksisterer på individ, organisatorisk og interorganisatorisk nivå (Das og Teng, 2001). På et interorganisatorisk nivå påpeker Moorman et al. (1992) at tillit gjør at samarbeidspartnere stoler på hverandre og lettere kan oppnå konstruktiv dialog og felles problemløsning for å eliminere problemer. Dette medfører også økt informasjonsdeling og

bedre målavklaring, og tilrettelegger for at samarbeidet skal gi synergieffekter (Hattori og Lapidus, 2004). Dette kommer av at samarbeidspartnere føler seg trygge på at den andre aktøren ikke vil utnytte åpenheten i forholdet (Walter, 2003). I følge Das og Teng (2001) og Ring (1996) fungerer tillit da som en styringsstruktur som reduserer oppfattelsen av risiko, hvilket i langvarige relasjoner kan bidra til å holde overvåkningskostnader og transaksjonskostnader nede. Tillit vil da utgjøre en garanti for at den andre parten skal handle etter det felles beste, og man kan derfor operere med lav grad av formalitet.

Ring (1996) definerer to typer tillit i et forhold: skjør og robust tillit. Ved skjør tillit stoler partene på hverandre, men samtidig kalkuleres risikoen for at den andre parten bryter avtalen. Dette er en rasjonelt kalkulerende måte å tenke tillit på. Robust tillit hviler på et moralsk fundament, en tro på at den andre parten vil deg det beste og føler en sterk moralsk plikt til å overholde en avtale. Tilliten vil her overleve selv om forventningene til transaksjonen ikke sammenfaller med utfallet. Robust tillit blir regnet for å være et resultat av sterkere og dypere relasjonelle bånd enn hva som er tilfellet ved skjør tillit (Ring, 1996).

I følge Gadde et al. (2010) anses ofte tillit som en forutsetning for at partene vil gjøre *forpliktelser* knyttet til relasjonen, hvilket også er relatert til lav grad av formalitet. Forpliktelse defineres som en pågående lyst til å opprettholde en verdsatt relasjon (Moorman et al., 1992; Wilson, 1995) og vil omhandle følelser, forventning til kontinuitet og villighet til å investere i relasjonen (Abidin og Rahman, 2007). Forpliktelse viser med andre ord hvor viktig en relasjon er for organisasjonene og viser at man ønsker å fortsette relasjonen i fremtiden (Wilson, 1995; Walter et al., 2003). I følge Walter (2003) og Morgan og Hunt (1994) vil gjensidige forpliktelser oppfordre samarbeidspartnere til å motstå attraktive kortsiktige alternativer, for heller å oppnå mer langsiktige fordeler ved å bli i en relasjon. Forpliktelser kan dermed gi fordeler i form av økt motivasjon og tillit (Walter, 2003; Morgan og Hunt, 1994; Brennan og Turnbull, 1997). Forpliktelser er med andre ord en essensiell ingrediens for en suksessfull langsiktig relasjon, og forpliktelse fra ledelsen fra både kunde- og leverandørorganisasjon er derfor avgjørende ved en relasjon (Kim et al., 2010; Johnsen, 2009; Walter, 2003; LaBahn og Krapfel, 2000). På samme tid kan også forpliktelser føre til høyere avhengighet av den andre aktøren og dermed reduksjon av egen konkurransevne og tap av kontroll. I følge Walter (2003) er det derfor viktig å finne riktig balanse mellom forpliktelser og avhengighet.

Ut fra strukturkarakteristikkene kan man få et inntrykk utad av at stabilitet kjennetegner relasjon. Dette inntrykket er noe misledende. Eksistensen av for eksempel kontinuitet er ikke synonymt med at relasjonen er uforanderlig (Andersson og Tuusjärvi, 2000). Dersom man studerer de interne aspektene i relasjonen vil man innse at relasjonen også er karakterisert av kontinuerlig endring som en konsekvens av interaksjon mellom partene (Håkansson og Snehota, 1995; Gadde og Mattsson, 1987; Andersson og Tuusjärvi, 2000; Mishra og Seshadri,

2000). Dette dynamiske aspektet ved en relasjon blir synlig når man videre vil presentere Håkansson og Snehota (1995) sine prosesskarakteristikker ved en relasjon: tilpasninger, samarbeid og konflikt, sosial interaksjon og rutiner.

### 2.1.5 Tilpasninger

*Tilpasninger* er generelt en forutsetning for utvikling og opprettholdelse av relasjoner (Hallén et al., 1991; Håkansson og Snehota, 1995; Wilson, 1995; Walter, 2003). I følge Walter (2003) kan tilpasninger defineres som investeringer av en aktør knyttet til den andre aktørens kunnskap, strukturer og prosesser, som gjøres for bedre å kunne utnytte deres ressurser. Tilpasninger kan også defineres som modifikasjoner i oppførsel ved individ-, gruppe- eller organisasjonsnivå som utføres av en organisasjon for å imøtekomme spesifikke behov til en annen organisasjon (Brennan og Turnbull, 1995; Abidin og Rahman, 2007).

I følge Håkansson og Snehota (1995) og Walter (2003) må feiltilpasninger mellom leverandør og innkjøpsorganisasjon elimineres gjennom relasjonsspesifikke tilpasninger, for å sikre at organisasjonene fungerer godt sammen. Tilpasninger er essensielt for å gjøre relasjonen mer produktiv (Hagberg-Andersson, 2006). I følge Wilson (1995) vil man endre egen kunnskap, prosesser eller produkter for å tilpasse seg den andre parten i en relasjon. Man kan derfor forvente at en leverandør vil gjøre tilpasninger ut fra behovene til viktige kjøpere, samtidig som en kjøper vil gjøre tilpasninger ut fra kapabilitetene til viktige leverandører (Hallén et al., 1991). Generelt er det slik at tilpasningene på hver side er mange og hyppige (Håkansson og Snehota, 1995) og kan være både planlagte eller ikke-planlagte (Brennan og Turnbull, 1997).

Gjennom tilpasninger bindes altså aktørene nærmere hverandre ved at man bedre møter hverandres behov, samt at de genererer og reflekterer felles forpliktelse (Walter, 2003; Håkansson og Snehota, 1995). På samme tid er det viktig at tilpasninger ikke kun ses på som lim som binder organisasjoner sammen på et gitt tidspunkt, men at man også innser at tilpasninger kan bli sett på som aktive investeringer for fremtiden (Hagberg-Andersson, 2006). Gjennom tilpasninger fasiliteres videre samhandling og det skapes barrierer for konkurrerende firma (Walter, 2003; Brennan og Turnbull, 1997). I følge Hagberg-Andersson (2006) kan også tilpasninger bidra til å bedre egen konkurransesituasjon i markedet ved å øke prestasjoner, noe som vil være ettertraktet også i andre potensielle relasjoner. Organisasjoner bør derfor sammen prøve å gjennomføre vinn-vinn-tilpasninger som gagnar begge aktører for å fremme gode nåværende og fremtidige resultater av samarbeidet (Hagberg-Andersson, 2006). Ved slike tilpasninger kan man eliminere faren for at tilpasningene fører til redusert konkurransevne på grunn av økt avhengighet (Hagberg-Andersson, 2006).



### 2.1.6 Konflikt/samarbeid

*Konflikter og samarbeid* anses som sameksisterende ved en relasjon, da begge er viktige aspekter knyttet til det å gjøre forretninger (Håkansson, 1982; Håkansson og Snehota, 1995; Lynch og O'Toole, 2010; Sutton-Brady, 2000). I følge Jalkala et al. (2007) kan *konflikt* defineres som en situasjon hvor minst én av flere tilknyttede aktører oppfatter inkompatibilitet i forhold til andre aktører. Konflikt kan også defineres som alle typer hendelser som indikerer uenigheter mellom partene (Vaaland og Håkansson, 2003). En viss inkompatibilitet eller uenighet mellom aktører i en relasjon må man forvente fordi aktørene vil operere med forskjeller knyttet til mål, prioriteringer og verdier. I følge Håkansson og Snehota (1995) vil det derfor være konflikter knyttet til fordeling av goder og kostnader, i tillegg til andre konflikter som kan oppstå over tid. Konflikter anses derfor som et naturlig aspekt ved interaksjon og som uunngåelig i en relasjon (Jalkala et al., 2007).

En konflikt kan påvirke relasjonen mellom to organisasjoner på to måter. På den ene siden kan en konflikt sees på som et destruktivt fenomen med forstyrrende og negative konsekvenser (Jalkala et al., 2007; Vaaland og Håkansson, 2003; Dwyer et al., 1987). I følge Dwyer et al. (1987) kan negative konsekvenser eksempelvis være negative følelser, fiendtlighet, bitterhet, streiker, polarisering, isolasjon, at relasjonen mister sin vitalitet eller at partene går glipp av potensielle muligheter i relasjonen. På den andre siden kan en konflikt sees på som et verdifullt og konstruktivt verktøy som kan gi positive utfall gjennom at det gir grunnlag for forbedringer og innovasjon (Jalkala et al., 2007; Vaaland og Håkansson, 2003; Dwyer et al., 1987). I følge Dwyer et al. (1987) og Morgan og Hunt (1994) kan positive utfall eksempelvis være at man unngår stagnasjon, mer hyppig og effektiv kommunikasjon, mer rettferdig fordeling av ressurser, mer balansert maktdistribusjon i relasjonen, og standardisering av fremgangsmåte for konfliktløsning. Fravær av konflikter kan derfor tyde på at partene ikke fullt ut har omfavnet hverandre og prøvd å utforske det fulle potensialet i en relasjon (Gadde et al., 2010). Det å ha en god relasjon vil dermed ikke være det samme som at alle konflikter må løses og elimineres umiddelbart. I følge Håkansson og Snehota (1995) vil konstruktive konflikter være nødvendige for å holde relasjonen mellom to organisasjoner sunn.

I følge Sutton-Brady (2000) kan *samarbeid* defineres som villighet fra begge parter til å arbeide i fellesskap for å skape fordeler for de involverte aktørene. En annen definisjon er at like eller komplementært koordinerte handlinger gjennomføres av organisasjonene i en gjensidig avhengig relasjon for å oppnå gjensidig ønskede resultater (Wilson, 1995; Morgan og Hunt, 1994). I følge Gadde et al. (2010) er samarbeid mulig fordi partene ikke kun har ulike interesser, men også forhåpentligvis felles interesser. Det vil være samarbeid og felles verdiskapning som gjør at en relasjon får verdi for de involverte aktørene (Håkansson og Snehota, 1995). I følge Persson og Håkansson (2007) kan man blant annet utnytte de

forretningsmulighetene som finnes knyttet til gjensidige avhengigheter i relasjonen gjennom samarbeid.

Samarbeid vil også være viktig fordi konflikter er en naturlig del av en relasjon. I følge Håkansson og Snehota (1995) vil det være samarbeid og tidligere forpliktelser som påvirker hvordan konflikter løses og hvorvidt konfliktene kan anses som destruktive eller konstruktive. Uten noen form for samarbeid vil man operere med konkurranse og opportunistisk adferd mellom organisasjonene, noe som vil skape destruktive konflikter og mangel på søk etter vann-vinn-situasjoner (Sutton-Brady, 2000; Håkansson og Snehota, 1995). Ved en relasjon basert på samarbeid vil man derimot generelt styre konflikter slik at man kan oppnå konstruktive løsninger som kan gi relasjonen en god utvikling (Abidin og Rahman, 2007; Håkansson og Snehota, 1995).

### 2.1.7 Sosial interaksjon

Relasjoner kjennetegnes også av *sosial interaksjon* (Håkansson og Snehota, 1995). Halinen og Salmi (2001) påpeker at selv om det er organisasjoner som er de primære aktørene ved interorganisatoriske relasjoner, vil individenes interaksjon med hverandre også være sentralt. Dette kommer av at interorganisatoriske relasjoner er bygd opp som en sosial utvekslingsprosess (Håkansson og Snehota, 1995). Dette omhandler at involverte individer vil knyttes sammen og forme identiteter i forhold til hverandre. Det at personlige bånd dannes vil være med på å forme både hvordan relasjonen er og hvordan relasjonen utvikles (Håkansson og Snehota, 1995; Halinen og Salmi, 2001). I følge Halinen og Salmi (2001) kan personlige bånd eksempelvis både fremme og hemme informasjonsutveksling, forhandlinger og tilpasninger i den interorganisatoriske relasjonen. Mangel på god personlig kjemi kan i den forbindelse være en årsak til at forretningsrelasjoner ikke opprettholdes (Andersen og Kumar, 2006). Dette kommer blant annet av at sosial interaksjon er en drivende kraft for utvikling av tillit mellom aktørene, hvilket er essensielt for relasjonen (Gadde et al., 2010). Dersom man ikke har god personlig kjemi vil tillitsbygging bli utsatt, noe som kan føre til at forretningsrelasjonen avsluttes. Sosiale relasjoner vil også påvirke utfallet av konfliktene da de for eksempel kan bidra til å løse små konflikter før de eskalerer (Lynch og O'Toole, 2010). Sosial interaksjon mellom involverte individer vil med andre ord være avgjørende for relasjonen som helhet (Veludo et al., 2001; Andersen og Kumar, 2006), og vil være hjertet av samhandlingen mellom organisasjoner (Halinen og Salmi, 2001).

### 2.1.8 Rutiner

I følge Håkansson og Snehota (1995) vil relasjonen også preges av etablering av *rutiner*. Andersson og Tuusjärvi (2000) definerer at rutiner er oppførselssekvenser hvor man gjør mye av det samme gjentatte ganger over tid og sted uten store anstrengelser. Rutiner kan også defineres som repeterende stabilitetsgeneratorer som er viktig for den daglige funksjonen til organisasjoner (Harrison og Huemer, 2005). I en interorganisatorisk setting vil

man operere med rutiner knyttet til hver organisasjon, samt rutiner som går på tvers av organisatoriske grenser (Harrison og Huemer, 2005).

I følge Holmlund (2004) og Håkansson og Snehota (1995) er bakgrunnen for at rutiner etableres at en relasjon, som nevnt i delkapittel 2.1.2, karakteriseres av å være svært kompleks. Høy grad av kompleksitet gir et behov for å strukturere den dynamiske interaksjonen (Andersson og Tuusjärvi, 2000) og lette samhandlingen mellom partene (Håkansson og Snehota, 1995). Rutiner er i den forbindelse essensielt fordi de etablerer og ivaretar strukturer, samt imøtekommer folks behov for sikkerhet og trygghet (Andersson og Tuusjärvi, 2000).

Frem til nå har man gitt en oversikt over Håkansson og Snehota (1995) sine struktur- og prosesskarakteristikk. Tabell 1 gir en oversikt over karakteristikkene og relaterte aspekter innenfor hver karakteristikk. Som tidligere nevnt vil kapitlet videre omhandle Håkansson (1982) sin interaksjonsmodell.

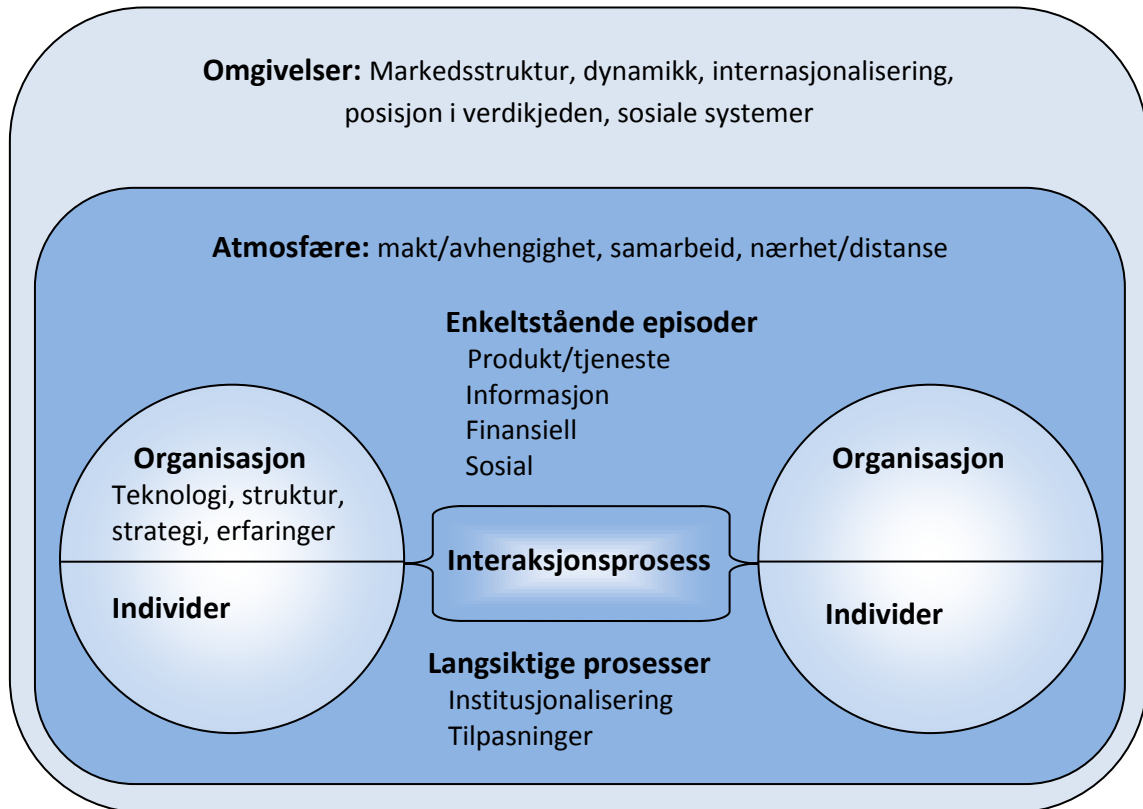
**Tabell 1 Oversikt over karakteristikk og underlagte relaterte aspekter for relasjoner.**

**Bygget på Håkansson og Snehota (1995)**

Karakteristikk	Relaterte aspekter
Kontinuitet	-
Kompleksitet	-
Symmetri	Makt
	Avhengighet
Lav grad av formalitet	Tillit
	Forpliktelse
Tilpasninger	-
Konflikt/samarbeid	-
Sosial interaksjon	-
Rutiner	-

## 2.2 Interaksjonsmodellen

Håkansson (1982) sin interaksjonsmodell illustrerer hvilke elementer som påvirker interaksjon mellom to organisasjoner, og består av fire hovedelementer: interaksjonsprosess, aktører, atmosfære og omgivelser. Disse elementene vil gjensidig påvirke hverandre og forme utviklingen av relasjonen (Håkansson, 1982), som illustrert i Figur 1. Videre vil aspekter ved hvert av hovedelementene, samt samspillet mellom disse elementene presenteres.



Figur 1 Interaksjonsmodellen (Håkansson, 1982: 23-30)

### 2.2.1 Interaksjonsprosess

*Interaksjonsprosessen* utgjør selve hjertet av forretningsutvikling (Ford et al., 2008) og vil være det som bygger opp relasjonen over tid (Ritter og Gemünden, 2003). Interaksjonsprosessen vil bevare og utvikle substans i relasjonen, noe som er avgjørende for styrken og utviklingen av relasjonen (Håkansson og Snehota, 1995). I følge Ford et al. (2008) vil interaksjonsprosessen pågå mellom partene over tid og utvikles slik at ingen av partene har full kontroll over prosessen. Interaksjon er nemlig en kumulativ prosess. Over tid vil interaksjonen påvirke hva partene mottar og bidrar med, samt påvirke selve partene og deres aktiviteter og ressurser (Ford et al., 2008; Abidin og Rahman, 2007). I følge Håkansson (1982) og Holmlund (2004) omhandler interaksjonsprosessen både kortsiktige og langsiktige aspekter, og kan inndeles i henholdsvis enkeltstående episoder og langvarige prosesser.

Kortsiktig interaksjon i en relasjon kalles for *enkeltstående episoder*, og refererer til produkt-/tjenestemessig, informasjonsmessig, finansiell eller sosial utveksling (Håkansson, 1982). Interaksjonsepisoder er hendelser som er tydelige og separate, og del av en større serie (Schurr, 2007). Eksempelvis kan organisasjoner prøve å omorganisere interaksjonsprosesser ved å introdusere og stabilisere en ny form for interaksjon over flere enkeltstående episoder (Awaleh og Harrison, 2009). Schurr (2007) har identifisert at kategorier av episoder kan baseres på hvordan episodene påvirker relasjonen og dermed inndeles i fruktbare,

destruktive og nøytrale episoder. Fruktbare og destruktive episoder har henholdsvis positiv og negativ effekt på samarbeid, tillit, felles forståelse og felles gevinst, og dermed den helhetlige tilstanden i relasjonen. Nøytrale episoder påvirker derimot ikke en relasjons tilstand. Schurr et al. (2008) påpeker at aktører kan oppleve interaksjonsepisoder ulikt, og at én aktør dermed kan se på en episode som fruktbar, mens en annen kan se på en episode som destruktiv.

I følge Ford et al. (2008) er det å betrakte kortsiktig interaksjon gjennom enkeltstående episoder problematisk, da det kan være vanskelig å avgrense starten og slutten på en episode. Episoder kan også bestå av flere, delvis overlappende, mindre episoder. Schurr (2007) vektlegger derfor at episoder ikke kan undersøkes i isolasjon, de henger sammen med en bredere kontekst. Til sammen vil flere episoder gi samlede erfaringer for en organisasjon (Håkansson, 1982).

*Langvarige prosesser* kan bli sett på som manifestasjoner av flere sammenkoblede episoder (Schurr, 2007). I følge Schurr (2007) refererer langvarige prosesser dermed til karakteristikker som er mer generelle og langsiktige av natur enn kortsiktige episoder. Disse prosessene vil da både bli påvirket og påvirke de enkeltstående episodene i interaksjonen (Håkansson, 1982). Håkansson (1982) identifiserer at langvarige prosesser omhandler *tilpasninger* og *institusjonalisering*, og det vil være disse prosessene som binder organisasjonene sammen i en relasjon.

*Tilpasninger* er blitt grundig presentert tidligere i delkapittel 2.1.5 og vil derfor ikke presenteres nærmere. *Institusjonalisering* vil si at forventninger knyttet til rutiner, normer og roller erstatter rasjonell beslutningstaking og utgjør grunnlaget for hvordan interaksjonen gjennomføres (Håkansson, 1982). Institusjonalisering er også delvis blitt presentert gjennom presentasjon av karakteristikken med etablering av rutiner i delkapittel 2.1.8. I tillegg til etablering av rutiner vil institusjonalisering også omhandle etablering av normer og rolleforventninger. Normer vil definere akseptabel og uakseptabel oppførsel, og på den måten gi ensartethet til interaksjonen (Andersson og Tuusjärvi, 2000). I følge Medlin (2004) vil man i en relasjon gå fra å operere med generelle normer i samfunnet til å operere ut fra spesifikke relasjonsnormer. Gjennom utvikling av normer vil man med andre ord etablere grunnregler for fremtidig utveksling og samarbeid (Dwyer et al., 1987). Rolleforventninger er normer som regulerer en bestemt aktør sin oppførsel (Andersson og Tuusjärvi, 2000).

Institusjonalisering er nødvendig for å lette samhandlingen i relasjoner som karakteriseres av høy grad av kompleksitet (Håkansson og Snehota, 1995). Institusjonalisering av rutiner, normer og rolleforventninger vil medføre redusert fleksibilitet og begrense aktørenes oppførsel, men vil likevel være gunstig og nødvendig for å kunne håndtere og koordinere kompleksiteten i relasjonen (Håkansson og Snehota, 1995; Andersson og Tuusjärvi, 2000). En

oversikt over aspekter knyttet til både enkeltstående episoder og langsiktige prosesser ved interaksjonsprosessen er gitt i Tabell 2.

**Tabell 2 Oversikt over dimensjoner og underliggende aspekter ved interaksjonsprosessen**

Dimensjoner ved Interaksjonsprosess	Underliggende aspekter av dimensjonene
Enkeltstående episoder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fruktbar episode</li> <li>• Nøytral episode</li> <li>• Destruktiv episode</li> </ul>
Langsiktige prosesser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilpasninger</li> <li>• Institusjonalisering</li> </ul>

### 2.2.2 Aktørene

I følge Håkansson (1982) er relasjonen avhengig av karakteristikker ved *aktørene*. Aspekter som organisasjonenes teknologi, størrelse, struktur, strategi, erfaring og individer vil derfor være avgjørende for relasjonen mellom to aktører (Håkansson, 1982).

*Teknologi* er viktig for relasjonen ut fra at karakteristikkene ved aktørenes teknologisystemer og forskjellen mellom dem vil danne grunnlaget for interaksjon og kommunikasjon. Disse påvirker interaksjon i form av for eksempel behov for tilpasninger og gjensidig tillit (Håkansson, 1982).

Organisasjonenes *størrelse* vil være grunnleggende for relasjonen ut fra at eksempelvis en stor organisasjon mer sannsynlig vil kunne dominere motparten (Håkansson, 1982). Dette henger sammen med makt og avhengighet som er blitt presentert tidligere.

*Strukturen* og den interne organiseringen til hver aktør er avgjørende for relasjonen fordi omfanget av sentralisering, spesialisering og formalisering påvirker interaksjonsprosessen (Persson og Håkansson, 2009; Håkansson, 1982). For eksempel vil organiseringen påvirke hvor mange og hvilke personer som er involvert, prosedyrer for utveksling, formalisering av interaksjonen og hva som utveksles. Det vil dermed være viktig å sikre et godt grensesnitt mellom interne funksjoner som teknisk og innkjøp, da vellykket samhandling med andre aktører ofte krever god intern kryssfunksjonell koordinering (Wynstra et al., 2001; Johnsen, 2009). Bocconcelli and Håkansson (2008) identifiserer at det ofte er slik at den interne organiseringen i to organisasjoner kan være forholdsvis forskjellig, noe som kan gjøre at det er nødvendig å gjennomføre endringer for bedre å tilrettelegge for god interaksjon.

For å være i stand til å oppnå vellykkede endringsprosesser er det viktig at man opererer med en helhetlig *strategi* som har støtte fra (McIvor og McHugh, 2000). Kim et al. (2010) påpeker at når organisasjonenes mål og strategier er forenelige, vil felles aktiviteter lettere

kunne gjennomføres og partene trenger ikke bekymre seg for at informasjon som deles benyttes med opportunistiske hensikter. Det at aktørene har forenelige mål og strategier kan med andre ord være med på å sette normer for akseptabel atferd. Ved manglende måloverensstemmelse arbeider aktørene derimot med sprikende mål, noe som kan medføre suboptimalisering (Kim et al., 2010), og være grobunn for destruktive konflikter (Fang et al., 2008).

*Erfaringer med tidligere samarbeid* er avgjørende for relasjonen, da effektene av tidligere hendelser vil være avgjørende for tolkning av nåtiden og forventninger om framtiden (Biggemann og Buttle, 2006; Ford og McDowell, 1999; Gadde et al., 2010; Medlin, 2004). Tidligere erfaringer vil være bakgrunnen for at aktører handler som de gjør, noe som kan omtales som skyggen av fortiden (Veludo et al., 2001). Tidligere interaksjon vil dermed være med å forme atferden til organisasjoner (Ford og McDowell, 1999; Håkansson, 1982).

*Individer* fra ulike funksjoner, organisasjonsnivåer og med ulike roller er involvert i en relasjon mellom to organisasjoner, og disse vil være avgjørende for utforming av relasjonen (Håkansson, 1982). De utveksler informasjon, utvikler relasjoner, utøver sosial interaksjon med hverandre, og vil på den måten påvirke beslutninger som hver organisasjon tar knyttet til relasjonen. Forskjeller knyttet til personligheter, erfaringer og motivasjon ved disse individene vil gjøre at man vil ta del i relasjonen på ulike måter, og disse individene vil derfor avgjøre både hvordan relasjonen er og hvordan utvikling av relasjonen vil utarte seg (Håkansson, 1982). Oversikt over dimensjoner knyttet til de involverte aktørene er presentert i Tabell 3.

**Tabell 3 Oversikt over dimensjoner ved aktørene**

Dimensjoner ved aktørene
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi</li> <li>• Størrelse</li> <li>• Struktur</li> <li>• Strategi</li> <li>• Erfaringer med tidligere samarbeid</li> <li>• Individer</li> </ul>

### 2.2.3 Atmosfæren ved interaksjonen

*Atmosfæren* både påvirker og påvirkes av interaksjonsprosessen og aktørene i relasjonen (Håkansson, 1982) og den kan sees på som en hybridkultur som utvikles mellom kjøper og selger (Wilson, 1995). I følge Wilson (1995) vil denne hybridkulturen reflektere kulturen i begge organisasjonene, samtidig som den vil være forskjellig fra hver av organisasjonskulturene. Atmosfæren er en emosjonell setting (Andersen og Kumar, 2006),

hvor interaksjon finner sted og karakteriseres ut fra atmosfæredimensjonene nærhet/distanse, makt/avhengighet og samarbeid (Håkansson, 1982; Andersen og Kumar, 2006; Gadde et al., 2010). Disse dimensjonene og dermed også atmosfæren er sterkt relatert til hvilke oppfatninger aktørene har til hverandre og til relasjonen (Hallén et al., 1991). *Nærhet/distanse* omhandler aspekter som *tillit* og *forpliktelser*, noe som ble presentert i delkapittel 2.1.4. Dimensjonene makt/avhengighet og samarbeid er også blitt presentert tidligere i henholdsvis delkapittel 2.1.3 og 2.1.6. Disse dimensjonene ved atmosfæren vil derfor ikke presenteres ytterligere i dette delkapittelet. Oversikt over relaterte aspekter knyttet til hver av atmosfæredimensjonene er presentert i Tabell 4.

**Tabell 4 Oversikt over relaterte aspekter ved atmosfæredimensjoner**

Atmfæredimensjon	Relaterte aspekter
Nærhet/distanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillit</li> <li>• Forpliktelse</li> </ul>
Makt/avhengighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makt</li> <li>• Avhengighet</li> </ul>
Samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeid</li> <li>• Konflikt</li> </ul>

#### 2.2.4 Omgivelser ved interaksjonen

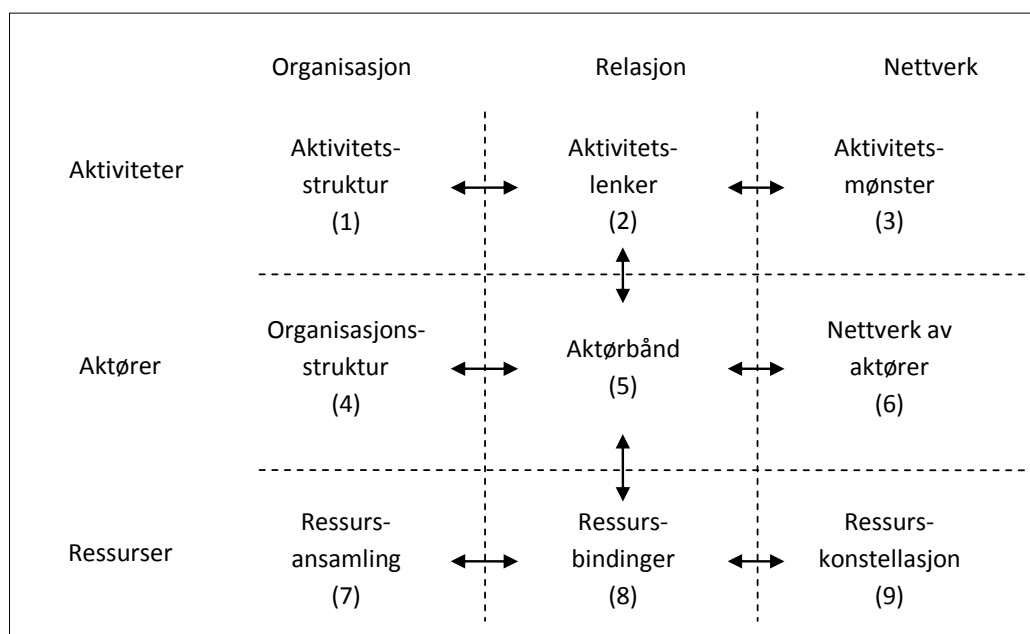
Håkansson (1982) påpeker at interaksjonen mellom aktørene ikke foregår i isolasjon, men blir påvirket av *omgivelsene* rundt relasjonen. Omgivelsene har i følge Håkansson (1982) fem dimensjoner: strukturen i markedet, dynamikk, internasjonalisering, posisjon i verdikjeden og sosiale systemer.

*Strukturen i markedet* avhenger av konsentrasjonen av kunder og leverandører, og stabiliteten eller endringsraten til markedet og aktørene. Konsentrasjonen av kunder og leverandører bestemmer antallet alternativer en organisasjon har. *Dynamikken* i en relasjon og i markedet påvirker relasjonen på to motstående måter. Nære relasjoner gjør at man har større mulighet til å forutse framtidige hendelsesforløp, men samtidig vil alternativkostnaden ved å inngå nære relasjoner med et begrenset antall aktører være høy i marked som preges av høy dynamikk. *Internasjonaliseringen* i kjøps- eller salgsmarkedet innvirker på en organisasjons motivasjon for å inngå i internasjonale relasjoner, hvilket eksempelvis vil innebære fysisk tilstedeværelse i utlandet, språk og kunnskap om internasjonal handel. *Posisjonen i verdikjeden* vil være med å påvirke en organisasjon og dens interaksjon med andre aktører. Det endelige produktet vil gjennom verdikjeden være gjenstand for ulike strategier, og en aktør vil dermed bli påvirket av andre aktører og deres



relasjoner med sine leverandører og kunder. *Sosiale systemer* medfører generelle holdninger og oppfatning av en gruppe, eksempelvis organisasjoner, og kan både være et hinder og til hjelp for en organisasjon fordi andre behandler organisasjonen ut fra sine holdninger til gruppen. (Håkansson, 1982)

Som det ble framstilt i kapittel 1 kan man se på relasjoner gjennom et dyadisk syn eller et nettverkssyn. Hvilket syn man har påvirker hvordan man betrakter omgivelsene rundt relasjonen. Figur 2 fra Håkansson og Snehota (1995) viser sammenhengen mellom aktiviteter, aktører og ressurser (substansen) i organisasjoner, relasjoner og nettverk. Organisasjonens kapabiliteter vil i følge figuren bero på aktivitetslenkene, aktørbåndene og ressursbindingene til den andre organisasjonen i relasjonen. Samtidig vil relasjonen være avhengig av kapabilitetene til organisasjonene. Videre viser figuren at det er en sammenheng mellom relasjonen og det bredere nettverket. En aktivitetslenke er en del av et større aktivitetsmønster, ressursbindingene del av en større ressurskonstellasjon, og aktørene del av et nettverk av aktører. Figur 2 illustrerer dermed sammenhengen mellom det dyadiske perspektivet og nettverksperspektivet.



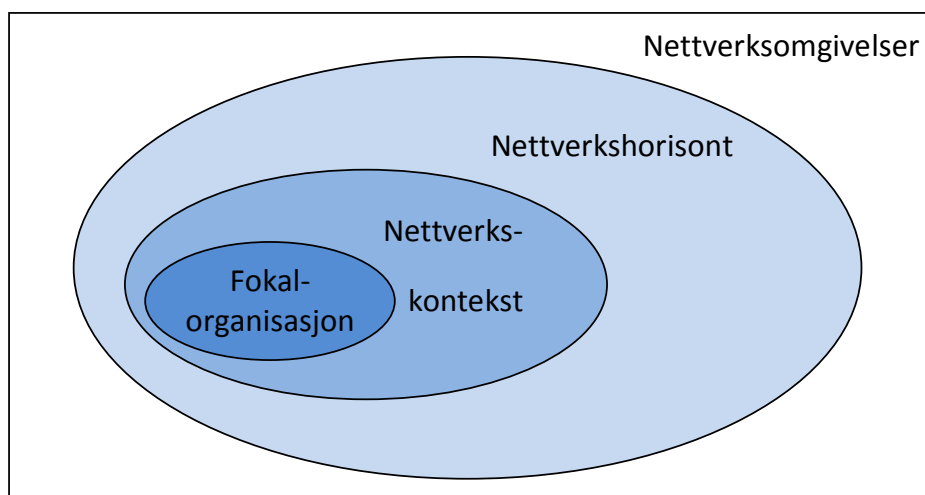
**Figur 2 Sammenhengen mellom substans i organisasjoner, relasjoner og nettverk (Håkansson og Snehota, 1995: 45)**

Håkansson (1982) sin interaksjonsmodell har i grove trekk et dyadisk syn fordi man opererer med et klart skille mellom dyaden og omgivelsene. Modellen inkluderer omgivelsene, men fokuserer i liten grad på at relasjonen mellom aktørene er knyttet til andre relasjoner, og at interaksjonsprosessen dermed påvirkes av de andre relasjonene. Alternativet til interaksjonsmodellens dyadiske syn er, som nevnt tidligere, å ha et nettverksperspektiv. Da anser man i stedet at relasjonen er en del av en bredere kontekst, altså et nettverk av

gjensidig avhengige relasjoner (Håkansson og Snehota, 1995; Holmen og Pedersen, 2001; Anderson et al., 1994). Forklaringer knyttet til det som skjer i relasjonen vil da til en viss grad søkes etter i eksterne faktorer. Ettersom hver relasjon er innlemmet eller tilknyttet andre relasjoner kan ikke dens utvikling forstås fullstendig dersom disse tilknytningene overses (Håkansson og Snehota, 1989).

Fordi det dyadiske synet har vist seg å ha de overnevnte begrensningene har forskere også utviklet teorier som i større grad tar hensyn til at det ikke er et klart skille mellom dyade og nettverk. Anderson et al. (1994) og Holmen og Pedersen (2003) trekker eksempelvis fram at man ikke enkelt kan dele inn omgivelsene i generelle nivåer fordi grensene mellom nivåene ikke enkelt kan identifiseres. Relasjoner er dyader, men de er også en del av nettverk (Anderson et al., 1994). I stedet for å skille mellom relasjoner og omgivelser kan man derfor heller operere med ulike lag; nettverkskontekst, nettverkshorisont og omgivelser (Holmen og Pedersen, 2003).

*Nettverkskonteksten* består av direkte og indirekte relasjoner og aktører som en organisasjon anser som relevante (Holmen og Pedersen, 2003). *Nettverkshorisonten* til en organisasjon angir den delen av nettverket som en organisasjon er bevisst på og som den dermed tar hensyn til (Holmen og Pedersen, 2003). Nettverkshorisonten avhenger av organisasjonens erfaringer og strukturen i nettverket. Forskjellen mellom nettverkshorisont og nettverkskontekst er altså at aktørene og relasjonene i konteksten ses på som relevante, mens nettverkshorisonten angir alle aktører som organisasjonen har kjennskap til, både relevante og irrelevante. Utenfor nettverkshorisonten finnes *nettverksomgivelsene*. Nettverksomgivelsene består av aktører og relasjoner mellom aktører som fokalorganisasjonen ikke har kjennskap til, og dermed ikke kan identifisere (Anderson et al., 1994; Holmen og Pedersen, 2003). I følge Holmen og Pedersen (2003) er det slik at selv om organisasjonen ikke har kjennskap til de spesifikke organisasjonene, vil den likevel være kjent med at det finnes andre, uidentifiserte organisasjoner der ute, og at disse gjennom aktører i nettverkshorisonten påvirker fokalorganisasjonen. Nettverkslagene bestemmes ut fra aktørenes syn på omverdenen og vil derfor endre seg over tid etter hvert som relasjoner oppstår, endres og avsluttes (Holmen og Pedersen, 2003). Konseptene nettverkskontekst, nettverkshorisont og nettverksomgivelser er illustrert i Figur 3.



**Figur 3 Nettverkslagene nettverkskontekst, nettverkshorisont og nettverksomgivelser. Bygget på Holmen og Pedersen (2003)**

Det vil være overlapp mellom synet i interaksjonsmodellen og synet med nettverkslag. Nettverkskonteksten til en organisasjon vil omhandle alle dyadiske interaksjonsprosesser med andre aktører i interaksjonsmodellen fordi aktører man har interaksjon med vil ses på som relevante. Omgivelsene i interaksjonsmodellen vil samtidig omfatte resterende nettverkskontekst, samt nettverkshorisont og nettverksomgivelser. Dette betyr at nettverkslagene vil innebefatte Håkanssons (1982) omgivelserdimensjoner, hvilket gjør at nettverkslagene vil være dekkende for å forklare omgivelsene til organisasjoner og relasjoner. Tabell 5 oppsummerer nettverkslagene som dermed utgjør dimensjonene ved omgivelsene.

**Tabell 5 Oversikt over dimensjoner ved omgivelsene**

Dimensjoner ved omgivelsene
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettverkskontekst</li> <li>• Nettverkshorisont</li> <li>• Nettverksomgivelser</li> </ul>

### 2.2.5 Gjensidige påvirkninger mellom hovedelementene i interaksjonsmodellen

De vil være gjensidige påvirkninger mellom forskjellige dimensjoner knyttet til de ulike hovedelementene i interaksjonsmodellen. For det første vil ulike dimensjoner internt i et hovedelement påvirke hverandre. Knyttet til atmosfæren kan eksempelvis høy grad av samarbeid gi økt sannsynlighet for tillit og forpliktelser (Kim et al., 2010). For det andre vil dimensjoner knyttet til ulike hovedelementer påvirke hverandre. Det vil si at dimensjoner ved interaksjonsprosessen, aktørene, atmosfæren og omgivelsene gjensidig vil påvirke hverandre. Eksempelvis vil strategi og erfaringer fra tidligere samarbeid hos aktørene påvirke hvordan interaksjonsprosessen utarter seg både på kort og lang sikt. I følge Håkansson (1982) er det samspillet mellom disse hovedelementene som vil avgjøre hvordan

relasjonen er og hvordan den utvikler seg. Samspillet medfører endringer, noe som fører til at relasjoner ikke er statiske, og Ritter og Gemünden (2003) påpeker derfor at relasjoner er dynamiske. Relasjonene vil på denne måten kontinuerlig utvikle seg (Mishra og Seshadri, 2000; Dwyer et al., 1987; Ritter og Gemünden, 2003).

I dette kapitlet har to sentrale, akademiske verker vært utgangspunktet for presentasjonen av teori om interorganisatoriske relasjoner. Håkansson og Snehota (1995) sine struktur- og prosesskarakteristikker trakk fram åtte sentrale karakteristikker ved langvarige relasjoner, og Håkansson (1982) sin interaksjonsmodell dannet utgangspunktet for å forstå hvordan interaksjonen er mellom to aktører i en relasjon. Dette kapitlet har dermed lagt grunnlaget for at man kan forstå aspekter knyttet til interorganisatoriske relasjoner. Forskningsspørsmålene til denne studien omhandler derimot interorganisatoriske relasjoner ved endringsprosesser, og etterfølgende kapittel vil derfor presentere viktige aspekter knyttet til endringer.

### 3. Teori knyttet til endring

For å kunne analysere endringer er det essensielt at man faktisk forstår hva som menes med en endring, samt bakgrunn for at endringer gjennomføres. Dette vil derfor presenteres videre.

I følge Kragh og Anderson (2008) omhandler endring et skifte fra et organisert mønster av oppførsel til et annet. Endringer gjør dermed at man opererer på en annen måte, da man utvikler nye normer og rutiner (Harrison og Huemer, 2005). I følge Fang et al. (2008) kan interorganisatorisk endring defineres som at begge aktørene gjør endringer knyttet til sine operasjoner for å være i stand til å håndtere de ustabile eksterne omgivelsene. Utvikling og endring er nødvendig for organisasjoner fordi konteksten organisasjonene opererer i stadig forandrer seg (Hayes, 2010; Sastry, 1997). De nye kravene fra konteksten fører altså til at organisasjoner må endre seg for å holde seg konkurransedyktig (Abidin og Rahman, 2007), og å inneha endringskapabiliteter er i denne sammenhengen kritisk (Kragh og Anderson, 2008).

En slik impuls som organisasjoner utsettes for gjennom konteksten er stadig økende konkurranse (Cousins et al., 2008; Mclvor og Humphreys, 2004; Ragatz et al., 1997). I følge Christopher (2005) og Ragatz et al. (1997) fører globalisering til at flere aktører konkurrerer om de samme kundene, og antallet produktvarianter kundene har tilgang på har derfor økt betraktelig. Økt konkurranse fører til at organisasjoner er nødt til å gjennomføre endringer for å forbedre egen konkurranseevne for dermed å være i stand til å overleve (Chopra og Meindl, 2010).

I tillegg til økt konkurranse opplever organisasjoner mer utfordrende kundekrav (Cousins et al., 2008; Mclvor og Humphreys, 2004; Ragatz et al., 1997). Kunder krever mer i form av leveransetid, produktprestasjon og pris. Mer utfordrende kundekrav bidrar sammen med hurtig teknologisk utvikling til at organisasjoner må levere produkter som i økende grad er nye og komplekse (Johnsen, 2009). Dette gir så krav til organisasjoner om responsivitet (Christopher, 2005) og hyppig innovasjon (Mclvor og Humphreys, 2004).

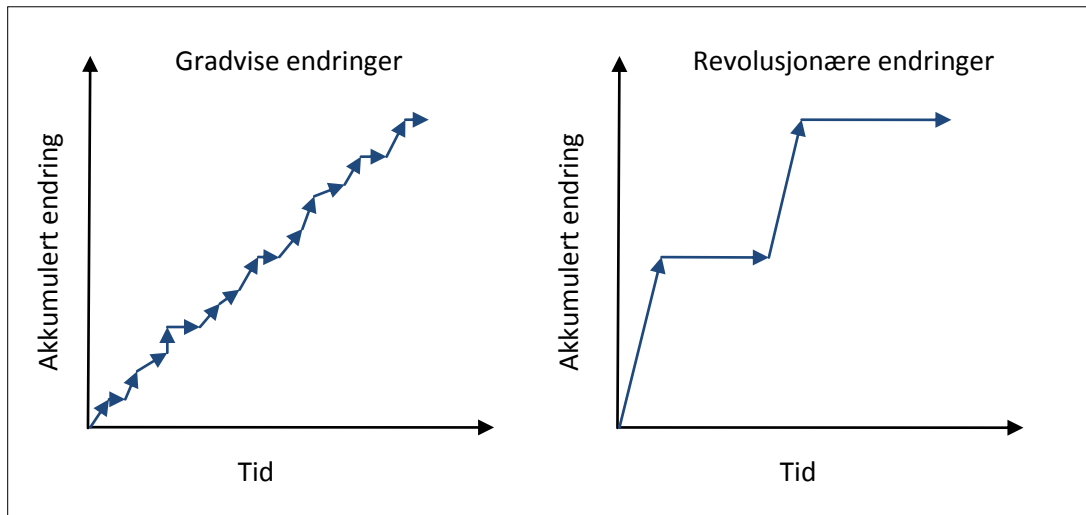
Økte kundekrav og hurtig utvikling gjør at organisasjoner spesialisere seg på sin kjernekompetanse. Spesialisering fører til et økende behov for å outsource aktiviteter til andre aktører fordi man trenger å benytte seg av andre spesialiserte aktører ved behov for annen kompetanse (Christopher, 2005; Kim et al., 2010; Mclvor og Humphreys, 2004; Mclvor og McHugh, 2000; Tikkanen og Tuominen, 2000; Torvatn et al., 2007). Organisasjoner endres altså i form av i økende grad å bli avhengig av aktører utenfor organisasjonen (Kim et al., 2010; Tikkanen og Tuominen, 2000). Denne avhengigheten gjør at man må samarbeide mer med de andre aktørene, hvilket gjør at organisasjoner må endre seg til å utvikle nære relasjoner med aktørene (Mclvor og Humphreys, 2004). De tradisjonelle store vertikalt

integreerte organisasjonene endres derfor og blir erstattet av komplekse samarbeidsnettverk av organisasjoner (McIvor og Humphreys, 2004). Organisasjoner bygger relasjoner med andre aktører og blir gjennom disse koblet sammen med et større nettverk av forretningsrelasjoner. Organisasjoner vil dermed være eksponert for endringer gjennom interaksjon med andre aktører (Tikkanen og Tuominen, 2000).

Videre vil man påpeke hvilke ulike typer endringer man kan gjennomføre. Siden studien omhandler endring som er interorganisatorisk vil det man også presenteres og diskuteres teori knyttet til kundens tilnærming til endringsinitiativet og leverandørens endringstilnærming, da disse til sammen utgjør endringsprosessen i en relasjon. Fordi det i kapittel 1 ble valgt å ikke ha en klar grense mellom dyade og nettverk vil aspekter knyttet til endring i nettverk også presenteres. Videre i dette kapitlet vil derfor teori knyttet til hvert av disse elementene presenteres.

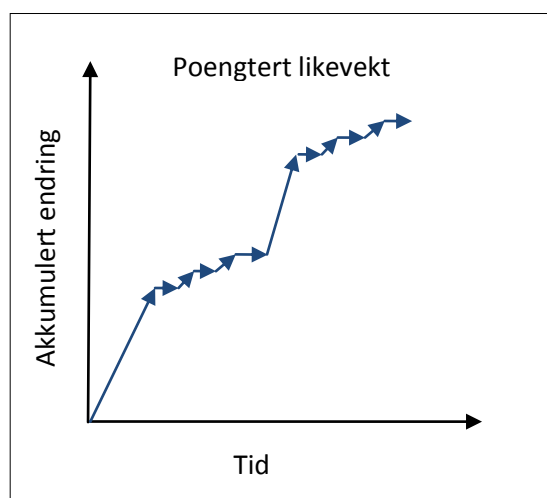
### **3.1 Ulike typer endring**

Det finnes flere måter å skille mellom ulike typer endringer. I følge de Wit og Meyer (2004) kan man skille ulike endringer ut fra størrelsen, retning og tempoet på endringene. Man kan på det ene ytterpunktet gjennomføre kun evolusjonære eller gradvise endringer (de Wit og Meyer, 2004). Ved gradvise endringer har man en prosess med kontinuerlig strøm av moderate endringer som gradvis akkumulerer over en lengre tidsperiode og som følger en bestemt retning (de Wit og Meyer, 2004; Aastrup, 2000). Hver endring er i seg selv liten, men samlet vil resultatet være stort, som illustrert i Figur 4. Sentralt fokus vil da være på kontinuerlig læring, tilpasninger og forbedringer. Det andre ytterpunktet vil være radikale eller revolusjonære endringer (de Wit og Meyer, 2004). Disse endringene handler om at man, i stedet for å bygge videre på status quo, forkaster eksisterende systemer for å bygge nye systemer. Disse endringene representerer med andre ord en grunnleggende og banebrytende endring (Aastrup, 2000) noe som illustreres i Figur 4. Ved revolusjonære endringer ønsker man å bryte radikalt med fortiden og på denne måten unngå at innebygd rigiditet i dype strukturer skal holde igjen organisasjonen (Hayes, 2010).



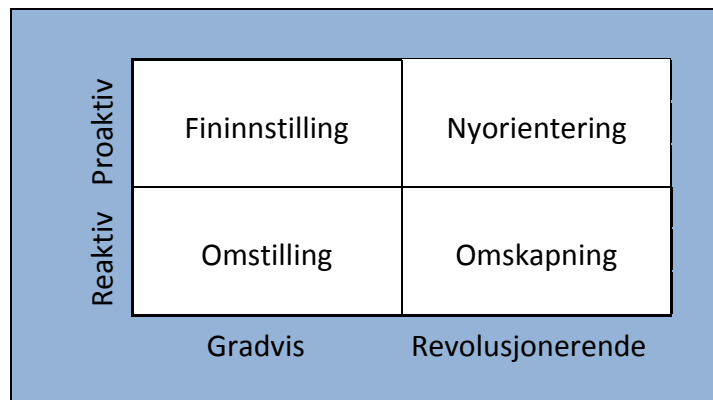
**Figur 4 Illustrasjon av gradvise og revolusjonære endringer**  
Baseres på de Wit og Meyer (2004).

Det er også mulig å kombinere gradvise og revolusjonerende endringer, hvilket modellen poengtert likevekt illustrerer. Denne vises i Figur 5. Endringsforløpet omhandler at organisasjoner utvikles gjennom å veksle mellom perioder med likevekt, det vil si perioder hvor rigiditet kun tillater gradvise endringer, og perioder med revolusjonære endringer, hvor de dype strukturene blir fundamentalt endret (Hayes, 2010; Gersick, 1991; Sastry, 1997). Den dype strukturen vil være de båndene man har bygd opp mellom seg over tid (Gersick, 1991). Båndene vil være relatert til kultur, strategi, struktur, maktfordeling og styringsmetoder (Hayes, 2010). I følge Tushman et al. (1986) klarer de mest suksessfulle organisasjonene å opprettholde en gunstig likevekt over en periode, men er også i stand til å initiere og gjennomføre skarpe og store endringer når det er nødvendig, hvilket er i tråd med den poengterte likevektsmodellen.



**Figur 5 Illustrasjon av poengtert likevekt**

Hvorvidt endringen er gradvis eller revolusjonerende er også basis for en annen måte å skille mellom endringer, men da skiller man i tillegg endringer ut fra om endringen er reaktiv eller proaktiv (Hayes, 2010). En reaktiv endring vil være en respons på eksternt eller internt press, mens en proaktiv endring vil være en initiert endring som kommer av en tro på at man kan endre seg for bedre å være i stand til å møte fremtidige behov og krav (Tikkanen og Tuominen, 2000). Noen organisasjoner er gode på å forutse at endringer må gjøres, hvilket gir dem tid til å undersøke problemet nærmere for å kunne identifisere beste mulige løsning. Andre organisasjoner ser ikke behovet for en endring før det har gått så langt at endringen må gjennomføres uten grundig planlegging og før konsekvenser er kartlagt. Organisasjonene kan dermed enten fremme endringer eller ta til seg endringer (Tikkanen og Tuominen, 2000). Hayes (2010) klassifiserer dermed endringer ut fra dimensjonene gradvis/revolusjonerende og reaktiv/proaktiv inn i fininnstilling, nyorientering, omstilling eller omskapning, som vist i Figur 6.



Figur 6 Ulike typer endringer. Baseres på Hayes (2010)

Dersom endringen som må gjøres er gradvis og proaktiv, vil endringen være en *fininnstilling* for å justere dagens drift mer hensiktsmessig. Fininnstilling er noe som organisasjoner ofte gjennomfører kontinuerlig. Er endringen som gjøres proaktiv og revolusjonerende vil endringen derimot være en *nyorientering*. Dette innebærer å redefinere driften i påvente av fremtidige muligheter eller problemer. Dersom organisasjonen gjennomfører gradvise endringer og har en reaktiv tilnærming til endringen vil endringen være en *omstilling*. På grunn av at organisasjonen er reaktiv har behovet for endring vokst sett i forhold til ved proaktiv oppførsel, og endringen vil dermed være mer alvorlig. Fordi omstilling er en inkrementell endring vil den derfor ofte innebære å gjøre mye av det samme som tidligere, men på en bedre måte for å holde seg konkurransedyktig. Sist, men ikke minst kan endringen være en *omskapning*. Det vil da være snakk om en revolusjonerende endring der organisasjonen har en reaktiv tilnærming til endringer. Omskapning innebærer store omveltninger for organisasjonen (Hayes, 2010). Endringer som gjennomføres i likevektsperioden i modellen om poengtert likevekt vil da være enten omstilling eller fininnstilling ut fra om de henholdsvis er reaktive eller proaktive endringer. Endringer som gjennomføres i



de revolusjonerende periodene i modellen om poengtert likevekt vil på samme grunnlag være enten omskapning eller nyorientering.

Hayes (2010) sin inndeling av endring i fininnstilling, nyorientering, omstilling og omskapning vil også inkludere de Wit og Meyer (2004) sin inndeling i gradvise og revolusjonerende endringer, samt poengtert likevektsmodellen. Hayes (2010) sin inndeling vil derfor være dekkene for å kunne klassifisere ulike typer endringer.

Tabell 6 gir en oversikt over de ulike endringstypene ved modellen.

**Tabell 6 Oversikt over endringstyper ved interorganisatorisk endring.**

Endringstype
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omstilling</li> <li>• Fininnstilling</li> <li>• Omskapning</li> <li>• Nyorientering</li> </ul>

Videre vil det presenteres teori knyttet til ulike aspekter ved kundens tilnærming til et endringsinitiativ som er viktige for å fremme en vellykket endringsprosess.

### 3.2 Kundens tilnærming til endringsinitiativ

Når endringer skal gjennomføres i en relasjon må en av aktørene ta initiativ til endringen, og det vil i den forbindelse være visse aspekter ved tilnærmingen som påvirker det endelige resultatet av endringsprosessen (Klev og Levin, 2009). I denne studien er endringsinitiering, som beskrevet i kapittel 1, begrenset til å komme fra kunden. Det er alltid flere motiver bak igangsettingen av en endringsprosess, og et av aspektene er derfor at det er viktig å ha *avklarte mål for endringsprosessen* (Klev og Levin, 2009). I følge Tikkanen og Tuominen (2000) innebærer dette at man må tilegne seg en forståelse for hvor behovet for endring kommer fra, og hva konsekvensene av en endringsprosess bør være. Etter at ledelsen har fastsatt mål om hva endringsprosessen skal resultere i kan det være gunstig å sette seg konkrete mål for ytelse, eksempelvis gjennom sammenligning, slik at man i ettertid kan undersøke om prosessen gav de ønskede resultater (Hayes, 2010; Awaleh og Harrison, 2009). Kunden kan også etablere resultat- og effektmål for endringsprosessen, der resultatmålene angir hva som konkret skal være oppnådd og effektmålene angir mulige gevinster fra endringsprosessen (Rolstadås, 2006).

Mennesker motsetter seg endring fordi de frykter det ukjente (Hayes, 2010; Kragh og Anderson, 2008). For at initiativet til endring skal bli vellykket er det dermed sentralt at ledelsen har *evne til å forstå og redusere motstand mot endring* (Hayes, 2010). Det vil være viktig for initiativtaker å forstå hvordan andre aktører vil reagere, slik at man bedre kan

håndtere hver enkelt aktør og miksen av alle aktørene samlet sett (Holmen og Pedersen, 2010). For å redusere eventuell motstand vil, i følge Hayes (2010), et virkemiddel være å kommunisere behovet for endring. Å få med seg interessentene på endringsprosessen vil være helt avgjørende for om prosessen kan gjennomføres. Dette innebærer at det ikke vil være tilstrekkelig å ta initiativ til endring, men at man også må overbevise andre aktører om at det er hensiktsmessig og i deres interesse å gjennomføre endringen (Aastrup, 2000; Bocconcelli og Håkansson, 2008; Hayes, 2010). Eksempelvis kan en fokalorganisasjon overbevise en annen organisasjon som berøres av endringen om at tidligere praksis har svakheter og at en endring derfor vil medføre positive aspekter for begge parter (Bocconcelli og Håkansson, 2008). Å overbevise om behovet for endring tvinger interessentene ut av komfortsonen og motiverer for å endre dagens praksis. Ledelsen i organisasjoner kan derfor i mange tilfeller skape et falskt behov for endring for å få gjennomført prosessen (Klev og Levin, 2009). I følge Bovey og Hede (2001) har det å ta hensyn til menneskelige behov ved initiativ til endring være et annet virkemiddel for å redusere motstanden mot endringen. Man må erkjenne at endringer i og mellom organisasjoner handler om endring blant mennesker, og at menneskelige aspekter dermed er minst like viktige som tekniske. Dette kan gjøres ved å la individer som blir berørt av endringen ha medbestemmelsesrett i prosessen. Disse vil da oppleve å ha kontroll på endringen og endringsprosessen, hvilket påvirker deres holdning til endringen (Bovey og Hede, 2001). En oversikt over hvilke aspekter som er avgjørende ved tilnærmingen til endringsinitiativet vises i Tabell 7.

**Tabell 7 Oversikt over viktige aspekter ved kundens tilnærming til endringsinitiativet**

Viktige aspekter ved kundens tilnærming til endringsinitiativet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avklarte mål for endringsprosess</li><li>• Evne til å forstå og redusere motstand mot endring</li></ul>

Ved interorganisatoriske endringer er det ikke bare aspekter ved kundens tilnærming til endringsinitiativ som er avgjørende for om endringsprosesser blir vellykkede, leverandørens endringstilnærming også er avgjørende. Dette kommer av at det ikke er mulig for en organisasjon å gjøre store endringer i isolasjon, da man også må involvere og samhandle med eksterne partnere (Aastrup, 2000). Videre vil man derfor presentere avgjørende aspekter knyttet til leverandørens endringstilnærming.

### **3.3 Leverandørens endringstilnærming**

Organisasjoner har ulike syn på hva som fungerer og hva som ikke fungerer, noe som vil påvirke hvordan man forholder seg til initiativ til endringer (Roseira og Brito, 2007). En leverandør kan med andre ord reagere på mange måter når den blir møtt med et endringsinitiativ fra kunden. Aastrup (2000) og Easton og Lundgren (1992) påpeker at dette

kan beskrives ut fra fem sekvenser: (1) refleksjon, (2) tilpasning, (3) absorbering, (4) overføring og (5) forvandling. Ved *refleksjon* vil leverandøren gjøre motstand i form av å forkaste eller oppheve initierte endringer. Leverandøren kan eksempelvis fortsette med relasjoner og prosesser som ikke støtter opp om initiativet (Holmen og Pedersen, 2010). Ved *tilpasning* vil man styre endringen ut fra forhandlinger innad i dyaden uten at resten av nettverket påvirkes. Ved *absorbering* aksepterer leverandøren de initierte endringene og håndterer disse internt i organisasjonen uten at endringene påvirker andre aktører. Ved både tilpasning og absorbering vil man altså operere med begrenset endring, da endringene har utspring i, og forblir i dyaden (jf. Halinen et al., 1999). *Overføring* innebærer at leverandøren overfører effektene av endringene over på andre aktører i nettverket. Aktøren kan reagere strategisk i forhold til initiativ ved da å starte opp, forsterke eller fortsette med relasjoner og prosesser i nettverket som støtter opp om initiativet, samt svekke eller avslutte relasjoner eller prosesser i nettverket som ikke støtter initiativet (Holmen og Pedersen, 2010). Ved *forvandling* er absorbering og overføring kombinert ved at leverandøren tilpasser egen organisasjon og overfører endringskrav til resten av nettverket. En oversikt over de mulige reaksjonene er gitt i Tabell 8.

**Tabell 8 Oversikt over mulige reaksjoner på initiert endring**

Reaksjon på initiert endring
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleksjon</li> <li>• Tilpasning</li> <li>• Absorbering</li> <li>• Overføring</li> <li>• Forvandling</li> </ul>

Aastrup (2000) og Easton og Lundgren (1992) påpeker altså at ved en initiert endring kan nettverket bli påvirket av reaksjoner som overføring og forvandling. Gjennom overføring og forvandling får man koblede endringer (jf. Halinen et al., 1999) som påvirker andre relasjoner og aktører i nettverket. Dette samsvarer med at Biggeman og Buttle (2006) og Ritter et al. (2004) påpeker at handlingene til aktørene i dyaden kan gi følger for andre aktører i nettverket. Dette kommer av at en relasjon mellom to aktører vil eksistere i seg selv, men samtidig også være integrert i en kontekst gjennom relasjoner med andre parter (Holmen og Pedersen, 2001). Samtidig som dyaden vil påvirke nettverket, vil også nettverket påvirke dyaden (Halinen et al., 1999). Endringer som påvirker aktører vil med andre ord ikke alltid oppstå i dyaden, nettverket vil også være en viktig kilde til endring (Aastrup, 2000). Fordi nettverket kan være avgjørende ved endringer vil derfor aspekter knyttet til endringer i nettverk videre presenteres.

### 3.4 Endringer i nettverk

Siden en aktør og dens relasjoner påvirkes gjennom både dyaden og gjennom nettverket vil dette medføre at aktøren har mange interesser å ta hensyn til i endringsprosesser. En leverandør som er satt ovenfor et endringsforslag i en relasjon vil derfor evaluere endringens innvirkning på andre relasjoner før den bestemmer seg for å støtte endringen eller ikke (Roseira og Brito, 2007; Kragh og Anderson, 2008). Torvatn et al. (2007) påpeker blant annet at leverandørens grad av involvering i andre nettverk er avgjørende for om leverandøren vil støtte opp om en endring. *Leverandørens nærhet med andre kunder* vil med andre ord være kritisk for leverandørens reaksjon på endringen. Dersom leverandøren er nært forbundet med andre kunder er det mindre sannsynlig at leverandøren vil være villig til å endre seg på en måte som kan begrense de andre relasjonene (Torvatn et al., 2007). Det å få et nærere forhold til en kunde kan eksempelvis hemme leverandørens evne til å etablere og utvikle kontakt med andre kunder (LaBahn og Krapfel, 2000).

Å ha et innblikk i hvordan endringen samsvarer med leverandørens egne interesser kan dermed gi informasjon om hvorvidt leverandøren kan være villig til å forplikte seg til endringen (Roseira og Brito, 2007). For å oppnå en forståelse for om leverandøren vil støtte endringen eller ikke, vil det derfor være gunstig å ha innsikt i hvilke aktører som påvirker leverandøren. *Kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst* før initiering av en endring vil med andre ord være viktig. Dette for at kunden skal kunne vurdere muligheter for å gjennomføre endringer basert på evaluering av leverandørens situasjon (Torvatn et al., 2007). Viktige aspekter ved endring i nettverk oppsummeres i Tabell 9.

**Tabell 9 Oversikt over viktige aspekter ved endring i nettverk**

Viktige aspekter ved endring i nettverk
<ul style="list-style-type: none"><li>• Leverandørens grad av involvering med andre kunder</li><li>• Kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst</li></ul>

Kapittel 3 har sett nærmere på hvordan eksterne impulser fra konteksten kan trigge behovet for endring hos en organisasjon, samt ulike typer endringer. Det ble fokusert på kundens tilnærming til endringsinitiativet og reaksjonen fra leverandøren. Til slutt har endringer knyttet til nettverket blitt presentert. Dette kapitlet har dermed sett på bakgrunnen for at endringer gjennomføres, endringer i relasjoner (kundens tilnærming til endringsinitiativ og leverandørens endringstilnærming) og endringer i nettverk. Til sammen har kapittel 2 og 3 gitt en grundig innføring i henholdsvis interorganisatoriske relasjoner og endringer.

## 4. Teoretisk rammeverk

Frem til nå har teoretiske funn knyttet til interorganisatoriske relasjoner og endring blitt presentert. Videre i studien vil disse to teoretiske forskningsområdene kombineres og danne grunnlaget for å utvikle et teoretisk rammeverk som vil brukes som basis for å kunne besvare studiens forskningsspørsmål:

1. Hvilke samhandlingskarakteristikker kan teoretisk påvirke om man oppnår vellykkede interorganisatoriske endringsprosesser, og hvordan påvirker disse samhandlingskarakteristikkene endringsprosessene?
2. Hvordan samsvarer det Veidekke og leverandører erkjenner som viktig for å oppnå vellykkede endringsprosesser med de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene?
3. Hvordan kan samhandlingen mellom Veidekke og leverandører bedre gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser?

Det første forskningsspørsmålet er teoretisk i sin art, mens forskningsspørsmål to og tre vil tuftes på at empiri ses i lys av teori. Dette kapitlet vil søke å besvare det første forskningsspørsmålet ved å utvikle et rammeverk som illustrerer hvilke, og på hvilken måte samhandlingskarakteristikker påvirker endringsprosessen. Rammeverket konstrueres ved å kombinere teorien fra kapittel 2 og 3. Rammeverket som utvikles vil også danne grunnlaget for å kunne besvare forskningsspørsmål to og tre senere i studien. Videre i kapitlet vil derfor hovedelementene det teoretiske rammeverket består av presenteres, før samhandlingskarakteristikkene som inngår under hvert hovedelement deretter gjennomgås.

### 4.1 Elementer i det teoretiske rammeverket

Karakteristikkene (fra Håkansson (1982) i kapittel 2.1), aspektene (fra Håkansson og Snehota (1995) i kapittel 2.2) og endringselementene (fra kapittel 3) vil danne grunnlaget for å identifisere samhandlingskarakteristikker som skal inngå i rammeverket. Ved å studere disse nærmere kan man observere at disse i visse tilfeller omhandler de samme tema og at de også delvis overlapper. Før man identifiserer samhandlingskarakteristikkene vil man komme frem til entydige, overordnede hovedelementer for å kunne lage et helhetlig og oversiktlig rammeverk. Hvilke hovedelementer som skal inkluderes i det teoretiske rammeverket vil bestemmes ved å ta utgangspunkt i studiens første forskningsspørsmål.

Det første forskningsspørsmålet søker å analysere endringsprosesser, hvilket gjør at endringsprosesser vil være et nødvendig aspekt i det teoretiske rammeverket. I kapittel 1 ble definisjonen av endringsprosess presentert, og det ble klart at endringsprosesser omhandler samspillet mellom kundens tilnærming til endringsinitiativet og leverandørens endringstilnærming. Disse to tilnærmingene vil derfor inkluderes som hovedelementer i det teoretiske rammeverket. Det anses ikke å være andre underliggende hovedelementer under

endringsprosessen enn de to benevnte fordi all endring som foregår i samhandlingen vil enten ha utspring i kundens tilnærming til endringsinitiativet eller i leverandørens endringstilnærming. Videre uttrykker forskningsspørsmålet at studien ser på interorganisatoriske endringsprosesser. Dette gjør at aktørene som utfører prosessene (initierende kunde og leverandør), samt relasjonen mellom dem må inkluderes som hovedelementer i det teoretiske rammeverket. Videre ble det i kapittel 1 avgjort at studien ikke kun skulle fokusere på relasjonen (dyaden), men at deler av nettverkspektivet også skulle inkluderes. Da det er nettverkskonteksten som anses som mest relevant for den interorganisatoriske endringsprosessen er det denne som inkluderes som hovedelement i rammeverket.

For å oppsummere vil hovedelementene i det teoretiske rammeverket dermed være *kundens tilnærming til endringsinitiativ, leverandørens endringstilnærming, kunde som tar initiativ og leverandør som mottar initiativ (aktører i samhandlingen), relasjon* mellom aktørene og *nettverkskontekst*. Videre i kapitlet vil hvert av disse hovedelementene presenteres i detalj, og hvilke karakteristikk, aspekter og elementer fra teorien som vil utgjøre underliggende samhandlingskarakteristikkene diskuteres.

#### 4.1.1 Samhandlingskarakteristikker ved kundens tilnærming til endringsinitiativet

Kundens tilnærming til endringsinitiativet vil være avgjørende for om endringsprosessen blir vellykket fordi hvordan initiativet utformes påvirker endringsprosessen. Tabell 10 nedenfor presenterer samhandlingskarakteristikkene som vil være underlagt dette hovedelementet.

Tabell 10 Samhandlingskarakteristikker ved kundens tilnærming til endringsinitiativet

Samhandlingskarakteristikker ved kundens tilnærming til endringsinitiativet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avklarte mål for endringsprosessen</li><li>• Evne til å forstå og redusere motstand mot endring</li><li>• Endringstype</li></ul>

I kapittel 3.2 ble det identifisert at *avklarte mål for endringsprosessen* og *evne til å forstå og redusere motstand* er avgjørende ved kundens tilnærming til endringsinitiativet. I kapittel 3.1 ble *endringstype* diskutert og disse vil også ses på som en samhandlingskarakteristikk ved kundens tilnærming til endringsinitiativet. Dette fordi hvorvidt endringen som kunden initierer er proaktiv/reaktiv og revolusjonerende/gradvis trolig vil påvirke leverandørens reaksjoner på endringsinitiativet og dermed også endringsprosessen.

#### 4.1.2 Samhandlingskarakteristikker ved leverandørens endringstilnærming

Leverandørens tilnærming til endringsinitiativet vil påvirke hvor vellykket endringsinitiativet blir fordi leverandørens holdninger til initiativet er bakgrunnen for motstand eller støtte mot endringen. Tabell 11 viser samhandlingskarakteristikken som vil være underlagt leverandørens endringstilnærming i det teoretiske rammeverket.

**Tabell 11 Samhandlingskarakteristikk ved leverandørens endringstilnærming**

Samhandlingskarakteristikk ved leverandørens endringstilnærming
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaksjon på endringsinitiativ</li> </ul>

Fra kapittel 3.3 har man at leverandørens *reaksjon på endringsinitiativ* kan deles inn i refleksjon, tilpasning, absorbering, overføring og forvandling. I kapittel 1 ble det påpekt at denne studiens forskningsspørsmål fokuserer på vellykkede endringsprosesser hvilket relatert til leverandørens endringstilnærming vil bero på om leverandøren støtter endringsprosessen eller ikke. Fra kapittel 3.3 kan man identifisere at refleksjon vil innebære motstand mot endringen, mens tilpasning, absorbering, overføring og forvandling vil innebære ulike typer støtte til endringen. Fordi forskningsspørsmålet henger sammen med vellykkethet vil leverandørens reaksjon på endringsinitiativet gjennom støtte og motstand være den samhandlingskarakteristikken som vil inkluderes i det teoretiske rammeverket.

#### 4.1.3 Samhandlingskarakteristikker ved aktører

Aktørene som utfører den interorganisatoriske endringsprosessen vil påvirke hvor vellykket endringsprosessen blir, og hovedelementene initierende kunde og leverandøren må derfor inngå i rammeverket. Tabell 12 viser samhandlingskarakteristikken ved det teoretiske rammeverket som vil være underlagt disse hovedelementene.

**Tabell 12 Samhandlingskarakteristikker ved aktørene**

Samhandlingskarakteristikker ved initierende kunde	Samhandlingskarakteristikker ved leverandør
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi</li> <li>• Struktur</li> <li>• Strategi</li> <li>• Erfaringer med tidligere samarbeid</li> <li>• Individider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi</li> <li>• Struktur</li> <li>• Strategi</li> <li>• Erfaringer med tidligere samarbeid</li> <li>• Individider</li> </ul>

I Tabell 3 i kapittel 2.2.2 presenterte interaksjonsmodellen at *teknologi, størrelse, struktur, strategi, erfaringer med tidligere samarbeid* og *individider* er aspekter underliggende aktørene. Sett i forhold til Tabell 3 vil ikke aspektet *størrelse* bli tatt med som en

samhandlingskarakteristikk under aktørene. Begrunnelse for dette gis i kapittel 4.1.4. I tillegg til karakteristikkene fra kapittel 2.2.2 vil også *episoder*, som er et aspekt underlagt interaksjonsprosessen i interaksjonsmodellen (kapittel 2.2.1), også være relatert til aktørene. For partene som utfører samhandlingen vil tidligere episoder bli sett på som erfaringer (Håkansson, 1982: 20), og episoder vil derfor slås sammen med aspektet erfaringer med tidligere erfaringer (fra kapittel 2.2.2) og utgjøre samhandlingskarakteristikken *erfaringer med tidligere samarbeid*.

#### **4.1.4 Samhandlingskarakteristikker ved relasjon**

Relasjonen vil være en grunnleggende del av interorganisatorisk endring og dermed relevant for hvor vellykket en interorganisatorisk endringsprosess blir. Hovedelementet relasjon vil innebære flere deler av teorien som ble gjennomgått i kapittel 2 og 3. Håkansson og Snehotas (1995) struktur- og prosesskarakteristikker fra Tabell 1 vil inkluderes i relasjonen fordi disse er relasjonelle karakteristikk. Deretter vil også elementer fra Håkanssons (1982) interaksjonsmodell undergå relasjonen. Det ble i kapittel 2.2.3 presentert at atmosfæren er en emosjonell setting som interaksjonen finner sted i, og at den er nært knyttet til den oppfatningen partene har av hverandre og relasjonen. Atmosfæren vil dermed peke på liknende egenskaper ved relasjonen som Håkansson og Snehotas (1995) struktur- og prosesskarakteristikker. Deler av interaksjonsprosessen vil også gå under hovedelementet relasjon fordi det er interaksjonsprosessen som bygger opp relasjonen. For å få et entydig bilde av hva som påvirker og kjennetegner relasjonen vil dermed disse kombineres i rammeverket. Det neste som må gjøres er derfor å identifisere hvilke karakteristikk og aspekter som overlapper for slik å skape entydige samhandlingskarakteristikk, som illustrert i Tabell 13.



Tabell 13 Samhandlingskarakteristikker ved relasjonen

Karakteristikker som brukes videre i studien	Samsvarende karakteristikker fra Håkansson og Snehot (1995)	Samsvarende aspekter fra Håkansson (1982)
Kontinuitet	Kontinuitet	-
Kompleksitet	Kompleksitet	-
Makt/avhengighet	Symmetri	Makt/avhengighet i atmosfære, størrelse i aktør
Tillit/forpliktelse	Lav grad av formalitet	Nærhet/distanse i atmosfære
Tilpasninger	Tilpasninger	Tilpasninger ved langsiktige prosesser
Samarbeid/konflikt	Konflikt/samarbeid	Samarbeid i atmosfære
Sosial interaksjon	Sosial interaksjon	-
Institusjonalisering	Etablering av rutiner	Institusjonalisering i langsiktige prosesser

Som vist i Tabell 13 ble *kontinuitet* og *kompleksitet* identifisert som strukturkarakteristikker av Håkansson og Snehot (1995) (i delkapittel 2.1). Disse vil derfor videreføres som samhandlingskarakteristikker i det teoretiske rammeverket. Videre presenterte delkapittel 2.1 symmetri som er strukturkarakteristikk. Det ble identifisert at symmetri omhandler aktørenes makt og avhengighet, hvilket korresponderer med aspektet makt/avhengighet underlagt interaksjonsmodellens atmosfære. I tillegg vil også størrelse, som er et aspekt ved partene i interaksjonsmodellen, omhandle dette temaet. I rammeverket vil dermed symmetri (fra Håkansson og Snehot (1995)), makt/avhengighet og størrelse (fra Håkansson (1982)) kombineres til samhandlingskarakteristikken *makt/avhengighet*. Videre kan man også observere en sammenheng mellom strukturkarakteristikken lav grad av formalitet og interaksjonsmodellens nærhet/distanse i atmosfæren, da begge disse omhandler tillit og forpliktelse. Disse kombineres, og samhandlingskarakteristikken som benyttes i det teoretiske rammeverket vil betegnes *tillit/forpliktelse*. Et annet aspekt som ble tatt opp flere steder i kapittel 2 og 3 er tilpasninger mellom partene, da som en prosesskarakteristikk (under delkapittel 2.1.5) og som et aspekt under interaksjonsprosessen (i delkapittel 2.2.1). Samhandlingskarakteristikken som benyttes i det teoretiske rammeverket er dermed *tilpasninger*. Konflikt og samarbeid er også aspekter som ble diskutert flere steder i teorikapitlene, da som prosesskarakteristikken konflikt/samarbeid i delkapittel 2.1, og som samarbeid i interaksjonsmodellens atmosfære i delkapittel 2.2.3. I det teoretiske rammeverket vil samhandlingskarakteristikken kalles *samarbeid/konflikt*. *Sosial interaksjon* ble av Håkansson og Snehot (1995) identifisert som en prosesskarakteristikk ved relasjonen og vil dermed også inkluderes som en samhandlingskarakteristikk i det teoretiske

rammeverket. Et siste teoretisk overlapp man kan se er at prosesskarakteristikken rutiner fra delkapittel 2.1.8 også anses som underlagt interaksjonsprosessens institusjonalisering i delkapittel 2.2.1. I det teoretiske rammeverket vil dermed samhandlingskarakteristikken *institusjonalisering* benyttes.

#### 4.1.5 Samhandlingskarakteristikker ved nettverkskonteksten

Nettverkskonteksten vil påvirke hvor vellykket en interorganisatorisk endringsprosess blir fordi, som det ble påpekt i kapittel 1, nettverket henger sammen med relasjonen og vil dermed gjennom relasjonen påvirke samhandlingen mellom aktørene. Samhandlingskarakteristikkene ved nettverkskonteksten oppsummeres i Tabell 14.

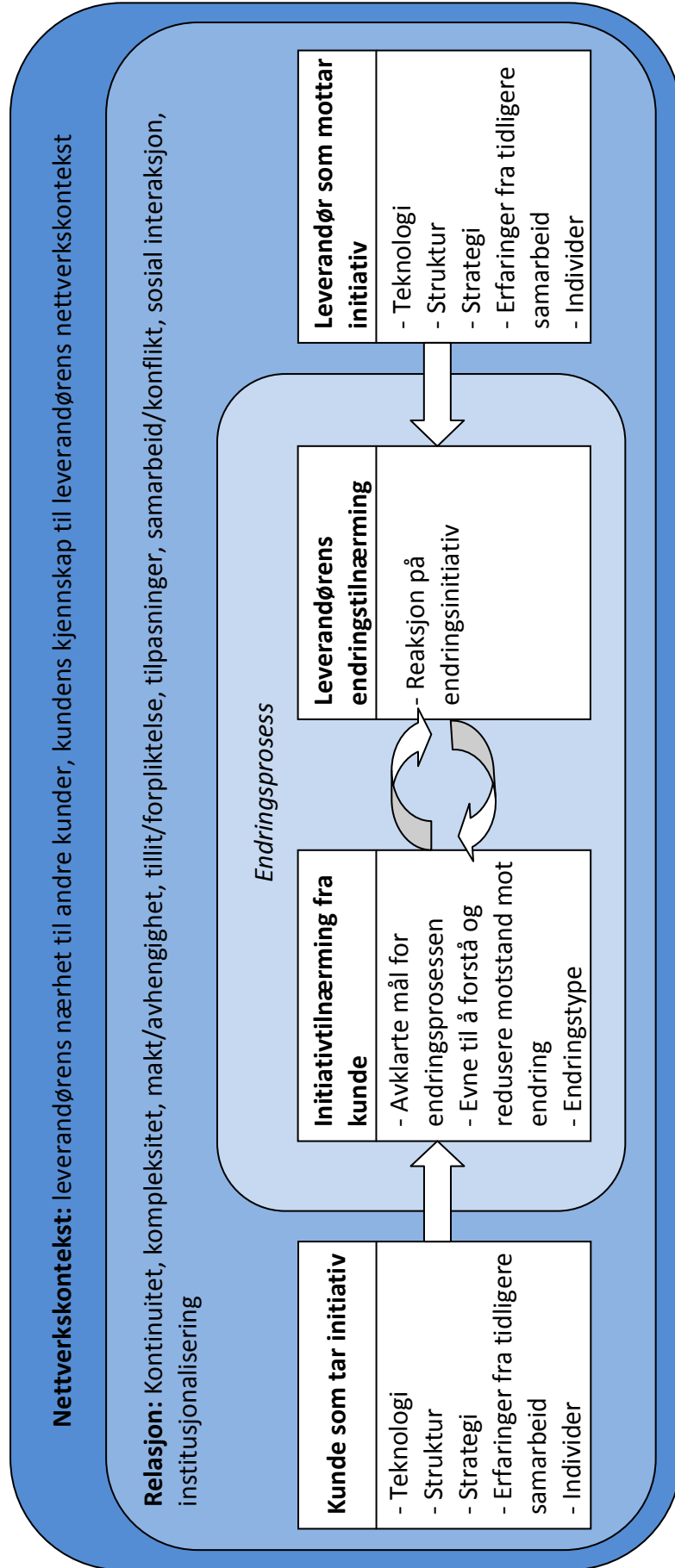
**Tabell 14 Samhandlingskarakteristikker ved nettverkskonteksten**

Samhandlingskarakteristikker ved nettverkskonteksten
<ul style="list-style-type: none"><li>• Leverandørens nærhet til andre kunder</li><li>• Kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst</li></ul>

Fra kapittel 3.5 har man at *leverandørens nærhet til andre kunder* påvirker reaksjonen på endringsinitiativet og at *kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst* gir et bilde av hvor sannsynlig det er at leverandøren støtter initiativet. Disse aspektene vil dermed være påvirkende på hvor vidt en endringsprosess blir suksessfull, og vil dermed videreføres som samhandlingskarakteristikker i det teoretiske rammeverket.

#### 4.2 Illustrasjon av teoretisk rammeverk

På bakgrunn av kapittel 4.1 kan man nå illustrere det teoretiske rammeverket som viser hvilke og hvordan samhandlingskarakteristikker påvirker endringsprosesser. I midten av det teoretiske rammeverket illustreres endringsprosessen. Denne består, som beskrevet i kapittel 1, av kundens tilnærming til endringsinitiativ og leverandørens endringstilnærming. Det vil være et kontinuerlig samspill mellom disse, hvilket bemerkes med en dobbeltsidig pil i Figur 7. Aktørene vil påvirke endringsprosessen da det er initierende kunde og leverandør som er utgangspunktet for henholdsvis kundens tilnærming til endringsinitiativ og leverandørens endringstilnærming. Relasjonen vil gjensidig påvirke endringsprosessen ved å omslutte aktørene og hovedelementene i endringsprosessen. På samme måte vil også nettverkskonteksten gjensidig påvirke endringsprosessen, da den omslutter relasjonen, aktørene og hovedelementene i endringsprosessen. Om en endringsprosess blir vellykket er dermed avhengig av alle samhandlingskarakteristikker ved hovedelementene, samt samspillet mellom disse elementene, som illustrert i Figur 7.



Figur 7 Teoretisk rammeverk



## 5. Metode

Forskning er en måte å etablere kunnskap, der metoden skal gi ny innsikt med høy troverdighet. Dette kapitlet vil presentere studiens metode for forskning gjennom å beskrive vår metode for litteratur- og empiriinnhenting, samt evaluering av forskningsmetoden. Oversikt over forfatter, tittel, formål og bidrag ved innhentet metodelitteratur gis i Vedlegg 1.

### 5.1 Litteraturinnhenting

I dette delkapitlet vil vi først presentere bakgrunnen for at litteraturinnhenting kan være viktig for en studie. Deretter vil vi presentere hvordan vi har valgt å gjennomføre innhenting av litteratur og begrunnelse for denne gjennomføringsmetoden.

Enkelte fremhever at man tidlig i forskningsstudien bør gjennomgå tidligere publisert litteratur som er relevant i forhold til forskningsemnet (eksempelvis Hart, 2001; Walliman, 2005). Dette gjøres for å bli kjent med emnet, hvilket innebærer at man må søke etter, få tak i og lese så mye som mulig av tilgjengelig og relevant litteratur. En analytisk lesning av eksisterende litteratur vil da være en forutsetning for forskningen (Hart, 2001). I følge Hart (2001) er bakgrunnen for dette at det å gjennomføre litteraturstudie vil: (1) hjelpe til med å identifisere arbeid som allerede er gjort som er relevant for studier, (2) forhindre at man dupliserer noe som allerede er gjort, (3) hjelpe til med å unngå problemer som har oppstått ved tidligere forskning, (4) hjelpe til med å designe metoden ved at man kan identifisere nøkkelaspekter og teknikker som er passende for emnet og (5) muliggjøre at man finner hull i eksisterende forskning og dermed fremme et unikt tema for studien. Litteraturstudien vil på denne måten sette rammene for nåværende studie (Hart, 1998).

Vår litteraturstudie tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Vi prøvde derfor først å finne relevant litteratur som var knyttet til både interorganisatoriske relasjoner og endring, noe som viste seg å være begrenset. Vi identifiserte dermed et hull i eksisterende teori. Som beskrevet i innledningen valgte vi derfor å innhente litteratur som var knyttet til hvert av disse forskningsområdene, slik at vi i hovedsak konsentrerte oss om litteratur som fokuserte på interorganisatoriske relasjoner og annen litteratur som fokuserte på endring. Dette ble gjort fordi vi anså at vi gjennom innsikt i begge temaområdene kunne kombinere teorien og dermed få et godt helhetsbilde av interorganisatoriske relasjoner ved endring.

Innhenting av litteratur innebar hovedsakelig søk i Universitetsbibliotekets databaser, hvor vi begrenset oss til å benytte tre databaser: ISI Web of Science, Google Scholar og Science Direct. Dette fordi disse databasene er anerkjente og gav oss tilgang på det meste av litteratur innen fagområdene. Søkeordene som ble benyttet ved søk i databasene var supplier relation/ supplier relationship, interorganizational/interaction og change. Disse ble både brukt i kombinasjon og hver for seg i søkene. For å finne et tilstrekkelig

litteraturgrunnlag identifiserte vi først artikler som omhandlet flere av søkeordene, før vi utvidet søket til også å omfatte artikler som kun omhandlet ett eller to av søkeordene.

Etter at artikler ble funnet ble de forkastet eller valgt ut for videre gjennomgang basert på gjennomlesning av artikkelens/bokens abstrakt, overskrifter og konklusjoner. På denne måten vurderte vi hvorvidt litteraturen var relevant og troverdig, og om vi ønsket å bruke den videre. I tillegg til å hente inn ny litteratur valgte vi å innlemme artikler og bøker som allerede var kjent for oss. Andre artikler og bøker ble også innlemmet i litteraturstudiet da disse enten var velreferert i andre relevante artikler eller var anbefalt av veiledere. Til slutt inneholdt derfor vår litteraturstudie til sammen 65 artikler og 10 bøker, som representerer en godt balansert samling av litteratur knyttet til de temaene vi ønsket å fokusere på ut fra forskningsspørsmålene. Oversikt over forfatter, tittel, formål og bidrag ved innhentet litteratur er presentert i Vedlegg 2.

## 5.2 Empiriinnhenting

Å hente inn empirisk materiale var en viktig del i denne studien. I dette delkapittelet vil vi derfor presentere framgangsmåten vi har benyttet samt argumentere for vårt valg av dette.

### 5.2.1 Valg av forskningsdesign

Første steg i prosessen med å innhente empiri var å bestemme hvilket forskningsdesign vi skulle benytte. For å finne svar på forskningsspørsmålene måtte vi fordype oss i relasjoner mellom Veidekke og leverandører og hvordan endringer påvirkes av relasjonene. Dette innebar at vi måtte få en rik forståelse av årsaks- og virkningssammenhenger og av konteksten til relasjonene, hvilket gjorde at vi valgte å benytte oss av en casestudiedesign. Dubois og Gibbert (2010) trekker dessuten frem at casedesignets evner til å forstå komplekse sammenhenger gjør det særs egnet for å studere organisasjoner, relasjoner og nettverk.

Hvordan man definerer en casestudie og dermed hvordan casestudier skiller seg fra andre forskningsdesign er blitt diskutert av flere forskere. Easton (2010: 119) definerer en casestudie som "en forskningsmetode som innebærer at man undersøker én eller et lite antall sosiale enheter eller situasjoner, hvor data samles inn gjennom flere kilder og det utvikles en helhetlig forklaring gjennom en iterativ forskningsprosess". Yin (2003: 13-14) vektlegger at en casestudie er "en empirisk undersøkelse som utforsker et samtidfenomen i dets virkelige kontekst, særlig når grenser for fenomenet og konteksten ikke er distinkte.[...] Casestudien kan håndtere teknisk distinkte situasjoner hvor det er flere variabler enn datapunkt og hvor man dermed må benytte flere datakilder og hvor data må triangulere, og drar fordel av tidligere teoretiske funn for å guide datainnsamling og analyse". Yins (2003) definisjon er dermed bredere enn Eastons (2010), fordi Yin (2003) i tillegg til å angi metode

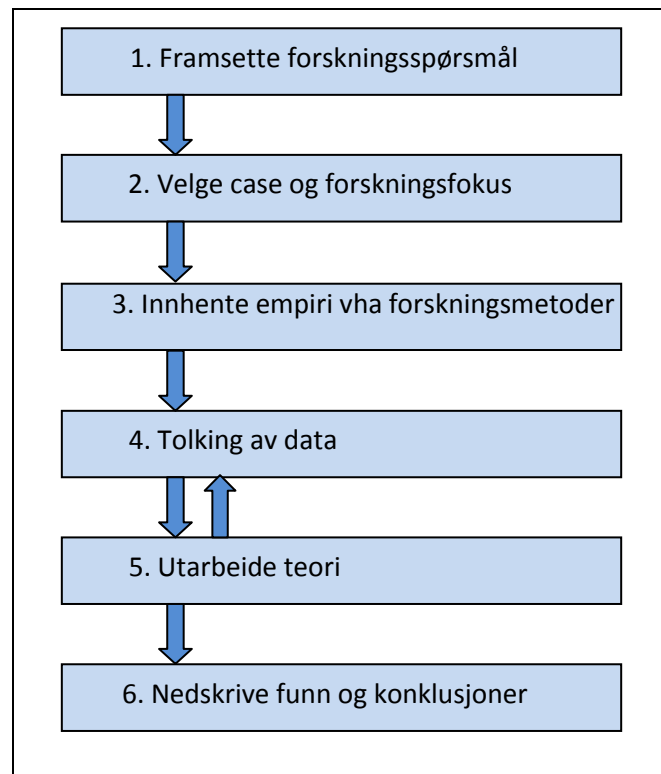
for datainnsamling også inkluderer dataanalyse. I vår studie har vi tatt utgangspunkt i Yin (2003) sin definisjon og dermed sett på analysen som underlagt casedesignet.

I følge Stake (1995) vil et case på mange områder være lik mange andre case, mens på andre områder vil det være unikt. Ved casestudier søker man derfor å tilegne seg forståelse for både det unike og fellesegenskapene (Stake, 1995). Ved casedesign er det et fenomen i nåtiden som undersøkes, og casestudier benyttes i forskning hvor problemstillingen skal gi svar på hvordan og hvorfor (Yin, 2003). Casestudier bør gjennomføres i tilfeller der man ikke forsøker å kontrollere begivenhetene, men heller forsøker å innhente data om et fenomen i sin naturlige kontekst (Dubois og Gibbert, 2010; Easton, 2010; Yin, 2003). Casestudier tilrettelegger derfor for at man kan forstå et omfattende fenomen i dybden (Easton, 2010; Stake, 1995). Ved at man undersøker et fenomen i dybden har man muligheten til å erfare at funnene har endret seg over tid gjennom å observere årsaks- og virkningssammenhenger. Dette er noe man ikke kan identifisere ved forskningsdesign som innhenter data om ett gitt tidspunkt (Dubois og Gadde, 2002b).

Ved bruk av casedesign konsentrerer man seg om sammenhenger og detaljer heller enn det å kunne generalisere (Easton, 2010; Eisenhardt, 1989). Grunnen til dette er fordi generalisering ikke kan gjøres på grunnlag av en populasjon på én eller et lite antall (Dubois og Gibbert, 2010; Easton, 2010; Stake, 1995; Thomas, 2011). Forskningsdesignet er blitt kritisert for å være for situasjonsavhengig og at man dermed kun kan generere kunnskap om ett tilfelle (Dubois og Gadde, 2002b). Yin (2003) og Dubois og Gadde (2002b) trekker frem at selv om casestudier anses som et "mykt" design vil kravene til gjennomføring være tilsvarende hardere. Alt for mange forskere som benytter casestudier gjør i følge Yin (2003) slurvete arbeid som medfører at usikre data og skjevheter påvirker funnene og konklusjonene. Dubois og Gadde (2002b) henviser til Easton (1995) og utpeker tre aspekter forskere må være bevisste på ved gjennomføring av casestudier. For det første må man være bevisst på at studien ikke skal fremlegges på en slik måte at leseren selv må finne konklusjonen. Casestudien vil i slike tilfeller kun være en rik fremstilling av empirien. For det andre må man være oppmerksom på sammenhengen mellom data og teorier og rammeverk slik at dataen ikke kun delvis støtter teorier og rammeverk som fremsettes. Sist, men ikke minst, må man også være bevisst på at flercasestudier ikke har dekning for å kunne generalisere til andre tilfeller og situasjoner.

### 5.2.2 Fremgangsmåte ved casestudien

I følge Bryman (2008) er det seks steg en forsker gjennomgår i en casestudie: fremsette forskningsspørsmål, velge case og forskningsfokus, innhente empiri ved hjelp av forskningsmetoder, tolke data, utarbeide teori og nedskrive funn og konklusjoner. De seks stegene illustreres i Figur 8.



Figur 8 Grunnleggende steg i en casestudie (Bryman, 2008)

### ***Steg 1: Framsette forskningsspørsmål***

*Forskningsspørsmålene* angir hva det er man konkret ønsker å finne svar på ved hjelp av en forskningsstudie (Yin, 2003). Bryman (2008) trekker frem at forskningsspørsmål kan være både vage eller mer konkrete i sin art. I vår studie er forskningsspørsmålene utarbeidet med bakgrunn i en problemstilling. Denne studiens problemstilling er å beskrive og analysere samhandlingen ved endringsprosesser mellom Veidekke og én eller flere av deres leverandører, samt identifisere og analysere hvordan samhandling bør gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Studien ser altså på hvordan dagens praksis er, og hvordan praksisen bør være for å oppnå suksess. På bakgrunn av problemstillingen er det derfor utarbeidet tre forskningsspørsmål. Disse ble presentert i kapittel 1.

Det første forskningsspørsmålet er teoretisk i sin art og vil dermed besvares i slutten av teorikapitlet. Det vil dermed ikke være innlemmet i casestudien. De to siste forskningsspørsmålene vil derimot besvares med en casestudie. Begge disse spørsmålene er av typen "hvordan"-spørsmål, og vil derfor i følge Yin (2003) være egnet for en casestudie.

Da vi startet vår studie ønsket vi å utarbeide forskningsspørsmål som var vide nok til at vi ville finne relevante sammenhenger mellom teorien og empirien, men samtidig at spørsmålene skulle være snevre nok til at vi kunne finne konkrete svar. Våre forskningsspørsmål har endret seg noe gjennom studien etter hvert som vi fikk et bedre innblikk i hvordan Veidekkes endringer påvirker leverandørene. Dette er i tråd med



anbefalingene fra Eisenhardt (1989) som fremhever at man i forkant av empiriinnhentingene bør ha et forskningsfokus for å forhindre at man blir overveldet av informasjon, men og at forskningsspørsmålene bør være gjenstand for kontinuerlig revisjon gjennom studien.

### *Steg 2: Velge case og forskningsfokus*

Ved casesdesign vil valg av case i stor grad avgjøre hvilke funn man kommer fram til (Stake, 1995, Thomas, 2011). Dette kommer av at hvert case er unikt. I vårt tilfelle var casene og forskningsfokuset delvis bestemt på forhånd. Det var gitt at vi skulle skrive oppgave med Veidekke som casebedrift, og siden vi skriver oppgaven innenfor den faglige fordypningen Strategisk innkjøps- og forsyningsledelse, var det ønskelig at vi ville se på Veidekkes relasjoner med leverandører. Det som derimot ikke var bestemt var fokuset på endring og endring i samhandling. Fordi vi fra før hadde liten erfaring med temaene var vi åpne for å oppdage nye, ukjente teoretiske perspektiver. For å få et passende arbeidsomfang ble det valgt at vi skulle følge to prosjekter, Kverneland Bil i Trondheim og Fornebu-prosjektet i Oslo. Disse prosjektene ble valgt fordi de har medført endringer som påvirker leverandører. Valget av prosjekter ble gjort av Veidekke, da de hadde best kjennskap til mulige prosjekter vi kunne følge.

For å kunne besvare det andre og tredje forskningsspørsmålet på en troverdig måte ønsket vi også, som beskrevet i kapittel 1, å intervju personer fra Veidekkes leverandører, Fjeldseth og Sigdal Kjøkken fra henholdsvis Kverneland Bil-prosjektet og Fornebu-prosjektet. Dette fordi vi innså at leverandørenes holdninger til endringsinitiativet sannsynligvis ville påvirke suksessen ved endringsprosessen og at Veidekke best kan tilrettelegge endringsprosesser hvis de har informasjon om leverandørenes perspektiv.

Fjeldseth og Sigdal Kjøkken ble valgt av flere grunner. For det første ønsket vi å følge leverandører som ble påvirket av en endring som Veidekke tok initiativ til. Samtidig ønsket vi at det skulle være en leverandør som Veidekke i prosjektet hadde relativt mye interaksjon med. Dette var nødvendig for at vi eksempelvis skulle kunne teste effekten av sosial interaksjon mellom partene. En annen viktig faktor var at leverandørene skulle ha arbeidet på prosjekter der Veidekke har vært entreprenør tidligere. På denne måten kunne vi se om eksempelvis erfaringer og kontinuitet i relasjonen spilte inn.

Etter å ha valgt bedrifter og prosjekter vi skulle følge kunne vi i tråd med Yins (2003) henstilling definere vårt case. Valget av case vil være helt avgjørende for funnene i forskningen og det er derfor viktig at man i casestudier er bevisst på hvilke(t) case man velger å ta for seg (Thomas, 2011). Yin (2003) trekker fram at det kan være formålstjenelig å definere hva man anser som sitt case og hvilke underliggende analyseenheter man ønsker å se på. For å definere caset har vi tatt utgangspunkt i hva det er vi ønsker å si noe om. For å kunne identifisere caset fokuserte vi dermed på hvem og hva studien ville ha implikasjoner

for. Med denne bakgrunnen definerer vi dermed vårt case som av leverandørrelaterte endringsprosesser hos Veidekke. Som Stake (1995) poengterer er dette en definisjon det kan være vanskelig å bestemme grensene til. I vår definisjon er det i hovedsak begrepet endringsprosesser som bidrar med klarheten. Dette fordi det kan være vanskelig å avgjøre om en situasjon er en gjennomføring av en ny endring. I kapittel 3.1 så vi at endringer også kan være gradvise og evolusjonære. Selv om endringen ikke bidrar med store omveltninger, kan det altså likevel være snakk om en endringsgjennomføring. Kragh og Anderson (2008) definerte endring som et skifte fra et organisert mønster til et annet, og med denne definisjonen som utgangspunkt vil det være mulig å avgjøre om en prosess er en endringsgjennomføring eller ikke. Et annet aspekt som bidrar til å gjøre grensene uklare er spørsmålet om hvem caset omfavner. Ut fra definisjonen kan endringsprosesser like gjerne være på organisasjonsnivå som på gruppenivå. For å løse dette problemet har vi også definert at Kverneland Bil-prosjektet og Fornebu-prosjektet er casets analyseenheter. Ved å definere analyseenheter vil implikasjonene for studien være på prosjektnivået i Veidekke.

### *Steg 3: Innhenting av relevant empiri vha forskningsmetoder*

Ut fra valgt forskningsdesign må man bestemme hvilken forskningsmetode man ønsker å benytte. En forskningsmetode er da en teknikk for å samle inn data (Corbin og Strauss, 2008) og de vil være verktøy for at man skal finne frem til de riktige dataene (Thomas, 2011). Ulike forskningsmetoder kan deles inn ut fra om de kjennetegnes som kvantitative eller kvalitative (Klev, 2010). Ulikheter mellom kvantitative og kvalitative metoder skyldes grunnleggende forskjeller ved ontologiske og epistemologiske syn (Bryman, 2008). Dette omhandler henholdsvis forståelse for virkeligheten og forståelse for hvordan man kan skape kunnskap om virkeligheten (Bryman, 2008), noe som vil presenteres nærmere i delkapittel 5.3. Disse grunnleggende forskjellene fører til at man vektlegger ulike aspekter ved kvantitative og kvalitative forskningsmetoder.

I følge Bryman (2008) vil kvantitative forskningsmetoder vektlegge kvantifisering i innsamling av data. Ved kvantitative metoder er derfor målinger, kausalitet, generalisering og replikasjon viktige aspekter (Bryman, 2008). Målet er da å oppnå forklaringer og kontroll (Stake, 1995). I følge Bryman (2008) vil derimot kvalitative forskningsmetoder vektlegge ord fremfor kvantifisering i innsamlingen av data. Ved kvalitative metoder er det å forstå andres perspektiv, kontekst, prosess, fleksibilitet og konseptfokus viktige aspekter (Bryman, 2008). Målet er da å oppnå forståelse for komplekse sammenhenger (Stake, 1995). Corbin og Strauss (2008) påpeker at kvalitative studier derfor vanligvis er utforskende og mer hypotesegenererende enn hypotesetestende. På bakgrunn av forskningsspørsmålenes natur og valgt forskningsdesign ble det derfor valgt å benytte kvalitative forskningsmetoder i denne studien.

Det finnes mange ulike kvalitative forskningsmetoder, men i denne studien ble det valgt å benytte semistrukturerte intervju. Semistrukturerte intervju innehar elementer knyttet til både strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Dette kommer av at man gjennom semistrukturerte intervjuer oppnår svar på definerte spørsmål, samtidig som man søker å utforske forskningstemaene gjennom oppfølging av svar og åpne spørsmål (Walliman, 2005). Ved et semistrukturert intervju har intervjueren en intervjuguide som er en liste av generelle spørsmål eller konkrete tema som skal dekkes, men det er rom for intervjuobjektet å svare på valgfri måte (Bryman, 2008). Spørsmålene må ikke følges nøyaktig som det er satt opp i intervjuguiden. Spørsmål som ikke er inkludert i intervjuguiden kan også stilles som oppfølging av interessante og relevante svar, men hovedsakelig er det planlagte spørsmål som stilles og lignende ordlyd som blir brukt for alle intervjuer (Bryman, 2008).

Det var flere grunner til at semistrukturerte intervju ble valgt som forskningsmetode. Intervju var ønskelig ut fra at det var et begrenset antall personer som har innblikk i temaet vi skriver om og fordi Veidekke hadde konkrete ønsker for hvordan vi skulle innhente empiri, noe som dermed la føringer for oss. Graden av struktur på intervjuene ble bestemt ut fra at vi ønsket en viss fleksibilitet til for eksempel å variere rekkefølgen på spørsmålene, følge opp svar og oppklare uoverensstemmelser eller uklarheter i svarene. Dessuten ønsket vi å få rike og detaljerte svar som reflekterte intervjuobjektets synspunkter fremfor å generere svar på spesifikke spørsmål som reflekterte våre antagelser. Vi ønsket dessuten en metode som sikret at de spesifikke fokusområdene ble adressert, samt at vi ville ha en viss struktur i intervjuene for å gjøre det mulig å sammenligne svarene ved ulike intervju. Gjennom å utføre semistrukturerte intervju håpet vi på å få en bredere og dypere forståelse av dagens situasjon hos Veidekke og deres leverandører, hvilket er i tråd med valgt forskningsdesign.

I tillegg til å velge hvilken forskningsmetode man skal benytte vil forskningsprosessen inkludere utvelgelse av hvem man skal forske på (Davis, 2000). Intervjuobjektene ble valgt ut av Rune Johansen (innkjøpsjef for Veidekke Norge), Oddvar Karlsen (innkjøpsjef for Veidekke i Trondheim), Morten Barreth (Gruppeleder, Veidekkes BIM-satsning) og Vegard Knotten (Prosjekteringsansvarlig, Veidekke). Veidekke la dermed føringer for hvem som skulle intervjues, og intervjuobjektene ble valgt ut basert på formålstjenelig sampling. Formålstjenelig sampling er en samplingsmetode hvor utvalget velges ut fra personenes direkte relevans til forskningsspørsmålene (Bryman, 2008). Intervjuobjekter ble altså valgt på bakgrunn av deres relevante kompetanse og kunnskap i forhold til prosjekter, relasjoner og gjennomførte endringer. Størrelsen på utvalget bør reflektere antall spørsmål som stilles, detaljnivå som kreves i analysen av dataene og antallet kontroller som utføres (Walliman, 2005). Generelt er synet slik at konklusjoner fra studier med stort utvalg er mer overbevisende, men Walliman (2005) påpeker at det vil være viktig at utvalgsstørrelsen er

balansert opp mot ressursene forskningsstudien innehar. Vår studie ble utført over relativt kort tid, noe som har vært begrensende for utvalgsstørrelsen.

På grunn av begrenset utvalgsstørrelse var det viktig at de utvalgte intervjudeltakerne hadde ulik bakgrunn og ulike perspektiv, slik at vi kunne få en god og helhetlig forståelse av nåværende situasjon. Det vil si at vi ønsket å intervjuere personer fra Veidekke som hadde tilknytning og erfaring fra innkjøpsfunksjonen sentralt i Oslo, innkjøpsfunksjonen ved distriktskontor i Trondheim og fra prosjektnivå ved Kverneland Bil-prosjektet og Fornebuprojektet. I tillegg til et informasjonsmøte med Rune Johansen ble det utført semistrukturerte intervju med 12 personer fra Veidekke, Sigdal Kjøkken og Fjeldseth, som vist i Tabell 15. Hvert intervju hadde en varighet fra én til halvannen time.

**Tabell 15 Oversikt over intervjuer for innsamling av empiri**

Navn	Stilling	Dato	Intervjusted
Oddvar Karlsen	- Innkjøpssjef Distrikt Trondheim, Veidekke	26.10.10, 08.04.11	Vegamot 8, 7048 Trondheim
Sigbjørn Fånes	- Prosjektutvikler, Veidekke	26.10.10	Vegamot 8, 7048 Trondheim
Einar Kornstad	- Anleggsleder Kunnskapssenteret, Veidekke - Tidligere anleggsleder Kverneland Bil, Veidekke	01.11.10	Ragnhildsgate 2, 7030 Trondheim
Ole Holsæter	- Prosjektutvikler BIM-gruppen, Veidekke	05.11.10	Skabos vei 4, 0278 Oslo
Bjørnar Gullbrekken	- Prosjekteringsleder Kunnskapssenteret, Veidekke - Medlem av BIM-gruppen, Veidekke	08.11.10	Ragnhildsgate 2, 7030 Trondheim
Ole Christian Bøe	- Key Account Manager, Sigdal Kjøkken	26.04.11	Skabos vei 4, 0278 Oslo
Tom Roger Rystad	- Prosjekteringsleder Fornebuprojektet, Veidekke	26.04.11	Skabos vei 4, 0278 Oslo
Aud Røsbjørngen	- HMS-ansvarlig, Veidekke	27.04.11	Ragnhildsgate 2, 7030 Trondheim
Vegard Knotten	- Prosjekteringsleder, Veidekke - Tidligere prosjekteringsleder Kverneland Bil	27.04.11	Ragnhildsgate 2, 7030 Trondheim
Trygve Karlsen	Anleggsleder, Kverneland Bil, Veidekke	28.04.11	Tungasletta 8, 7047 Trondheim
Tom Johansen	Prosjektleder, Fjeldseth AS	29.04.11	Håkon VII gate 21, 7041 Trondheim
John-H. Waatsveen	Administrerende direktør, Fjeldseth AS	29.04.11	Håkon VII gate 21, 7041 Trondheim

Empirien i denne studien ble hentet inn i to omganger – første runde høsten 2010 og andre runde våren 2011. Empirien fra våren 2011 ble hentet inn med tanke på problemstillingen i denne studien. Empirien som omhandler endringer og interaksjon med de to valgte leverandørene ble dermed hentet inn i den siste empirirunden, og det er denne som hovedsakelig ligger til grunn for våre funn. Den første empirirunden ble gjort i sammenheng med vår prosjektoppgave som ble fullført i desember 2010. Prosjektoppgaven ble også gjort i samarbeid med Veidekke, men fokuset i denne var på involvering av leverandører i prosjekteringsfasen i byggeprosjekter. Empirien fra denne runden hadde derfor ikke nåværende problemstilling som utgangspunkt, men har bidratt til generell informasjon om VDC, BIM, byggindustrien og Veidekke som organisasjon. Denne informasjonen har gitt oss et bedre utgangspunkt for å forstå endringene og hvordan Veidekke og samarbeidspartnerne arbeider i en VDC- eller BIM-prosess.

For hver empirirunde ble det utformet en intervjuguide for å sikre at vi fikk spurt om det vi trengte for å kunne svare på forskningsspørsmålene. Ved første intervjurunde kom vi frem til en intervjuguide som dekket følgende områder (se Vedlegg 3 for fullstendig intervjuguide):

- Personalia til intervjuobjekt
- Byggindustrien og markedet
- Innkjøpsstrategi
- Tradisjonell involvering av leverandører
- Generell informasjon angående VDC
- Involvering av leverandører ved VDC-prosjekt

Ved andre intervjurunde ble det utviklet to intervjuguider, en for intervjudeltakere fra Veidekke og en for intervjudeltakere fra leverandører, som begge dekket følgende områder (se Vedlegg 4 og 5 for fullstendige intervjuguider):

- Personalia til intervjuobjekt
- Prosjektet
- Relasjon
- Nettverkskontekst
- Endring
- Relasjonens påvirkning på endringsprosesser
- Nettverkskontekstens påvirkning på endringsprosesser

Ved utforming av intervjuguidene prøvde vi å sikre flyt mellom ulike områder i intervjuguiden, nokså konkrete formuleringer, bruk av språk og uttrykk som er forståelig og relevant for intervjuobjektene og unngåelse av ledende spørsmål. Det ble noe variasjon mellom hvilke områder som det ble fokusert på ved ulike intervju ut fra intervjudeltakerens

kompetanse og kunnskap knyttet til ulike områder. For eksempel fikk spørsmål tilknyttet VDC størst fokus i de intervjuene hvor intervjudeltakerne hadde direkte erfaringer med VDC. Men i størst mulig grad ble intervjuguiden fulgt ved gjennomføring av alle intervju for å sikre helhetlige og sammenlignbare funn.

Vi valgte at vi begge skulle delta i hvert intervju, for å sikre at begge fikk innblikk og forståelse av hva som kom frem under hvert intervju. På den måten kunne vi unngå at det potensielle problemet med at ulike intervjuere utførte intervjuene sine på ulike måter og dermed får svar som ikke kan sammenliknes. I tillegg ville felles deltakelse på alle intervjuene gi oss bedre mulighet til å kunne diskutere og reflektere over empirien.

For å sikre at all informasjon som kom frem under intervjuene ble fanget opp valgte vi å bruke båndopptaker. På den måten kunne vi fokusere på å stille spørsmål og følge opp svar fremfor å notere intervjuobjektens svar. Intervjuene ble også transkribert kort tid etter at hvert intervju ble utført. Alt dette ble gjort for å sikre muligheten til reeksaminering av svar ved senere tidspunkt. De transkriberte tekstfilene fra hvert intervju var på mellom sju og 11 sider.

#### *Steg 4: Tolking av data*

Analyse av kvalitativ data går ut på å undersøke, kategorisere og på annen måte behandle den empiriske dataen med den hensikt å adressere forskningsspørsmålene i studien (Yin, 2003). Gjennom studiens analyse søkes det å utføre grundige analyser med høy kvalitet som tar for seg all relevant data. Å analysere kvalitativ data er den delen av casestudier som er minst utviklet og som anses som vanskeligst (Yin, 2003). Dette kommer av at kvalitativ data eksisterer i mange ulike former og fordi dataene ikke er like enkle å klassifisere som kvantitativ data bidrar dette til å vanskeliggjøre standardisering av analysen. Yin (2003) trekker fram at selv om det kan være vanskelig å benytte spesifikke verktøy eller metoder i analyse av kvalitativ forskning bør man likevel forsøke å ha en analytisk strategi som definerer prioriteringer for hva som skal analyseres og hvorfor. Tre slike strategier for å analysere data i en casestudie er i følge Yin (2003) å basere seg på teoretisk forståelse, å vurdere alternative forklaringer, eller å utvikle en caseforklaring. Å basere seg på teoretisk forståelse er den mest brukte strategien innenfor kvalitativ analyse, og det var denne vi valgte for å utføre den kvalitative analysen i vår studie. Ved denne strategien tar man utgangspunkt i den teoretiske forståelsen som er utgangspunktet for at man utfører casestudien, og som videre er bakgrunnen for forming av forskningsspørsmål, litteraturstudie og hypoteser. Den teoretiske forståelsen er da veiledende for innhenting av datamateriale og gir prioriteringer for relevant og irrelevant data

Vi valgte å basere oss på en teoretisk forståelse fordi formålet med studien fungerte som en påstand om at det eksisterer en sammenheng mellom samhandling i relasjoner og

endringsprosesser. Dette førte til at vi utviklet tre forskningsspørsmål som var utgangspunktet for litteraturstudiet og for innhenting av data fra Veidekke og aktuelle leverandører. For å sikre linken mellom teorien og empirien utviklet vi intervjuguiden som sikret hensiktsmessig spørsmålsstilling i intervjuene med Veidekke og leverandørene. Med bakgrunn i teorikapitlet og den innhentede empirien var vi i stand til å analysere relasjonene og endringsprosessene ut fra forskningsspørsmålene.

### *Steg 5: Utarbeide teori – tilnærming mellom teori og empiri*

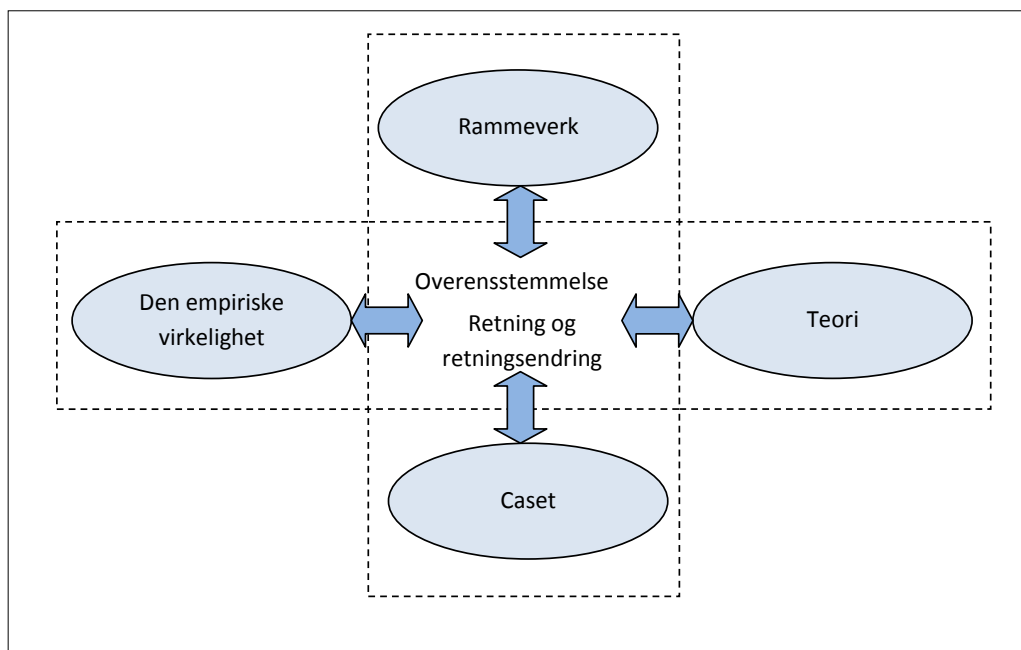
Det er også delte meninger om hvor vidt en forsker bør ha gjort seg opp en mening om forskningsfokuset før han eller hun henter inn empirisk data. Eisenhardt (1989) trekker frem at forskeren på den ene siden ideelt sett bør være fri for forutinntatte meninger om teoretisk fokus for forskningen. På den andre siden er det i følge Eisenhardt (1989) vanskelig å være helt fri for forutinntatte meninger, og dessuten kan antakelser om empirien hjelpe til med å veilede forskeren. Yin (2003) påpeker også at meninger forut for datainnsamlingen kan gi en pekepinn på hvor man kan finne relevant informasjon. Hvorvidt man ønsker å danne seg en mening om forskningsfokuset før empiriinnhenting henger sammen med ens syn på tilnærmingen mellom teori og empiri.

Et ytterpunkt er en deduktiv tilnærming, hvor man lar teorien være veiledende for empiriinnhenting. Ved dette tankesettet vil forskningen finne sted for å besvare spørsmål framsatt av teoretiske hensyn. Forskeren vil altså forut for empiriinnhenting ha en grunntanke om hvordan virkeligheten er basert på kjent teori. På bakgrunn av dette fremsetter forskeren hypoteser som etter analyse enten vil støttes eller avkreftes. Det andre ytterpunktet hva gjelder tilnærmingen til teori og empiri er en induktiv tilnærming. Med dette utgangspunktet ses teori på som et resultat av empirianalyser. Ved induktiv tilnærming ønsker man dermed å ikke la forutinntatte tolkninger og tidligere teori farge funnene i empiriinnhenting og analyse. (Bryman, 2008)

I denne studien har vi benyttet oss av systematisk kombinasjon som er en tilnærming som ligger mellom induktiv og deduktiv tilnærming ved at man erkjenner og legger vekt på at forskningsaktiviteter er komplekst bundet sammen. Ved systematisk kombinasjon fokuseres det på at forskeren kan oppnå en bedre forståelse av både teori og empiri ved å bevege seg fram og tilbake mellom empirisk observasjon og teoriutvikling (Dubois og Gadde, 2002). Den ene aktiviteten vil angi en retning for studien og etterfølgende aktiviteter vil fungere som retningsendrer etter hvert som mer informasjon tilegnes. Den grunnleggende tanken er at empirien ikke kan forstås uten et teoretisk bakteppe og vice versa. Teorien vil dermed fungere som en veiledning i empiriinnhenting, og empirien vil være veiledende for teorien som benyttes eller fremsettes (Dubois og Gadde, 2002).

Ved at teori og empiri kontinuerlig former hverandre er det mindre sannsynlig at empirien som er hentet inn ikke korresponderer med den teorien man ønsker å benytte, og motsatt. Det er dermed tilsvarende lite sannsynlig at teorien som er benyttet blir "tvunget" til å passe empirien. Systematisk kombinasjon tilrettelegger dermed for å oppnå en god forståelse av den empiriske virkeligheten og teoriutvikling.

Samtidig som empiri og teori påvirker hverandre vil også caset og forskerens rammeverk påvirke innhenting av empiri og generering av teori. Funn i empiriinnhenting kan ses på som puslespillbrikker hvor noen passer inn i dette caset, mens andre passer bedre til andre potensielle case. Forskeren må derfor kontinuerlig velge hvilke brikker som spiller inn i caset og hvilke som ikke passer. Forskerens tilnærming til teorien gjennom rammeverket henger sammen med graden av induktivt versus deduktivt tankesett. Et rammeverk som i stor grad er bestemt forut for empiriinnhenting vil dermed i større grad være bestemmende for innhenting av empiri enn et rammeverk som utvikles samtidig eller i etterkant. Figur 9 viser de ulike elementene ved systematisk kombinasjon. (Dubois og Gadde, 2002b)

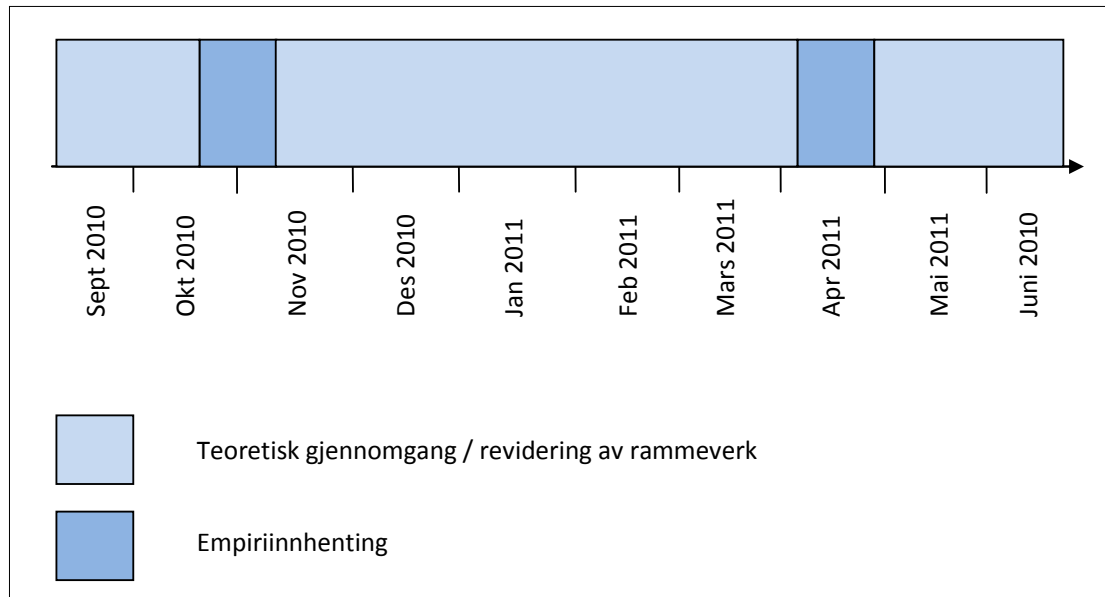


Figur 9 Systematisk kombinasjon (Dubois og Gadde, 2002: 555).

På bakgrunn av empiriske funn har forskningsspørsmål og synet på relevant teori i vår studie blitt revidert underveis i forskningsprosessen. Før vi startet innhenting av empiri hadde vi lest oss opp på teori og utarbeidet et forslag til rammeverk. I løpet av studien har rammeverket blitt endret både på bakgrunn av at teori er blitt bearbeidet og på bakgrunn av den empirien vi fikk hentet inn. Også forskningsspørsmålene har vært gjenstand for revisjon, og har underveis i prosessen blitt noe modifisert. Vi har altså i vår studie beveget oss fram og tilbake mellom steg 3, 4 og 5 i Figur 8. Figur 10 viser når våre ulike forskningsaktiviteter,



empiriinnhenting og prosessering av teori, fant sted. Prosjektoppgaven startet med en teoretisk gjennomgang i september. I månedsskiftet oktober/november var teorigjennomgangen deretter bakgrunnen for empiriinnhenting. Videre ble empirien tolket og var utgangspunktet for at det teoretiske fokuset i prosjektoppgaven ble justert. I januar 2011 var funnene fra prosjektoppgaven bakgrunnen for valg av forskningsfokus i denne studien. Den teoretiske gjennomgangen avgjorde valg av fokus på empiri i den andre empirirunden i våren, hvilket igjen påvirket revideringen av rammeverket.



Figur 10 Systematisk kombinasjon i vår studie

### Steg 6: Nedskrivning av funn/konklusjoner

På grunnlag av analyse av innhentet empiri er vi i stand til å komme frem til og nedskrive funn og konklusjoner relatert til forskningsspørsmålene. Dette vil bli presentert i kapittel 7 og 8.

### 5.3 Evaluering av forskningen

Ikke all forskning er god forskning. For å kunne vurdere troverdigheten til forskning bør den derfor undersøkes opp mot visse dimensjoner. Det er i kvantitativ forskning en lang tradisjon for å undersøke forskningens reliabilitet og validitet (Bryman, 2008; Guba og Lincoln, 1994). Forskningens reliabilitet ser på hvorvidt resultatene av studien kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke og om målingen er stabil over tid, og dermed uavhengig (Klev, 2010). Validitet, på den andre siden, kartlegger hvorvidt de målene man bruker faktisk måler det som er tenkt (Klev, 2010).

Det er derimot uenighet om hvorvidt reliabilitet og validitet er gode måledimensjoner for kvalitativ forskning, og det varierer dermed også i hvor stor grad man ønsker å benytte andre

dimensjoner for å evaluere forskningens troverdighet. Hvorvidt man anser reliabilitet og validitet for å være fullgode dimensjoner beror på ens ontologiske og epistemologiske syn (Bryman, 2008). Ontologi omhandler vår forståelse av hva som er virkelig og hva man kan vite om virkeligheten. Epistemologi omhandler læren om hva kunnskap består av og hvordan den forvaltes, altså hvordan vi skaper kunnskap om virkeligheten.

Dersom man hevder at reliabilitet og validitet er fullgode kriterier for å evaluere kvalitativ forskning har man gjerne et positivistisk grunnsyn. Positivistene mener at det finnes én objektiv, uforanderlig virkelighet som drives av naturlover og mekanismer. Virkeligheten er dermed uavhengig av tid og kontekst. Dette gjør at mennesket objektivt kan oppfatte virkeligheten uten å påvirke den og uten å bli påvirket av den. Positivistene verdsetter dermed gjerne kvantitative forskningsmetoder. (Easton, 2010; Guba og Lincoln, 1994)

Med motsatt ontologisk og epistemologiske grunnsyn er konstruktivismen. Har man et konstruktivistisk syn mener man at virkeligheten påvirkes av sosiale fenomener som tid og kontekst og at den dermed konstant er i endring. Dette gjør at forskeren aldri kan ha et objektivt syn på virkeligheten, kun et subjektivt syn som påvirkes av forskerens holdninger, antakelser og erfaringer. For å tilegne seg kunnskap må man med dette grunnsynet tilegne seg en god forståelse for bakenforliggende årsaks- og virkningsforhold og forskeren kan dermed best tilegne seg kunnskap gjennom interaksjon med respondenter. (Guba og Lincoln, 1994)

Lincoln og Guba (1994) er tilhengere av det konstruktivistiske synet og foreslår troverdighet (trustworthiness) og autentisitet (authenticity) som alternative dimensjoner for å evaluere kvalitativ forskning. Troverdighet deler Lincoln og Guba (1994) inn i fire like viktige komponenter: kredibilitet (credibility), overførbarhet (transferability), pålitelighet (dependability) og oppriktighet (confirmability).

Kredibiliteten evaluerer hvorvidt forskningen er blitt utført i tråd med god forskningspraksis og om forskerens tolkninger er ansett som korrekte av de som blir forsket på. Overførbarheten ser på i hvor stor grad funn fra forskningen er overførbar til andre sammenhenger. For å måle dette er man avhengig av at forskeren har gjengitt en rik framstilling av empirien. Påliteligheten vurderer i hvor stor grad forskeren har holdt et rikt arkiv med informasjon om alle deler av forskningsprosessen slik at han/hun har hatt mulighet til å spore opp all informasjon som er blitt samlet og bakgrunnen for valg som er blitt tatt. Den siste komponenten som måler troverdighet er oppriktigheten. Siden man i kvalitativ forskning genererer subjektive funn måler oppriktigheten i hvor stor grad forskeren har latt personlige verdier og holdninger påvirke funnene.

Lincoln og Guba (1994) deler også autentisitet i fire komponenter. Redelighet (fairness), ontologisk autentisitet (ontological authenticity), pedagogisk autentisitet (educative

authenticity) og katalytisk autentisitet (catalytic authenticity). Redeligheten måler om forskningen representerer synspunktene til deltakerne det forskes på. Den ontologiske autentisiteten vurderer hvor vidt forskningen hjelper deltakerne med bedre å forstå sitt sosiale miljø, mens den pedagogiske autentisiteten evaluerer hvor vidt forskningen hjelper deltakerne med å forstå hverandres perspektiver. Til slutt måler den katalytiske autentisiteten hvor vidt forskningen har motivert deltakerne til å endre sin situasjon.

I vår studie søker vi som tidligere nevnt i kapitlet å tilegne oss en rik forståelse av årsaks- og virkningsforhold i relasjonene mellom Veidekke og to leverandører. På bakgrunn av dette har vi valgt å hente inn empiri gjennom en kvalitativ forskningsmetode, semistrukturerte intervju. Dette gjør at den informasjonen vi har hentet inn stammer fra intervjuobjektene subjektive tolkninger av relasjonene. Ved noen av spørsmålene erfarte vi at intervjuobjektene fra hver av de to organisasjonene hadde ulike synspunkt på den samme saken, hvilket bekrefter at subjektive tolkninger er bakgrunnen for vår empiri. Vi så også at de to intervjuobjektene fra Veidekke hadde ulike syn på sin organisasjon. Dette betyr at empirien vi hentet inn varierte med konteksten. Som et resultat av dette heller vi mot et mer konstruktivistisk enn positivistisk grunnsyn. Dette innebærer at vi anser Lincoln og Guba (1994) troverdighet og autentisitet som bedre dimensjoner for å evaluere studien enn reliabilitet og validitet.

Den første komponenten av troverdigheten er som nevnt kredibilitet. For å sikre at vi hadde en korrekt forståelse av intervjuobjektene syn på verden brukte vi som tidligere nevnt båndopptaker i alle intervju. Vi erkjenner at båndopptaker kan begrense intervjuobjektene tilbøyelighet til å fortelle hele sannheten, men samtidig gjorde bruk av båndopptaker det mulig for oss å kunne høre igjen opptaket senere i forskningsprosessen. På bakgrunn av lydfilene ble de transkriberte intervjuene skrevet ned og sendt tilbake til intervjuobjektene. Denne medlemssjekken ble gjennomført for å verifisere at vår forståelse av deres virkelighet var korrekt, noe den i all hovedsak visste seg å være. På grunn av tidsbegrensninger hadde vi ikke mulighet til å intervju flere personer fra hver organisasjon i hvert prosjekt, hvilket gjør at vi ikke har kunnet triangulere empirien. Empiri har heller ikke blitt triangulert gjennom bruk av flere forskningsmetoder. Bruk av båndopptaker og medlemssjekk bidrar til å øke kredibiliteten i studien, mens mangel på triangulering begrenser kredibiliteten.

Hva gjelder overførbarhet, har vi hatt fokus på å framstille både organisasjonene, bransjen og prosjektene på en så detaljert måte at leseren kan danne seg et riktig bilde av situasjon. På denne måten har vi kunnet tilrettelegge for at leseren kan vurdere overførbarheten til andre situasjoner. Studien er hovedsakelig rettet mot å oppnå teoriutvikling, ikke mot å oppnå generaliserbarhet til andre industrier eller organisasjoner. Overførbarhet gjennom generaliserbarhet vil dermed ikke være et fokus. Vi har i kapittel 6 presentert rik bakgrunnsinformasjon om Veidekke og den bransjen Veidekke opererer i, samt de to

prosjektene vi har fulgt. Som kapitlet viser skiller byggebransjen seg fra andre bransjer på flere områder. Dette gjør at funnene i denne studien kan ha begrenset overførbarhet til andre bransjer. I tillegg ble det i intervjuene med leverandørene påpekt at Veidekke skiller seg fra de mange andre entreprenører i bransjen ved generelt å være mer redelig. Dette fører til at overførbarheten til andre organisasjoner også kan være noe begrenset.

Vi mener at påliteligheten i vår studie er høy. Vi har tatt vare på referater fra alle store beslutningsprosesser vi har vært i gjennom, og har underveis i prosessen gjennomført og eventuelt revidert tidligere tidsplaner og administrasjonsdokumenter. Forskningsspørsmål, teoretisk fokus, rammeverk og case har også kontinuerlig vært gjenstand for vurdering. Tidligere utkast til tekst som var ment å være med i sluttresultatet av denne studien er lagret digitalt og lydopptak av intervjuer vil ikke bli destruert før studien er ferdig produsert. Dette gjør at vi til en hver tid i forskningsprosessen har kunnet gå tilbake i prosessen og undersøke begrunnelser for valg som er tatt.

Den siste komponenten som måler troverdighet er oppriktigheten. I denne studien har vi som tidligere nevnt i forkant av empiriinnhenting brukt eksisterende teori som et bakteppe for utvikling av et teoretisk rammeverk og for intervjuguiden. Det teoretiske rammeverket viser hvordan ulike aspekter av interorganisatoriske relasjoner og endring henger sammen. I analysen har vi søkt å besvare de tre presenterte forskningsspørsmålene, ikke verifisere eller falsifisere eksisterende teorier. På denne måten har altså teori vært veiledende for empiriinnhenting, men ikke for selve funnene. Hva gjelder intervjuguidene ble ikke disse slavisk fulgt under intervjuene, vi spurte oppfølgingsspørsmål og skjøt inn med spontane spørsmål når vi ønsket mer informasjon. Studien omhandler et tema som gjør at den ikke på noen måte har vært gjenstand for påvirkning fra våre personlige verdier og vi har gjennom hele studien handlet i beste mening. Samlet sett bidrar dette til at studien vår har en relativt høy oppriktighet.

Redelighet er den første komponenten som måler autentisitet. Som tidligere nevnt har vi på grunn av tidsbegrensninger hatt liten mulighet til å intervju flere personer fra samme organisasjon og samme prosjekt for dermed å kunne triangulere informasjonen. Dette gjør at våre funn er dannet på grunnlag av subjektive tolkninger fra intervjuobjektene. Det at vi har intervjuet personer fra begge parter i relasjonen har gitt oss et nyansert bilde av relasjonen. Dette bidrar til å øke redeligheten i studien.

Hva gjelder ontologisk autentisitet mener vi at denne er høy. Et av studiens forskningsspørsmål søker å finne svar på hvordan Veidekke bedre kan tilrettelegge for vellykkede endringsprosesser, og erfaringer fra denne studien vil trolig føre til dette. Studien vil gjøre Veidekke kjent med leverandørenes opplevelse av endringsprosesser og presentere

forbedringsforslag. Studien vil dermed være med på å gi Veidekke en bedre forståelse av egen situasjon.

Den pedagogiske autentisiteten ved denne studien mener vi vil være relativt høy. Ved at studien presenterer leverandørenes syn på relasjonen kan den være med å bevisstgjøre Veidekke om at leverandørene kan ha en ulik oppfatning av situasjonen. På denne måten kan studien ha en kunnskapsdannende effekt og dermed høy pedagogisk autentisitet.

Vi mener at studien har høy katalytisk autentisitet fordi studien gir Veidekke økt innsikt i leverandørenes situasjon, samt fordi et av forskningsspørsmålene fokuserer på hvordan Veidekke kan forbedre seg. Sammen vil dette bidra til at Veidekke kan forstå årsak- og virkningssammenhenger i endringsprosesser, og organisasjonen vil da ha motivasjon for å endre seg.

Hvis man ser på troverdigheten som helhet er altså denne relativt høy. Hva gjelder autentisiteten vil også denne være høy fordi de fire underkomponentene alle bidrar til høy autentisitet. Høy troverdighet og autentisitet viser at valg av forskningsdesign og -metode og gjennomføringen av studien har vært hensiktsmessig.



## 6. Empiri

I dette kapittelet vil empiri i studien presenteres. Først vil bakgrunnsinformasjon om byggindustrien, Veidekke, og VDC og BIM presenteres. Denne empirien kommer hovedsakelig fra ledelsesnivå hos Veidekke. Deretter vil empiri knyttet til de to caseprosjektene, Kverneland Bil- og Fornebu-prosjektet, presenteres. Denne empirien kommer hovedsakelig fra kontaktpersoner direkte relatert til caseprosjektene. For hvert av caseprosjektene vil bakgrunnsinformasjon om prosjektet og relatert leverandør presenteres. Ut fra at Veidekke har tatt initiativ til leverandørrelaterte endringer ved begge prosjektene vil man også presentere hvilke endringer som er initiert, samt påpeke Veidekkes og leverandørens synspunkter på selve endringsprosessen. Veidekkes og leverandørens syn på relasjonen og på nettverkskonteksten vil også presenteres for hvert caseprosjekt.

### 6.1 Bakgrunnsinformasjon om byggindustrien

Organisasjoner påvirkes av den industrien de opererer i fordi industrien er avgjørende for hvilke muligheter og begrensninger som eksisterer. Dette innebærer at byggindustrien vil være med på å legge rammene for Veidekke og deres leverandørers virksomhet. Videre vil derfor empiriske funn knyttet til egenskaper ved byggindustrien, den industrielle konteksten til Veidekke og deres leverandører, presenteres. Dette fordi disse egenskapene trolig har innvirkning på samhandling og endringsprosesser for Veidekke og leverandørene. Relaterte teoretiske funn fra tidligere studier vil også bli benyttet for å underbygge de empiriske funnene knyttet til industrien. Oversikt over forfatter, tittel, formål og bidrag ved empirisk litteratur gis i Vedlegg 6.

I følge Veidekke kjennetegnes byggindustrien av å være svært kostnadssensitiv. Dette henger sammen med at man i byggindustrien tildeles arbeid på bakgrunn av anbud, noe som innebærer at arbeidet ofte tildeles den aktøren som tilbyr å utføre arbeidet til lavest pris. Dubois og Gadde (2000) presiserer at bruken av anbud gjør at produkter standardiseres fordi dette letter kontraheringen. Konkurrentene i anbudsrunderen må kalkulere samme konsept for at man skal kunne danne et sammenlikningsgrunnlag. Ulike aktører blir da sett på som identiske og pris blir derfor ofte brukt som eneste utvelgelseskriterium. Dette gjør at det er hard konkurranse mellom aktørene knyttet til kostnader og pris. Veidekke påpeker at man derfor må være kostnadsbevisste for å evne å gi konkurransedyktige anbud og samtidig klare å operere med overskudd.

I følge Veidekke er en annen fremtredende egenskap ved byggindustrien at det meste av arbeidet er prosjektbasert (jf. Gann og Salter, 2000; Dubois og Gadde, 2000; Crespin-Mazet og Ghauri, 2007; Errasti et al., 2007; Cox og Thompson, 1997). Crespin-Mazet og Ghauri (2007) påpeker at alle prosjekter er unike, men at hvert prosjekt har en viss grad av likhet med foregående prosjekter. Prosjektarbeid for Veidekke kan illustreres med at man ved hvert prosjekt bygger opp en ny fabrikk, produserer ett produkt (eksempelvis en bygning), og

demonterer fabrikken igjen. Ved at bare ett produkt produseres hver gang i løpet av en tidsbegrenset periode vil man aldri kunne strømlinjeforme produksjonen.

Industrien kjennetegnes også av kompleksitet (Gann og Salter, 2000). I følge Veidekke er dette fordi aktiviteter må utføres i en bestemt rekkefølge, i et bestemt tidsrom og av bestemte aktører. Disse fastsatte og til dels overlappende aktivitetene bidrar til å gjøre koordinasjonen komplisert. Kompleksiteten bidrar også til at beslutningstaking og finansiell kontroll må være desentralisert (Dubois og Gadde, 2002a). Dette gjør at en organisasjons drift er fordelt på individuelle og til dels autonome prosjekter, noe som bidrar til å redusere oversiktligheten og øke kompleksiteten. Høy grad av desentralisert beslutningstaking kan forklares med ledelsens manglende kjennskap til lokale ressurser og det individuelle prosjektet, samt behovet for hurtig beslutningstaking (Dubois og Gadde, 2002a).

For di byggeprosjekter er svært komplekse er det sjelden at en aktør utfører et prosjekt alene. Man må samhandle med andre aktører for å oppnå prosjektsuksess (Errasti et al., 2007; Gann og Salter, 2000). På tross av dette faktum blir det konstatert at byggindustrien kjennetegnes av armlengdes relasjoner som er svake og kortsiktige, og ikke av nære samarbeidsrelasjoner (Crespin-Mazet og Ghauri, 2007; Dubois og Gadde, 2000). En grunn til dette er i følge Veidekke at aktører er samarbeidspartnere i et prosjekt, mens de kan være konkurrenter i andre prosjekter. Da kontrakter tildeles på bakgrunn av pris kan det være like sannsynlig at det i neste prosjekt velges en ny underleverandør som at samme underleverandør velges igjen. Sterkt fokus på anbud og pris fungerer da som barrierer for tilpasning mellom partene fordi det favoriserer uavhengighet og lavt lojalitetsnivå (Gadde og Dubois, 2010). Det at prosjekter i byggindustrien alltid er tidsbegrenset vil også ha samme effekt og føre til at relasjoner ikke styrkes over tid. Tidsbegrensninger ved prosjekter gjør at horisonten for samarbeidet og de spesifikke relasjonene mellom aktørene er begrenset, hvilket gjør at partene vil inneha et kortsiktig perspektiv (Dubois og Gadde, 2000). Prisfokus og tidsbegrensninger fører med andre ord til at forventninger til fremtidig samarbeid er preget av usikkerhet. Lave forventninger til fremtidig samarbeid gjør da at aktørene ikke har noe incentiv til å utvikle og opprettholde nære relasjoner (Gadde og Dubois, 2010). De tilpasningene som aktørene gjør vil derfor være prosjektspesifikke heller enn relasjonsspesifikke (Dubois og Gadde, 2000). Dette innebærer at aktørene for hvert prosjekt må gå gjennom en startfase der man blir kjent med hverandre og der normer for samarbeidet skapes (Cox og Thompson, 1997). I denne fasen vil samarbeidet ofte ikke være på topp når det gjelder effektivitet fordi man må lære å tilpasse seg de andre partene (Samset, 2008).

På grunn av at industrien er prosjektbasert arbeider man med de samme individene kun over en begrenset periode. I følge Veidekke treffer man ofte igjen noen av de samme individene, men det er aldri den samme gruppen av individer som arbeider sammen på to



prosjekter. Dersom individer møtes igjen ved senere prosjekter vil det i mange tilfeller være slik at relasjonen mellom dem er endret ved at individene har andre stillinger eller at ansvarsforholdet mellom organisasjonene er forandret. Også innad i et prosjekt vil individene som deltar variere fordi de ulike aktørene kommer inn ved forskjellige tidspunkt. Dette er i følge Veidekke også medvirkende til at nære og langsiktige relasjoner ikke er utbredt i industrien. I følge Veidekke er synet på relasjoner nå i ferd med å endre seg gradvis, slik at også byggindustrien på sikt vil bli mer preget av nære relasjoner.

Veidekke påpeker at byggindustrien også preges av sen utvikling. Byggindustrien har i de senere årene ikke fulgt den samme utviklingen som andre industrier, og kan sies å være mer konservativ. Dette kan blant annet skyldes de andre kjennetegnene ved industrien som eksempelvis kompleksitet og kostnadssensitivitet. Den sene utviklingen medfører at industrien har kommet relativt kort teknologisk sett. Dette innebærer at digitale og databaserte verktøy som lenge har eksistert i andre industrier kun er i startfasen i byggindustrien, og at den hurtige utviklingen man har erfart i mange industrier ennå ikke er forekommet i byggindustrien. En medvirkende årsak til sen utvikling, i tillegg til konservative holdninger innad i industrien, er i følge Veidekke at industrien påvirkes av politiske holdninger. Byggindustrien er en av landets største industrier, den eksisterer over hele landet og sysselsetter en stor del av befolkningen, hvilket medfører at politikere vil være med på å påvirke utviklingen og hvilke endringer som gjennomføres. Veidekke spår at industrien nå er i forandring ut fra at man kan identifisere endringer knyttet til blant annet energibruk i bygninger, miljøvennlig innkjøp og bruk av digitale verktøy for prosjektering, bygging og drift.

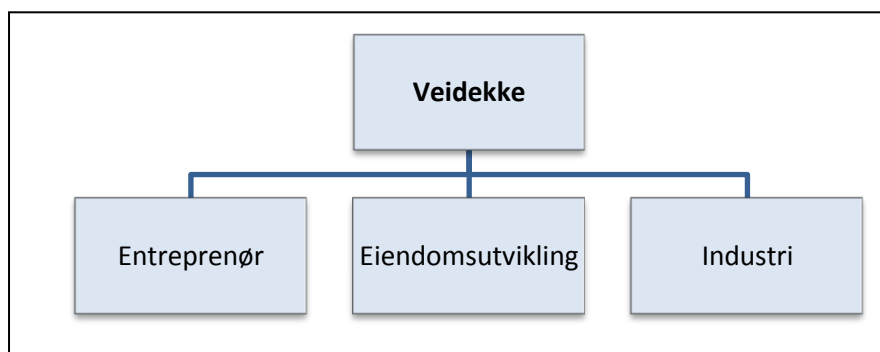
## 6.2 Bakgrunnsinformasjon om Veidekke ASA

Veidekke ASA er en skandinavisk entreprenør og eiendomsutvikler med hovedkontor i Oslo, og har cirka 6000 ansatte. Veidekke ASA sin visjon er: "Vi skal bygge en bedre fremtid for menneskers livsutfoldelse". Visjonen skal fremheve at det som bygges, produseres og utvikles skal gi nytte, glede og verdi til de endelige brukerne. Det er først da organisasjonen kan si at de har lykket med det de driver med. Veidekke ASA setter også sine verdier høyt og har utviklet et verdihus hvor disse illustreres, se Figur 11. I verdihuset er verdiene grunnmuren, mens kunder, medarbeidere, ledelse og leverandører er pilarer. Sammen bidrar grunnmuren og pilarene til verdiskapende samspill for Veidekke ASA. Visjonen og verdiene setter rammene for organisasjonens oppførsel, og alle beslutninger skal tas i samsvar med disse. (Veidekke, 2010) Dette er bakgrunnen for at sentrale personer i Veidekke ASA fremhever at organisasjonen i stor grad skiller seg fra andre i industrien ved å være mer redelig.



Figur 11 Veidekkes verdier (Veidekke, 2010)

Veidekke ASA sin kjernevirksomhet er knyttet til divisjonene entreprenør, eiendomsutvikling og industri, som illustrert i Figur 12. Videre vil divisjonen entreprenør presenteres nærmere, da det er denne divisjonen som er direkte knyttet til endringsprosessene ved Kverneland Bil- og Fornebu-prosjektet.



Figur 12 Veidekkes struktur

### 6.3 Veidekke Entreprenør Norge

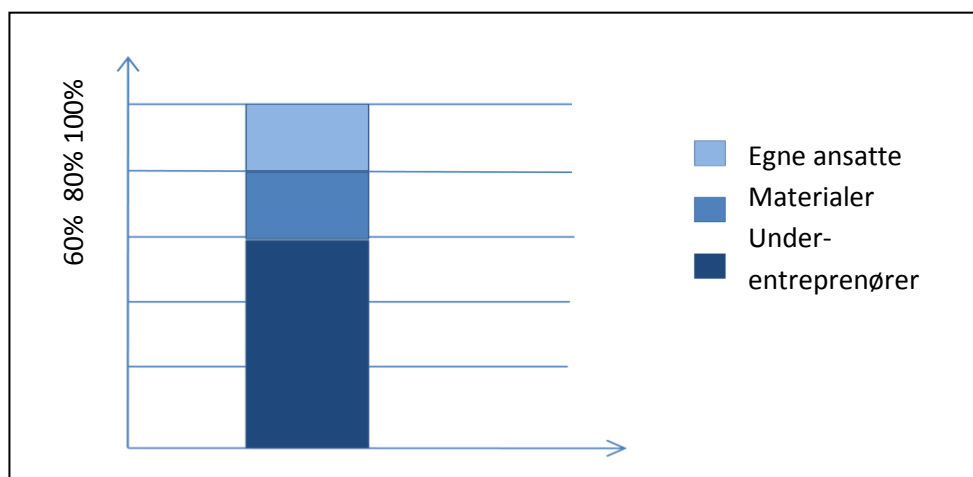
Entreprenørvirksomheten i Norge er samlet i selskapet Veidekke Entreprenør AS, som videre vil omtales som Veidekke. Veidekke utfører alle typer bygge- og anleggsarbeider, hvor bygg utgjør 60 % og anlegg 40 % av den totale virksomheten. For byggvirksomheten omfatter oppdragene i hovedsak boliger, næringsbygg, skoler og andre offentlige bygg. Bygging i egen regi skjer i tett samarbeid med Veidekke Eiendom, men det er Veidekke som ivaretar prosjektering og produksjon. Anleggsvirksomheten omfatter oppdrag knyttet til veier, bruer, jernbanebygging og industriprosjekter. I 2009 var cirka 80 % av omsetningen nybyggingsprosjekter, mens de resterende cirka 20 % var prosjekter i tilknytning til eksisterende bygg eller anlegg (tilbygging, påbygging eller ombygging). (Veidekke, 2010)

Veidekke uttaler at organisasjonens kjernekompetanse på entreprenørsiden er evnen til å planlegge, strukturere, gjennomføre og evaluere byggeprosjekter. I byggeprosjekter ønsker

organisasjonen derfor å være totalentreprenør. Totalentreprenøren gjennomfører prosjektet på oppdrag av byggherren, og er den ansvarlige for å koordinere bidragene fra arkitekt, rådgivende ingeniører på bygg (RIB), VVS (RIV) og elektronikk (RIE) og underentreprenører innen eksempelvis elektro og VVS (Meland, 2000).

### 6.3.1 Kostnadsbilde

Tidligere er det påpekt at kostnadssensitivitet er et kjennetegn ved byggindustrien. Dette er noe som har ført til at kostnader er et fokusområde for Veidekke. Veidekkes fordeling av totale kostnader er illustrert i Figur 13. Innkjøp relatert til underentreprenører står for 60 % av kostnadene, noe som i 2009 beløpte seg til cirka 10 milliarder kroner. Innkjøp av materialer fra leverandører utgjør om lag 20 % av konsernets totale kostnader, hvilket innebar 3,4 milliarder kroner samme år. Likeså utgjør kostnader til egne ansatte om lag 20 %. Dette betyr at det interne forbedringspotensialet til Veidekke er svært begrenset fordi andre aktører står for 80 % av de totale kostnadene. 5 % interne forbedringer vil kun utgjøre 1 % forbedringer på konsernets totale kostnader. 5 % forbedringer innenfor kostnader relatert til underentreprenører vil derimot ha fire ganger så stor effekt på det totale kostnadsbildet til organisasjonen. Veidekke ønsker derfor å kunne realisere kostnadsreduksjoner i relasjon med underentreprenører og leverandører. (Veidekke, 2010) Innkjøp er med andre ord avgjørende for Veidekke, og videre vil derfor empiri knyttet til strukturering, mål og strategi for innkjøp i Veidekke presenteres.



Figur 13 Kostnadsstruktur hos Veidekke (Veidekke (2010))

### 6.3.2 Innkjøpsfunksjonens struktur

Strukturering av innkjøpsfunksjonen preges av å være delvis desentralisert, fordi man er avhengig av at prosjekter har en viss autonomi. Organiseringen av innkjøp er derfor fordelt på tre nivåer i organisasjonen. Øverst er den sentrale innkjøpsfunksjonen som tilsvarer innkjøpsledelsen i organisasjonen. Den sentrale innkjøpsfunksjonen utarbeider

innkjøpsstrategi for alle nivåer i organisasjonen, utvikler rammeavtaler, etablerer innkjøpsrutiner og systemer, samt koordinerer og utfører opplæring innenfor innkjøp. Nivået under er forretningsnivået, som består av mellomledelsen i innkjøp på distriktskontorene og i datterselskapene. De innkjøpsansvarlige på dette nivået skal være til støtte for de lokale prosjektene, samt føre kommunikasjonen med sentralt nivå. De skal også implementere og forvalte avtaler og eventuelle lokale rammeavtaler, samt bistå prosjektene med innkjøp og utforske mulighetene for samkjøp mellom prosjekter. Det nederste nivået i innkjøpsfunksjonen er prosjektnivået som står for innkjøpene i de enkelte prosjektene. Hvert prosjekt skal utarbeide en innkjøpsplan som vil være grunnlaget for tilnærmet alt innkjøp i prosjektet. Prosjektet skal selv foreta alle innkjøp, men må følge sentrale rammeavtaler og gi tilbakemeldinger til distriktenes innkjøpsansvarlige. (Veidekke, 2010)

### 6.3.3 Mål for innkjøpsprosesser

Veidekke har utviklet tre hovedmål som de ulike nivåene ved innkjøpsfunksjonen skal fremme ved gjennomføring av innkjøpsprosesser. For det første skal innkjøpsprosessene tilfredsstillende visse krav: de skal sørge for at man oppnår lavest mulig total kostnad, at produkter som anskaffes tilfredsstiller krav til kvalitet til avtalt tid, og de skal sørge for at Veidekke ikke påtar seg unødvendig risiko. For det andre skal innkjøpsprosessene aktivt bidra til å utvikle organisasjonens leverandørnettverk. For Veidekke er dette et sentralt moment fordi gode leverandører er avgjørende for verdiskapningen som vist i verdihuset i Figur 11. For det tredje skal man sørge for at alt innkjøpsarbeid foretas i samsvar med organisasjonens grunnverdier, retningslinjer og etiske prinsipper. (Veidekke, 2010)

### 6.3.4 Innkjøpsstrategi

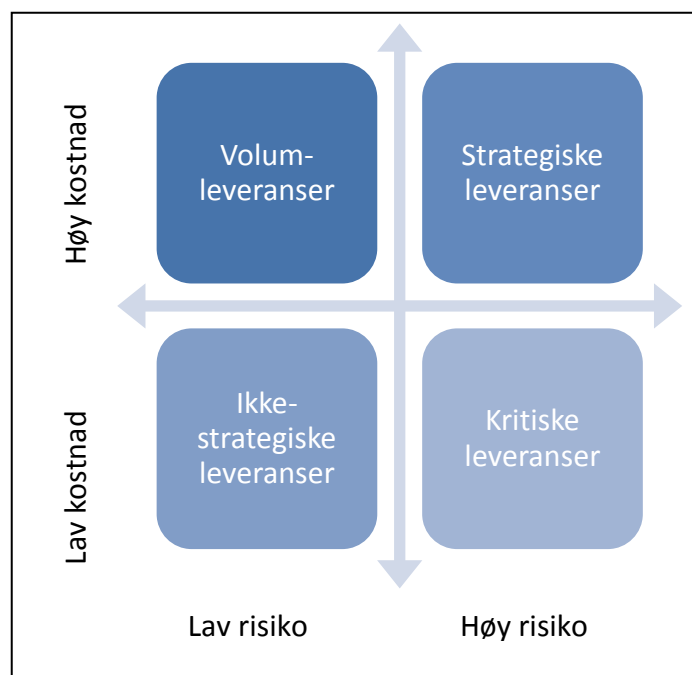
For å nå disse målene har Veidekke utviklet en innkjøpsstrategi. Denne innebærer at innkjøp skal gjennomføres på en slik måte at de viktigste og beste leverandørene prioriterer Veidekke som kunde framfor andre kunder. Veidekke skal gjennom samarbeid med leverandører bidra med å forbedre totaløkonomien for både seg selv og for sine leverandører. Ved at Veidekke også har fokus på leverandørenes marginer bidrar de med å sikre økonomisk soliditet til foretrukkede samarbeidspartnere. Dette vil som et av intervjuobjektene uttalte *"gjøre at vi har en leverandør i morgen også"* og sørge for at leverandøren ønsker å jobbe med Veidekke ved en senere anledning også.

For å fremme målet om å bygge nettverk med utvalgte leverandører har Veidekke også gjort strategiske endringer knyttet til leverandørbasen i løpet av de siste ti årene. For vel ti år siden hadde Veidekke en svært stor leverandørbase, hvor organisasjonen eksempelvis gjorde forretninger med opptil 40 leverandører av et produkt/tjeneste. Ut fra målsetningen fant man derimot ut at dette ikke var optimalt fordi man ikke evner å utvikle nære relasjoner til så mange aktører. Veidekke valgte derfor å redusere leverandørbasen for å gjøre det mulig å utvikle nære relasjoner med leverandørene i større grad enn tidligere. Organisasjonen

ønsker likevel ikke å binde seg til én leverandør, men heller holde valgmulighetene åpne. Veidekke utvikler derfor i dag relasjoner med 2-4 leverandører av hvert produkt/tjeneste.

Et annet viktig moment ved innkjøpsstrategien er at leverandører og deres kompetanse aktivt skal trekkes inn i de enkelte prosjektene. Ved å gjøre dette ønsker Veidekke at leverandørene skal stille sin beste kompetanse til rådighet. På denne måten vil innkjøpsstrategien sikre at alle prosjekter Veidekke har ansvar for leveres med høy kvalitet innenfor alle fagområder.

En del av innkjøpsstrategien for Veidekke har vært å kategorisere ulike leveranser, for å identifisere hvordan man skal forholde seg til ulike leverandører. Veidekke har da kategorisert leveranser fra leverandører i fire grupper: Ikke-strategiske leveranser, volumleveranser, kritiske leveranser og strategiske leveranser. Kategoriseringen innebærer at leveransene inndeles etter grad av innvirkning på kostnader og leveransenes risiko, som vist i Figur 14.



Figur 14 Kategorisering av leveranser (Veidekke, 2010)

De ikke-strategiske leveransene karakteriseres av lave kostnader og lav risiko. Dette er ofte standardiserte produkter, og strategien vil derfor være å inngå og benytte lokale rammeavtaler. Eksempler på ikke-strategiske leveranser er kontorrekvisita, grus, handelsstål og avfallshåndtering. Volumleveranser kjennetegnes av lav risiko og høy kostnad. Disse standardiserte produktene står for en relativt stor del av Veidekkes anskaffelseskostnader, noe som gjør at man ved innkjøp hovedsakelig benytter sentrale rammeavtaler for å oppnå skalafordeler og dermed reduserte kostnader. For volumleveranser som ikke tilhører sentrale rammeavtaler forsøker prosjektene av samme grunn å samkjøpe produktene.

Vinduer, VA-materiell, fjellsikringsutstyr og leie av tårnkraner er eksempler på volumleveranser. De kritiske leveransene karakteriseres av lav kostnad og høy risiko. Denne gruppen skal sikre tilgang på kostnadseffektive leverandører med god nok kompetanse og gjennomføringsevne. Eksempler på kritiske leveranser er glass-/aluminiumsfasader, tømrerarbeider, armeringslegging og solavskjerming. Strategiske leveranser preges av høy risiko og høye kostnader. For å sikre de strategiske leveransene skal Veidekke bygge nettverk med utvalgte leverandører. Veidekke ønsker at disse leverandørene skal ha markedets beste og mest kostnadseffektive løsningskompetanse, gjennomføringsevne og samarbeidsevne. Arkitekter, elektroarbeider, konsulenter og rørleggerarbeider er eksempler på strategiske leveranser. (Veidekke, 2010)

#### 6.4 VDC og BIM

VDC er et nytt verktøy som Veidekke nå ønsker å ta i bruk. VDC står for *Virtual Design and Construction* og er et digitalt designverktøy utviklet av Stanford University. Det er laget for å støtte designfasen og gjennomføringsfasen i byggeprosjekter, samt driftsfasen av bygget. VDC er bygget på 3D-designverktøyet BIM (Building Information Modeling), men innebærer i tillegg muligheten til å planlegge fremdrift, samt at VDC også kan gi informasjon om innkjøp og lagerhold. Den største styrken til VDC er at verktøyet opererer i tverrsnittet mellom design, prosjektledelse og finansiell kontroll, og at det på denne måten skaper et bedre og mer oversiktlig beslutningsgrunnlag. Krysningen mellom disse fagfeltene skjer i dag manuelt og av ulike team og individer, noe som gjør arbeidet uoversiktlig og komplekst. (Veidekke, 2010)

VDC innebærer at hele byggeprosjektet tegnes i 3D gjennom bruk av BIM i forkant av gjennomføringsfasen. Når aktørene bestemmer for seg for løsninger, eksempelvis hvilken type vinduer som skal brukes, vil leverandøren utforme disse vinduene i BIM og sende filen til entreprenøren som setter vinduene inn i 3D-modellen av bygningen. Vinduene skal da inneholde alle korrekte dimensjoner, alle delkomponenter skal være nummerert i henhold til en gitt kategorisering, og det skal være informasjon om komponentens materialer, priser og andre relevante parametre. For at entreprenøren og leverandører skal kunne utarbeide nøyaktige og korrekte 3D-modeller av produkter og komponenter må valg av produkt skje på et tidlig tidspunkt. Dette betyr at flere leverandører må inn tidligere og at beslutningen om valg av produkt må spikres slik at de ulike aktørene får tid til å utarbeide 3D-modeller. Det at delløsninger settes sammen og visualiseres kan ha mange designmessige fordeler. Eksempelvis gjør visualiseringen det mulig å se estetikken ved ulike løsninger, materialer og fargevalg. I følge Veidekke får man også muligheten til å identifisere løsninger som ikke fungerer og på denne måten rette opp feil før de inntreffer. Ved at disse identifiseres i prosjekteringsfasen vil aktørene ha mulighet til å revurdere og finne bedre løsninger uten at det har store innvirkninger på tid og kostnader.

Et moment som ofte tar mye tid i tradisjonelle prosjekter er beregninger av tidsplaner og fremdrift. Dette er i følge Veidekke et område som VDC kan være med å gjøre enklere. Gjennom VDC ønsker man å kunne lage en tidsplan der de ulike arbeidspakkene planlegges, og der ansvaret for arbeidet fordeles. Visualiseringen gjennom 3D-modellen gjør det oversiktlig å se hvilken jobb som gjøres, når og om man ligger foran eller etter tidsskjema.

Når bygningens 3D-modell er fullstendig og inneholder alle produkter og komponenter vil det være enkelt å hente ut relevant informasjon for beslutningsstøtte knyttet til innkjøp og lagerhold. Man har med andre ord mulighet til å optimalisere løsninger uten at ansatte må gjøre ressurskrevende beregninger. En slik funksjon ved VDC er at man kan hente ut produktmasser. Gjennom 3D-modellen kan man eksempelvis få ut hvor mange kubikkmeter med betong som trengs i prosjektet eller eventuelt i en del av prosjektet, eksempelvis i en fløy. Denne funksjonen vil lette kalkulasjonsarbeidet ved innkjøp og logistikk ved at manuelle beregninger unngås. Informasjonen kan også brukes til for eksempel å kontrollere pris opp mot leverandører. Entreprenøren (og alle andre aktører i prosjektet) har tilgang på hvor mye materialer som har gått med, noe som gjør det lettere å kontrollere om man har fått korrekt pris av leverandøren.

Sett i forhold til tradisjonelle prosjekter er prosjekteringen i et VDC-prosjekt karakterisert av en mer integrert samhandling mellom aktørene. Sentrale verktøy i denne sammenhengen er ICE-møter og Big Room, da prosjektering i VDC-prosjekter ofte vil innebære en kombinasjon av disse verktøyene. ICE står for Integrated Concurrent Engineering, og det går ut på at man samles for å planlegge en løsning i fellesskap ved et bestemt tidspunkt. Dette betyr at alle aktører som er involvert i en funksjon samles, planlegger og tar beslutninger angående funksjonen. Avhengig av funksjonen som diskuteres vil relevante aktører eksempelvis være arkitekten, rådgivende ingeniører på bygg, entreprenør, byggherre og også etter hvert tekniske leverandører på VVS og elektro. Ved at alle samles kan man korte ned planleggingstiden og responstiden betraktelig i forhold til tradisjonelle prosjekter. Dette fordi grensesnittet mellom ulike leverandørers løsninger kan bekreftes eller avkreftes øyeblikkelig. Ved at byggherren er til stede kan man nærmest umiddelbart også få bekreftelse på løsningsforslag som legges fram. Dette står i sterk kontrast til tradisjonelle, langvarige beslutningsrutiner hvor aktører arbeider spredt og mer individualistisk. I følge Veidekke er ICE-møter en uvant arbeidsform for mange leverandører. Det er vanlig at leverandører er relativt sentrerte om sine egne produkter og grensesnitt og ikke er vant til samarbeid med andre aktører som arbeider med andre aspekt av samme løsning.

Big Room er et annet konsept som benyttes i VDC-prosjekter som ved hjelp av visualisering og teknologi skal skape oversikt i beslutningsprosesser. Bruken av Big Room illustreres i Figur 15. Big Room innebærer at aktører samles for prosjektering ved hjelp av eksempelvis

smartboards og whiteboard. På smartboardene vil man kunne vise 3D-modellen og aktørene har derfor fokus på én og samme ting.



Figur 15 Big Room, Foto: Veidekke Entreprenør Trondheim

Aktørene som involveres ved ICE-møter og Big Room har ofte stor innvirkning på det endelige resultatet og på prosjektenes kostnadsbilde. I følge Veidekke settes det derfor visse krav til aktørene for å sikre en god VDC-prosess. For det første må aktørene som deltar være beslutningsdyktige ressurspersoner som innehar nødvendig kompetanse. For det andre er det viktig at aktørene er villige til å dele informasjon og kommunisere med hverandre, samt at de er løsningsorienterte. Dette er avgjørende for å muliggjøre multidisiplinære løsninger i grensesnittet mellom flere aktører. I tillegg vil personlig kjemi være viktig for at samarbeidet knyttet til VDC skal gå smertefritt og for at sluttresultatet skal bli godt.

### 6.5 Case 1: Relasjoner og endring ved Kverneland Bil-prosjektet

Kverneland Bil-prosjektet omhandler at man gjennom miljøsanering, rehabilitering og ombygging skal gjøre om Felleskjøpets tidligere såvarelager på 8.600 m<sup>2</sup> til et moderne og energieffektivt bilanlegg. Bilanlegget blir på 6.300 m<sup>2</sup>, og resten av bygningen skal leies ut. I tillegg skal silobygget utvides fra fire til seks etasjer og leies ut som kontorlokaler.

Byggherre for prosjektet er Tungasletta 8 AS, som er eid av Agri Eiendom AS og Brødrene Kverneland AS. Veidekke er totalentreprenør ved prosjektet og opererer med en kontraktssum til en verdi av 71,2 millioner. Oppstarten til prosjektet var i mai 2010 og planlagt ferdigstillelse var i utgangspunktet mai 2011, men på grunn av en del uforutsette problemer knyttet til det tidligere fundamentet på bygget har man hatt forsinkelser og pauser i arbeidet. Dette har ført til at forventet ferdigstillelse nå er september 2011. Det er også forventet at byggekostnadene vil øke med 13 millioner på grunn av disse uforutsette problemene. Figur 16 viser illustrasjonsbilde av det nye Kverneland Bil-bygget.





**Figur 16** Illustrasjon av Kverneland Bil-bygget

Fjeldseth er en av Midt-Norges ledende elektroentreprenører og er valgt som teknisk underentreprenør innen elektro ved Kverneland Bil-prosjektet. Fjeldseth har da inngått en avtale med verdi på fem millioner. Fjeldseth ble etablert i år 1900 og sysselsetter til sammen 80 ansatte. Underentreprenøren opererer med tre avdelinger, anlegg, service og handel, hvor det er den førstnevnte som er relatert til Kverneland Bil-prosjektet. Anleggsavdeling leverer løsninger innen elkraft og svakstrøm knyttet til større prosjekt, nybygg og rehabilitering.

### 6.5.1 Endring

Ved Kverneland Bil-prosjektet har Veidekke tatt initiativ til innføring av bruk av VDC, noe som er en endring i forhold til tidligere praksis. Kverneland Bil-prosjektet er nemlig et pilotprosjekt for å kartlegge erfaringer som gjøres ved bruk av dette verktøyet. Den leverandørrelaterte endringen knyttet til dette prosjektet vil med andre ord være at man tar i bruk verktøyet VDC.

### 6.5.2 Endringsprosess

I følge både Veidekke og Fjeldseth var Veidekke fast bestemt på at man fullt ut skulle bruke VDC gjennom hele prosjektet. På det første møtet hvor dette ble presentert ble verktøyet og fremgangsmåten fremhevet stort. Veidekke hadde på dette tidspunktet vedtatt at VDC skulle benyttes og andre alternativer ble derfor ikke diskutert med leverandørene. I følge Veidekke var det generelt blandet mottagelse på dette endringsinitiativet hos de tekniske leverandørene. Fjeldseth erkjenner at Veidekke (KB) godt kunne har vært mer villige til å la leverandører ha innvirkning og kontroll på utformingen av endringen for å redusere motstanden blant leverandørene. Fjeldseth ble oppfattet som en av de som var nokså positive til endringen, noe som Fjeldseth på sin side kan bekrefte. Fjeldseth hadde tillit til at Veidekke forutså hva som var det neste store i utviklingen, da de tidligere har vært proaktive

i forhold til nye praksiser og løsninger. Dersom endringer er proaktive vil man støtte opp om endringen ut fra at man ønsker å oppnå fremtidige konkurransefordeler, mens man ved reaktive endringer vil støtte opp om endringen fordi dette er nødvendig for å sikre at man er konkurransedyktig.

Fjeldseth støttet også opp initiativet med å stille med seniorer ved ICE-møtene hver uke. Veidekke mener at dette viser at Fjeldseth var og er villige til å omstille seg, noe som skyldes at underentreprenøren ønsker å lære og å utvikle seg selv. I følge Fjeldseth er det lett å støtte opp om slike proaktive endringer, da dette kan bidra til å gi konkurransefordeler. Fjeldseth ville også ha støttet opp om reaktive endringer, men da hadde man gjort dette fordi det var nødvendig for å være i stand til å konkurrere, ikke for å oppnå nye konkurransefordeler. Både Veidekke og Fjeldseth anser positive holdninger til endringsinitiativet hos Fjeldseth er avgjørende for hvor enkelt det er å gjennomføre endringer.

Ett problem underveis i prosjektet har vært at deltakerne ved prosjekteringen opplevde at prosessen med ICE-møter og Big Room var for langvarig og lite effektiv. Det at bruk av VDC har krevd mye tid har gjort det vanskelig for alle å være med på alt. Mange av deltakerne kunne heller ha tenkt seg å sitte for seg selv å løse problemer fremfor å bruke unødig mye tid sammen. Veidekke på sin side mener at leverandørene ikke har grepet de mulighetene som finnes ved bruk av VDC.

En årsak til at prosjekteringen har tatt lang tid er at det ikke finnes en felles programvare for de tekniske underentreprenørene og arkitekten, noe som gjør at det blir mye fram og tilbake mellom ulike programmer. VDC-verktøyet er ikke kompatibelt med alle plattformer. Dette fører eksempelvis til at 3D-leveranser fra leverandører endres (dimensjoner og karakteristikk) når de åpnes i entreprenørens VDC-program. De data som følger komponentene vil derfor ikke være av tilstrekkelig kvalitet for beslutningsstøtte. I tillegg gjør manglende kompetanse på VDC hos både Veidekke og leverandører at prosessen stopper fullstendig opp dersom man møter problemer.

Et annet problem er at byggherren har stilt krav som har blitt oppfattet som unødvendige. Blant annet har byggherren krevd at mange ulike forslag skal utarbeides, noe som har blitt møtt av motvillighet hos enkelte leverandører. Veidekke har for eksempel opplevd en viss uvilje fra Fjeldseth til å levere flere ulike løsningsskisser som byggherren har etterspurt. Dette kommer trolig av at Fjeldseth ikke får noe direkte igjen for det og at det muligens har følt som bortkastet arbeid. Fjeldseth har opplevd diskusjonene knyttet til arbeidsomfang med byggherre som lite hyggelige. Disse samarbeidsproblemene har bakgrunn i ufordelsaktige kontraktskrav fra byggherren og er ikke direkte knyttet til samarbeidet mellom Veidekke og Fjeldseth. Et annet problem relatert til byggherren er at man ikke har

fått riktig input til riktig tid fra dem. Deltaker fra byggherre hadde ikke myndighet til å ta avgjørelser på ICE-møter, da han måtte avklare spørsmål med de andre i byggherreorganisasjonen. Det førte til at løsninger ikke kunne velges under møtene, og man fikk dermed ikke utnyttet de fordelene det er å arbeide sammen med bruk av ICE-møter.

Veidekke fikk med andre ord ikke gjennomført det de ønsket i forhold til bruk av VDC. Veidekke var langt fremme i tanker og visjoner, men klarte ikke å gjennomføre i praksis. Dette kostet Fjeldseth og Veidekke penger, frustrasjon og gav mange problemer i gjennomføringen. Dette henger trolig sammen med at dette var et prøveprosjekt og at VDC ennå er et relativt nytt konsept.

Veidekke erkjenner at strammere styring fra deres side hadde vært nødvendig for å kunne oppnå et mer suksessfullt prosjekt. Det burde ha blitt utviklet bedre fremdriftsplaner som tydelig viser sammenhenger mellom ulike fag. Det burde også kommet tydeligere frem hvilke muligheter og gevinster bruk av VDC kan gi. Veidekke erkjenner også at man må gjøre noe med strukturen på møtene for å gjøre dem mer effektive. Fjeldseth anbefaler i den forbindelse å benytte flere særmøter, hvor kun de berørte aktørene møtes for å diskutere i fellesskap. På den måten slipper for eksempel Fjeldseth å delta på diskusjoner om eksempelvis betong, noe som ikke berører dem. I tillegg til å benytte flere særmøter bør man gjøre fellesmøter mer konkrete og kortere. Fjeldseth påpeker at det også hadde vært lurt om Veidekke hadde satt seg inn i hvilke programvarer som finnes og som egner seg for VDC-prosjektering, og videreformidlet dette til alle leverandørene. På den måten kunne man ha oppnådd bedre grensesnitt mellom programvarene og dermed forbedret prosjekteringsprosessen. Veidekke burde også hatt flere ressurspersoner med kompetanse på modellering og bruk av VDC for å sikre en god prosess og et suksessfullt prosjekt.

Kverneland Bil-prosjektet kan altså ikke anses for å være en direkte suksess hva gjelder innføring av VDC. Fordeler ved VDC-verktøyet har ikke blitt utnyttet fullstendig i prosjektet, noe som henger sammen med at dette har vært et prøveprosjekt. Det er likevel en generell enighet i Veidekke og Fjeldseth om at verktøy som VDC vil bli avgjørende i fremtidens marked. VDC kommer til å bli viktig, men det kommer til å ta tid før man klarer å oppnå alle fordelene knyttet til verktøyet. Det er som det ble påpekt i et av intervjuene; *"VDC er ikke kommet for å bli, det er kommet for å videreutvikles"*.

### 6.5.3 Relasjon

Veidekke og Fjeldseth har samarbeidet i seks år gjennom tre prosjekter, og samarbeidet anses for å være svært godt av begge aktørene. Veidekke ønsket å samarbeide med Fjeldseth på Kverneland Bil-prosjektet fordi samarbeidet ved forrige prosjekt, Miljøbygget, ga svært gode resultater. Veidekke anser at Fjeldseth har den kulturen, kompetansen og kapasiteten som er ønskelig, noe som gjør dem til en preferert leverandør. Fjeldseth ønsket

på sin side å samarbeide med Veidekke ut fra at de anser at Veidekke er veldig dyktig, profesjonell og ligger langt foran andre i bransjen i forhold til utvikling.

Generelt sett har Veidekke kontakt med flere underentreprenører av elektroløsninger som kan benyttes ved prosjekter, og anser seg derfor ikke som direkte avhengige av Fjeldseth. Fjeldseth ser at Veidekke er viktig for dem ut fra at de gir omsetning og fordi de fremmer utvikling. Fjeldseth gjør tilpasninger i forhold til Veidekke i form av at de ser hvordan Veidekke utvikler seg og tar til seg den kunnskapen. Både Veidekke og Fjeldseth er usikre på om den andre parten er avhengig av dem. Avhengighetsforhold anses ikke som sentralt, da det viktigste er at de opererer som samarbeidspartnere. Ut fra at Veidekke er høyere opp i hierarkiet på byggeplassen vil de ha mest innvirkning ved beslutninger, men de ønsker også å legge til rette for diskusjoner med underentreprenører for å oppnå godt samarbeid.

Begge aktørene har tillit til den andre da de anser at motparten er til å stole på og holder det de lover. Fjeldseth påpeker at Veidekke er til å stole på ut fra at de er en aktør som ønsker å samarbeide fremfor å instruere. Fjeldseth kan dermed behandle Veidekke på en rasjonell måte ut fra at de har en seriøs kultur, noe som ikke nødvendigvis er gjeldende for andre entreprenører. Selv om aktørene har tillit til hverandre anser begge at kontrakter er nødvendig. Man må ha visse spilleregler som regulerer ting, ellers havner man opp i unødvendige konflikter.

Frem til nå har Veidekke og Fjeldseth kun hatt én større konflikt i relasjonen ved et tidligere prosjekt. Konflikten ble ryddet opp på en god måte og har ikke påvirket samarbeidet i ettertid. Ved Kverneland Bil-prosjektet har det også vært enkelte mindre konflikter, men disse har hovedsaklig vært knyttet opp mot forholdet til byggherren. Disse konfliktene har da skyltes ufordelsaktige kontrakter som er gjeldende for både Veidekke og Fjeldseth.

Det er 4-5 personer fra både Veidekke og Fjeldseth som har kontakt med hverandre ved et samarbeidsprosjekt. Begge aktørene føler at de kjenner personene fra den andre aktøren godt, noe som anses å påvirke samarbeidet positivt. Fjeldseth ønsket i utgangspunktet å samarbeide med den samme prosjektgruppa gjennom hele prosjektet, men dette har ikke blitt gjennomført. Veidekke har skiftet ut sine deltakere i prosjektgruppa underveis. Nye og ukjente deltakere gjør at man må starte helt på nytt i samarbeidet. Fjeldseth ønsker i den forbindelse at Veidekke kunne være bedre til å dele informasjon med nye individer om hvordan Fjeldseth opererer og samarbeider. Det hadde med andre ord vært ønskelig med bedre erfaringsoverføring innad i Veidekke. I dette prosjektet har det også vært nye folk fra Fjeldseth i forhold til ved forrige prosjekt. Veidekke anser derimot ikke dette som et problem da medarbeiderne fra Fjeldseth opererer ut fra felles bedriftskultur og dermed oppfører seg på relativt lik måte.

Fjeldseth kan tenke seg å samarbeide videre med Veidekke fremover, men er usikre på hvorvidt Veidekke ønsker det samme. De tror det avhenger av om de som tar beslutninger om valg av underentreprenører har god kjennskap til dem eller ikke. Dersom beslutningstakerne har god kjennskap til Fjeldseth tror man at Veidekke vil ønske å samarbeide videre med Fjeldseth ut fra at de har gode erfaringer. Dette bekreftes av anleggsleder ved Kverneland Bil-prosjektet fra Veidekke som ville ha anbefalt Fjeldseth til et senere prosjekt. Veidekke er overbevist om at samarbeidet med Fjeldseth kan bli enda bedre under andre prosjektomstendigheter, hvor man opererer med mer fordelsaktige kontrakter opp mot byggherren. Fjeldseth påpeker at usikkerhet til fremtidig samarbeid kan føre til at man er usikker på om man fullstendig skal støtte opp kundespesifikke endringer.

Begge aktørene er enige om at karakteristikker ved relasjonen er avgjørende ved initiativ til, og gjennomføring av endringer. Spesielt trekkes gode erfaringer, godt samarbeid, gode personlige forhold og gjensidig ønske om å fortsette samarbeidet fram som viktige for hvor vidt man forholder seg positivt til endringsinitiativ og endringsgjennomføring.

#### **6.5.4 Nettverkskontekst**

Fjeldseth leverer elektroløsninger til privatmarkedet, bedrifter og til prosjekter. Knyttet til prosjekter samarbeider de med andre entreprenører som eksempelvis Teknobygg, Reinertsen, Grunnarbeid og NCC. Kontaktpersonene i Veidekke har ikke kjennskap til hvilke andre kunder Fjeldseth opererer med og tar derfor heller ikke hensyn til disse. Relasjonene med andre entreprenører gjør at Fjeldseth har forståelse for at Veidekke er en god samarbeidspartner, da de ikke har møtt på problemer med Veidekke som de har gjort med enkelte andre entreprenører. Foruten dette blir ikke relasjonen med Veidekke påvirket av Fjeldseth sine relasjoner med andre entreprenører.

#### **6.6 Case 2: Relasjoner og endring ved Fornebu-prosjektet**

I Fornebu-prosjektet har Veidekke Eiendom og Fornebu Utvikling ASA inngått samarbeid om utvikling av 309 boliger for barnefamilier sentralt på Fornebu. Boligene skal bygges på et tomteområde mellom krysset Rolfsbuktveien/Snarøyveien og Nansenparken. Første del av utbyggingen består av 194 leiligheter i fire og fem etasjers blokker, hvorav 40 med egen hage. I tillegg kommer 90 rekkehusleiligheter, 45 i to etasjer med hage, med 45 toetasjes toppleiligheter over, som illustrert i Figur 17. Det kommer også 25 rekkehus med hage. Prismessig havner boligene i området fra 3,5 til 5,5 millioner kroner. Innflytting vil trolig være i slutten av 2012.



**Figur 17** Illustrasjon av boligområde, Fornebu-prosjektet

Ved Fornebu-prosjektet har Sigdal Kjøkken ansvar for leveranse av kjøkken og garderobeløsninger til en verdi av cirka sju millioner kroner. Sigdal Kjøkken har eksistert siden 1950-tallet og er en av Norges største kjøkkenleverandører med en årlig omsetning på over 336 millioner (2009). Bedriften leverer produkter til både privat- og proffmarkedet, og har en egen proffmarkedsavdeling som opererer direkte med Veidekke ved dette prosjektet.

### **6.6.1 Endring**

I tråd med ønsket utvikling i Veidekke ble det i Fornebu-prosjektet ytret ønske om innføring av VDC, hvilket innebærer bruk av BIM og 3D-modellering. Tidligere leverte Sigdal Kjøkken sine leveranser i form av 2D-plantegninger og visuelle 3D-tegninger produsert i Sigdal Kjøkkens eget tegneprogram. 3D-programmet til Sigdal Kjøkken er laget for å gi kundene en illustrasjon av hvordan det ferdige kjøkkenet vil se ut, og det har derfor fokus på å illustrere kjøkkenet på en estetisk måte. I anleggsprosjekter modellerer de aller fleste aktørene (som arkitekter og RiB) i 3D (BIM) og det er derfor et behov for at Sigdal Kjøkken også skal 3D-modellere for å fremme koordinasjon mellom aktørene. Det viste seg at Sigdal Kjøkkens tegneprogram ikke var kompatibelt med BIM, og 3D-tegninger fra Sigdal Kjøkken kunne dermed ikke benyttes i BIM-modelleringen slik Veidekke ønsket. Sigdal Kjøkken er dermed i gang med å undersøke hvilke tiltak som skal til for at de kan levere BIM-kompatible 3D-modeller. Den leverandørrelaterte endringen i dette prosjektet er med andre ord at Sigdal Kjøkken må levere 3D-modeller som er compatible med BIM-programmet som benyttes ved VDC.

### **6.6.2 Endringsprosess**

Initiativet til endringen kom på et av de første prosjekteringsmøtene der Sigdal Kjøkken var med. Prosjekteringslederen fra Veidekke ytret da ønsket om at Sigdal Kjøkkens visuelle 3D-tegninger skulle legges inn i arkitektens tredimensjonale prosjekteringsmodell. Sigdal Kjøkken hadde på dette tidspunktet hørt om BIM-modellering, men hadde ikke vært med i prosjekter som hadde brukt dette tidligere. Da det ble klart at Sigdal Kjøkkens 3D-

modellering ikke var BIM-kompatibel uttalte Sigdal Kjøkken at dette var noe de ønsket å etterleve og at mulighetene for å modifisere dagens programvare skulle undersøkes. Stemningen i henstillingen ble oppfattet av Sigdal Kjøkken som god og lite formell, noe de mener skyldtes at organisasjonene har god kjennskap til hverandre. Sigdal Kjøkken følte seg dermed ikke presset til å gjennomføre endringen og føler dessuten at det å innrømme at man ikke evner å omstille seg, dersom det er tilfelle, blir akseptert. I følge Sigdal Kjøkken var det ikke behov for at Veidekke på noen andre måter skulle tilrettelegge for at Sigdal Kjøkken skulle gjennomføre endringen, Sigdal Kjøkken ønsket å utvikle seg. Veidekke hevder også at de ikke opplevde noen motstand mot endringen fra Sigdal Kjøkken. Begge aktørene erkjenner at det var viktig at Veidekke påpekte hva de ønsket å oppnå med endringen, da man skaper en felles forståelse for viktigheten av endringen. Både Veidekke og Sigdal Kjøkken anser også at støtte fra leverandøren er avgjørende for å få gjennomført endringen, da leverandørens reaksjoner og oppførsel påvirker endringsprosessen.

Sigdal Kjøkken forstår at denne endringen kan gi fordeler ved at de på et tidligere tidspunkt i prosjekter kan være med å bestemme når det gjelder kjøkkenløsninger. Slik det er nå angir arkitekten et visst antall kvadratmeter til kjøkkenet som Sigdal Kjøkken så skal tegne sitt produkt inn i. Det at dagens 3D-modeller til arkitekt og Sigdal Kjøkken ikke er kompatible fører til at det kan oppstå feil som i neste omgang gjør at andre leverandører (for eksempel ventilasjonsleverandør og rørlegger) må inn igjen og gjøre endringer fordi rør, stikkontakter og liknende må flyttes på etter at Sigdal Kjøkken har tegnet kjøkkenet. Dette medfører at man må utføre prosjektering av kjøkkenet to ganger. Først prosjekterer man ferdig bygget, deretter kommer Sigdal Kjøkken inn og man må prosjektere kjøkkenet én gang til. Dersom Sigdal Kjøkken kom inn tidligere i prosjekteringen med 3D-modelleringen kunne man funnet bedre løsninger som sannsynligvis ville vært kostnadsbesparende for de prosjekterende, samt mer optimalt for sluttkunden.

Selv om Sigdal Kjøkken forstår hvilke fordeler man kan oppnå med endringen er det visse utfordringer som hemmer gjennomføringen av endringen. Sigdal Kjøkken er per dags dato usikker på hvor enkelt det er å gjennomføre endringen ut fra hvor komplekst det er i forhold til nåværende programvare. Dersom det allerede finnes, eller det lett kan implementeres en funksjon som støtter slik modellering i eksisterende programvare vil endringen være enkel og resultat kan oppnås raskt. Dersom det derimot ikke går å lage 3D-modeller for BIM ved hjelp av eksisterende programvare vil endringen by på store utfordringer for Sigdal Kjøkken. Sigdal Kjøkkens over 70 frittstående forhandlere, produktsortiment og kataloger er knyttet opp mot nåværende program og det vil derfor være vanskelig å bytte ut dette. Dette er noe Sigdal Kjøkken trolig ikke vil støtte opp om, da de tror at de endringsrelaterte kostnadene vil overstige fordelene man kan oppnå gjennom endringen. Dette skyldes blant annet at de ikke er overbeviste om at endringen er helt nødvendig. Sigdal Kjøkken påpeker at det derfor i

utgangspunktet kun vil være innad i dagens program det vil være noe å hente, da det å skifte program vil være en for stor investering. Hvorvidt det er mulig å oppnå BIM-kompatible 3D-tegninger i nåværende program vil derfor undersøkes videre.

Veidekke erkjenner også at endringen kan medføre en viss utviklingskostnad for Sigdal Kjøkken, men er ikke enig i at endringen er stor, endringen er kun en del av viktig utvikling. Fordi endringen ikke anses som kundespesifikk opp mot Veidekke er ikke Veidekke villige til å hjelpe Sigdal Kjøkken med denne potensielle investeringskostnaden. Veidekke innser at det er liten sjanse for at 3D-modellering på kjøkken kommer til å bli en realitet i dette prosjektet, noe de godtar. Men dersom Sigdal Kjøkken heller ikke kan levere 3D-modeller som er kompatible med BIM på senere prosjekter vil Veidekke prøve ut andre leverandører som kan det. Veidekke anser at de kan være en motivator og presse litt på for at Sigdal Kjøkken skal ta på seg utviklingskostnaden, ut fra faren for at Veidekke ved senere prosjekter kan velge andre kjøkkenleverandører fremfor Sigdal Kjøkken.

### 6.6.3 Relasjon

Veidekke har samarbeidet med Sigdal Kjøkken i en årrekke og ved mange prosjekter. Sigdal Kjøkken har en rammeavtale med Veidekke for Oslo-området, og leverer dermed ofte kjøkken ved Veidekke-prosjekter. Sigdal Kjøkken bidrar både i prosjektering ved å komme med gode løsninger, og gir pris på et tidlig tidspunkt. Veidekke ønsker å benytte Sigdal Kjøkken fordi de har gode erfaringer med leverandøren og fordi de leverer god kvalitet til en riktig pris. Veidekke har tidligere forsøkt å bruke andre kjøkkenleverandører, men disse har ikke fungert like godt som Sigdal Kjøkken, fordi de ikke passer til Veidekkes arbeidsmåte. Dette førte til at Veidekke ved Fornebu-prosjektet ikke hentet inn priser fra alternative kjøkkenleverandører, de ønsket Sigdal Kjøkken. Veidekke legger vekt på at de har mye trygghet i Sigdal Kjøkken fordi de har god kjennskap til proffmarkedet og fordi de alltid leverer det de skal. Dette gjør at Veidekke ikke trenger å kalkulere risikoen for utsettelse eller feilleveranser fra kjøkkenleverandøren. Sigdal Kjøkken har i likhet med Veidekke et godt inntrykk av samarbeidet hvilket legger grunnlaget for at Sigdal Kjøkken ønsker å samarbeide med Veidekke. Sigdal Kjøkken verdsetter at Veidekke er en seriøs samarbeidspartner med et godt rykte, god og tydelig ledelse og med sunne verdier og kultur. Sigdal Kjøkken erkjenner samtidig at Veidekke ligger i front i bransjen hva gjelder utvikling, og Sigdal Kjøkken har dermed muligheten til å lære av Veidekke og å få indikatorer på hvordan markedet kommer til å utvikle seg. Veidekke er dermed en verdsatt kunde for Sigdal Kjøkken.

Veidekke uttaler at de på grunn av overnevnte årsaker er avhengige av Sigdal Kjøkken. Samtidig tror Veidekke at de selv er en relativt stor kunde til Sigdal Kjøkken i Oslo-området, og at de dermed er en ønsket kunde. Veidekke erkjenner samtidig at Sigdal Kjøkken er en stor bedrift som evner å levere til flere store kunder. Sigdal Kjøkken på sin side meddeler at Veidekke er en relativt stor kunde og at de er en av deres tre viktigste kunder. Samtidig tror



Sigdal Kjøkken at Veidekke til dels er avhengige av Sigdal Kjøkken fordi organisasjonene har rutiner som fungerer, de kommuniserer godt og har klare forventninger til hverandre.

Veidekke og Sigdal Kjøkken har tillit til hverandre fordi de har jobbet sammen så lenge og kjenner hverandre på godt og vondt. Organisasjonene har hatt mange vellykkede prosjekter sammen. Sigdal Kjøkken fremhever dessuten at personer fra Veidekke, ulikt en del andre entreprenører, alltid er hyggelige og at de ikke misbruker sin maktposisjon som stor kunde. Sigdal Kjøkken ytrer at tilliten er så sterk at de kunne samarbeidet med Veidekke også uten kontrakter, mens Veidekke på sin side hevder at kontrakter ikke har noe med tillit å gjøre, kontrakter er spilleregler for samarbeidet og kan ikke utelates uansett hvor høy tilliten er.

I samarbeidet mellom Veidekke og Sigdal Kjøkken har det vært enkelte konflikter, men det har hovedsakelig omhandlet diskusjoner om praktiske ordninger. Aktørene har da blitt enige om at man må ordne opp, og tatt diskusjoner for å finne løsninger. Sigdal Kjøkken påpeker at disse konfliktene ikke har påvirket relasjonen negativt.

I relasjonen er det 2-3 personer på ulike nivå fra hver organisasjon som har kontakt med hverandre (ikke medregnet montører). Siden Sigdal Kjøkken leverer til mange prosjekter er det ofte ulike prosjekteringsledere og prosjektledere fra Veidekke de har kontakt med. Siden Veidekke i Fornebu-prosjektet valgte Sigdal Kjøkken som kjøkkenleverandør uten å sende jobben på anbud først, ønsket også Veidekkes prosjekteringsleder seg samarbeid med bestemte personer fra Sigdal Kjøkken. Dette ble gjort på bakgrunn av tidligere gode erfaringer og sikkerheten om at forventninger ville innfris. Involverte personer fra hver aktør kjenner hverandre personlig, både på godt og vondt, noe som letter samarbeidet og fremmer ryddig og hyggelig kontakt.

Begge partene er enige om at tett samarbeid kjennetegner relasjonen, og både Veidekke og Sigdal Kjøkken tror at samarbeidet vil fortsette i tiden fremover. Man ønsker å fortsette som før og bli bedre sammen. Sigdal Kjøkken påpeker at man håper og tror at samarbeidet blir like bra fremover med gjensidig respekt og løsningsorientering.

Begge aktørene er enige om at visse karakteristikk ved relasjonen er avgjørende dersom man ønsker å gjennomføre endringer. Dette gjelder spesielt gode erfaringer med tidligere samarbeid, godt samarbeid og forventninger til fremtidig samarbeid. Dette understrekes med følgende utsagn fra Sigdal Kjøkken: "Det er ikke unaturlig at Veidekke kommer med endringsforslag til oss som har vært, er og vil være en god samarbeidspartner". Det er også blitt påpekt at personlig kjennskap til kontaktpersoner, Veidekkes kultur og tillit til den andre parten gjør det lettere å foreslå endringer, samt gjør det lettere å ha positive holdninger til initiativet.

#### 6.6.4 Nettverkskontekst

Veidekke er ikke kjent med hvilke andre kunder Sigdal Kjøkken har, men antar korrekt at de leverer til de andre store entreprenørene. Sigdal Kjøkken meddeler at de i tillegg til Veidekke samarbeider med kunder som NCC, Skanska, Peab og JM (tidligere JM Byggholt) innen proffmarkedet. Veidekke er også usikre på hvorvidt andre kunder påvirker Sigdal Kjøkkens holdning til Veidekkes ønsker, men antar at andre kunder har like stor innvirkning som Veidekke har på hvilke endringer Sigdal Kjøkken gjennomfører. Veidekke antar at dersom en annen kunde hadde etterspurt 3D-modeller for BIM ville Sigdal Kjøkken ha reagert på samme måte. Dette stemmer godt overens med Sigdal Kjøkkens holdning om at alle kundeforhold er like viktige og at de tar alle sine kunder like seriøst. Sigdal Kjøkken påpeker at andre relasjoner ikke påvirker hvordan de forholder seg i relasjonen til Veidekke, da relasjonene håndteres separat. Dersom endringen Veidekke ønsker blir gjennomført er det naturlig at Sigdal Kjøkken også vil benytte 3D-modellering opp mot andre kunder som ønsker dette. På den måten kan endringen bidra til å gi konkurransefortrinn også knyttet til andre relasjoner.

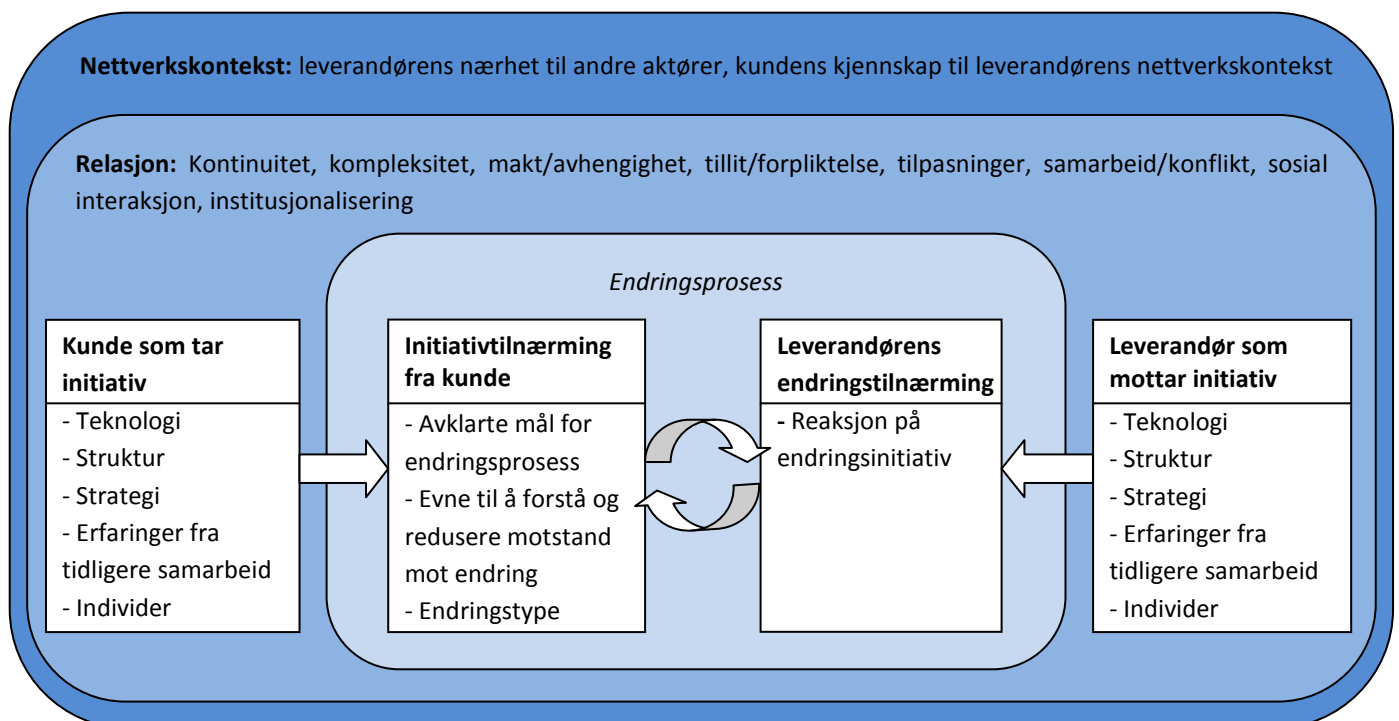
Dette kapitlet har søkt å belyse bakgrunnsinformasjon om byggindustrien, Veidekke og VDC, samt informasjon om endring, endringsprosess, relasjon og nettverk knyttet til Kverneland Bil- og Fornebu-prosjektet. Forståelsen av dette gjør at det i neste omgang er mulig å analysere hvordan samsvaret er mellom empiriske og teoretisk funn knyttet til samhandling ved endringer, samt at man kan identifisere hvordan samhandlingen mellom Veidekke og leverandører bedre kan gjennomføres for å fremme vellykkede endringsprosesser.

## 7. Analyse

Foregående kapitler har gitt en presentasjon av tidligere teorifunn knyttet til interorganisatoriske relasjoner og endring, samt empiriske funn knyttet til byggindustrien, casebedriften Veidekke og caseprosjektene. I dette kapittelet vil man gjennom å analysere empiriske funn opp mot teoretisk rammeverk søke å besvare to av forskningsspørsmålene. Analysen vil derfor være todelt hvor første del vil være knyttet til forskningsspørsmålet "Hvordan samsvarer det Veidekke og leverandører erkjenner som viktig for å oppnå en vellykket endringsprosess med de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene?", mens andre del av analysen vil være knyttet til forskningsspørsmålet "Hvordan kan samhandlingen mellom Veidekke og leverandører bedre gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser?".

### 7.1 Samsvar og avvik mellom teoretiske og empiriske funn

I dette delkapittelet vil man identifisere hvordan samsvaret er mellom det Veidekke og leverandører erkjenner som viktig for å oppnå en vellykket endringsprosess med de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene. Tidligere i studien har man identifisert hvilke, og på hvilken måte, karakteristikk ved samhandlingen kan påvirke om en endringsprosess blir vellykket, og utviklet et teoretisk rammeverk på bakgrunn av dette i kapittel 4. Figur 18 viser illustrasjon av dette teoretiske rammeverket.



Figur 18 Illustrasjon av teoretisk rammeverk

For å identifisere eventuelle samsvar eller avvik mellom det teoretiske rammeverket og empiriske funn vil man først kartlegge dagens samhandlingssituasjon for caseprosjektene i form av å identifisere hvilke samhandlingskarakteristikker aktørene mener påvirker om endringsprosessen blir vellykket. For å kunne skille mellom hvilke karakteristikker som erkjennes av Veidekkes prosjektledelse i Fornebu-prosjektet og i Kverneland Bil-prosjektet vil disse videre i studien betegnes som henholdsvis Veidekke (F) og Veidekke (KB). I de tilfeller der det er enighet mellom prosjektledelsen i de to prosjektene vil de samlet betegnes som Veidekke. I de tilfeller der det er enighet blant Sigdal Kjøkken og Fjeldseth vil de samlet betegnes som leverandører. Tabell 16 viser oversikt over hvilke karakteristikker som erkjennes av hvilke aktører ved caseprosjektene. Vanlig kryss indikerer at karakteristikken erkjennes av aktøren som representerer kolonnen i tabellen. Dersom krysset er uthevet med fet skrift indikerer dette at aktøren spesielt har vektlagt viktigheten av akkurat denne samhandlingskarakteristikken. Det samme vil gjelde for fet skrift i etterfølgende tabeller og figurer i studien. Karakteristikker som erkjennes av aktørene ved caseprosjektene, men som ikke inngår i teoretisk rammeverk er markert med hvit skrift i kolonnen for samhandlingskarakteristikker. Disse vil videre omtales som nye samhandlingskarakteristikker.

**Tabell 16 Oversikt over hvilke aktører som erkjenner ulike samhandlingskarakteristikker ved caseprosjektene**

Hovedelement i rammeverk	Samhandlingskarakteristikker	Erkjent av Veidekke (KB)	Erkjent av Fjeldseth	Erkjent av Veidekke (F)	Erkjent av Sigdal Kjøkken
Kundens tilnærming til endringsinitiativ	Avklarte mål for endringsprosess			X	X
	Evne til å forstå og redusere motstand		X		
	Endringstype				X
	Gjennomføringsevne	X	X		
Leverandørens endrings-tilnærming	Reaksjon på endringsinitiativ	X	X	X	X
Initierende kunde	Teknologi	X	X	X	X
	Struktur		X		
	Strategi	X	X	X	X
	Erfaringer med tidligere samarbeid	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Hovedelement i rammeverk	Samhandlings-karakteristikker	Erkjent av Veidekke (KB)	Erkjent av Fjeldseth	Erkjent av Veidekke (F)	Erkjent av Sigdal Kjøkken
Initierende kunde	Individer		X	X	X
	Forventninger til fremtidig samarbeid		X	X	X
	Kultur		X		X
Leverandør	Teknologi	X	X	X	X
	Struktur				X
	Strategi	X	X	X	X
	Erfaringer med tidligere samarbeid	X	X	X	X
	Individer		X	X	X
	Forventninger til fremtidig samarbeid		X	X	X
Relasjon	Kontinuitet	X	X	X	X
	Kompleksitet				
	Makt/avhengighet			X	X
	Tillit/forpliktelse	X	X	X	X
	Tilpasninger		X		
	Samarbeid/konflikt	X	X	X	X
	Sosial interaksjon	X	X	X	X
	Institusjonalisering				
Nettverks-kontekst	Leverandørens nærhet til andre kunder				
	Kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst				

Videre vil man ut fra Tabell 16 analysere om det er samsvar eller avvik mellom empiriske funn knyttet til dagens samhandlingssituasjon og teoretisk rammeverk for hver av samhandlingskarakteristikkene knyttet til hovedelementene kundens endringstilnærming, leverandørens endringstilnærming, aktørene (initierende kunde og leverandør), relasjon og nettverkskontekst.

Man definerer at samsvar vil være gjeldende dersom minst to av de fire aktørene har erkjent at en samhandlingskarakteristikk fra det teoretiske rammeverket er viktige for endringsprosessen. Dette kommer av at dersom minst to av aktørene erkjenner denne karakteristikken er det trolig at den også er gjeldende for flere prosjekter hvor det gjennomføres endringer. Man definerer da også at samhandlingskarakteristikker ikke erkjennes dersom ingen eller kun én av de fire aktørene har erkjent at karakteristikken fra det teoretiske rammeverket er viktige for endringsprosessen. Avvik vil også være gjeldende dersom man gjennom empiriske funn identifiserer nye samhandlingskarakteristikker som ikke inngår i det teoretiske rammeverket.

### 7.1.1 Samsvar og avvik ved samhandlingskarakteristikker knyttet til Veidekkes endringstilnærming

Ut fra Tabell 16 ser man at *avklarte mål for endringsprosess* knyttet til Veidekkes endringstilnærming erkjennes av Veidekke (F) og Sigdal Kjøkken som en kritisk samhandlingskarakteristikk for om endringsprosessen blir en suksess. Begge erkjenner at det er kritisk at Veidekke avklarer hva de ønsker å oppnå med endringsprosessen og meddele dette videre til involverte leverandører for å fremme en felles forståelse for hvorfor endringen er viktig. Dette er i tråd med at Klev og Levin (2009) påpeker at det å avklare hva endringsprosessen skal løse vil være kritisk ved initiativ til endring. Dette samsvarer også med at Tikkanen og Tuominen (2000) påpeker at man bør tilegne seg forståelse for behovet for endringen, samt hvilke følger endringsprosessen kan medføre. Da det er to av aktørene som erkjenner avklarte mål som viktig for endringsprosessen vil si at empiriske funn samsvarer med teoretiske funn.

Veidekkes evne til *å forstå og redusere motstand mot endring* er en samhandlingskarakteristikk som kun er blitt erkjent av Fjeldseth. Fjeldseth erkjenner at Veidekke (KB) godt kunne ha vært mer villige til å la leverandører ha innvirkning og kontroll på utformingen av endringen for å redusere motstanden blant leverandørene. Ved Kverneland Bil- prosjektet hadde ikke Fjeldseth eller noen andre leverandører innvirkning på utforming av endringen, da det var vedtatt av Veidekke (KB) at VDC skulle benyttes. Dette kan ha vært en medvirkende faktor til at det var en blandet mottagelse av endringsinitiativet og blandet innsats underveis i endringsgjennomføringen blant leverandørene ved prosjektet. Det hadde vært ønskelig at man fikk lov til å komme med tilbakemeldinger på hva man syntes om endringsforslaget og hvordan det skulle gjennomføres. Synspunktene til Fjeldseth er i tråd med teoretiske funn. Hayes (2010) påpeker blant annet at det er sentralt at ledelsen har forståelse for hvorfor motstand mot endring eksisterer og hva som skal til for at denne tilintetgjøres for å fremme en god endringsprosess. Man bør redusere motstand mot endring gjennom å overbevise om at endringen er hensiktsmessig (Bocconcelli og Håkansson, 2008; Hayes, 2010) og ved å la de andre aktørene ha en viss påvirkning og kontroll på endringen og

endringsprosessen (Bovey og Hede, 2001). Men det at kun én aktør erkjenner at dette er en viktig samhandlingskarakteristikk for endringsprosessen avviker fra teoretiske funn, da man ut fra teorien skulle anta at dette var noe som i større grad ville være erkjent blant aktørene.

Ut fra Tabell 16 ser man at det kun er Sigdal Kjøkken som erkjenner at *endringstype* er avgjørende for endringsprosessen. For å forstå bakgrunnen for dette må man først identifisere hvilke endringstyper man opererer med i hvert caseprosjekt. I følge Hayes (2010) kan man ut fra dimensjonene gradvis/revolusjonerende og reaktiv/proaktiv klassifisere endringer inn i fininnstilling, nyorientering, omstilling eller omskapning. Endringen med å innføre og bruke VDC ved Kverneland Bil-prosjektet baserer seg på et relativt nytt konsept og er en relativt grunnleggende og banebrytende endring i forhold til tidligere praksis. Dette indikerer at endringen kan sies å være revolusjonerende. Endringen kommer dessuten av at Veidekke (KB) har tro på at det er behov for bedre å kunne møte fremtidige behov og krav. Veidekke (KB) har med andre ord fremmet denne endringen ut fra egne visjoner. Dette tilsier at endringen er proaktiv. Ut fra at endringen da er revolusjonerende og proaktiv kan man klassifisere den som en nyorientering (jfr. Hayes, 2010). Endringen innebærer med andre ord at man har redefinert driften og samarbeidsformene i påvente av fremtidige muligheter eller problemer.

Ved Fornebu-prosjektet anser Veidekke (F) at det er viktig at leverandører behersker 3D-modellering som er kompatibel med BIM, da de tror dette er et viktig ledd i utviklingen. Veidekke (F) har tro på at det er behov for endringen for bedre å kunne møte fremtidige behov og krav. Dette tilsier at endringen ved Fornebu-prosjektet er proaktiv. Hvorvidt endringen er gradvis eller revolusjonerende er derimot mer vanskelig å avgjøre på dette tidspunktet, på grunn av at aktørene enda ikke vet hvor omfattende endringen vil være. Endringen kan bygges videre på status quo ved at man kan benytte eksisterende programvare for å oppnå endringen, noe som da vil være et ledd i en gradvis utvikling. Hvis dette er tilfellet kan endringen klassifiseres som en fininnstilling ut fra at endringen er proaktiv og gradvis (jfr. Hayes, 2010). Dette vil da kun innebære en justering av dagens drift og samhandling slik at den blir mer hensiktsmessig. Dersom endringen innebærer at Sigdal Kjøkken må bytte ut eksisterende programvare vil endringen representere en mer grunnleggende og banebrytende endring, og dermed være revolusjonerende. Endringen vil i dette tilfellet være proaktiv og revolusjonerende og kan klassifiseres som en nyorientering (jfr. Hayes, 2010). Dette innebærer at man redefinerer driften i påvente av fremtidige muligheter eller problemer, i likhet med hva som er tilfellet ved Kverneland Bil-prosjektet. Ut fra at både Veidekke (F) og Sigdal Kjøkken mener det er mest sannsynlig at endringen er lite omfattende, er endringen ved Fornebu-prosjektet trolig en fininnstilling.

Fjeldseth erkjenner at de vil ha ulike mål med å støtte opp om endringer ut fra om de er proaktive eller reaktive. Dersom endringer er proaktive vil man støtte opp om endringen ut

fra at man ønsker å oppnå fremtidige konkurransefordeler, mens man ved reaktive endringer vil støtte opp om endringen fordi dette er nødvendig for å sikre at man er konkurransedyktig. Om endringen er proaktiv eller reaktiv er med andre ord i seg selv ikke avgjørende for om endringsprosessen blir vellykket. I følge Sigdal Kjøkken vil det ved reaktive endringer ikke være avgjørende om endringen er gradvis eller revolusjonerende, da man uansett er nødt til å gjennomføre endringen. Sigdal Kjøkken erkjenner derimot at hvorvidt endringen er gradvis eller revolusjonerende vil være avgjørende ved proaktive endringer, da dette påvirker hvorvidt de evner og ønsker å støtte opp om endringen. Ved Fornebu-prosjektet vil de eksempelvis støtte opp om endringen dersom det er en fininnstilling, men ikke dersom den er en nyorientering. Det at størrelse og tempo på endringen har betydning for gjennomføring av proaktive endringer erkjennes ikke av Fjeldseth, selv om de også opererer med proaktive endringer. Fjeldseth er overbevist om at endringen er ønskelig og har ikke noen problemer med å støtte opp om endringen, selv om den er en nyorientering. Det at kun én aktør erkjenner at aspekter ved endringstype er viktige for endringsprosesser avviker fra teoretiske funn, da man ut fra teorien skulle anta at dette var noe som i større grad ville være erkjent av aktørene.

Veidekkes *gjennomføringsevne* knyttet til endringsprosessen erkjennes som avgjørende av både Veidekke (KB) og Fjeldseth. Underveis i Kverneland Bil-prosjektet viste det seg at Veidekke (KB) ikke fikk gjennomført det de ønsket knyttet til bruk av VDC. Veidekke (KB) klarte med andre ord ikke å gjennomføre endringen i praksis. For å unngå tap av penger, frustrasjon og problemer i gjennomføringen burde Veidekke (KB) ha gjort tiltak for å øke egen gjennomføringsevne. Tiltak burde i følge Veidekke (KB) ha vært strammere styring fra deres side og bedre informasjonsdeling med leverandører knyttet til potensielle fordeler med gjennomføring av endringen. Både Veidekke (KB) og Fjeldseth påpeker at Veidekke (KB) burde ha gjort noe med strukturen på møtene for å sikre en mer effektiv gjennomføring. Det kommer også frem at Veidekke (KB) burde ha økt sin kompetanse knyttet til VDC for å sikre en god endringsprosess uten problemer.

En årsak til at gjennomføringsevne kun erkjennes ved Kverneland Bil-prosjektet kan skyldes at det er forskjell på rollen leverandørene ved Kverneland Bil- og Fornebu-prosjektet har. Fjeldseth er en teknisk underentreprenør og har ansvar for en relativt stor og kompleks del av den totale leveransen i prosjektet og klassifiseres som en leverandør av strategiske leveranser, mens Sigdal Kjøkken kan klassifiseres som en leverandør av volumleveranser ut fra Figur 14. Fjeldseth sine leveranser er mer komplekse og mer avhengig av grensesnitt mot andre leverandørers leveranser, noe som trolig gjør at gjennomføringsevne erkjennes som viktig ved Kverneland Bil-prosjektet. En annen årsak kan være at endringen anses som større ved Kverneland Bil-prosjektet, og gjennomføringsevne blir dermed mer avgjørende for å oppnå en vellykket endringsprosess. Trolig er denne samhandlingskarakteristikken spesielt



gjeldende for aktører ved byggindustrien, da god gjennomføringsevne blir svært avgjørende ut fra høy kompleksitet og høy kostnadssensitivitet. God gjennomføringsevne er en ny samhandlingskarakteristikk som ikke er blitt påpekt gjennom teoristudien, og disse empiriske funnene avviker dermed fra de teoretiske funnene.

### 7.1.2 Samsvar og avvik ved samhandlingskarakterstikker knyttet til leverandørens endringstilnærming

Ut fra Tabell 16 kan man identifisere at alle aktørene erkjenner at leverandørens *reaksjon på endringsinitiativet* er avgjørende for om en endringsprosess blir vellykket. I både Kverneland Bil- og Fornebu-prosjektet har leverandørene i stor grad støttet opp om endringsinitiativet. Leverandørenes reaksjon på endringsinitiativet har med andre ord vært positive, og har ikke hatt noen direkte negativ innvirkning på endringsprosessen. Til tross for at det ikke har vært noen problemer knyttet til leverandørenes reaksjoner ved disse prosjektene, erkjenner Veidekke at leverandørenes reaksjoner på endringer generelt er kritisk for prosjekter hvor det gjennomføres endringer. Hvorvidt leverandøren støtter opp om endringen eller ikke vil påvirke om Veidekke klarer å gjennomføre den endringen de ønsker. Fjeldseth og Sigdal Kjøkken erkjenner også selv at deres reaksjoner og oppførsel vil spille en viktig rolle for at endringsprosessen blir vellykket. Aktørenes synspunkter stemmer med andre ord overens med de teoretiske funnene knyttet til rammeverket. Aastrup (2000) påpeker blant annet at reaksjoner på initiativ til endring er avgjørende ut fra at det ikke er mulig for en organisasjon å gjøre store endringer i isolasjon, da man også må involvere og samhandle med eksterne partnere. Dette er ingen enkel sak, siden hver aktør har ulike syn på hva som fungerer og hva som ikke fungerer, hvilket vil påvirke hvordan man forholder seg til endringsinitiativ (Roseira og Brito, 2007).

### 7.1.3 Samsvar og avvik ved samhandlingskarakterstikker knyttet til aktørene

Ut fra Tabell 16 ser man at både *teknologi* til Veidekke og *teknologi* til leverandør erkjennes av alle aktørene som viktig for å oppnå en god endringsprosess. Endringene i begge prosjektene er av en teknisk karakter og teknologi er derfor en betydningsfull karakteristikk for at endringen skal kunne gjennomføres. Endringen ved Kverneland Bil-prosjektet omhandler innføring av teknologi relatert til VDC og derfor vil egenskaper ved begge aktørenes teknologisystemer, og forskjeller mellom disse, påvirke endringsprosessen. Det ble blant annet påpekt at mangel på kompatibilitet mellom programvarene til ulike aktører var med på å vanskeliggjøre endringsprosessen. Ved Fornebu-prosjektet er selve endringen knyttet til det å eliminere problemer mellom teknologisystemene til Veidekke (F) og til Sigdal Kjøkken. Ut fra at Veidekke (F) ønsker å benytte teknologi som BIM-modellering kreves det muligens at Sigdal Kjøkken må bytte ut dagens programvare for å sikre god kompatibilitet mellom teknologisystemene. Det at teknologi blir erkjent som essensielt av alle aktørene samsvarer med det teorien tilsier. Håkansson (1982) påpeker blant annet at teknologi vil

være særlig viktig fordi teknologisystemer legger grunnlaget for interaksjon og kommunikasjon, noe som man ved utvikling av teoretisk rammeverk antok for å være essensielt for en endringsprosessen.

Fjeldseth og Sigdal Kjøkken erkjenner at henholdsvis *struktur* hos Veidekke og *struktur* hos leverandør er avgjørende for endringsprosessen. Strukturen og den interne organiseringen til Veidekke anses som avgjørende for samhandlingen med Fjeldseth, og vil dermed også ha innvirkning på endringsgjennomføring. Det at Veidekke har en desentralisert styringsform gjør at det i stor grad vil være opp til ledelsen ved hvert prosjekt om hvilken leverandør man vil benytte. Det gjør at Fjeldseth er usikker på om Veidekke vil samarbeide med dem på senere prosjekter, da beslutningstakerne ikke nødvendigvis har god kjennskap til dem. Fjeldseth savner i den forbindelse bedre erfaringsoverføring internt i Veidekke. Sigdal Kjøkken på sin side anser at deres egen struktur kan innvirke på om de vil støtte opp om endringen ved Fornebu-prosjektet. Dersom programvaren hos Sigdal Kjøkken må skiftes ut vil dette påvirke over 70 frittstående forhandlere. Denne kompleksiteten knyttet til intern organisering kan gjøre det vanskelig for Sigdal Kjøkken å gjennomføre endringen Veidekke (F) etterspør. Det at kun én aktør erkjenner hver av disse samhandlingskarakteristikkene gjør at de empiriske funnene avviker fra det teoretiske rammeverket. I følge teorien burde dette vært en karakteristikk som ble mer erkjent av aktørene ut fra at eksempelvis Persson og Håkansson (2009) og Håkansson (1982) påpeker at god intern struktur og koordinering er avgjørende for samhandling med andre aktører.

Både Veidekkes *strategi* og leverandørens *strategi* erkjennes av alle aktørene som essensielt for å sikre en god endringsprosess. Dette skyldes at strategiene til aktørene erkjennes å være med på å forme relasjonen og endringsgjennomføringen, i tråd med funn fra Håkansson (1982). Dette empiriske funnet samsvarer dermed med at McIvor og McHugh (2000) påpeker at en helhetlig strategi eksempelvis vil være avgjørende for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Strategien til Veidekke med å være tidlig ute med ny praksis og løsninger er avgjørende ut fra at dette dannet grunnlaget for at de tok initiativ til å gjennomføre innføringen av VDC og BIM-modellering. For leverandørene er Veidekkes strategi viktig fordi man vet at man gjennom Veidekke kan lære og utvikle seg. Det at Veidekke satser på å være en ønsket og god samarbeidsaktør er også viktig, da det fremmer samarbeid og tillit mellom aktørene, noe som vil være grunnleggende for å oppnå en vellykket endringsprosess. Strategiene til Fjeldseth og Sigdal Kjøkken anses også som kritiske for endringsprosessen, da deres reaksjon til endringsinitiativ blir påvirket av disse strategiene. Fjeldseth støttet opp om endringsinitiativet som et resultat av at Fjeldseth har som mål å lære og utvikle seg. Dette er også gjeldende for Sigdal Kjøkken som i stor grad har vært positive til endringsinitiativet ved Fornebu-prosjektet. Det at strategien til aktørene i stor grad er forenelige medfører at endringen lettere kan gjennomføres enn om det motsatte var tilfellet. Disse empiriske

funnene samsvarer dermed med teorien, da Kim et al. (2010) blant annet påpekte at forenelige strategier gjør det lettere for aktørene å stole på hverandre fordi man ikke trenger å bekymre seg for at den andre aktøren har motstridende hensikter.

Veidekkes og leverandørens *erfaringer med tidligere samarbeid* anses av alle aktørene som spesielt avgjørende karakteristikker knyttet til endringsprosessen. I samtlige intervjuer ble denne karakteristikken særlig trukket fram, da tidligere erfaringer vil utgjøre bakgrunnen for at aktører handler som de gjør. Erfaringene man har med tidligere samarbeid gir et bilde av hvordan den andre aktøren handler når den blir satt ovenfor visse situasjoner, og erfaringene vil dermed være med å gi aktørene forutsigbarhet. Dette samsvarer med at Ford og McDowell (1999) og Håkansson (1982) påpeker at atferden til organisasjoner formes ut fra karakteristikker ved tidligere samhandling. Aktørene har hatt mange vellykkede prosjekter sammen og man har gode erfaringer med den andre aktøren. Det at Veidekke og leverandører har gode erfaringer med hverandre gjør at det vil være enklere å gjennomføre nye endringer i samarbeidet. For eksempel ble det påpekt at Veidekke (F) og Sigdal Kjøkkens gode erfaringer med hverandre gjør det lettere å foreslå og gjennomføre nye endringer i samarbeidet. Det er naturlig at Veidekke (F) kommer med endringsforslag til Sigdal Kjøkken og det er naturlig at Sigdal Kjøkken er positiv til forslagene, ut fra at de har positive erfaringer med hverandre. Dette er i stor grad i samsvar med funn fra tidligere forskning (eksempelvis Biggemann and Buttle, 2006, Ford and McDowell, 1999, Gadde et al., 2010, Medlin, 2004, Håkansson, 1982).

Fjeldseth, Veidekke (F) og Sigdal Kjøkken erkjenner også at hvilke *individer* som samhandler har stor innvirkning på endringsgjennomføringen. Veidekke påpeker at det er viktig å sikre seg at man samhandler med individer man har god kjemi med, da personlig kjemi er nøkkelen til at samarbeidet skal gå smertefritt og for å oppnå et godt sluttresultat. Dette er i tråd med Andersen og Kumar (2006) som påpeker viktigheten av personlig kjemi ved forretningsrelasjoner. Personlig kjemi ved sosial interaksjon er muligens desto viktigere i byggindustrien, da man opererer med unike og komplekse prosjekter som krever at man må samarbeide godt med de andre aktørene. På grunn av tidligere erfaringer og for å sikre at forventninger ble innfridd ønsket blant annet Veidekke (F) å arbeide med bestemte personer fra Sigdal Kjøkken. Fjeldseth ønsket også av samme grunn å samarbeide med den samme prosjekteringsgruppen under hele prosjektet, noe som ikke ble innfridd. Utskiftningene av individer i prosjekteringsgruppen ved Kverneland Bil-prosjektet underveis i prosjektet ble trolig utført på grunn av at Veidekke (KB) ikke erkjenner at spesifikke individer er viktige for samarbeidet og endringsgjennomføringen. Veidekke (KB) mener at hvilke individer som samhandler fra hver aktør ikke er så viktig, da personene opererer ut fra felles bedriftskultur og dermed opererer på relativ lik måte. Det at tre av aktørene erkjenner at individer er viktige for relasjonen og endringsprosessen gjør at empiriske funn samsvarer med de

teoretiske funnene. De empiriske funnene er blant annet i tråd med at Håkansson (1982) påpeker at individer utveksler informasjon, utvikler relasjoner og utøver sosial interaksjon med hverandre, og vil på den måten påvirke beslutninger som hver organisasjon tar knyttet til relasjonen. Forskjeller knyttet til personligheter, erfaringer og motivasjon ved disse individene vil gjøre at man vil ta del i relasjonen på ulike måter, og disse individene vil derfor avgjøre både hvordan relasjonen er og hvordan utvikling av relasjonen vil utarte seg (Håkansson, 1982).

Både Veidekkes og leverandørens *forventninger til fremtidig samarbeid* erkjennes som av Fjeldseth, Veidekke (F) og Sigdal Kjøkken som svært avgjørende for endringsprosessen. Prosjektene pågår over et begrenset tidsrom og på grunn av dette er forventninger til fremtidig samarbeid viktig for å unngå at aktørene opererer ut fra et kortsiktig perspektiv. Fjeldseth påpeker blant annet at usikkerhet til fremtidig samarbeid kan føre til at man er usikker på om man fullstendig skal støtte opp kundespesifikke endringer. Det at både Veidekke (F) og Sigdal Kjøkken tror at samarbeidet vil fortsette i tiden fremover gjør at man trolig er mer samarbeidsvillig og positiv i forhold til endringsgjennomføringen enn om det motsatte var tilfellet. Det at Sigdal Kjøkken har rammeavtale med Veidekke vil trolig være med på å underbygge dette, da man har formaliteter som fremmer forventninger til fremtidig samarbeid. Ettersom Sigdal Kjøkken har ønsket om, og forventninger til fremtidig samarbeid kan Veidekke (F) presse litt på og være en motivator for at Sigdal Kjøkken skal gjennomføre den endringen Veidekke (F) etterspør. Det at forventninger til fremtidig samarbeid erkjennes som en viktig samhandlingskarakteristikk ved Fornebu-prosjektet avviker fra funnene knyttet til det teoretiske rammeverket, da dette er en ny karakteristikk som tidligere ikke er påpekt av teorien.

Begge leverandørene fremhever at *kulturen* hos Veidekke har spesielt stor innvirkning på hvordan endringsgjennomføringen utarter seg. Grunnen til at denne karakteristikken ble trukket fram er trolig at Veidekke har en særegen kultur som fostrer respektfull håndtering av leverandører og som tilrettelegger for, og fostrer teknologisk utvikling. Kulturen blir dessuten mer fremtredende ved at andre entreprenører i bransjen ikke opererer etter de samme prinsippene. Disse egenskapene ved kulturen gjør det lettere for leverandørene å støtte opp om endringer som Veidekke tar initiativ til. Kultur er ikke blitt identifisert som viktig ved teoristudiet, så når denne karakteristikken erkjennes som viktig ved caseprosjektene viser det dermed et avvik mellom teoretisk og empiriske funn.

#### **7.1.4 Samsvar og avvik ved samhandlingskarakterstikker knyttet til relasjonen**

Ut fra Tabell 16 ser man at alle aktørene erkjenner at *kontinuitet* er viktig for å sikre godt samarbeid og en vellykket endringsprosess. Det er tydelig at aktørene anser at verdien av relasjonelle fordeler overstiger kostnadene med å vedlikeholde relasjonen, hvilket er i tråd

med Dwyer et al. (1987). Veidekke ønsker blant annet å redusere leverandørbasen for heller å bygge relasjoner med leverandører som man kan samarbeide med over en lengre periode. Ved Kverneland Bil-prosjektet har aktørene samarbeidet over en tidsperiode på seks år og aktørene har benyttet seg av hverandre ved tre ulike prosjekter. Ved Fornebu-prosjektet har også aktørene samarbeidet i en årrekke og har benyttet hverandre gjentatte ganger ved mange prosjekter. Dette er i tråd med at teorien identifiserer at relasjoner ofte kjennetegnes av en påfallende kontinuitet, da transaksjoner i relasjonen strekker seg over en lang tidsperiode og firmaene benytter seg av hverandre om og om igjen (jfr. Håkansson og Snehota, 1995; Gadde et al., 2010; Ritter og Gemünden, 2003). På grunn av tidligere samarbeid mellom Veidekke og leverandører har man kjennskap til kompetansen, kapasiteten og kulturen til hverandre, samt kunnskap om hvordan den andre opererer. Fordi de har samarbeidet lenge har man i større grad mulighet til å bli kjent med den andre aktørens preferanser. Dette kan blant annet ses ut fra at aktørene ved Fornebu-prosjektet har en mer ensartet forståelse av hvilke karakteristikker som påvirker endringsprosessen enn hva aktørene ved Kverneland Bil-prosjektet har. En årsak til dette kan være at relasjonen mellom Veidekke (F) og Sigdal Kjøkken har en høyere kontinuitet enn relasjonen mellom Veidekke (KB) og Fjeldseth. Gjennom kontinuerlig samhandling har man bevist ovenfor hverandre at man opererer på en tilfredsstillende måte. Kontinuitet bidrar da til å redusere usikkerheten mellom aktørene, noe som er positivt for en endringsprosess. Dette samsvarer med at Gadde og Mattson (1987) påpeker at man ved å utvikle dype relasjoner med aktører som har bevist at de fungerer på en tilfredsstillende måte, vil man unngå risiko og redusere usikkerheten. Det at alle aktørene ved caseprosjektene erkjenner at kontinuitet er essensielt samsvarer med andre ord med tidligere teoretiske funn.

*Kompleksitet* i relasjonen anses ikke som viktig av noen av aktørene. Selv om byggeprosjektene er komplekse opplever ikke aktørene at relasjonene er komplekse, og erkjenner derfor ikke at dette har noen innvirkning på endringsprosessen. Veidekke og leverandørene opererer med klare kommunikasjonsveier som letter kontaktmønsteret mellom de individene som er involvert. Dette strider med at teorien påpeker at relasjoner kjennetegnes av kompleksitet (jfr. Håkansson og Snehota, 1995; Holmlund, 2004; Batonda og Perry, 2003), og at man i teoretisk rammeverk har antatt at kompleksitet, gjennom å kjennetegne relasjoner, vil påvirke endringsprosessen.

*Makt/avhengighet* erkjennes av Veidekke (F) og Sigdal Kjøkken som avgjørende for endringsprosessen. Sigdal Kjøkken er avhengig av Veidekke ut fra at Veidekke er en verdsatt og stor kunde for Sigdal, mens Veidekke er til en viss grad avhengig av Sigdal Kjøkken på grunn av at man vet at Sigdal Kjøkken kan levere det de etterspør. Selv om begge anser seg som avhengige av hverandre er det tydelig at Sigdal Kjøkken er noe mer avhengig av Veidekke enn motsatt. Dette viser seg i at Veidekke (F) prøver å bruke sin relativt lavere

avhengighet og tilhørende relativt høyere maktposisjon i relasjonen for å få Sigdal Kjøkken til å gjennomføre endringer som Sigdal Kjøkken normalt ikke ville ha gjennomført (jfr. Wilson, 1995). På samme tid er Veidekke (F) såpass avhengig av Sigdal Kjøkken at de aksepterer at Sigdal Kjøkken ikke nødvendigvis kan tilpasse seg endringen ved dette prosjektet. Dette tilsier at relasjonen mellom Veidekke (F) og Sigdal Kjøkken hovedsakelig preges av at begge aktørene har lik mulighet til å påvirke endringer i relasjonen, noe som samsvarer med Håkansson og Snehota (1995) sitt funn av at relasjoner ofte preges av stor grad av symmetri. Endringsprosessen blir med andre ord formet av aktørenes oppfatninger av hver aktørs relative avhengighet og relative maktposisjon (jfr. Sutton-Brady, 2000; Wilson, 1995; Hallén et al., 1991). Det at to av aktørene erkjenner at makt/avhengighet har innvirkning på endringsprosessen tilsier at det er i samsvar med det teoretiske rammeverket.

Alle aktørene anser *tillit/forpliktelse* for å være spesielt avgjørende for endringsprosessen. Dette samsvarer med at tillit, i følge Morgan og Hunt (1994), er selve hjørnesteinen i relasjon. I følge aktørene ved caseprosjektene gjør det at man har tillit til den andre det mulig å behandle hverandre på en rasjonell måte. Dette er i samsvar med Moorman et al. (1992) som påpeker at man ved å stole på motaktøren lettere kan oppnå konstruktiv dialog og problemløsning for å eliminere problemer ved samarbeidet og endringsprosessen. Aktørene påpeker at gjennom tillit føler man at usikkerheten knyttet til relasjonen reduseres, noe som samsvarer med Morgan og Hunt (1994) og Walter et al. (2003) sine funn knyttet til at tillit vil utgjøre en garanti for at den andre aktøren skal handle etter det felles beste, og at man derfor kan føle seg trygge på at den andre aktøren ikke vil utnytte åpenheten i relasjonen.

Alle aktører mener at de har tillit til den andre aktøren ved prosjektet, men det finnes visse forskjeller knyttet til hvilken type tillit hver aktør anser eksisterer i relasjonen. Ved Kverneland Bil-prosjektet har aktørene noe tillit til hverandre, men begge anser at kontrakter er nødvendig for å ha visse spilleregler som regulerer samarbeidet og som unngår at man havner opp i unødvendige konflikter. Dette indikerer at tilliten mellom Veidekke (KB) og Fjeldseth ut fra Ring (1996) sin inndeling kan klassifiseres som skjør tillit. Aktørene stoler på hverandre, men samtidig kalkuleres risikoen for at den andre aktøren kan bryte uformelle avtaler. Ved Fornebu-prosjektet har begge aktørene tillit til hverandre fordi de har jobbet sammen lenge og kjenner hverandre på godt og vondt. Det som derimot skiller aktørene fra hverandre er synet på graden av tillit i relasjonen. Sigdal Kjøkken mener at tilliten er så sterk at de kunne har samarbeidet med Veidekke uten kontrakter, noe Veidekke (F) ikke er enige i ut fra at de mener at kontrakter er helt nødvendig for å ha klare spilleregler for samarbeidet. Dette indikerer at Sigdal Kjøkken, ut fra Ring (1996) sin klassifisering av tillit, opererer med robust tillit mot Veidekke (F), mens Veidekke (F) opererer med skjør tillit mot Sigdal Kjøkken. Det at alle anser at de har tillit til hverandre tyder på at man er i ferd med å gå bort fra å

operere med armlengdes relasjoner, som tidligere har vært dominerende i byggindustrien. Samtidig tyder det at man hovedsakelig opererer med skjør tillit på at man ennå ikke er vant til å operere med nære relasjoner mot andre aktører i industrien.

Veidekke påpeker at en viss grad av tillit i relasjonen legger til rette for at aktørene gjør forpliktelser til hverandre, noe som samsvarer med at Gadde et al. (2010) identifiserer at tillit er en forutsetning for gjensidige forpliktelser. Ved Kverneland Bil har Fjeldseth forpliktet seg til prosjektet ved å ansette en BIM-ansvarlig, og ved Fornebu-prosjektet utforsket Sigdal Kjøkken mulighetene for å gå over til BIM-kompatibel 3D-modellering. Disse forpliktelsene tyder på at leverandørene ønsker å fortsette relasjonene med Veidekke på lang sikt, og at de dermed er positive til videreutvikling og endringer. Dette samsvarer med at teorien identifiserer at forpliktelser er en essensiell ingrediens for en relasjon (jfr. Kim et al., 2010; Johnsen, 2009; Walter, 2003; LaBahn og Krapfel, 2000). Det at tillit/forpliktelse erkjennes av alle aktørene som viktig for å oppnå vellykkede endringsprosesser er med andre ord i tråd med de teoretiske funnene knyttet til det teoretiske rammeverket.

Fjeldseth er den eneste aktøren som erkjenner at *tilpasninger* har innvirkning på hvorvidt en endringsprosess blir vellykket. Fjeldseth gjorde blant annet tilpasninger for å øke sin kompetanse på 3D-modellering frem til prosjektstart. Fjeldseth gjorde også tilpasninger slik at man kunne stille med seniorer ved ICE-møtene ved hver uke. Dette viser at Fjeldseth er villige til å tilpasse seg, noe som er viktig for å støtte opp om endringsprosessen. Fjeldseth gjør med andre ord relasjonsspesifikke tilpasninger, noe som i følge Walter (2003) og Håkansson og Snehota (1995) er avgjørende for at feiltilpasninger mellom organisasjoner kan elimineres og for at man dermed kan oppnå mer effektiv samhandling. Hagberg-Andersson (2006) påpeker at tilpasninger i den forbindelse vil være essensielt for å gjøre relasjonen mer produktiv. I tillegg påpeker Fjeldseth at det er trolig at aktørene tilpasser seg hverandre hele tiden for å prøve å bedre samhandlingen, og dermed også muliggjøre bedre gjennomføring av endringer. Dette tilsvarer det Brennan og Turnbull (1997) klassifiserer som ikke-planlagte tilpasninger, og samsvarer med at Håkansson og Snehota (1995) påpeker at tilpasninger ofte er mange og hyppige. Det at det kun er én aktør som erkjenner at tilpasninger er viktig for en endringsprosess avviker derimot fra teoretiske funn. Ut fra det teoretiske rammeverket skulle man tro at flere ville ha erkjent tilpasninger som viktige for endringsprosessen. Eksempelvis vil tilpasninger generelt anses som en forutsetning for utvikling og opprettholdelse av relasjoner (jfr. Hallén et al., 1991; Håkansson og Snehota, 1995; Wilson, 1995; Walter, 2003), som lim som binder organisasjoner sammen og som aktive investeringer for fremtiden (jfr. Hagberg-Andersson, 2006).

*Samarbeid/konflikt* erkjennes av alle aktørene som spesielt viktig for hvorvidt endringsprosessen blir en suksess. I følge Jalkala et al. (2007) kan konflikter anses som et naturlig aspekt ved samhandling og som uunngåelig i en relasjon. Dette er også gjeldende for

Veidekkes relasjoner med leverandørene, men konfliktene i relasjonene anses ikke å være store. Dette indikerer godt samarbeid mellom aktørene. Det at eventuelle konflikter er blitt løst på en god måte, og dermed ikke har vært destruktive for relasjonene underbygger dette. Dette henger sammen med at samarbeid påvirker hvordan konflikter løses og hvorvidt konfliktene kan anses som destruktive og konstruktive (jfr. Håkansson og Snehota, 1995). Ved en relasjon basert på samarbeid vil man generelt styre konflikter slik at man kan oppnå konstruktive løsninger som kan gi relasjonen en god utvikling (Abidin og Rahman, 2007; Håkansson og Snehota, 1995). Høy grad av samarbeid kan ha en sammenheng med at selv om Veidekke er høyere oppe i hierarkiet på byggeplassen prøver de å legge til rette for diskusjoner med leverandører for å oppnå et godt samarbeid. Dette er viktig for Veidekke for å fremme mulige kostnadsreduksjoner i relasjon med leverandører, da dette er avgjørende for organisasjonens kostnadsbilde. Det at Veidekke opererer med et ønske om å være en god samarbeidsaktør fremfor å diktere løsninger gjør at samarbeidet er godt og åpent, hvilket anses som positivt når endringer skal gjennomføres i fellesskap. Det vil være avgjørende at man samarbeider for å fremme informasjonsdeling og god kommunikasjon. De empiriske erkjennelsene er i tråd med teoretiske funn som påpeker at konflikter og samarbeid er sameksisterende elementer ved en relasjon og viktige aspekter knyttet til det å gjøre forretninger (jfr. Håkansson, 1982; Håkansson og Snehota, 1995; Lynch og O'Toole, 2010; Sutton-Brady, 2000), og som man i det teoretiske rammeverket derfor også har ansett som avgjørende for endringsprosessen.

*Sosial interaksjon* erkjennes også som spesielt avgjørende av alle aktørene for om endringsprosesser blir vellykkede. Aktørene ved caseprosjektene påpeker at man gjennom sosial interaksjon vil utveksle informasjon og utvikle personlige bånd, noe som påvirke relasjonen positivt. Dette er i tråd med at Halinen og Salmi (2001), Veludo et al. (2001), og Håkansson og Snehota (1995) påpeker at individenes interaksjon med hverandre vil være et sentralt aspekt ved en relasjon. Håkansson og Snehota (1995) påpeker blant annet at en relasjon er bygd opp som en sosial utvekslingsprosess. Aktørene erkjenner at om individer fra hver aktør kjenner hverandre personlig, letter dette samarbeidet og fremmer ryddig og hyggelig kontakt mellom aktørene. Ut fra Das og Teng (2001) sin inndeling av tillitsnivåer kan man si at sosial interaksjon fører til at man utvikler tillit på individnivå til hverandre, noe som fremmer tillit på interorganisatorisk nivå. Dette samsvarer med at Gadde et al. (2010) identifiserer at sosial interaksjon blant annet er nødvendig fordi det er en drivende kraft for utvikling av tillit mellom aktørene. Aktørene erkjenner derfor at det at man kjenner de personene man har samarbeidet direkte med vil påvirke samarbeidet og endringsprosessen positivt (jfr. Moorman et al., 1992; Hattori og Lapidus, 2004; Walter, 2003; Morgan og Hunt, 1994; Gadde et al., 2010). Fjeldseth ønsket på grunn av dette å samarbeide med de samme personene under hele Kverneland Bil-prosjektet. Dette var et ønske som ikke ble oppfylt. Fjeldseth anser det som noe utfordrende at det har vært utskiftninger i prosjekterings-



gruppen underveis i dette prosjektet, noe som gjør at man må starte på nytt med å bygge personlige bånd, og på den måten kan miste potensielle fordeler av tidligere sosial interaksjon. Det at sosial interaksjon erkjennes av alle aktørene som essensielt samsvarer altså med funnene knyttet til det teoretiske rammeverket.

Ingen av aktørene erkjenner at *institusjonalisering* er viktig for en endringsprosess, noe som strider i mot funnene knyttet til det teoretiske rammeverket. For eksempel påpeker Håkansson (1982) at institusjonalisering vil prege relasjoner, noe som innebærer at forventninger knyttet til rutiner, normer og roller erstatter rasjonell beslutningstaking og utgjør grunnlaget for hvordan samhandlingen gjennomføres. Eksempelvis kan relasjonsspesifikke normer fungere som etablerte grunnregler som vil lette fremtidig utveksling og samarbeid (jfr. Dwyer et al., 1987). Man anser at institusjonalisering er nødvendig for å lette samhandlingen i relasjoner som kjennetegnes av høy grad av kompleksitet (Håkansson og Snehota, 1995; Andersson og Tuusjärvi, 2000). Ut fra teorien skulle man derfor tro at institusjonalisering vil være avgjørende for samhandlingen mellom aktører og dermed også for endringsprosesser.

### 7.1.5 Samsvar og avvik ved samhandlingskarakterstikker knyttet til nettverkskonteksten

Ut fra Tabell 16 ser man *leverandørens nærhet til andre kunder* ikke har blitt erkjent som viktig for endringsprosessen av noen av aktørene. Sigdal Kjøkken påpeker blant annet at deres relasjoner med andre kunder ikke påvirker deres håndtering av relasjonen med Veidekke, da de anser at alle kunderelasjoner er like viktige. Torvatn et al. (2007) identifiserte at denne dimensjonen vil påvirke leverandørens støtte til endringsprosjektet. Dette skyldes at en aktør som er satt ovenfor et endringsforslag i en relasjon vil evaluere endringens innvirkning på andre relasjoner før den bestemmer seg for å støtte endringen eller ikke (Roseira og Brito, 2007; Kragh og Anderson, 2008). Dersom leverandøren er nært knyttet til andre aktører, vil leverandøren trolig ikke være interessert i å gjennomføre endringer som kan hemme de andre kunderelasjoner (Torvatn et al., 2007). Ut fra teorien skulle man derfor tro at leverandørens nærhet til andre kunder er avgjørende for å oppnå en vellykket endringsprosess. Det at aktørene ikke erkjenner det samme, gjør at det er avvik mellom empiriske og teoretiske funn.

Aktørene erkjenner heller ikke at *kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst* er viktig for endringsprosesser. I følge Torvatn et al. (2007) og Roseira og Brito (2007) kan man ved å kjenne til leverandørens nettverkskontekst danne seg et bilde av sannsynligheten av hvorvidt leverandøren vil støtte opp under en endring initiert av fokalkunden. Kjennskap til leverandørens nettverkskontekst er med andre ord viktig for at kunden kan vurdere muligheter for å gjennomføre endringer basert på evaluering av leverandørens situasjon (Torvatn et al., 2007). Det at aktørene ikke erkjenner at denne samhandlingskarakteristikken

er viktig for å oppnå vellykkede endringsprosesser avviker med andre ord med de teoretiske funnene knyttet til det teoretiske rammeverket.

### 7.1.6 Oversikt over samsvar og avvik mellom empiriske og teoretiske funn

Ut fra at man definerer at det er samsvar mellom empiriske og teoretiske funn dersom minst to av fire aktører erkjenner at de ulike samhandlingskarakteristikkene fra det teoretiske rammeverket er viktige for endringsprosessen, ser man at hovedandelen av de erkjente og de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene samsvarer.

Tabell 17 viser en oversikt over hvilke av karakteristikkene fra teoretisk rammeverk som da samsvarer ut fra at de erkjennes av minst to av aktørene ved caseprosjektene.

**Tabell 17 Oversikt over samsvarende samhandlingskarakteristikker**

Hovedelement i rammeverk	Samsvarende samhandlingskarakteristikker
Kundens tilnærming til endringsinitiativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avklarte mål med endringsprosess</li> </ul>
Leverandørens endringstilnærming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaksjon på endringsinitiativ</li> </ul>
Initierende kunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi</li> <li>• Strategi</li> <li>• <b>Erfaringer med tidligere samarbeid</b></li> <li>• Individider</li> </ul>
Leverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi</li> <li>• Strategi</li> <li>• <b>Erfaringer med tidligere samarbeid</b></li> <li>• Individider</li> </ul>
Relasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuitet</li> <li>• Makt/avhengighet</li> <li>• <b>Tillit/forpliktelse</b></li> <li>• <b>Samarbeid/konflikt</b></li> <li>• <b>Sosial interaksjon</b></li> </ul>

Selv om hovedandelen av de erkjente og de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene samsvarer, er det også enkelte avvik. Erkjennelser fra caseprosjektene viser for det første at man ut fra de empiriske funnene har identifisert nye

samhandlingskarakteristikker som fra før ikke inngår i det teoretiske rammeverket. En oversikt over disse er gitt i Tabell 18.

**Tabell 18 Oversikt over nye samhandlingskarakteristikker**

Hovedelement i rammeverk	Nye samhandlingskarakteristikker
Kundens tilnærming til endringsinitiativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gjennomføringsevne</li> </ul>
Initierende kunde	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Forventninger til fremtidig samarbeid</b></li> <li><b>Kultur</b></li> </ul>
Leverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Forventninger til fremtidig samarbeid</b></li> </ul>

For det andre er det avvik mellom empiriske og teoretisk funn ved at flere av de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene ved det teoretiske rammeverket ikke erkjennes som viktige for endringsprosessen av aktørene ved caseprosjektene. Dette gjelder da de samhandlingskarakteristikkene fra teoretisk rammeverk som ingen eller kun én av de fire aktørene har erkjent som viktige for en endringsprosess. En oversikt over hvilke samhandlingskarakteristikker som da ikke erkjennes fra det teoretiske rammeverket, og som gjør at det er avvik mellom empiriske og teoretiske funn, er gitt i Tabell 19.

**Tabell 19 Oversikt over samhandlingskarakteristikker som ikke erkjennes**

Hovedelement i rammeverk	Ikke-erkjente samhandlingskarakteristikker
Kundens tilnærming til endringsinitiativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evne til å forstå og redusere motstand mot endring</li> <li>Endringstype</li> </ul>
Initierende kunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktur</li> </ul>
Leverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktur</li> </ul>
Relasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompleksitet</li> <li>Tilpasninger</li> <li>Institusjonalisering</li> </ul>
Nettverkskontekst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverandørens nærhet til andre kunder</li> <li>Kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst</li> </ul>

Ut fra de identifiserte samsvarene og avvikene mellom empiriske og teoretiske funn vil man videre undersøke hvordan samhandlingen mellom Veidekke og leverandører bør gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser.

## 7.2 Forbedringer av teoretisk rammeverk

Ved å ta utgangspunkt i samsvar og avvik mellom de empiriske og teoretiske funnene som ble identifisert i delkapittel 7.1.6, vil man i dette kapitlet søke å utvikle et forbedret rammeverk som viser hvilke samhandlingskarakteristikker som faktisk er avgjørende for å oppnå vellykkede endringsprosesser. De samsvarende og avvikende samhandlingskarakteristikkene vil derfor gjennomgås slik at man kan identifisere hvilke karakteristikker som bør innlemmes, beholdes eller forkastet i forhold til det teoretiske rammeverket. Dette gjøres som et ledd i å komme frem til hvordan samhandlingen mellom Veidekke og leverandører bedre bør gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Først vil man identifisere mulige forbedringer knyttet til de samsvarende samhandlingskarakteristikkene fra Tabell 17, for så å identifisere mulige forbedringer knyttet til de avvikende samhandlingskarakteristikkene fra Tabell 18 og Tabell 19. Til slutt vil man gi en samlet oversikt over mulige forbedringer som bør gjennomføres av det teoretiske rammeverket.

### 7.2.1 Mulige forbedringer knyttet til samsvarende karakteristikker

Som vist i Tabell 17 samsvarer hovedandelen av de erkjente samhandlingskarakteristikkene med de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene ved det teoretiske rammeverket. Det at både teori og aktører ved caseprosjektene påpeker at disse samhandlingskarakteristikkene er essensielle for endringsprosessen må indikere at disse karakteristikkene vil være avgjørende for alle prosjekter hvor Veidekke tar initiativ til endring. Fordi disse dermed vil være avgjørende for å oppnå vellykkede endringsprosesser vil alle samhandlingskarakteristikkene fra Tabell 17 beholdes i et forbedret rammeverk. Karakteristikkene som er blitt sterkt fremhevet som essensielle ved caseprosjektene vil særlig påvirke hvorvidt endringsprosesser blir vellykkede. Tabell 20 gir en oversikt over de samsvarende karakteristikkene som da beholdes ved et forbedret rammeverk.

**Tabell 20** Oversikt over hvilke av de samsvarende samhandlingskarakteristikkene som vil beholdes i forbedret rammeverk

Hovedelement i rammeverk	Beholdes i forbedret rammeverk
Kundens tilnærming til endringsinitiativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avklarte mål med endringsprosess</li> </ul>
Leverandørens endringstilnærming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaksjon på endringsinitiativ</li> </ul>
Initierende kunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi</li> <li>• Strategi</li> <li>• <b>Erfaringer med tidligere samarbeid</b></li> <li>• Individider</li> </ul>
Leverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi</li> <li>• Strategi</li> <li>• <b>Erfaringer med tidligere samarbeid</b></li> <li>• Individider</li> </ul>
Relasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuitet</li> <li>• Makt/avhengighet</li> <li>• <b>Tillit/forpliktelse</b></li> <li>• <b>Samarbeid/konflikt</b></li> <li>• <b>Sosial interaksjon</b></li> </ul>

### 7.2.2 Mulige forbedringer knyttet til avvikende karakteristikk

Selv om hovedandelen av samhandlingskarakteristikkene gir samsvar mellom empiriske og teoretiske funn er det også identifisert enkelte avvik mellom erkjente og teoretiske samhandlingskarakteristikk. For det første har man ut fra de empiriske funnene identifisert nye samhandlingskarakteristikk som fra før ikke inngår, eller blir dekket av det teoretiske rammeverket, hvilket vises i Tabell 18. Spørsmålet knyttet til disse nye samhandlingskarakteristikkene er hvorvidt det er trolig at disse også kan være gjeldende for andre prosjekter og dermed burde ha blitt innlemmet i et eventuelt revidert rammeverk. Det at de ikke er blitt identifisert som påvirkende samhandlingskarakteristikk i teoristudien gjør at man ikke kan være sikker på om disse karakteristikkene kun er viktige for endringsprosessen ved caseprosjektene, eller om de generelt er viktige for flere andre av Veidekkes prosjekter hvor endring skal gjennomføres. Dette er derfor noe som vil vurderes for hver av de avvikende samhandlingskarakteristikkene.

I delkapittel 7.1 ble det definert at en karakteristikk anses som erkjent dersom minst to av aktørene anser at akkurat denne samhandlingskarakteristikken er betydningsfull for en om en endringsprosess blir vellykket. Det at flere aktører erkjenner samme karakteristikk gjør at det er naturlig å tro at disse karakteristikkene også vil være gjeldende for andre prosjekter. Alle de nye erkjente samhandlingskarakteristikkene erkjennes av minst to aktører. Under intervjuene ble det ikke spurt direkte om disse karakteristikkene, da intervjuguidene var utformet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket, hvor de nye samhandlingskarakteristikkene ikke inngår. Det kan dermed også hende at flere aktører anser disse som påvirkende på endringsprosessen, selv om det ikke kom frem under intervjuene. Ettersom alle de nye erkjente karakteristikkene erkjennes av minst to av aktørene fra caseprosjektene er det naturlig å tro at disse også vil være generelt vil være gjeldende for andre prosjekter.

I tillegg er det slik at det alltid er én eller begge av leverandørene som erkjenner hver av de nye samhandlingskarakteristikkene, noe som indikerer at disse samhandlingskarakteristikkene vil være viktige for å fremme støtte fra leverandørene, hvilket er svært avgjørende for å oppnå vellykkede endringsprosesser. For eksempel erkjenner begge leverandørene én og samme karakteristikk som ikke eksisterte i det opprinnelige rammeverket, nemlig Veidekkes *organisasjonskultur*. Egenskapene ved kulturen er av stor betydning for Veidekkes leverandører, og vil derfor naturlig bemerkes av leverandørene. Bakgrunnen for at leverandører erkjenner flere karakteristikker som påvirkende på endringsprosessen enn Veidekke, kan ha flere årsaker. Man kan umiddelbart tenke seg at en grunn til dette er at Veidekke ikke har vært særlig bevisst på at relasjoner påvirker endringsprosesser. På den andre siden så vil Veidekke ha et mye større perspektiv på byggeprosjektene enn det leverandørene har. Fordi Veidekke er en mye større organisasjon og prosjekteringslederne har flere prosjekter de håndterer samtidig kan det være vanskelig å fokusere på én endringsprosess. I tillegg vil også Veidekke ha mange flere leverandører å forholde seg til. Det vil dermed være en kompleks oppgave for Veidekke å tilrettelegge endringsprosessen for hver leverandør. Det vil likevel være et faktum at leverandørens reaksjoner bestemmer suksessen i endringsprosessen, og deres tolkninger av prosessen vil i så måte være avgjørende. Sist, men ikke minst må man være klar over at Veidekke er den aktøren som leder an endringen, mens leverandørene er mottakere av endringer. Dette gjør at leverandørene er tilskuere til endringsledelsen og dermed har de muligens lettere for å identifisere hva som burde vært gjort annerledes.

Det at flere aktører erkjenner alle de nye karakteristikkene, samt at hver av disse er viktige for minst én av leverandørene, indikerer at de nye samhandlingskarakteristikkene bør bli innlemmet i et rammeverk som skal gi oversikt over viktige samhandlingskarakteristikker for endringsprosesser. Den initierende kundens *forventninger til fremtidig samarbeid, kultur, gjennomføringsevne*, samt leverandørens *forventninger til fremtidig samarbeid* er altså

samhandlingskarakteristikker som bør dermed innlemmes i rammeverket for å gi en oversikt over alle viktige samhandlingskarakteristikker som har innvirkning på endringsprosessen. Dette er spesielt gjeldende for *kultur og forventninger til fremtidig samarbeid, da disse karakteristikene* som fremheves som spesielt avgjørende for endringsprosessen.

Det er også identifisert avvik mellom empiriske funn og teoretisk rammeverk i form av at det er flere av de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene som ikke erkjennes som viktige for endringsprosessen av aktørene ved de to caseprosjektene, som vist i Tabell 19. Det at enkelte av samhandlingskarakteristikkene fra teoretisk rammeverk ikke erkjennes av mer enn null eller én av aktørene kan ha to årsaker. Enten er teoretisk rammeverk noe feil ved at det inkluderer karakteristikker som ikke er viktige for endringsprosessen i virkeligheten eller så skyldes det at Veidekke og leverandører ikke har forståelse for at disse karakteristikene faktisk er viktige for endringsprosessen. Dersom det førstnevnte er korrekt bør de samhandlingskarakteristikkene som ikke erkjennes fjernes fra det forbedrede rammeverket, da de faktisk ikke har innvirkning på om endringsprosesser blir vellykket. Dersom det derimot er det sistnevnte som er korrekt bør de karakteristikene som ikke erkjennes fremdeles beholdes i det forbedrede rammeverket, da de trolig er gjeldende for hvorvidt endringsprosesser blir vellykkede ved andre prosjekter. Videre vil man gå gjennom hver av de ikke-erkjente samhandlingskarakteristikkene for å identifisere hva som er tilfellet ved hver av disse.

Veidekkes *evne til å forstå og redusere motstand mot endring* er en ikke-erkjent samhandlingskarakteristikk. Denne karakteristikken ble innlemmet i teoretisk rammeverk på grunnlag av at dette ble identifisert som essensielt av teori knyttet til endring. I følge Hayes (2010) er det at ledelsen har forståelse for hvorfor motstand mot endring eksisterer og hva som skal til for at denne tilintetgjøres essensielt for å fremme en god endringsprosess. Man bør ta menneskelige hensyn (Bovey og Hede, 2001; Hayes, 2010), overbevise om at endringen er hensiktsmessig for å få med seg andre aktører på endringsprosessen (Bocconcelli og Håkansson, 2008; Hayes, 2010), og la de andre aktørene ha påvirkningsmuligheter på utforming av endring og endringsprosessen (Bovey og Hede, 2001). Det at evne til å forstå og redusere motstand mot endring er blitt identifisert at teori direkte knyttet opp mot endring gjør det sannsynlig at denne vil være gjeldende for de fleste av Veidekkes prosjekter hvor man tar initiativ til endring. I tillegg vet man at byggindustrien er preget av konservative holdninger, noe som kan øke sjansene for at aktører er negative til nye endringer. Å redusere motstand mot endring vil derfor trolig være avgjørende for å sikre en god endringsprosess og utvikling i industrien. Det at man ikke har erkjent denne karakteristikken som viktig ved caseprosjektene henger trolig sammen med at motstanden mot endringen blant leverandørene har vært lav i disse prosjektene. Begge leverandørene har vært positive til endringsinitiativet og har i stor grad støttet opp om

endringgjennomføringen uten at det har vært nødvendig for Veidekke å forstå og redusere motstand blant disse aktørene. Dersom endringer skal gjennomføres opp mot aktører som er mer negative til endringen i utgangspunktet vil dette være en karakteristikk som vil bli mer avgjørende for endringsprosessen. På grunnlag av dette vil man derfor beholde karakteristikken med den initierende aktørens evne til å forstå og redusere motstand i det forbedrede rammeverket.

*Endringstype* blir kun erkjent som viktig av Sigdal Kjøkken og er dermed også klassifisert som en ikke-erkjent samhandlingskarakteristikk. For Sigdal Kjøkken er det avgjørende for gjennomføring av proaktive endringer om endringer er gradvise eller revolusjonære. Ved Fornebu-prosjektet var de eksempelvis villige til å gjennomføre en fininnstilling, men ikke en nyorientering. Dette kommer trolig av at de ikke anser at kostnadene vil overstige verdien av fordelene dersom de må støtte opp om en nyorientering. Sigdal Kjøkken er med andre ord ikke overbeviste om at en nyorientering vil være ønskelig å gjennomføre. Det at størrelse og tempo på endringen har betydning for gjennomføring av proaktive endringer erkjennes derimot ikke av Fjeldseth, selv om også de opererer med proaktive endringer. Ved Kverneland Bil-prosjektet er Fjeldseth overbevist om at endringen er formålstjenelig og de har derfor ingen problemer med å støtte opp om endringen, selv om den er en nyorientering. Disse ulike synene hos leverandørene tyder på at det som faktisk vil være avgjørende knyttet til endringstype er at leverandøren er overbevist om at endringstypen er ønskelig. Det at Sigdal Kjøkken erkjenner at endringstype er avgjørende er derfor sterkt knyttet til samhandlingskarakteristikkene evne til å forstå og redusere motstand mot endring, samt reaksjon på endringsinitiativ. Det er ikke endringstypen i seg selv som vil være avgjørende for om endringsprosessen er vellykket, det er Veidekkes evne til å forstå og redusere motstand som vil avgjøre leverandørens reaksjon på endringsinitiativet og dermed om man er i stand til å gjennomføre ulike endringstyper. På bakgrunn av dette vil derfor ikke endringstype anses som en samhandlingskarakteristikk som alene er avgjørende for om endringsprosessen blir vellykket, og vil derfor fjernes fra det forbedrede rammeverket.

Både Veidekkes og leverandørens *struktur* er i følge Tabell 19 også definert som ikke-erkjent. I følge Persson og Håkansson (2009), og Håkansson (1982) er struktur og intern organisering viktig ut fra at omfanget av sentralisering, spesialisering og formalisering påvirker samhandlingen mellom aktører. Et godt grensesnitt mellom interne funksjoner er avgjørende fordi vellykket samhandling med andre aktører ofte krever god intern kryssfunksjonell koordinering. Bakgrunnen for at struktur er innlemmet i teoretisk rammeverk er med andre ord at dette er en samhandlingskarakteristikk som er identifisert som viktig for samhandlingen, og at man dermed i denne studien har antatt struktur vil indirekte påvirke endringsprosessen ettersom god samhandling er essensielt for endringsprosessen. Ut fra at verken aktørene ved caseprosjektene eller teori direkte knyttet



til endring ikke identifiserer dette, er det trolig at denne indirekte koblingen mellom struktur og endringsgjennomføring er svak. Struktur antas å være en karakteristikk som har størst intern innvirkning i organisasjonene, og ikke har avgjørende påvirkning på om interorganisatoriske endringsprosesser blir vellykkede. På grunnlag av dette anser man videre at struktur knyttet til initierende aktør og leverandør bør fjernes fra det forbedrede rammeverket.

*Kompleksitet* blir heller ikke erkjent som en viktig samhandlingskarakteristikk av aktørene ved de to caseprosjektene. Selv om prosjektene anses som komplekse opplever ikke aktørene at relasjonene er komplekse, og kompleksitet anses derfor ikke som avgjørende for om endringsprosesser blir vellykkede. Kompleksitet er innlemmet i det teoretiske rammeverket på grunnlag av at blant annet Håkansson og Snehota (1995), Holmlund (2004), og Batonda og Perry (2003) identifiserer at kompleksitet er et kjennetegn ved relasjoner, og man har derfor antatt at kompleksitet da indirekte vil påvirke endringsprosessen. Trolig er også dette gjeldende for relasjonene ved caseprosjektene, selv om aktørene ikke selv erkjenner dette. Aktørene ser ikke at kompleksitet knyttet til prosjekter trolig er direkte knyttet til kompleksitet ved relasjoner. Kompleksiteten ved prosjekter oppstår på grunn av at man må samhandle med mange og ulike typer individer, og at man må utføre fastsatte og til dels overlappende aktiviteter gjennom koordinasjon med andre aktører. Relasjonell kompleksitet bidrar til å redusere oversiktligheten og øke kompleksiteten forbundet med prosjektene. Dette vil være spesielt gjeldende for operasjonelt nivå på byggeplassen. Ved prosjektledelsesnivå vil det derimot være mer oversiktlig interaksjon med mindre komplekse kontaktmønstre mellom aktørene, da det vil være færre aktører som samhandler med hverandre ved dette nivået. Ut fra at det er prosjektnivået man i denne studien fokuserer på, vil man derfor fjerne kompleksitet fra det forbedrede rammeverket.

*Tilpasninger* er kun blitt erkjent som viktig av Fjeldseth og dermed også klassifisert som en ikke-erkjent samhandlingskarakteristikk i Tabell 19. I følge Hallén et al. (1991), Håkansson og Snehota (1995), og Wilson (1995) er tilpasninger viktige og generelt en forutsetning for utvikling og opprettholdelse av relasjoner, da man må gjøre tilpasninger slik at aktørene fungerer godt sammen. Selve endringen er i seg selv en tilpasning mellom aktørene. En av årsakene til at tilpasninger ikke er blitt erkjent ved caseprosjektene kan være at tilpasningene knyttet til relasjonen har vært ikke-planlagte. Tilpasningene har da blitt gjennomført inkrementelt over tid som et resultat av en sekvens av beslutninger som hver for seg kan være marginale, og aktørene er dermed ikke bevisste på at tilpasninger er blitt gjennomført og at de har vært viktige for relasjonen og for mulig endringsgjennomføring. En annen mulig årsak til at tilpasninger ikke er erkjent som avgjørende for endringsgjennomføringen er at de tilpasninger som er blitt gjort relatert til endringsprosessen i caseprosjektene ikke oppfattes som kun relasjonsspesifikke. Endringen

medfører vinn-vinn-tilpasninger som også vil være nyttig i andre potensielle relasjoner, noe som kan ha gjort at aktørene ikke er bevisste på hvilke tilpasninger som faktisk er blitt gjennomført. Det at tilpasninger ikke er blitt erkjent skyldes med andre ord at aktørene ikke er bevisste på tilpasningene som er blitt gjort, og skyldes ikke at tilpasninger er uviktige for endringsprosessen. Man anser derfor videre at tilpasninger vil være en viktig samhandlingskarakteristikk som vil ha innvirkning på endringsprosesser, og derfor fortsatt må inngå i det forbedrede rammeverket.

*Institusjonalisering* er heller ikke blitt erkjent som viktig for endringsprosessen av aktørene ved caseprosjektene. I følge Håkansson (1982) vil institusjonalisering prege relasjoner, noe som vil innebære at forventninger knyttet til rutiner, normer og roller erstatter rasjonell beslutningstaking og utgjør grunnlaget for hvordan interaksjonen gjennomføres. Bakgrunnen for at institusjonalisering er innlemmet i det teoretiske rammeverket er med andre ord at dette er en karakteristikk som kjennetegner samhandlingen. I denne studien har man dermed antatt at institusjonalisering indirekte vil påvirke endringsprosessen, ettersom god samhandling er essensielt for endringsprosessen. En av årsakene til at institusjonalisering ikke erkjennes er at få er bevisste på hvilke rutiner, normer og rolleforventninger som eksisterer i en relasjon, og dermed heller ikke på hvordan dette kan innvirke på endringsprosessen. I tillegg kan det tenkes at fordi man fram til nå i byggindustrien hovedsakelig har operert med armlengdes relasjoner mellom aktørene, så vil aktørene i industrien ha kommet kortere med utvikling av relasjonelle rutiner, normer og rolleforventninger. I følge Håkansson (1982) vil jo institusjonalisering skje over tid. På bakgrunn av dette vil trolig den indirekte koblingen mellom institusjonalisering og endringsprosess foreløpig være svak i byggindustrien, og man vil derfor også ekskludere institusjonalisering fra det forbedrede rammeverket.

*Leverandørens nærhet til andre kunder* er også en ikke-erkjent samhandlingskarakteristikk. I følge Roseira og Brito (2007) vil en aktør som er satt ovenfor et endringsforslag i en relasjon evaluere endringens innvirkning på andre relasjoner før den bestemmer seg for å støtte endringen eller ikke. Dersom leverandøren er nært forbundet med andre kunder er det mindre sannsynlig at leverandøren vil være villig til å endre seg på en måte som kan begrense de andre relasjonene (LaBahn og Krapfel, 2000; Torvatn et al., 2007). Det at nærhet til andre kunder er blitt identifisert av teori knyttet til interorganisatorisk endring gjør det trolig at denne karakteristikken vil være gjeldende og viktig å ta hensyn til ved de fleste av Veidekkes prosjekter. En grunn til at denne karakteristikken ikke erkjennes kan være at man i byggindustrien har kommet relativt kort i utviklingen av nære relasjoner. Nærhet til andre kunder er derfor ikke et avgjørende ved nåværende tidspunkt. Trolig har dessuten aktørene nok med å fokusere på eventuelle nye samarbeid på dyadisk basis, og fokuserer dermed ikke på det videre nettverket. Det at Sigdal Kjøkken ikke mener at andre

kunderelasjoner påvirker deres håndtering av relasjonen med Veidekke underbygger dette, da dette viser at man fullstendig ser bort fra muligheten for koblede endringer (jfr. Halinen et al., 1999) relatert til nettverkskonteksten. I følge Veidekke innebærer utviklingen i byggindustrien at nære relasjoner blir mer og mer utbredt, noe som gjør at nettverket også vil få større betydning over tid. Dette taler for at man fremover bør ta mer hensyn til nettverksrelaterte samhandlingskarakteristikker. Det at man ikke erkjenner at denne karakteristikken er viktig ved caseprosjektene henger også trolig sammen med at endringene som gjennomføres ikke vil ha stor eller negativ innvirkning på leverandørens andre kunderelasjoner. Dersom endringen som skal gjennomføres hadde hatt større, og potensielt negativ, innvirkning på leverandørens relasjoner med andre kunder hadde leverandørens nærhet til disse andre kundene vært en karakteristikk som trolig hadde vært svært avgjørende for om leverandøren vil støtte om endringen (jfr. Torvatn et al., 2007). På grunnlag av dette vil man videre beholde leverandørens nærhet til andre kunder som en samhandlingskarakteristikk ved det forbedrede rammeverket.

En annen ikke-erkjent samhandlingskarakteristikk er *kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst*. I følge Torvatn et al. (2007) og Roseira og Brito (2007) kan man ved å kjenne til en leverandørs involvering i andre leverandørnettverk danne seg et bilde av sannsynligheten for hvorvidt leverandøren vil støtte opp om en endring initiert av fokalkunden. Det at nærhet til andre kunder er blitt identifisert av teori knyttet til interorganisatorisk endring gjør det trolig at denne karakteristikken vil være gjeldende og viktig å ta hensyn til ved de fleste av Veidekkes prosjekter. I likhet med forrige karakteristikker erkjennes ikke denne karakteristikken som viktig på grunn av at industrikonteksten lave grad av nære relasjoner, samt at endringen som gjennomføres i prosjektene ikke har stor innvirkning på leverandørens andre relasjoner. I prosjektene ved Fornebu og Kverneland Bil er ikke endringene kun relasjonsspesifikke, og leverandørens gjennomføring av endringen vil ikke på noen måte hindre eller skade relasjoner med andre kunder. Det er heller naturlig å tro at endringene kan overføres til andre kunderelasjoner, og at leverandørene dermed kan dra nytte av Veidekkes endringsforslag i andre sammenhenger. Dersom endringene hadde vært kritiske for andre relasjoner i leverandørens nettverk ville det trolig vært mer viktig for Veidekke å ha kjennskap til dette nettverket for å forstå om hvilke begrensninger dette kan ha på leverandørens støtte av endringsinitiativet (jfr. Torvatn et al., 2007). Dette danner bakgrunnen for at man videre vil beholde den initierende aktørens kjennskap til leverandørens nettverk som en viktig samhandlingskarakteristikk i det forbedrede rammeverket.

Funnene av avvikene mellom empirisk funn og teoretisk rammeverk har altså innvirkning på utformingen av rammeverket, ut fra om de avvikende samhandlingskarakteristikkene innlemmes, beholdes eller fjernes fra det forbedrede rammeverket. Oversikt over hvilke av

de avvikende samhandlingskarakteristikkene som innlemmes, beholdes og fjernes er gitt i Tabell 21.

**Tabell 21** Oversikt over hvilke avvikende karakteristikker som innlemmes, beholdes eller fjernes i det forbedrede rammeverket

Hovedelement i rammeverk	Innlemmes	Beholdes	Fjernes
Kundens tilnærming til endringsinitiativ	- Gjennomføringsevne	- Evne til å forstå og redusere motstand mot endring	- Endringstype
Initierende kunde	<b>- Forventninger til fremtidig samarbeid</b> <b>- Kultur</b>		- Struktur
Leverandør	<b>- Forventninger til fremtidig samarbeid</b>		- Struktur
Relasjon		- Tilpasninger	- Kompleksitet - Institusjonalisering
Nettverks-kontekst		- Leverandørens nærhet til andre kunder - Kundens kjennskap til leverandørens nettverk	

### 7.2.3 Oversikt over mulig forbedringer av rammeverk

For å få oversikt over hvilke samhandlingskarakteristikker som vil være avgjørende for å oppnå vellykkede endringsprosesser må man kombinere karakteristikkene fra Tabell 20 og Tabell 21 som beholdes og innlemmes i det forbedrede rammeverket. Tabell 22 gir oversikt over disse karakteristikkene. Fet skrift indikerer som nevnt tidligere at samhandlingskarakteristikken er blitt fremhevet som spesielt viktig.

Tabell 22 Oversikt over viktige samhandlingskarakteristikker for endringsprosess

Hovedelement ved rammeverk	Viktige samhandlingskarakteristikker for endringsprosess
Kundens tilnærming til endringsinitiativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avklarte mål med endringsprosess</li> <li>• Evne til å forstå og redusere motstand mot endring</li> <li>• Endringstype</li> <li>• Gjennomføringsevne</li> </ul>
Leverandørens endringstilnærming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaksjon på endring</li> </ul>
Initierende kunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi</li> <li>• Strategi</li> <li>• <b>Erfaringer med tidligere samarbeid</b></li> <li>• Individier</li> <li>• <b>Forventninger til fremtidig samarbeid</b></li> <li>• <b>Kultur</b></li> </ul>
Leverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi</li> <li>• Strategi</li> <li>• <b>Erfaringer med tidligere samarbeid</b></li> <li>• Individier</li> <li>• <b>Forventninger til fremtidig samarbeid</b></li> </ul>
Relasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuitet</li> <li>• Makt/avhengighet</li> <li>• <b>Tillit/forpliktelse</b></li> <li>• Tilpasninger</li> <li>• <b>Samarbeid/konflikt</b></li> <li>• <b>Sosial interaksjon</b></li> </ul>
Nettverkskontekst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leverandørens nærhet til andre kunder</li> <li>• Kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst</li> </ul>

Funnene i analysen vil danne grunnlaget for videre å trekke konklusjoner knyttet til studiens formål og forskningsspørsmål, samt for å påpeke studiens implikasjoner for ledelsen i Veidekke og for videre forskning.



## 8. Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å beskrive og analysere samhandlingen ved endringsprosesser mellom Veidekke og deres leverandører, samt identifisere og analysere hvordan samhandling bør gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Ut fra dette formålet startet studien med tre forskningsspørsmål knyttet til interorganisatorisk samhandling ved endring, og videre vil disse spørsmålene besvares. Deretter vil man identifisere hvilke implikasjoner studiens funn har for ledelsen i Veidekke og for videre forskning.

### 8.1 Svar på forskningsspørsmålene

Gjennom å kombinere teori knyttet til interorganisatoriske relasjoner og endring ble det i kapittel 4 funnet svar på første forskningsspørsmål. Grunnlaget for å svare på det andre og tredje forskningsspørsmålet ble derimot lagt i kapittel 7, ved å analysere empiriske funn opp mot de teoretiske funnene. Videre vil svarene på hvert av forskningsspørsmålene presenteres.

#### 8.1.1 Hvilke samhandlingskarakteristikker kan teoretisk påvirke om man oppnår vellykkede interorganisatoriske endringsprosesser, og hvordan påvirker disse samhandlingskarakteristikkene endringsprosessene?

Etter teoretisk gjennomgang og kombinasjon av teori knyttet til interorganisatoriske relasjoner og endring ble det i kapittel 4 identifisert at kundens tilnærming til endringsinitiativ, leverandørens endringstilnærming, initierende kunde, leverandør, relasjonen mellom aktørene og nettverkskonteksten vil være hovedelementer som påvirker om man kan oppnå vellykkede interorganisatoriske endringsprosesser. Kundens tilnærming til endringsinitiativ omfatter samhandlingskarakteristikkene *avklarte mål for endringsprosessen, evne til å forstå og redusere motstand mot endring, og endringstype*. Leverandørens endringstilnærming omhandler samhandlingskarakteristikken *reaksjon på endringsinitiativ*. Samhandlingskarakteristikkene *teknologi, struktur, strategi, erfaringer med tidligere samarbeid og individer* ble identifisert som viktige relatert til både initierende kunde og leverandør. Hovedelementet relasjon omhandler samhandlingskarakteristikkene *kontinuitet, kompleksitet, makt/avhengighet, tillit/forpliktelse, tilpasninger, samarbeid/konflikt, sosial interaksjon og institusjonalisering*. Det siste hovedelementet, nettverkskonteksten, har *leverandørens nærhet til andre kunder og kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst* som samhandlingskarakteristikker. Med bakgrunn i hovedelementene og underliggende samhandlingskarakteristikker ble det utviklet et teoretisk rammeverk, som ble illustrert i Figur 7 i kapittel 4.

Det teoretiske rammeverket illustrerer også påvirkningsforholdene mellom ulike hovedelementer og tilhørende samhandlingskarakteristikker. Som vist i Figur 7 vil det være

et kontinuerlig samspill mellom kundens tilnærming til endringsinitiativ og leverandørens endringstilnærming, noe som til sammen utgjør selve endringsprosessen. Det anses ikke å være andre elementer under endringsprosessen enn de to benevnte fordi all endring som foregår i samhandlingen vil enten ha utspring i kundens tilnærming til endringsinitiativ eller i leverandørens endringstilnærming. Aktørene vil påvirke endringsprosessen da det er initierende kunde og leverandør som er utgangspunktet for henholdsvis kundens tilnærming til endringsinitiativ og leverandørens endringstilnærming. Relasjonen vil gjensidig påvirke endringsprosessen ved å omslutte aktørene og hovedelementene i endringsprosessen. På samme måte vil også nettverkskonteksten gjensidig påvirke endringsprosessen, da den omslutter relasjonen, aktørene og hovedelementene i endringsprosessen. Om en endringsprosess blir vellykket er dermed avhengig av alle samhandlingskarakteristikker ved hovedelementene, samt samspillet mellom disse elementene.

### **8.1.2 Hvordan samsvarer det Veidekke og leverandører erkjenner som viktig for å oppnå vellykkede endringsprosesser med de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene?**

Gjennom å sammenligne de empiriske funnene knyttet til hva Veidekke og leverandører erkjenner som viktig for å oppnå vellykkede endringsprosesser mot de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene ved det teoretiske rammeverket, kom man frem til at det er stor grad av samsvar mellom empiriske og teoretiske funn. Hovedandelen av samhandlingskarakteristikkene i det teoretiske rammeverket erkjentes også av aktørene ved caseprosjektene som essensielle for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Det gjaldt karakteristikken *avklarte mål for endringsprosessen* knyttet til Veidekkes endringstilnærming, samt *leverandørens reaksjon på endringsinitiativ* knyttet til leverandørens tilnærming til endring. Det gjaldt også karakteristikker som Veidekkes og leverandørens *teknologi, strategi, erfaringer med tidligere samarbeid og individer*, samt karakteristikkene *kontinuitet, makt/avhengighet, tillit/forpliktelse, samarbeid/konflikt* og *sosial interaksjon* knyttet til relasjonen mellom aktørene. Av disse samsvarende samhandlingskarakteristikkene ble Veidekkes og leverandørens *erfaringer med tidligere samarbeid, tillit/forpliktelse, samarbeid/konflikt* og *sosial interaksjon* erkjent som spesielt viktige for å oppnå vellykkede endringsprosesser.

Ved å sammenligne funn ved det teoretiske rammeverket med de empiriske funnene ble det også identifisert at det finnes avvik mellom funnene. Det første avviket var at man fra de empiriske funnene identifiserte nye samhandlingskarakteristikker som fra før ikke inngår i det teoretiske rammeverket. Dette gjaldt da Veidekkes *gjennomføringsevne* i forhold til deres tilnærming til endringsinitiativet. Det gjaldt også samhandlingskarakteristikkene *forventninger til fremtidig samarbeid* for både kunde og leverandør, samt *kultur* til Veidekke.



*Kultur og forventninger til fremtidig samarbeid* er samhandlingskarakteristikkene som påpekes som spesielt viktig for å oppnå vellykkede endringsprosesser.

Det andre avviket mellom empiriske og teoretiske funn var at flere av de teoretisk identifiserte samhandlingskarakteristikkene ikke ble erkjent som viktige ved de to caseprosjektene. Dette gjaldt Veidekkes *evne til å forstå og redusere motstand mot endring* og *endringstype* knyttet til deres tilnærming til endringsinitiativet, samt *struktur* hos både Veidekke og leverandører. Det gjaldt også *kompleksitet, tilpasninger* og *institusjonalisering* knyttet til relasjonen, samt *leverandørens nærhet til andre kunder* og *Veidekkes kjennskap til leverandørens nettverkskontekst* knyttet til hovedelementet nettverkskontekst.

### 8.1.3 Hvordan kan samhandlingen mellom Veidekke og leverandører bedre gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser?

Samlet sett er det altså stor grad av samsvar, men det er også to hovedkategorier av avvik mellom teoretiske og empiriske funn. Ved å ta utgangspunkt i dette har man identifisert hvilke samhandlingskarakteristikker som bør innlemmes, beholdes eller forkastes i forhold til det teoretiske rammeverket. På den måten ble et forbedret rammeverk utviklet. Dette rammeverket utgjør grunnlaget for å vurdere hvordan samhandlingen mellom Veidekke og leverandører bedre kan gjennomføres for å oppnå vellykkede endringsprosesser.

De samsvarende samhandlingskarakteristikkene ble beholdt i det forbedrede rammeverket. Det at både teori og flere aktører ved caseprosjektene påpeker disse samhandlingskarakteristikkene som essensielle for endringsprosessen indikerer at karakteristikene også vil være avgjørende ved andre prosjekter hvor Veidekke tar initiativ til endring.

Om de avvikende samhandlingskarakteristikkene er blitt innlemmet, beholdt eller fjernet fra rammeverket er basert på om man har ansett at (1) avvikene kun er gjeldende for caseprosjektene, eller om (2) avvikene også vil være gjeldende for hovedandelen av andre prosjekter hvor Veidekke tar initiativ til endring.

Det sistnevnte ble ansett å være gjeldende for alle de nye samhandlingskarakteristikkene, og disse ble derfor innlemmet i rammeverket. Flere av aktørene erkjenner disse og minst én av leverandørene fremhever hver av de nye karakteristikene, noe som indikerer at karakteristikene vil være viktige for å oppnå vellykkede endringsprosesser også ved andre prosjekter. De bør derfor være innlemmet i det forbedrede rammeverket.

For de ikke-erkjente samhandlingskarakteristikkene varierer det hva som var gjeldende av (1) og (2), og derfor også om de henholdsvis ble beholdt eller fjernet fra det forbedrede rammeverket. *Struktur* hos både initierende kunde og leverandør, samt *kompleksitet* og *institusjonalisering* ved relasjonen er tidligere innlemmet i teoretisk rammeverk fordi man på

grunnlag av relasjonsteori antok at disse karakteristikene indirekte ville påvirke endringsprosessen, ettersom god samhandling er essensielt for endringsprosessen. Ut fra at verken aktørene ved caseprosjektene eller endringsteori erkjente dette, er det trolig at denne indirekte koblingen mellom de tre samhandlingskarakteristikene og endringsprosessen er svak ved nåværende kontekst og tidspunkt. På grunnlag av dette ble *struktur, kompleksitet og institusjonalisering* fjernet fra det forbedrede rammeverket.

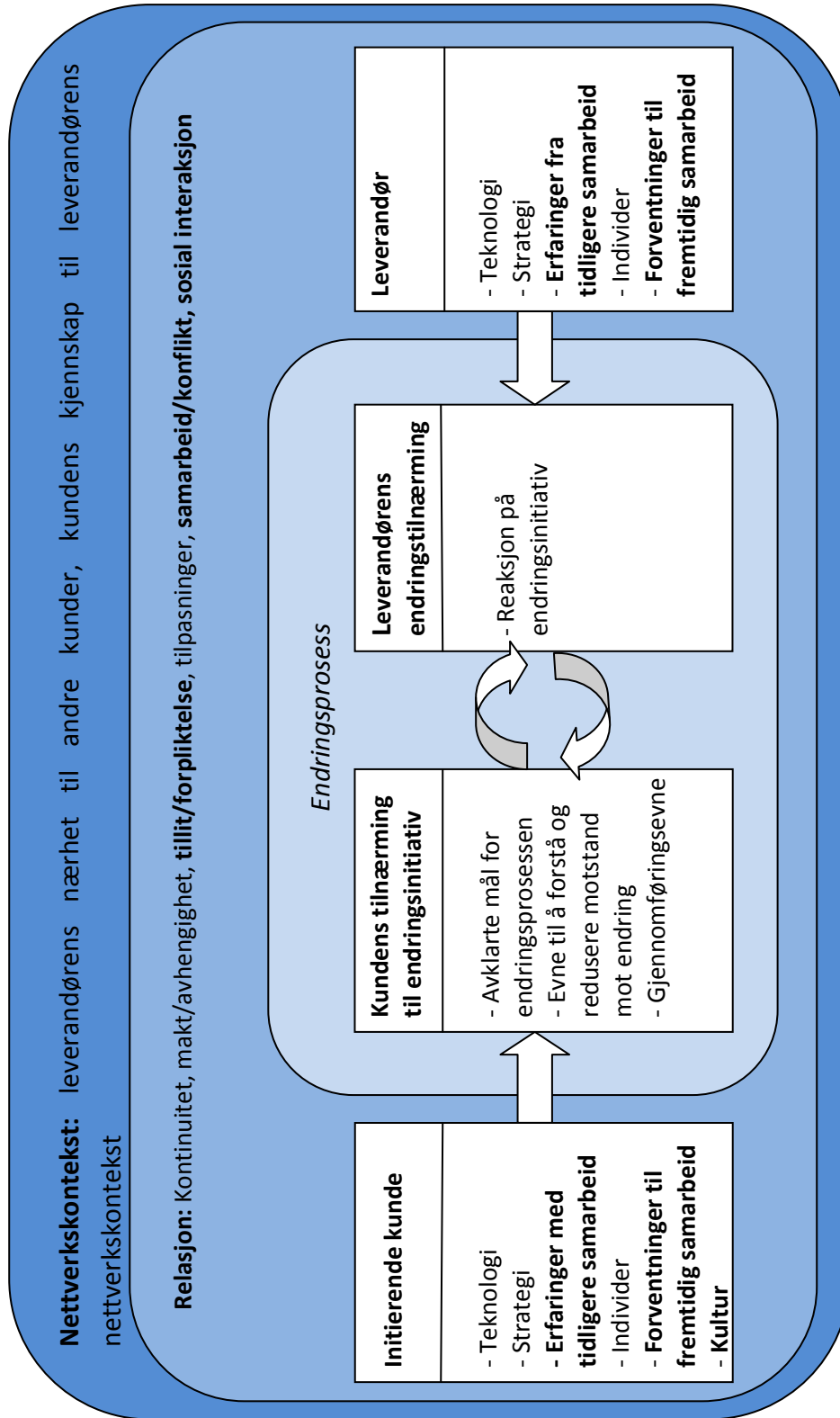
*Kundens evne til å forstå og redusere motstand mot endring* ble derimot beholdt i det forbedrede rammeverket, selv om det ikke ble erkjent som viktig av aktørene ved caseprosjektene. Dette kom av at årsaken til at karakteristikken ikke ble erkjent var at motstanden mot endringen blant leverandørene har vært lav i caseprosjektene og motstand derfor ikke har vært et problem. Dersom endringer skal gjennomføres mot aktører som er mer negative til endringen vil dette være en karakteristikk som vil bli mer avgjørende for endringsprosessen.

*Endringstype* knyttet til kundens tilnærming til endringsinitiativet ble fjernet fra rammeverket. Dette skyldtes at man identifiserte at det ikke var endringstypen i seg selv som vil være avgjørende for om endringsprosessen er vellykket. I stedet er det kundens evne til å forstå og redusere motstand som vil avgjøre leverandørens reaksjon på endringsinitiativet, og dermed om man er i stand til å gjennomføre ulike endringstyper.

*Tilpasninger* ble også beholdt i rammeverket, selv om det ikke ble erkjent som viktig av aktørene ved caseprosjektene. Dette kom av at årsaken til at tilpasninger ikke ble erkjent var at aktørene ikke var bevisste på hvilke tilpasninger som ble gjennomført. Ved andre prosjekter hvor endringen vil medføre mer relasjonsspesifikke og planlagte endringer vil derimot tilpasninger være avgjørende for endringsprosessen.

*Leverandørens nærhet til andre kunder og kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst* er også karakteristikk som er beholdt i rammeverket, selv om de ikke ble erkjent av aktørene ved caseprosjektene. Det kom av at man anså at årsaken til at disse karakteristikene ikke ble erkjent var at endringen ved caseprosjektene ikke påvirket leverandørens andre relasjoner i noen stor eller negativ grad. Ved endringer hvor leverandørens relasjoner vil påvirkes vil derimot Veidekkes kjennskap til leverandørkonteksten og leverandørens nærhet til andre kunder være mer avgjørende for endringsprosessen.

Ut fra disse funnene ble det utarbeidet et nytt forbedret rammeverk som bedre viser hvilke samhandlingskarakteristikk som vil være avgjørende for å oppnå vellykkede endringsprosesser, og som er i tråd med både teoretiske og empiriske funn. Dette rammeverket er illustrert i Figur 19 på neste side.



Figur 19 Forbedret rammeverk

Ut fra analysen og diskusjonen har man da innlemmet de nye karakteristikkene, beholdt hovedandelen av de tidligere teoretiske samhandlingskarakteristikkene, samt fjernet enkelte av de tidligere samhandlingskarakteristikkene. Samlet oversikt over hvilke samsvarende og avvikende samhandlingskarakteristikker som er blitt innlemmet, beholdt og fjernet i det forbedrede rammeverket er gitt i Tabell 21. Samhandlingen bør gjennomføres slik at man fokuserer på og erkjenner viktigheten av samhandlingskarakteristikkene i det forbedrede rammeverket for å oppnå vellykkede endringsprosesser. I den forbindelse indikerer fet skrift i Tabell 21 at karakteristikkene er fremhevet som spesielt viktige av aktørene ved caseprosjektene. Ut fra det forbedrede rammeverket har studien altså identifisert hvordan samhandlingen bør gjennomføres for å oppnå en vellykket endringsprosess, hvilket er i tråd med studiens formål. Hvilke implikasjoner dette har for ledelsen i Veidekke, samt for videre forskning vil videre presenteres.

## 8.2 Implikasjoner for ledelsen

Ut fra Tabell 16 identifiserer man hvilke av samhandlingskarakteristikkene som nå inngår i det forbedrede rammeverket som Veidekke erkjenner, ved at prosjektledelsen ved begge caseprosjektene påpeker disse karakteristikkene som viktige for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Dette gjelder samhandlingskarakteristikkene *reaksjon på endringsinitiativet* knyttet til leverandørens endringstilnærming, samt *teknologi, strategi og erfaringer med tidligere samarbeid* knyttet til Veidekke og leverandøren. I tillegg gjelder det *kontinuitet, tillit/forpliktelse, samarbeid/konflikt* og *sosial interaksjon* knyttet til relasjonen. Veidekke må i framtiden fortsette å ha fokus på at disse påvirker hvorvidt man oppnår vellykkede endringsprosesser. Særlig vil dette være viktig for de karakteristikkene som er blitt fremhevet som essensielle for endringsprosessen, og som ble vist med fet skrift i Figur 19. Det er med andre ord særlig viktig at Veidekke fortsetter å fokusere på *erfaringer med tidligere samarbeid, tillit/forpliktelse, samarbeid/konflikt* og *sosial interaksjon*.

Ut fra Tabell 16 identifiserer man også at det er visse samhandlingskarakteristikker som én eller ingen av Veidekke (KB) eller Veidekke (F) erkjente som påvirkende på om endringsprosesser blir vellykkede. Hvis man kun ser på samhandlingskarakteristikkene knyttet til det forbedrede rammeverket omhandler dette *avklarte mål for endringsprosess, evne til å forstå og redusere motstand, og gjennomføringsevne* ved Veidekkes tilnærming til endringsinitiativ. Det omhandler også samhandlingskarakteristikkene *individer og forventninger til fremtidig samarbeid* hos både Veidekke og leverandører, og *kultur* hos Veidekke. De siste karakteristikkene som kun ble erkjent av én eller ingen av Veidekke (KB) og Veidekke (F) knyttet til det forbedrede rammeverket var *makt/avhengighet* og *tilpasninger* relatert til relasjonen, samt *leverandørens nærhet til andre kunder* og *kundens kjennskap til leverandørens nettverkskontekst* relatert til hovedelementet nettverkskontekst. Man vet at alle disse karakteristikkene er viktige for om endringsprosesser blir vellykket, da

de inngår i det forbedrede rammeverket. Det at Veidekke på nåværende tidspunkt ikke erkjenner viktigheten av disse samhandlingskarakteristikkene bør derfor være noe ledelsen må gå inn for å endre på. Veidekke bør fremover også fokusere på disse samhandlingskarakteristikkene for å sikre at man oppnår vellykkede endringsprosesser. Dette kan eksempelvis gjøres ved at Veidekke mer bevisst søker å kartlegge hvordan egen atferd påvirker endringsprosessen, leverandøren, relasjonen og nettverkskonteksten. På denne måten kan både direkte og indirekte påvirkning på endringsprosessen fra Veidekke identifiseres. Spesielt viktig vil dette være for *forventninger til fremtidig samarbeid* hos aktørene og Veidekkes *kultur*, da disse samhandlingskarakteristikkene er blitt fremhevet som særlig viktige ved det forbedrede rammeverket.

I tillegg er det nødvendig at Veidekke er oppmerksomme på hvilke følger utviklingen i byggindustrien kan medføre. Det er eksempelvis blitt påpekt at industrien endrer seg ved at man går bort fra armlengdes relasjoner til relasjoner preget av en mer langsiktig og nær karakter. Når en slik grunnleggende karakteristikk ved industrien endrer seg er det naturlig at dette vil påvirke hvilke samhandlingskarakteristikker som innvirker på hvorvidt endringsprosesser blir vellykkede. Ettersom industrien endrer seg må derfor Veidekke være oppmerksomme på at karakteristikker fra det forbedrede rammeverket kan bli mer eller mindre viktige for endringsprosesser, samt at nye karakteristikker kan oppstå og at noen gamle ikke lenger vil påvirke. Veidekke bør med andre ord holde seg oppdatert på hvilke samhandlingskarakteristikker som er viktige til enhver tid for å sikre at de oppnår vellykkede endringsprosesser.

### 8.3 Implikasjoner for videre forskning

Vilkår og valg underveis i denne studien har påvirket studiens funn og har derfor også innvirkning på implikasjoner for videre forskning, og dette er derfor noe som videre vil diskuteres. Deretter vil det diskuteres hvilke implikasjoner studiens funn har for videre forskning.

#### 8.3.1 Implikasjoner for videre forskning ut fra vilkår og valg ved studien

Det er naturlig å tro at valg av metode for studien på flere måter spiller inn på funnene. Ved at intervju ble valgt som forskningsmetode er det kun de samhandlingskarakteristikkene som er erkjent og uttalt av partene som regnes som påvirkende på endringsprosessen. Det ble dermed ikke undersøkt om karakteristikkkene som ble erkjent faktisk spiller inn på endringsprosessen i virkeligheten. Dette kan bidra til to feilkilder. For det første kan det være mulig at intervjuobjektene har erkjent karakteristikker som i virkeligheten ikke spiller inn på endringsprosessen. For det andre kan det være mulig at samhandlingskarakteristikker ikke er blitt erkjent, men at disse i virkeligheten påvirker endringsprosessen. Bakgrunnen for at disse feilkildene kan eksistere er på grunn av at intervjuobjektene ikke tidligere har tatt stilling til problemstillingen (hvorvidt samhandlingskarakteristikker påvirker endrings-

prosessen). Det er derfor en mulighet for at de under intervjuene ikke var bevisste på hvilke karakteristikkene som faktisk påvirker endringsprosessen. Det kan også hende at intervjuobjektene ikke ønsket å nevne enkelte aspekter knyttet til påvirkninger mellom samhandlingskarakteristikkene og endringsprosessen. For å kunne identifisere de faktiske påvirkningsforholdene er man avhengige av å benytte andre forskningsmetoder som eksempelvis observasjon, hvilket ikke var mulig i denne studien grunnet studiens begrensede varighet. Videre forskning bør derfor ved hjelp av andre forskningsmetoder søke å identifisere om andre samhandlingskarakteristikkene kan identifiseres.

Det empiriske fokuset for studien vil også påvirke implikasjoner for videre forskning. Studien baserer seg kun på empiri fra byggindustrien, og konteksten har påvirket hvilke samhandlingskarakteristikkene som inngår i det forbedrede rammeverket. Dette gjør at det er uvisst om det forbedrede rammeverket er gjeldende ved andre kontekster med andre kjennetegn. Ved andre kontekster kan andre samhandlingskarakteristikkene være avgjørende for å oppnå vellykkede endringsprosesser enn det som er identifisert i denne studien. Eksempelvis kan *institusjonalisering* være mer avgjørende ved kontekster som kjennetegnes av ikke prosjektbaserte aktiviteter og av at relasjonene er mer preget av å være nære og langsiktige. For videre forskning vil det derfor være interessant å undersøke om det forbedrede rammeverket også vil være gjeldende for endringsprosesser ved andre kontekster.

Ved begge caseprosjektene opererer man med proaktive endringer, noe som har ført til at man ikke kjenner til eventuelle forskjeller knyttet til samhandling ved mer reaktive endringer ved utvikling av det teoretiske rammeverket. Videre forskning bør derfor se på prosjekter som også opererer med reaktive endringer som omstilling og omskapning (jfr. Hayes, 2010), og identifisere hvilke innvirkninger andre endringstyper kan ha på utforming av det forbedrede rammeverket.

Begge de empiriske caseprosjektene i studien er dessuten av en teknologisk karakter, noe som gjør at det forbedrede rammeverket er utarbeidet ut fra et fokus på teknologiske endringer. Det er ukjent i hvor stor grad den teknologiske naturen til endringene har påvirket de identifiserte samhandlingskarakteristikkene ved det forbedrede rammeverket, og videre forskning bør derfor undersøke om rammeverket også er gjeldende for annet enn teknologiske endringer.

I denne studien har man fokusert på samhandling ved endring knyttet til prosjektledelsesnivåer i organisasjonene og dermed utviklet det forbedrede rammeverket på bakgrunn av dette. Ved andre organisasjonsnivå vil det være trolig at andre samhandlingskarakteristikkene vil være gjeldende. Eksempelvis er det trolig at samhandlingskarakteristikken *kompleksitet* er mer essensielt ved operasjonelt nivå, da man opererer med mer komplekse kontaktmønstre

og koordinasjon på en byggeplass enn ved ledelsesnivå. For videre forskning kan det derfor være interessant å studere samhandling ved endring for andre organisasjonsnivå, og på den måten videreutvikle det forbedrede rammeverket til å være gjeldende for flere nivåer.

### 8.3.2 Implikasjoner for forskning ut fra studiens funn

Først og fremst er det funnene ved studien som gir implikasjoner for videre forskning. Studien bidrar med to funn. For det første gir studien et godt bilde av samhandling ved interorganisatoriske endringsprosesser, og viser at kombinasjonen av forskningsområdene interorganisatoriske relasjoner og endring er hensiktsmessig. Et betydningsfullt utfall av studien er dermed påvisningen av denne sammenhengen, hvilket forsterker studiens nytteverdi og gir grunnlag for at forskning videre kan fortsette å undersøke funn knyttet til det å kombinere disse forskningsområdene. Videre forskning bør da blant annet underbygge dette funnet ved studien gjennom å gjøre flere studier knyttet til sammenhengen mellom samhandling og endring. Man bør blant annet undersøke sammenhengen mellom de nye samhandlingskarakteristikkene ved det forbedrede rammeverket og det å oppnå vellykkede endringsprosesser. Dette er viktig da man fra før ikke har teori knyttet til dette påvirkningsforholdet.

Det andre funnet ved studien er at man har utviklet et forbedret rammeverk som identifiserer hvilke samhandlingskarakteristikker som er viktige for å oppnå vellykkede endringsprosesser, noe forskningen videre kan benytte. Dette er dessuten et rammeverk som videre forskning kan ta utgangspunkt i og videreutvikle for å fremme forståelse for sammenhenger mellom samhandling og endringsprosesser.

Det er viktig at videre forskning bidrar til videreutvikling av rammeverket blant annet på grunn av at kontekster rundt organisasjoner endres. Knyttet til byggindustrien er det eksempelvis påpekt at man er i ferd med å gå fra armlengdes til nære relasjoner. Det er da trolig at *institusjonalisering* vil ha større innvirkning fremover enn ved dagens samhandlingssituasjon. Endringer i konteksten vil derfor medføre at man bør gjøre endringer knyttet til det forbedrede rammeverket. Ettersom utviklingen i bransjen skrider frem bør derfor fremtidig forskning søke å identifisere nye påvirkningsforhold mellom samhandlingskarakteristikkene og endringsprosesser, samt søke å identifisere nye samhandlingskarakteristikker.

I tillegg til å videreutvikle rammeverket ut fra endringer i konteksten bør forskere utforske sammenhenger mellom samhandling og endring ved leverandørinitierte endringsprosesser. I denne studien har man kun studert kundeinitierte endringsprosesser og rammeverket er derfor utformet på grunnlag av dette. Man bør derfor studere om man kan benytte det forbedrede rammeverket også for leverandørinitierte endringer, eller om rammeverket bør tilpasses.

Videre forskning bør også videreutvikle det forbedrede rammeverket ved å studere det kontinuerlige samspillet i endringsprosesser mellom kundens tilnærming til endringsinitiativ og leverandørens endringstilnærming, noe som er illustrert med dobbelpil i det forbedrede rammeverket. Det bør eksempelvis forskes på hvorvidt initierende kunde prøver å forbedre egen tilnærming til endringsinitiativ som en følge av leverandørers endringstilnærming underveis i, eller mellom prosjekter. Gjennom å følge endringsprosesser over tid kan man studere dette samspillet nærmere, noe man på grunn av tidsbegrensninger ikke har hatt mulighet til ved denne studien.

Videre forskning kan også utvikle det forbedrede rammeverket ved å studere muligheten for at endringsprosessen (kundens tilnærming til endringsinitiativet og leverandørens endringstilnærming) påvirker den initierende kunden og leverandør. Dette er en påvirkningsforhold det ikke hadde vært mulig å utforske i denne studien grunnet dens begrensede tidsomfang. Dersom dette påvirkningsforholdet er til stede burde den eksisterende enkeltpilen bli erstattet med en dobbelpil mellom hovedelementene i rammeverket.

Videre forskning bør også studere nærmere graden av viktighet av hver samhandlingskarakteristikk. Ved denne studien har man gått ut fra at viktigheten bestemmes av i hvor stor grad aktørene ved caseprosjektene erkjenner karakteristikkene, men det kan tenkes at også andre ikke-erkjente karakteristikker vil være like viktige. For eksempel er det trolig at samhandlingskarakteristikken *reaksjon på endringsinitiativ* knyttet til leverandørens endringstilnærming vil være avgjørende for å oppnå vellykkede leverandørrelaterte endringsprosesser, selv om det per i dag ikke anses som særlig viktig ved caseprosjektene. Dette er dermed et interessant aspekt knyttet til det å forbedre rammeverket som bør studeres nærmere.

I denne studien har man hovedsakelig fokusert på påvirkningsforhold mellom ulike hovedelementer ved det forbedrede rammeverket. For videre forskning hadde det vært spennende å videreutvikle rammeverket ved å studere påvirkningsforholdene mellom de spesifikke samhandlingskarakteristikkene innad i og mellom hvert av hovedelementene, for bedre å forstå den komplekse dynamikken og påvirkningsforholdene i det forbedrede rammeverket.

For å oppsummere gir studien mange viktige implikasjoner for både ledelse og videre forskning. Dette underbygger studiens nytteverdi og viser at den er betydningsfull for både praktikere og forskere.



## Referanser

- AASTRUP, J. 2000. Change in Networks - a Critical Realist Interpretation. *16th IMP-conference*. Bath, U.K.
- ABIDIN, C. R. Z. og RAHMAN, A. A. 2007. Ranking of Interaction Antecedents in determining Adaptions/innovation within the Buyer-Seller Relationships: A Pair-wise comparison approach. *23rd IMP-conference*. Manchester, UK.
- ANDERSEN, P. H. og KUMAR, R. 2006. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35, 522-535.
- ANDERSON, J. C., HÅKANSSON, H. og JOHANSON, J. 1994. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- ANDERSSON, P. og TUUSJÄRVI, E. 2000. Structuring of interactions - Towards the need of change. *16th IMP-conference*. Bath, UK.
- AWALEH, F. og HARRISON, D. 2009. Re-organising relationship interaction by stabilising a new interaction form. *25th IMP-conference*. Marseille, France.
- BATONDA, G. og PERRY, C. 2003. Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing*, 37, 1457-1484.
- BIGGEMANN, S. og BUTTLE, F. 2006. The Effects of Previous Episodes in Business-to-Business Interaction. *22nd IMP-conference*. Milan, Italy.
- BOCCONCELLI, R. og HÅKANSSON, H. 2008. External interaction as a means of making changes in a company: The role of purchasing in a major turnaround for Ducati. *The IMP Journal*, 2, 25-37.
- BOVEY, W. H. og HEDE, A. 2001. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 372-382.
- BRENNAN, R. og TURNBULL, P. W. 1995. Adaptions in Buyer-Seller Relationships. *11th IMP-conference*. Manchester, UK.
- BRENNAN, R. og TURNBULL, P. W. 1997. Antecedents to Adaption in Buyer-Seller Relationships. *13th IMP-conference*. Lyon, France.
- BRYMAN, A. (ed.) 2008. *Social Research Methods*, New York: Oxford University Press.
- CHOPRA, S. og MEINDL, P. (eds.) 2010. *Supply Chain Management; Strategy, Planning and Operation*, New Jersey: Pearson Education.
- CHRISTOPHER, M. (ed.) 2005. *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks*, London: Financial Times/ Prentice Hall.
- CORBIN, J. og STRAUSS, A. (eds.) 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- COUSINS, P., LAMMING, R., LAWSON, B. og SQUIRE, B. (eds.) 2008. *Strategic supply management: principles, theories and practice*, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- COX, A. og THOMPSON, I. 1997. 'Fit for purpose' contractual relations: determining a theoretical framework for construction projects. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3, 127-135.
- CRESPIN-MAZET, R. og GHAURI, P. 2007. Co-development as a marketing strategy in the construction industry. *Industrial Marketing Management*, 36, 158-172.
- DAS, T. K. og TENG, B.-S. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22, 251-283.
- DAVIS, D. (ed.) 2000. *Business Research for Decision Making*, Pacific Grove: Duxbury.
- DE WIT, B. og MEYER, R. (eds.) 2004. *Strategy; Process, Content, Context: An International Approach*, London: Cengage Learning EMEA.
- DUBOIS, A. og GADDE, L. E. 2000. Supply strategy and network effects - purchasing behavior in the construction industry. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 207-215.

- DUBOIS, A. og GADDE, L. E. 2002a. The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction Management and Economics*, 20, 621-631.
- DUBOIS, A. og GADDE, L. E. 2002b. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, 553-560.
- DUBOIS, A. og GIBBERT, M. 2010. From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. *Industrial Marketing Management*, 39, 129-136.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H. og OH, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- EASTON, G. 1995. Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia. *Proceedings from the 11th IMP Conference, Manchester*. Manchester: Manchester Federal School of Business and Management, 1995. .
- EASTON, G. 2010. Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39, 118-128.
- EASTON, G. og LUNDGREN, A. 1992. Changes in industrial networks as flow through nodes. In: AXELSSON, B. & EASTON, G. (eds.) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge.
- EISENHARDT, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- ERRASTI, A., BEACH, R., OYARBIDE, A. og SANTOS, J. 2007. A process for developing partnerships with subcontractors in the construction industry: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 25, 250-256.
- FANG, S.-R., WU, J.-J., FANG, S.-C., CHANG, Y.-S. og CHAO, P. W. 2008. Generating effective interorganizational change: A relational approach. *Industrial Marketing Management*, 37, 977-991.
- FORD, D., GADDE, L. E., HÅKANSSON, H., SNEHOTA, I. og WALUSZEWSKI, A. 2008. Analysing Business Interaction. *24th IMP-conference*. Uppsala, Sweden.
- FORD, D. og MCDOWELL, R. 1999. Managing Business Relationships by Analyzing the Effects and Value of Different Actions. *Industrial Marketing Management*, 28, 429-442.
- GADDE, L.-E. og MATTSSON, L.-G. 1987. Stability and change in network relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 4, 29-41.
- GADDE, L. E. og DUBOIS, A. 2010. Partnering in the construction industry - Problems and opportunities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 6, 254-263.
- GADDE, L. E., HÅKANSSON, H. og PERSSON, G. (eds.) 2010. *Supply Network Strategies*, Wiltshire: John Wiley & Sons Ltd.
- GADDE, L. E. og SNEHOTA, I. 2000. Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 29, 305-316.
- GANN, D. M. og SALTER, A. J. 2000. Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research Policy*, 29, 955-972.
- GERSICK, C. J. G. 1991. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *The Academy of Management Review*, 16, 10-36.
- GUBA, E. G. og LINCOLN, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- HAGBERG-ANDERSSON, Å. 2006. Does adaptation pay off? *Industrial Marketing Management*, 35, 202-209.
- HALINEN, A. og SALMI, A. 2001. Managing the informal side of business interaction: Personal contacts in the critical phases of business relationships. *17th IMP-conference*. Oslo, Norway.
- HALINEN, A., SALMI, A. og HAVILA, V. 1999. From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework. *Journal of Management Studies*, 36, 779-794.
- HALLÉN, L., JOHANSON, J. og SEYED-MOHAMED, N. 1991. Interfirm Adaptation in Business Relationships. *The Journal of Marketing*, 55, 29-37.

- HARRISON, D. og HUEMER, L. 2005. Boundaries, Inter-Organisational Routines and Change. *21st IMP-conference*. Rotterdam, Netherlands.
- HART, C. (ed.) 1998. *Doing a Literature Review*, London: SAGE Publications Inc.
- HART, C. (ed.) 2001. *Doing a Literature Search: A Comprehensive Guide for the Social Sciences*, London: SAGE Publications Ltd.
- HATTORI, R. A. og LAPIDUS, T. 2004. Collaboration, trust and innovative change. *Journal of Change Management*, 4, 97-104.
- HAYES, J. (ed.) 2010. *The Theory and Practice of Change Management*, New York: Palgrave Macmillan.
- HOLMEN, E. og PEDERSEN, A. C. 2001. Knowledge and Ignorance of Connections between Relationships. *17th IMP-conference*. Oslo, Norway.
- HOLMEN, E. og PEDERSEN, A. C. 2003. Strategizing through analyzing and influencing the network horizon. *Journal of Business Research*, 32, 409-418.
- HOLMEN, E. og PEDERSEN, A. C. 2010. How do suppliers strategise in relation to a customer's supply network initiative? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16, 264-278.
- HOLMLUND, M. 2004. Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, 33, 279-287.
- HÅKANSSON, H. (ed.) 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach*, Hampshire: John Wiley & Sons, Ltd.
- HÅKANSSON, H. og SNEHOTA, I. 1989. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5, 187-200.
- HÅKANSSON, H. og SNEHOTA, I. (eds.) 1995. *Developing Relationships in Business Networks*, London/New York: Routledge.
- JALKALA, A., SALMINEN, R. T. og PEKKARINEN, O. 2007. Inconsistencies in Project Business Relationships - Challenges for Successful Interaction. *23rd IMP-conference*. Manchester, UK.
- JOHNSEN, T. E. 2009. Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15, 187-197.
- KIM, K. K., PARK, S. H., RYOO, S. Y. og PARK, S. K. 2010. Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: both perspectives. *Journal of Business Research*, 63, 863-869.
- KLEV, R. 2010. *RE: Forelesning TIØ24 Forskningsmetoder*.
- KLEV, R. og LEVIN, M. (eds.) 2009. *Forandring som praksis - endringsledelse gjennom læring og utvikling*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- KRAGH, H. og ANDERSON, P. H. 2008. Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *24th IMP-conference*. Uppsala, Sweden.
- LABAHN, D. W. og KRAPFEL, R. 2000. Early Supplier Involvement in Customer New Product Development: A Contingency Model of Component Supplier Intentions. *Journal of Business Research*, 47, 173-190.
- LYNCH, P. og O'TOOLE, T. 2010. Structuring Interaction Dynamics in a Close Collaborative Relationship: A Sense-making Perspective. *26th IMP-conference*. Budapest, Hungary.
- MCDOWELL, R. og FORD, D. 2001. Internal Organising in an Inter-Organisational Relationship Context: The Case of UKA & USIT. *17th IMP-conference*. Oslo, Norway.
- MCIVOR, R. og HUMPHREYS, P. 2004. Early supplier involvement in the design process: lessons from the electronics industry. *Omega: The International Journal of Management Science*, 32, 179-199.
- MCIVOR, R. og MCHUGH, M. 2000. Collaborative buyer supplier relations: implications for organization change management. *Strategic Change*, 9, 221-236.
- MEDLIN, C. J. 2004. Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial Marketing Management*, 33, 185-193.
- MELAND, Ø. H. 2000. *Prosjekteringsledelse i byggeprosessen*. Master of Science, NTNU.
- MISHRA, R. og SESHADRI, S. 2000. Evaluating Relationships in Business Markets: An Episode Level Operationalization. *16th IMP-conference*. Bath, UK.

- MOORMAN, C., ZALTMAN, G. og DESHPANDÉ, R. 1992. Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- MORGAN, R. M. og HUNT, S. D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- PERSSON, G. og HÅKANSSON, H. 2007. Supplier Segmentation. When supplier relationships matters. *IMP Journal*, 1, 26-41.
- PERSSON, G. og HÅKANSSON, H. 2009. Organizing for interaction. "The missing link in supply chain management". *25th IMP-conference*. Marseille, France.
- RAGATZ, G. L., HANDFIELD, R. B. og SCANNEL, T. V. 1997. Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 190-202.
- RING, P. S. 1996. Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business and Society*, 35, 148-175.
- RITTER, T. og GEMÜNDEN, H. G. 2003. Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*, 56, 691-697.
- RITTER, T., WILKINSON, I. F. og JOHNSTON, W. J. 2004. Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33, 175-183.
- ROLSTADÅS, A. (ed.) 2006. *Praktisk prosjektstyring*, Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- ROSEIRA, C. og BRITO, C. 2007. Network knowledge and interaction in supplier networks. *23rd IMP-conference*. Manchester, U.K.
- SAMSET, K. (ed.) 2008. *Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept*, Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- SASTRY, M. A. 1997. Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 42, 237-275.
- SCHURR, P. H. 2007. Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, 161-170.
- SCHURR, P. H., HEDAA, L. og GEERSBO, J. 2008. Interaction episodes as engines of relationship change. *Journal of Business Research*, 61, 877-884.
- STAKE, R. E. 1995. *The Art Of Case Study Research*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- STJERNSTRÖM, S. og BENGTTSSON, L. 2004. Supplier perspective on business relationships: experiences from six small suppliers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10, 137-146.
- SUTTON-BRADY, C. 2000. Towards developing a construct of relationship atmosphere. *16th IMP-conference*. Bath, U.K.
- THOMAS, G. 2011. *How to do Your Case Study: A Guide for Students & Researchers*, London, Sage.
- TIKKANEN, J. og TUOMINEN, P. 2000. Studying change and dynamics in business relationships - The processual case study approach. *16th IMP-conference*. Bath, UK.
- TORVATN, T., PEDERSEN, A. C. og HOLMEN, E. 2007. Managing Supply Networks: Taking both the buyer's and the suppliers' view into account. *23rd IMP-conference*. Manchester, U.K.
- TUSHMAN, M., NEWMAN, W. og ROMANELLI, E. 1986. Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29.
- VAALAND, T. I. og HÅKANSSON, H. 2003. Exploring interorganizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, 32, 127-138.
- VEIDEKKE 2010. Verdier skapes gjennom samspill - Presentasjon NTNU 17.09.10. Trondheim: Veidekke ASA ved Rune Johansen.
- VELUDO, M. L., PURCHASE, S. og MACBETH, D. K. 2001. Relationship drivers influencing the nature and development of dyadic relationships in industrial markets: empirical evidence from Portugal. *17th IMP-conference*. Oslo, Norway.
- WALLIMAN, N. (ed.) 2005. *Your Research Project*, London: SAGE Publications Ltd.
- WALTER, A. 2003. Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. *Journal of Business Research*, 56, 721-733.

- WALTER, A., MÜLLER, T. A., HELFERT, G. og RITTER, T. 2003. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 32, 159-169.
- WILSON, D. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 335-345.
- WYNSTRA, F., VAN WEELE, A. og WEGGEMAN, M. 2001. Managing Supplier Involvement in Product Development: Three Critical Issues. *European Management Journal*, 19, 129-141.
- YIN, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications.



## Vedlegg 1. Oversikt over innhentet litteratur knyttet til metodekapittelet

Oversikt over forfatter, tittel, formål og bidrag ved innhentet litteratur og forelesningsmaterieell som er blitt brukt i metodekapittelet i studien er presentert kort i Tabell 23.

Tabell 23 Oversikt over innhentet litteratur som er brukt i metodekapittel

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Bryman (2008)	Social Research methods	Å gi en oversikt over hovedtilnærminger og teknikker knyttet til forskning.	Gir en oversikt over hovedtilnærminger og teknikker knyttet til forskning med fokus på både kvantitativ og kvalitativ forskning.
Corbin og Strauss (2008)	Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory	Å gi et teoretisk grunnlag for å gjøre kvalitativ forskning.	Gir en oversikt over aspekter knyttet til kvalitativ forskning med fokus på teknikker og prosedyrer.
Davis (2000)	Business Research for Decision Making	Å gi en oversikt over hvordan man skal gjennomføre og bruke forskning.	Gir en oversikt over hvordan man skal gjennomføre og bruke forskning med spesielt fokus på hvordan forskning kan benyttes ved beslutningstaking.
Dubois og Gadde (2002)	Systematic combining: an abductive approach to case research	Å diskutere utfordringer og muligheter ved casestudier og ut fra dette utvikle en ny tilnærming til casestudieforskning.	Identifiserer utfordringer og muligheter knyttet til casestudier, og foreslår ut fra dette bruk av systematisk kombinasjon - en abduktiv tilnærming til casestudier.
Dubois & Gibbert (2010)	From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies	Å identifisere samspillet mellom teori, metode og empiriske fenomen i utvikling av forskning.	Identifiserer samspill mellom teori, metode og empiriske fenomen i utvikling av forskning, og påpeker at det finnes flere mulige tilnærminger som kan brukes ved casestudier.
Easton (1995)	Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia	Å kartlegge casestudie som en metodikk for å studere industrielle nettverk.	Identifiserer hvordan casestudie kan brukes som metodikk for å studere industrielle nettverk ut fra et realisme perspektiv.
Easton (2010)	Critical realism in case study research	Å kartlegge hvordan en kritisk realisttilnærming egner seg for forskning relater til casestudier.	Identifiserer at kritisk realisme er en filosofisk posisjon som underbygger bruk av casestudier, samt gir implikasjoner for teoriutvikling og prosess.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Eisenhardt (1989)	Building Theories from Case Study Research	Å beskrive prosessen med å utvikle teori ved casestudieforskning.	Beskriver prosessen med teoriutvikling ved casestudieforskning, og identifiserer ulike samsvar og avvik i forhold til hypotesetestende forskning
Guba og Lincoln (1994)	Handbook of qualitative research	Å presentere det nyeste og beste innen praksis av kvalitativ forskning	Gir en oversikt over aspekter ved kvalitativ forskning, og peker på hvordan man mener kvalitativ forskning vil bli i fremtiden.
Hart (1998)	Doing a Literature Review	Å gi en innføring i hvordan man skal gjennomføre en litteraturstudie som en del av et forskningsprosjekt.	Gir en guide til hvordan man skal søke, forbrede og skrive en litteraturstudie ved et forskningsprosjekt.
Hart (2001)	Doing a Literature Search: A Comprehensive Guide for the Social Sciences	Å gi en innføring i hvordan man bør gjøre litteratursøk knyttet til forskning.	Gir en guide for hvordan man skal gjennomføre et litteratursøk med fokus på eksempelvis utvelgelseskriterier.
Klev (2010)	Forelesning, TIØ24 Forskningsmetoder, 15.sept. 2010	Å gi en introduksjon til forskning.	Gir en introduksjon til forskning med fokus på sammenhenger mellom teori og empiri, troverdighet og ulike forskningsdesign.
Stake (1995)	The Art Of Case Study Research	Å gi en introduksjon til kvalitative forskningsmetoder med fokus på casestudier.	Gir en innføring i viktige aspekter knyttet til kvalitative casestudier.
Thomas (2011)	How to do Your Case Study: A Guide for Students & Researchers	Å gi en oversikt over aspekter knyttet til å gjennomføre casestudier.	Gir oversikt over hva en casestudie er, samt en guide for hvordan casestudier bør designes og utføres.
Walliman (2005)	Your Research Project	Å gi et teoretisk grunnlag som kan være til hjelp når man skal utføre forskningsaktiviteter.	Gir en oversikt og forklaring av ulike forskningstilnærminger og tilhørende teorier.
Yin (2003)	Case Study Research: Design and Methods	Å gi en oversikt over alle aspekter knyttet til casestudier.	Gir en oversikt over aspekter knyttet til casestudier som eksempelvis problemdefinisjon, design, datainnsamling og dataanalyse.



## Vedlegg 2. Oversikt over innhentet litteratur i teorikapittelet

Oversikt over forfatter, tittel, formål og bidrag ved innhentet litteratur i teoristudien er presentert kort i Tabell 24.

Tabell 24 Oversikt over innhentet litteratur

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Aastrup (2000)	Change in Networks – a Critical Realist Interpretation	Å forklare og forstå endring og stabilitet i nettverk	Påpeker hvordan endring og stabilitet bør sees på i nettverk ut fra dette ontologiske rammeverket.
Abidin og Rahman (2007)	Ranking of Interaction Antecedents in determining Adaptions/innovation within the Buyer-Seller Relationship	Å undersøke forholdet mellom ulike forutsetninger for interaksjon og tilpasninger/ innovasjon	Påviser forholdet mellom ulike forutsetninger for interaksjon og tilpasninger/innovasjon, samt viser hvordan parvis sammenligning er en gunstig tilnærming for å ta hensyn til ulike elementer i en relasjon.
Andersen og Kumar (2006)	Emotions, trust and relationship development in business relationships	Å undersøke hvordan følelser og tillit er avgjørende for utvikling av forretningsrelasjoner.	Identifiserer at følelser er avgjørende for utvikling av tillit og dermed også avgjørende for hvordan forretningsrelasjoner utvikles.
Anderson et al. (1994)	Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context	Å undersøke konteksten som dyadiske bedriftsrelasjoner operer i.	Advarer mot dyadisk atomisering, og identifiserer ulike aspekter ved nettverkskonteksten som dyadiske bedriftsrelasjoner opererer i.
Andersson og Tuusjärvi (2000)	Structuring of interactions – Toward the need of change	Å undersøke interaksjonsstrukturer mellom samarbeidsparter.	Identifiserer at normer, rutiner og rolleforventninger utgjør interaksjonsstruktur i en relasjon, og at det er viktig å se på struktur som prosess i stedet for etablert struktur.
Awaleh og Harrison (2009)	Re-organising relationship interaction by stabilising a new interaction form	Å undersøke hvordan organisasjoner omorganiserer interaksjonsprosesser i relasjoner.	Identifiserer at det er en pågående kamp for å stabilisere en endring i interaksjonsform ut fra at mange deler av relasjonen blir påvirket, samt at det å formalisere endringen gjennom roller og prosedyrer er veldig viktig.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Batonda og Perry (2003)	Approaches to relationship development processes in inter-firm networks	Å utforske dynamikken i nettverk med fokus på hvordan interorganisatoriske nettverk vokser og avtar.	Utvikler en modell med seks tilstander som trolig bedre kan beskrive den dynamiske utviklingen i interorganisatoriske nettverk.
Biggeman og Buttle (2006)	The Effects of Previous Episodes in Business-to-Business Interaction	Å utforske hvordan handlinger kan gi effekter for dyadiske partnere og andre aktører i nettverket.	Identifiserer at effekter av handlinger er vanskelige å forutse, da de er avhengige av subjektive fortolkninger hos andre aktører.
Bocconcelli og Håkansson (2008)	External interaction as a means of making changes in a company: The role of purchasing in a major turnaround for Ducati	Å utforske samspillet mellom interne organisatoriske faktorer og ekstern interaksjon ved endring.	Påpeker hvor viktig samspillet mellom interne organisatoriske faktorer og ekstern interaksjon er ved endring, og identifiserer at det blant annet er kritisk at andre aktører blir involvert ved en felles endringsprosess.
Bovey og Hede (2001)	Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes	Å utforske sammenhengen mellom et individs kognitive og følelsesmessige prosesser og villighet til å tilpasse seg organisatoriske endringer.	Identifiserer at irrasjonelle ideer og følelser er grunnlaget for stor varians i intensjoner for motstand mot endring. Utvikler også en strategi for å tilnærme seg motstand ved implementering av store endringer.
Brennan og Turnbull (1995)	Adaptions in Buyer-Seller Relationships	Å undersøke tilpasninger i kjøper-selger-relasjoner.	Identifiserer hvordan ledelsen oppfatter kjøper-selger-relasjoner ut fra fem dimensjoner av tilpasninger.
Brennan og Turnbull (1997)	Antecedents to Adaption in Buyer-Seller Relationships	Å forstå hvorfor og hvordan organisasjonen tilpasser seg hverandre i en relasjon.	Identifiserer variabler som påvirker kjøper-selger-tilpasninger, samt påpeker hvorfor tilpasninger er nødvendige for relasjonell utvikling.
Chopra og Meindl (2010)	Supply Chain Management; Strategy, Planning and Operations	Å gi oversikt over verdikjedestyring med fokus på strategi, planlegging og drift.	Presenterer en helhetlig oversikt over funn knyttet til ulike tema ved verdikjedestyring.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Christopher (2005)	Logistics and Supply Chain Management: Creating Value adding Networks	Å gi oversikt over logistikk og verdikjedestyring med fokus på hvordan man skal oppnå verdiskapende nettverk.	Presenterer en helhetlig oversikt over funn knyttet til ulike tema ved logistikk og verdikjedestyring, og påpeker behovet for og hvordan man kan oppnå verdiskapende nettverk.
Cousins et al. (2008)	Strategic Supply Management; Principles, Theories and Practice	Å gi en oversikt over prinsipper, teorier og praksis knyttet til strategisk innkjøpsledelse.	Presenterer en oversikt over funn knyttet til strategisk innkjøpsledelse med blant annet fokus på innkjøpsfunksjonens potensielle strategiske bidrag.
Das og Teng (2001)	Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework	Å undersøke sammenhengen mellom tillit, kontroll og risiko.	Foreslår et omfattende rammeverk som viser sammenhengen mellom tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser.
De Wit og Meyer (2004)	Strategy; Process, Content, Context: An International Approach	Å gi en oversikt over prinsipper, teorier og praksis knyttet til strategisk ledelse.	Gir en oversikt over prinsipper, teorier og praksis knyttet til prosess, innhold og kontekst av strategisk ledelse.
Dwyer et al. (1987)	Developing Buyer-Seller Relationships	Å undersøke kjøper-selger-utveksling som pågående relasjoner i stedet for diskrete hendelser.	Utvikler et rammeverk for å utvikle kjøper-selger-relasjoner.
Easton og Lundgren (1992)	Changes in industrial networks as flow through nodes	Å undersøke karakteristikk ved ulike alternativer for å reagere på initierte endringer.	Identifiserer og beskriver fem måter en aktør kan reagere på initierte endringer, samt foreslår et rammeverk for å analysere endringssekvenser.
Fang et al. (2008)	Generating effective interorganizational change: A relational approach	Å utforske effekter av relasjonsaktiviteter, IT-adopsjon, partnerkarakteristikk og infodeling på effektivitet ved interorganisatorisk endring.	Identifiserer at relasjonsaktiviteter og IT-adopsjon har positiv effekt på effektiviteten ved interorganisatoriske endringer, samt at partnerkarakteristikk og informasjonsdeling har en signifikant modererende effekt.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Ford et al. (2008)	Analysing Business Interaction	Å utvikle en konseptualisering av egenskaper ved forretningsinteraksjon.	Påstår at forretningsinteraksjon kan sees på som en grunnleggende konfrontasjonsprosess mellom organisasjoner som endrer og transformerer ressurser og aktiviteter internt og mellom organisasjonene.
Ford og McDowell (1999)	Managing Business Relationships by Analyzing the Effects and Value of Different Actions	Å undersøke aspekter ved verdi i bedriftsrelasjoner.	Beskriver hvordan ledere kan tilegne verdi av deres beslutninger og handlinger, som vil være nyttige for beslutningstaking knyttet til relasjoner.
Gadde og Mattson (1987)	Stability and change in network relationships	Å undersøke stabilitet og endring knyttet til en individuell dyade i en nettverkskontekst.	Identifiserer at det vil være ganske dramatiske endringer i tilsynelatende stabile relasjoner ut fra å studere en dyade i nettverkskontekst.
Gadde et al. (2010)	Supply Network Strategies	Å gi en oversikt over prinsipper, teorier og praksis for strategier for innkjøpsnettverket.	Gir en oversikt over utfordringer, analyse av innkjøp fra et nettverksperspektiv, og potensielle strategier for å håndtere utfordringer.
Gadde og Snehota (2000)	Making the Most of Supplier Relationships	Å undersøke de økonomiske konsekvenser av ulik grad av leverandør-involvering.	Konkluderer med at organisasjoner kun kan være nært involvert med et fåtall leverandører, og har behov for ulike typer relasjoner, hvor hver type relasjon gir forskjellige fordeler.
Gersick (1991)	Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm	Å sammenligne modeller fra ulike forskningsfelt for å vise bredden til modellen om poengtert likevekt.	Påpeker at modellen om poengtert likevekt vil være gjeldende for en bredde av forskningsfelt.
Hagberg-Andersson (2006)	Does adaption pay off?	Å analysere en vinn-vinn-situasjon knyttet til tilpasninger for både leverandør og kjøper	Identifiserer at tilpasninger som både er felles og individuelle blant ulike leverandører vil gi en unik form for vinn-vinn-tilpasning for de involverte aktørene.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Halinen og Salmi (2001)	Managing the informal side of business interaction: Personal contacts in the critical phases of business relationships	Å analysere rollen til personlige relasjoner i utviklingen av bedriftsrelasjoner.	Undersøker kritiske faser i bedriftsrelasjoner: initiering, kriseperioder og avslutning, og ser på hvordan personlige relasjoner spiller inn.
Halinen et al. (1999)	From Dyadic Change to Changing Business Networks	Å utforske dynamikken i bedriftsnettverk.	Utvikler et analytisk rammeverk hvor mekanismer, naturen og krefter ved endring i nettverk er integrert.
Hallén et al. (1991)	Interfirm Adaptation in Business Relationships	Å utforske interorganisatoriske tilpasninger i bedriftsrelasjoner.	Utvikler en modell for interorganisatorisk tilpasning som viser forholdet mellom tilpasning, tillit, avhengighet og sosial interaksjon.
Harrison og Huemer (2005)	Boundaries, Inter-Organisational Routines and Change	Å konseptualisere egenskaper ved og rollen til interorganisatoriske rutiner.	Identifiserer at rutiner har mentale, sosiale og fysiske dimensjoner og at disse skaper oppfattede grenser ved interorganisatorisk samhandling. Påpeker også at endringer fører til at disse grensene må forandres.
Hattori og Lapidus (2004)	Collaboration, trust and innovative change	Å undersøke sammenhenger mellom tillit, samarbeid og innovasjon.	Identifiserer at tillit og samarbeid er avgjørende for å oppnå innovasjon og er dermed en forutsetning for å overleve i dagens konkurranseomgivelser.
Hayes (2010)	The Theory and Practice of Change Management	Å gi en oversikt over prinsipper, teorier og praksis knyttet til endringsledelse.	Utvikler en guide for å planlegge og implementere endringer i organisasjoner.
Holmen og Pedersen (2001)	Knowledge and Ignorance of Connections between Relationships	Å undersøke sammenkoblede relasjoner i en organisasjons nettverkshorisont.	Identifiserer ulike årsaker til hvordan og hvorfor kunnskap og ignorering av ulike koblinger er spredd i industriell strukturer.
Holmen og Pedersen (2003)	Strategizing through analyzing and influencing the network horizon	Å undersøke nærmere hvor smal eller bred en organisasjons nettverkshorisont bør være.	Finner at en organisasjon kan ha tre ulike formidlingsfunksjoner mellom aktører og hevder at ledere må analysere og påvirke de formidlende funksjonene for å oppnå en nettverkshorisont som støtter opp under organisasjonens strategi.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Holmen og Pedersen (2010)	How do suppliers strategise in relation to a customer's supply network initiative?	Å undersøke hvordan leverandører reagerer strategisk i forhold til nettverksinitiativ fra deres kunder, samt kjøperens syn på leverandørenes strategier.	Identifiserer seks ulike måter en leverandør kan reagere strategisk til et nettverksinitiativ fra kjøper og påpeker at kjøper bør identifisere og håndtere ulike strategiprofiler hos leverandørene.
Holmlund (2004)	Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels	Å analysere bedriftsrelasjoner og skille mellom ulike interaksjonsnivå.	Identifiserer ulike typer av interaksjonsheter og interaksjonsnivå, noe som gjør det mulig å analysere relasjoner og sammenligne ulike relasjoner på en bedre måte.
Håkansson (1982)	International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach	Å presentere og beskrive en ny tilnærming til industriell markedsføring og innkjøp.	Presenterer en ny tilnærming til industriell markedsføring og innkjøp, interaksjonstilnærming som bedre kan brukes for å beskrive og analysere dagens forretningsmarkeder.
Håkansson og Snehota (1989)	No business is an island: The network concept of business strategy	Utforske grensesnittet mellom organisasjoner og omgivelser gjennom å ta i bruk nettverksperspektiv.	Påpeker at man bør skifte fokus fra hvordan intern allokering og strukturering av ressurser til hvordan man skal relatere egne aktiviteter og ressurser i forhold til andre aktører som utgjør konteksten til en organisasjon.
Håkansson og Snehota (1995)	Developing Relationships in Business Networks	Å benytte nettverkstilnærming på å analysere bedriftsrelasjoner i en global kontekst.	Presenterer en ny måte å konseptualisere organisasjoner i marked på gjennom å identifisere felles karakteristikk ved relasjoner og bånd mellom involverte aktører.
Jalkala et al. (2007)	Inconsistencies in Project Business Relationships - Challenges for Successful Interaction	Å utforske problematiske aspekter ved kunde-leverandør-interaksjon.	Identifiserer at interaksjonsrelaterte problemer er resultatet av endringer i orienteringer eller variasjoner i kortsiktige mål mellom organisasjoner og individer.
Johnsen (2009)	Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future	Å gi en grundig og kritisk gjennomgang av den empiriske forskningen som er blitt gjort innen leverandørinvolvering i produktutvikling.	Gir en oversikt over eksisterende forskning på området, hva som har vært forskningsfokus og hvilke konklusjoner som er blitt dratt.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Kim et al. (2010)	Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives	Å se interorganisatorisk samarbeid fra både kundens og leverandørens perspektiv og forklare hvorfor eventuelle forskjeller oppstår.	Identifiser at byttekostnader og interorganisatorisk tillit er avgjørende faktorer for kunden, mens teknologisk usikkerhet og gjensidighet i relasjonen er viktige faktorer for leverandører.
Klev og Levin (2009)	Forandring som praksis - endringsledelse gjennom læring og utvikling	Å gi en oversikt over prinsipper, teorier og praksis knyttet til endringsledelse i organisasjoner.	Utvikler et rammeverk som kombinerer teorier og modeller knyttet til endringsledelse i organisasjoner.
Kragh og Anderson (2008)	Picture this: Managed change and resistance in business network settings	Å undersøke hvordan ledelsen tolker endringsprosjekter og forsøker å lede endring i nettverk.	Identifiserer at aktører har ulike nettverksbilder som det må tas hensyn til ved endringsprosjekter og identifiserer hvordan dette påvirker implementering av nettverksendring.
LaBahn og Krapfel (2000)	Early Supplier Involvement in Customer New Product Development	Å undersøke hvor mye leverandører bør involvere seg i en kundes produktutvikling, sett fra leverandørens perspektiv.	Identifiserer at leverandører bør ta hensyn til tre faktorer ved valg av involveringsgrad: kundens utveklingsatferd, graden av kundens maktfordel og uavhengighet, og tekniske faktorer.
Lynch og O'Toole (2010)	Structuring Interaction Dynamics in a Close Collaborative Relationship: A Sense-making Perspective	Å beskrive dynamiske interaksjonsprosesser som fører til en delt oppfattelse av sosial orden i nære samarbeidsrelasjoner.	Identifiserer dynamikken i relasjoner ut fra ulike kategorier av temporære faser som trigges av kritiske hendelser.
McDowell og Ford (2001)	Internal Organising in an Inter-Organisational Relationship Context	Å undersøke intern organisering ut fra en interorganisatorisk relasjonskontekst.	Identifiserer at intern organisering påvirker hvordan en interorganisatorisk relasjon utvikles og ivaretas.
McIvor og Humphreys (2004)	Early supplier involvement in the design process: lessons from the electronics industry	Å avgjøre graden av tidlig leverandør-involvering hva gjelder dybde i integrasjonen, informasjonsdeling og kunde-leverandør-relasjoner.	Identifiserer en rekke forhold, eksempelvis kultur, samarbeid, strategi og ledelse, som organisasjoner må vurdere ved innføring av tidlig leverandørinvolvering.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
McIvor og McHugh (2000)	Collaborative buyer supplier relations: implications for organization change management	Å fremheve utfordringer for organisasjoner som prøver å utvikle samarbeidsrelasjoner med deres leverandører.	Identifiserer utfordringer knyttet til å oppnå samarbeidsrelasjoner med leverandører, samt påpeker at det er viktig å ha en helhetlig og integrert tilnærming til nødvendige modifiseringer av kultur, struktur og oppførsel.
Medlin (2004)	Interaction in business relationships: A time perspective	Å undersøke hvordan interaksjon foregår over tid.	Presenterer hvordan horisontal tid påvirker interorganisatorisk interaksjon.
Mishra og Seshadri (2000)	Evaluating Relationships in Business Markets: An Episode Level Operationalization	Å utvikle et rammeverk for å evaluere relasjoner i forretningsmarkeder.	Utvikler et dynamisk rammeverk for å evaluere relasjoner som tar hensyn til interaksjonsnivå.
Moorman et al. (1992)	Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations	Å undersøke hvilken rolle tillit har internt i en organisasjon og mellom organisasjoner.	Påpeker hvor avgjørende tillit er både internt og mellom organisasjoner, og identifiserer at tillit er spesielt viktig for relasjoner.
Morgan og Hunt (1994)	The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing	Å undersøke om forpliktelse og tillit er avgjørende variabler for relasjoner.	Identifiserer at forpliktelse og tillit er avgjørende variabler for relasjoner.
Persson og Håkansson (2007)	Supplier Segmentation. When supplier relationships matters	Å undersøke segmentering av leverandører.	Identifiserer ulike måter man kan differensiere leverandører og operere med ulike samarbeidsforhold ut fra hvilke gjensidige avhengigheter man ønsker å utnytte.
Persson og Håkansson (2009)	Organizing for interaction. "The missing link in supply chain management"	Å undersøke hvordan en organisasjon bør organiseres for å fremme interaksjon.	Fastslår at intern organisering er avgjørende for interorganisatorisk interaksjon, og at dette er et aspekt som kan anses som manglende fokusområde innen verdikjedestyring.



Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Ragatz et al. (1997)	Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development	Å utforske ledelsespraksiser og miljømessige faktorer som påvirker suksessfull leverandørinvolvering i en produktutviklingsprosess.	Identifiserer at informasjonsdeling og struktur er viktig for å oppnå suksessfull involvering i produktutvikling og at mangel på dette skaper barrierer.
Ring (1996)	Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange	Å undersøke konseptet tillit.	Identifiserer to typer tillit, skjør og robust, og identifiserer hva som kjennetegner hver av dem.
Ritter og Gemünden (2003)	Interorganizational relationships and networks: An overview	Å gi en oversikt knyttet til interorganisatoriske relasjoner og nettverk	Utvikler rammeverk som gir oversikt ved å klassifisere ulike analysenivåer, teoretiske perspektiver og analyseobjekter ved interorganisatoriske relasjoner og nettverk.
Ritter et al. (2004)	Managing in complex business networks	Å undersøke hvorvidt bedriftsnettverk kan styres og hvorvidt det er mulig for en organisasjon og styre disse.	Utvikler forslag til hvilke egenskaper organisasjoner må inneha for å kunne styre komplekse bedriftsnettverk suksessfullt.
Rolstadås (2006)	Praktisk prosjektstyring	Å gi en grunnleggende innføring i prosjektstyring og -ledelse.	Gir en oversikt over metoder, teknikker og prinsipper knyttet til prosjektstyring og -ledelse.
Roseira og Brito (2007)	Network knowledge and interaction in supplier networks	Å undersøke firmaenes kunnskap om leverandørenes tilknytninger i industrielle nettverk.	Bidrar til økt forståelse for nettverkskunnskap ved å fokusere på firmaenes holdninger og handlinger, samt foreslår en mulig inndeling av konseptet med nettverkskontekst.
Sastry (1997)	Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change	Å undersøke aspekter ved modellen om poengtert likevekt.	Identifiserer problemer og paradokser knyttet til poengtert likevekt, samt løsninger som vil redusere disse problemene.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Schurr (2007)	Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods	Å undersøke aspekter ved interaksjonsepisoder i forretningsrelasjoner.	Utvikler et rammeverk for å analysere episoder som kulminerer når forretningsrelasjoner endres, og påpeker at episoder er motoren bak relasjonsendringer.
Schurr et al. (2008)	Interaction episodes as engines of relationship change	Å undersøke kritiske og ikke-kritiske episoder som påvirker relasjonsutviklingen.	Identifiserer aspekter ved kritiske og ikke-kritiske episoder, samt foreslår en ny klassifisering av episoder.
Stjernström og Bengtsson (2004)	Supplier perspective on business relationships: experiences from six small suppliers	Å analysere leverandørers bidrag i sine kunders prosesser, sett fra leverandørens perspektiv.	Identifiserer at leverandører generelt sett anser seg selv for å være kapable til å bidra ytterligere i sine kunders prosesser.
Sutton-Brady (2000)	Towards developing a construct of relationship atmosphere	Å undersøke egenskaper og rollen til atmosfæren i en relasjon.	Beskriver ulike dimensjoner ved atmosfæren, samt identifiserer en alternativ måte å se atmosfæren på, eksempelvis at den oppfattede atmosfæren baseres på hver involverte aktørs oppfattelse.
Tikkanen og Tuominen (2000)	Studying change and dynamics in business relationships - The processual case study approach	Diskutere endring og dynamikk i bedriftsrelasjoner.	Påpeker at endring er en ikke-lineær dynamisk prosess som best kan beskrives ut fra en prosesstilnærming som kan utforske de komplekse og uforutsette måter dette fenomenet oppstår.
Torvatn et al. (2007)	Managing Supply Networks: Taking both the buyer's and the suppliers' view into account	Å undersøke viktigheten av å forstå en leverandørs kontekst ved introduksjon av nettverksinitiativ.	Utvikler en matrise som kjøper kan benytte for vurdere leverandørens kontekst før man introduserer et nettverksinitiativ.
Tushman et al. (1986)	Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution	Å utforske hvordan endringer forløper.	Identifiserer at et endringsforløp vil karakteriseres av både harmoni og uro og at man derfor må forholde seg til uregelmessig organisasjonsutvikling.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Vaaland og Håkansson (2003)	Exploring interorganizational conflict in complex projects	Å utforske fenomenet konflikt i kunde-leverandør-relasjoner.	Identifiserer to ulike tilnærminger til interorganisatorisk konflikt og diskuterer viktigheten av både uformelle og formelle styringsmekanismer.
Veludo et al. (2001)	Relationship drivers influencing the nature and development of dyadic relationships in industrial markets	Å utforske dynamikken ved dyadiske forhold innen en nettverkskontekst.	Utvikler en dyadisk prosessmodell hvor sammenhenger mellom kontekstuelle faktorer er spesifisert.
Walter (2003)	Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development	Å undersøke forutsetninger og sentrale karakteristikk ved nære relasjoner og deres innvirkning på leverandørinvolvering ved produktutvikling.	Identifiserer at leverandørinvolvering ved produktutvikling påvirkes av tillit og forpliktelse fra kunden, samt relasjonspromotører og leverandørspesifikke tilpasninger.
Walter et al. (2003)	Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality	Å undersøke mulige forutsetninger knyttet til relasjonskvalitet.	Identifiserer at graden som en leverandør oppfyller sine direkte og indirekte funksjoner har positiv effekt på hvordan kunden opplever relasjonskvaliteten.
Wilson (1995)	An integrated model of buyer-seller relationships	Å utvikle en integrert modell for kjøper-selger-relasjoner.	Utvikler en modell som integrerer variabler for suksess med stegene i prosessmodeller for relasjoner.
Wynstra et al. (2001)	Managing Supplier Involvement in Product Development: Three Critical Issues	Å undersøke ledelsesoppgaver, organisasjonsstruktur og kompetanse ved leverandørinvolvering i produktutvikling.	Identifiserer hvordan ledelsesoppgaver, organisasjonskultur og kompetanse bør håndteres for å oppnå suksessfull leverandørinvolvering.



### Vedlegg 3. Intervjuguide for Veidekke (1.intervjurunde)

Det er ønskelig at man gjennom intervjuet skal få svar på spørsmål i denne intervjuguiden, samtidig som man er åpen for at intervjudeltakeren skal ha mulighet til å snakke fritt ut fra egne ønsker. Det er viktig at man stiller oppfølgingsspørsmål der egen forståelse ikke er tilfredsstillende. Følgende områder bør dekkes ved gjennomføring av intervju (kan avvike noe ut fra intervjuobjektets kompetanse og kunnskap):

#### Personalialia til intervjudeltaker

- Navn?
- Stilling og arbeidsoppgaver?
- Tidligere erfaringer med innkjøp, VDC og involvering av leverandører?

#### Byggindustrien og markedet

- Hva anses som karakteristikk ved byggindustrien?
  - Forskjeller i forhold til andre bransjer?
- Hva kjennetegner konkurransesituasjonen?
  - Konkurrenter? Hard konkurranse? Innvirkninger på drift? Prøver andre konkurrenter å involvere leverandører i utviklingen?
- Hvordan skiller Veidekke seg fra konkurrenter?
  - Hvorfor skal kunder velge Veidekke? (Posisjonering)

#### Innkjøpsstrategi

- Fortell om dagens innkjøpsstrategi i Veidekke?
  - Hva anser du som de viktigste punktene?
  - Styrker/svakheter?
- Hva gjør det vanskelig å realisere innkjøpsstrategien?
- Hvordan er samarbeidet mellom sentral innkjøpsfunksjon og ulike prosjekter?
  - Føringer? Leverandørguider? Erfaringsdeling? Læring?
- Hvem bestemmer hvilke leverandører som skal velges?
- Hvordan velger dere hvilken leverandør som skal brukes på et gitt prosjekt?
  - Krav?
- Ønsker dere å bruke samme leverandører på flere prosjekter?
  - Hva skal i så fall til for å fremme dette?

### **Tradisjonell involvering av leverandører**

- Hva kjennetegner Veidekkes relasjoner til ulike leverandører?
  - Hvordan samarbeider man med leverandører?
- Hvordan involveres vanligvis ulike leverandører?
  - Når? Omfang? Samhandling?
- Varierer kravene til leverandørene ut fra når og i hvor stor grad de involveres?
- Er alle leverandører villige til å involveres tidlig?
- Må noe endres for å oppnå bedre leverandørinvolvering? I så fall hva?
- Hva ønsker Veidekke å oppnå ved å involvere leverandører?
  - Blir dette realisert? Hvis ikke, hvorfor?
  - Positive/negative resultater?
- Tror du leverandørinvolvering vil bli enda viktigere og mer utbredt i fremtiden?
  - Hvorfor? Hvorfor ikke?

### **Generell informasjon angående VDC**

- Kan du fortelle hva du anser som de viktigste karakteristikene ved VDC?
  - Styrker og svakheter?
- Hvordan ønsker dere å benytte VDC?
  - Hvilke utfordringer og krav medfører dette?
- Hvilke prosjekter egner seg for å bruke VDC?
- Tror dere VDC er et verktøy som er kommet for å bli?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?

### **Involvering av leverandører ved VDC-prosjekt**

- Hvordan vil bruken av VDC påvirke samhandlingen/involveringen med leverandørene?
- Ved bruk av VDC, er det noen nye krav som stilles til leverandører?
  - I så fall, hvilke?
- Hvilke fordeler kan oppnås ved å bruke VDC ved involvering av leverandører?

### **Avslutning**

Takker for intervjuet. Husk å spørre om det er mulig å gjennomføre medlemssjekk, samt å ta kontakt igjen dersom noe er uklart på et senere tidspunkt.

## Vedlegg 4: Intervjuguide for Veidekke (2.intervjurunde)

Det er ønskelig at man gjennom intervjuet skal få svar på spørsmål i denne intervjuguiden, samtidig som man er åpen for at intervjudeltakeren skal ha mulighet til å snakke fritt ut fra egne ønsker. Det er viktig at man stiller oppfølgingsspørsmål der egen forståelse ikke er tilfredsstillende. Følgende områder bør dekkes ved gjennomføring av intervju (kan avvike noe ut fra intervjuobjektets kompetanse og kunnskap):

### Personalialia til intervjudeltaker

- Navn?
- Stilling og arbeidsoppgaver?

### Prosjektet

- Fortell om Fornebu-/Kverneland Bil-prosjektet.
- Hva er deres rolle/bidrag i dette prosjektet?

### Relasjon

- Hvor lenge har dere samarbeidet med leverandøren? Hvilke og hvor mange prosjekter? (Kontinuerlig, eller oppstykket?)
- Hvorfor samarbeider dere med akkurat denne leverandøren?
- Hvorfor tror dere at leverandører ønsker å samarbeide med dere?
- Hvilke forventninger har dere fremover til relasjonen med leverandøren?
- Hva kjennetegner samarbeidet mellom dere?
- Er det noe som gjør samarbeidet med leverandøren vanskelig? Hvorfor?
- Hvor avhengige er dere av akkurat denne leverandøren? Hvorfor?
- Hvor avhengig er leverandøren av Veidekke? Hvorfor?
- Hvem av partene er det som har størst innflytelse på beslutninger om løsninger og praksis som velges? Hvorfor?
- Har dere opplevd noen interessekonflikter i samarbeidet? Hvorfor? Hvordan ble i så fall dette løst?
- Vil du si at dere har tillit til hverandre? Hvorfor/ hvordan har tilliten oppstått? (Kontraktbasert?)
- Gjør dere tilpasninger til hverandre? Hvis ja, hvilke?
- Hvor mange avdelinger/funksjoner/individer i Veidekke arbeider opp mot leverandøren?
- Hvor mange av de involverte personene fra dere har tidligere samarbeidet med leverandøren?
- Hvor godt har dere blitt kjent med personene som dere arbeider med fra leverandøren? Hvorfor?
- Har dere utviklet noen rutiner eller normer i samarbeidet? Hva innebærer disse? (Hvorfor?)

### Nettverkskontekst

- Hvilke andre kunder til leverandøren kjenner dere til?
- Er det noen av disse kundene dere tror påvirker leverandørens relasjon med dere?  
Hvis ja, på hvilken måte?

### Endring

- Fortell om hva endringen går ut på.
- Hva er målet med å gjennomføre endringen?
- Vil dere si at endringen er noe dere innfører fordi dere ser en fordel ved å gjøre det, eller føler dere at dette er noe dere *må* gjøre for å henge med på utviklingen? Har det vært et krav, for eksempel fra byggherre eller lignende?
- Har endringen blitt innført gradvis, eller har hele endringen blitt implementert på en gang? (Ikke innad i prosjektet, men gradvis i relasjonen)
- Hvordan påvirker endringstypen endringsprosessen? (proaktiv/reaktiv, gradvis/revolusjonerende)
- Har dere en klar fremgangsmåte for hvordan dere håndterer endringer i Veidekke?  
Hvis ja, hvordan er denne?
- Fortell litt om hvordan dere tok initiativ til å innføre endringen.
- Hva kunne ha blitt gjort annerledes ved innføring av endringen?
- Hvor stor innvirkning/kontroll har hver av dere hatt på utformingen av endringen?  
Har leverandøren fått være med å bestemme hvordan endringen skal innføres?
- Er dere bevisst på at det kan være motstand mot endringen? (Internt og hos leverandør) Hvordan vil dere redusere denne motstanden?
- Hvor viktig er leverandørens reaksjon og oppførsel for endringsprosessen? Hvordan har dere tolket leverandørens reaksjon på endringen? Opplever dere at leverandøren er enig i at endringen bør gjennomføres? Hva har dere gjort for at leverandøren skal støtte opp om endringen?

### Relasjons påvirkning på endringsprosessen

Hvordan har følgende ved relasjonen påvirket endringsprosessen opp mot leverandøren:

- Tidligere erfaringer?
- Egenskaper ved samarbeidet?
- Forventninger til fremtidig samarbeid?
- Deres avhengighet til leverandøren?
- Leverandørens avhengighet til dere?
- Deres innflytelse på beslutninger?
- (Mangel på) interessekonflikter og konfliktløsning?
- Grad av tillit?
- Personlig kjennskap til samarbeidspersoner hos leverandøren?
- Grad/omfang av tilpasninger?
- Etablerte rutiner og normer i samarbeidet?



### **Nettverkskontekstens påvirkning på endringsprosessen**

- Tar dere hensyn til leverandørens samarbeidspartnere når dere tar initiativ til endring?
- Tror dere at leverandørens relasjoner til andre aktører påvirker deres holdning/reaksjon til endringsinitiativet? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Tror dere at denne endringen vil påvirke leverandørens relasjoner til andre aktører? Hvorfor/Hvorfor ikke?

### **Avslutning**

Takker for intervjuet. Husk å spørre om det er mulig å gjennomføre medlemssjekk, samt å ta kontakt igjen dersom noe er uklart på et senere tidspunkt.



## Vedlegg 5: Intervjuguide for leverandører (2.intervjurunde)

Det er ønskelig at man gjennom intervjuet skal få svar på spørsmål i denne intervjuguiden, samtidig som man er åpen for at intervjudeltakeren skal ha mulighet til å snakke fritt ut fra egne ønsker. Det er viktig at man stiller oppfølgingsspørsmål der egen forståelse ikke er tilfredsstillende. Følgende områder bør dekkes ved gjennomføring av intervju (kan avvike noe ut fra intervjuobjektets kompetanse og kunnskap):

### Personalialia til intervjudeltaker

- Navn?
- Stilling og arbeidsoppgaver?

### Prosjektet

- Fortell om Fornebu-/Kverneland Bil-prosjektet.
- Hva er deres rolle/bidrag i dette prosjektet?

### Relasjon

- Hvor lenge har dere samarbeidet med Veidekke? Hvilke og hvor mange prosjekter? (Kontinuerlig, eller oppstykket?)
- Hvorfor samarbeider dere med akkurat Veidekke?
- Hvorfor tror dere at Veidekke ønsker å samarbeide med dere?
- Hva kjennetegner samarbeidet mellom dere?
- Er det noe som gjør samarbeidet med Veidekke vanskelig?
- Hvilke forventninger har dere fremover til relasjonen med Veidekke?
- Hvor avhengig er dere av akkurat denne kunden? Hvorfor?
- Hvor avhengig er Veidekke av dere? Hvorfor?
- Hvem av partene er det som har størst innflytelse på beslutninger om løsninger og praksis som velges?
- Har dere opplevd noen interessekonflikter i relasjonen? Hvorfor? Hvordan ble i så fall dette løst?
- Vil du si at dere har tillit til hverandre? Hvorfor/ hvordan har tilliten oppstått? (Kontraktbasert?)
- Gjør dere tilpasninger til hverandre? Hvis ja, hvilke?
- Hvor mange avdelinger/funksjoner/individer hos dere arbeider opp mot Veidekke?
- Hvor mange av de involverte personene fra dere har tidligere samarbeidet med Veidekke?
- Hvor godt har du blitt kjent med personene som dere arbeider med fra Veidekke? Hvorfor?
- Har dere utviklet noen rutiner eller normer i samarbeidet? Hva innebærer disse? (Hvorfor?)

### Nettverkskontekst

- Hvilke andre kunder enn Veidekke har dere? Hvor stor er Veidekke? Hvor mye utgjør de 5 største kundene av omsetningen?
- Er det noen av disse kundene som påvirker deres relasjon til Veidekke? Hvis ja, på hvilken måte?

### Endring

- Har dere noen tidligere erfaringer med å gjennomføre endringer i relasjonen med Veidekke? Hvis ja, hvordan gikk det?
- Fortell om hva endringen går ut på.
  - Hva anser dere som målet med å gjennomføre endringen? Er dere enig i at endringen bør gjennomføres? Gjør Veidekke noe for at dere skal støtte mer opp om endringen?
- Anser dere endringen for å være stor?
- Har endringen blitt innført gradvis, eller har hele endringen blitt implementert på en gang? (Ikke innad i prosjektet, men gradvis i relasjonen)
- Hvordan påvirker endringstypen endringsprosessen? (proaktiv/reaktiv, gradvis/revolusjonerende)
- Fortell litt om når og hvordan Veidekke tok initiativ til å innføre endringen. Hvordan påvirker dette deres holdning til endringen?
- Hva kunne ha blitt gjort annerledes ved innføring av endringen?
- Har dere fått være med å bestemme hvordan endringen skal innføres?
- Hvor viktig anser dere at deres reaksjon og oppførsel påvirker endringsgjennomføringen?
- Hvordan tror dere Veidekke har tolket deres reaksjon på initiativet til å innføre en endring?

### Relasjons påvirkning på endringsprosessen

Hvordan har følgende ved relasjonen påvirket deres holdning og reaksjon på endringsinitiativet fra Veidekke:

- Tidligere erfaringer?
- Egenskaper ved samarbeidet?
- Forventninger til fremtidig samarbeid?
- Deres avhengighet til Veidekke?
- Veidekkes avhengighet til dere?
- Deres innflytelse på beslutninger?
- (Mangel på) interessekonflikter og konfliktløsning?
- Grad av tillit?
- Personlig kjennskap til samarbeidspersoner hos Veidekke?
- Grad/omfang av tilpasninger?
- Etablerte rutiner og normer i samarbeidet?

### **Nettverkskontekstens påvirkning på endringsprosessen**

- Påvirker deres relasjoner til andre aktører holdningen til endringsinitiativet? Hvorfor?
- Vil endringen påvirke deres relasjoner med andre aktører? Hvordan?
- Ønsker dere at endringen også skal brukes i relasjoner dere har med andre aktører?  
Hvorfor?

### **Avslutning**

Takker for intervjuet. Husk å spørre om det er mulig å gjennomføre medlemssjekk, samt å ta kontakt igjen dersom noe er uklart på et senere tidspunkt.



## Vedlegg 6. Oversikt over innhentet litteratur knyttet til empirikapittelet

Oversikt over forfatter, tittel, formål og bidrag ved innhentet litteratur som er blitt brukt for å identifisere og underbygge empiriske funn knyttet til studien er presentert kort i Tabell 25. Notat fra Veidekke er ikke inkludert i tabellen, da dette ikke er offentlig publisert.

**Tabell 25 Oversikt over innhentet litteratur som er brukt i empirikapittel**

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Cox og Thompson (1997)	Fit for purpose' contractual relations: determining a theoretical framework for construction projects	Å undersøke en rekke "fit-for-purpose" kontraktmessige relasjoner som kan fremme samarbeid mellom aktører.	Identifiserer hvordan eksterne relasjoner bør velges og at ledelse bør skje ved å kontrollere kjernekompetansen i hver aktivitet.
Crespin-Mazet og Ghauri (2007)	Co-development as a marketing strategy in the construction industry	Å undersøke under hvilke forutsetninger felles prosjektutvikling mellom entreprenør og UE er sett på som en hensiktsmessig marketingstrategi.	Identifiserer faktorer og aktører som påvirker den felles prosjektutviklingens suksess/fiasko.
Dubois og Gadde (2000)	Supply strategy and network effects - purchasing behaviour in the construction industry	Å utforske hvordan bedrifter i byggebransjen drar fordel av bruk av eksterne ressurser gjennom samarbeid.	Identifiserer at oppnåelse av fordeler avhenger av to nettverkslag, et permanent og et temporært.
Dubois og Gadde (2002a)	The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation	Å analysere virksomheten og atferden til bedrifter i byggebransjen som et middel for å overkomme høy kompleksitet.	Identifiserer at koblinger mellom aktører, aktiviteter og ressurser eksisterer i to forskjellige lag og at koblingene ser ut til å favorisere kortsiktig produktivitet og hemme innovasjon og læring.
Errasti et al. (2007)	A process for developing partnerships with subcontractors in the construction industry: An empirical study	Å utforske implementeringen av en utviklingsprosess for partnerskap og evaluere nyttheten av guide for utvikling av effektive partnerskap.	Identifiserer at bruk av den foreslåtte metodeguiden vil gi økende effektivitet i etablering av konkurransefortrinn.

Forfatter (år)	Tittel	Formål	Bidrag
Gadde og Dubois (2010)	Partnering in the construction industry – Problems and opportunities	Å utforske hvorfor det er vanskelig å realisere strategiske fordeler ved partnerskap i byggebransjen, mens individuelle prosjekter evner å oppnå høyere prestasjoner.	Identifiserer at det er de vanlige formene for leverandørkonfigurasjon i byggebransjen som ikke tilrettelegger for partnerskap utenfor de individuelle prosjektene.
Gann og Salter (2000)	Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems	Å utforske innovasjonsledelse i bedrifter som produserer kompliserte produkter og systemer.	Identifiserer et behov for en bedre forståelse og en ny ledelsespraksis for å koble prosjekter og prosesser ut fra et utviklet rammeverk.
Meland (2000)	Prosjekteringsledelse i byggeprosessen	Å utarbeide masteroppgave knyttet til prosjekteringsledelse i byggeprosessen	Identifiserer aktørers rollefordeling og arbeidspakker i prosjekteringsfasen i byggeprosjekter.
Samset (2008)	Prosjekt i tidligfase: Valg av konsept	Å gi en oversikt over egenskaper ved prosjekt i tidligfase med spesielt fokus på valg av konsept ved prosjekt.	Gir oversikt over viktige karakteristikk ved prosjekt i tidligfase