

	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	
Fase 1: Rammesetting	1. Løs prat <ul style="list-style-type: none"> - Uformell prat 	Notater
	2. Informasjon (5-10min) <ul style="list-style-type: none"> - Bakgrunn og formål med samtalen - Hva skal intervjuet brukes til, taushetsplikt og anonymitet - Informere om opptak, samtykke - Starte opptak 	Notater <ul style="list-style-type: none"> - Fortelle om prosjektoppgave, koble teoretisk litteratur mot praksis - Brukes i masteroppgave
Fase 2: Erfaringer	3. Overgangsspørsmål (15min) <ul style="list-style-type: none"> - Erfaringer - oppfølgingsspørsmål 	Notater <p>Hvordan virker avtaleform inn på gruppesamarbeidet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvem gruppemedlemmene svarer til - Hvem prosjekteringsleder er ansatt av - Helhetstenking i forhold til oppdeling som gir flere grensesnitt <p>Hvordan spiller aktørers andel av jobben inn på gruppesamarbeidet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Størrelse på omfang hos aktører, forskjell fra ARK til RIB, RIE, RIV til spesialrådgivere - Jobber på flere prosjekter samtidig
Fase 3: Fokusering	4. Nøkkelspørsmål (30-45 min) <ul style="list-style-type: none"> - 3-5 nøkkelspørsmål - Oppfølgingsspørsmål 	Notater <p>Er man klar over teamets utviklingsfaser?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosjektenes relativt korte levetid - Vilkårleg sammensetning - Oppstartsfase, klargjøringsfase, stabiliseringsfase, produksjonsfase, suksessfase, opphørsfase - Teambygging - Hvordan fremmes tillit og trygghet i gruppen? - Identifisere teamroller. Kunnskap om individuelle ferdigheter, og fordeling av roller og arbeidsoppgaver basert på dette. Utnytte individuelle styrker til beste for teamet. Tester? <p>Hvordan involveres teamet i målsetting?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selvutformede mål ift. tildelte mål - Vanskelighetsgrad - Forpliktelse - IPP

		<p>Tanker rundt prosjekteringsleders lederskapsatferd?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manglende lederkompetanse fiaskoprediktor - Tilfredshet med lederatferd avgjørende for et godt samarbeid - Tillit og respekt - Mestringstro (Oppgavespesifikk selvtillitt) - Karismatisk og involverende, omsorgsfull og intellektuell stimulerende <p>Hvordan kommuniserer gruppe medlemmene med hverandre?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Møtestruktur, prosjekthotell - Mangelfull kommunikasjon fiaskoprediktor - Konflikter – oppstår og løses - Gruppedynamikk – observasjon hvordan kommunikasjon foregår rundt bordet <p>Hvordan påvirker elitefølelse teamarbeidet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stolthet av å være del av teamet, og av det teamet produserer. - Innovativ
<p>Fase 4: Tilbakeblikk</p>	<p>5. Oppsummering (5-10 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oppsummere funn - Noe du vil legge til? 	<p>Notater</p> <p>Har du noen andre tanker rundt temaet teamledelse?</p>

VEDLEGG 2: FØLGEBREV

Til prosjekteringsledere i Veidekke Entreprenør AS

I forbindelse med masteroppgave ved NTNU i samarbeid med Veidekke Entreprenør ønskes kunnskap om prosjekteringslederens erfaringer rundt teamledelse. Det er tidligere gjort lite forskning på dette området, og ved å svare på spørreskjemaet (link nedenfor i e-posten) bidrar du til verdifull informasjon om teamledelse i praksis. Oppgavens resultater kan bidra til å utvikle prosjekteringsledelse som fagfelt, og inngå i undervisning om prosjekteringsledelse på NTNU.

Forespørselen til deg er et resultat av at du jobber som prosjekteringsleder i Veidekke. Undersøkelsen er frivillig, men for å sikre kvaliteten i datagrunnlaget, som muliggjør videre statistiske analyser, er det viktig med høyest mulig svarprosent.

Det tar ca 10-15 min å svare på undersøkelsen. Det anbefales å svare på PC/Mac.

Ansvarlig for masteroppgaven, og gjennomføringen av spørreundersøkelsen, er Kristoffer Frøystad. For mer informasjon om oppgaven, se tekstboksen under. Ved spørsmål, ta kontakt på kristofr@stud.ntnu.no

På forhånd takk!

For å svare på spørreundersøkelsen, klikker du på linken nedenfor:
[LINK]

Med vennlig hilsen

Kristoffer Frøystad
Student NTNU

Utfyllende informasjon om oppgaven:

Studieinfo

Denne masteroppgaven er utført ved Institutt for bygg, anlegg og transport, Fakultetet for ingeniørvitenskap og teknologi ved Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet. Oppgaven er del av 4. semester i det toårige masterstudiet, og arbeidet gir 30 studiepoeng. Masteroppgaven skrives i samarbeid med Veidekke Entreprenør.

Hensikt

Høst 2013 ble det gjennomført en prosjektoppgave, der et kvalitativt litteraturstudie ga et overblikk over relevant litteratur for teamledelse i prosjektering. Resultatene viste enighet om at man har for lite kunnskap om teamledelse i bygningsprosjektering, og at mer forskning på området er nødvendig. Denne undersøkelsen er fokusert på å kartlegge prosjekteringslederens erfaringer rundt teamledelse. Siden oppgaven handler om prosjekteringsledelse er Veidekkes prosjekteringsledere et naturlig utvalg til spørreundersøkelsen.

Forskningsspørsmål

Hva kjennetegner et høytytende prosjekteringsteam?

Mitt ønske er at undersøkelsen kan føre til et godt datagrunnlag for å utføre statistiske beregninger, og at resultatet av disse kan svare på oppgavens problemstilling om hva som kjennetegner et høytytende

prosjekteringsteam.

Personvern

Den tekniske gjennomføringen av spørreskjemaundersøkelsen foretas gjennom Questback. Opplysningene i spørreundersøkelsen behandles konfidensielt. Ingen identifiserbar informasjon, for eksempel nettlesertype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse, lagres sammen med besvarelsen. Dette for å sikre anonymitet.

(Kilde: Questback, 2014)

VEDLEGG 3: Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse fra Questback

Teamledelse i prosjektering

Din identitet vil holdes skjult.

Les om [retningslinjer for personvern](#). (Åpnes i nytt vindu)

* Kjønn

☐ Mann ☐ Kvinne

* Alder

- ☐ Under 29
☐ 30-39 år
☐ 40-49 år
☐ 50-59 år
☐ 60 år eller mer

* Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- ☐ Videregående opplæring med fagbrev
☐ Teknisk fagskole
☐ Universitet/Høgskole, lavere grad (1-3 år)
☐ Universitet/Høgskole, høyere grad (4+ år)
☐ Annet

* Angi antall prosjekter som prosjekteringsleder i Veidekke:

☐ 0 ☐ 1-2 ☐ 3-4 ☐ 5-6 ☐ 7-8 ☐ 9+

Neste >>

20 % fullført

Teamledelse i prosjektering

DEL 1

Hvor viktig eller uviktig mener du at disse faktorene er i forhold til prosjekteringsteamets ytelse:

Avtaleform innebærer om ytelse påvirkes av sammensetning av prosjekteringsteamet i delte entrepriser, totalentreprise med tiltransportert arkitekt, totalentreprise utviklet sammen med arkitekt eller eventuelle samspillsentrepriser.

*** Prosjektets avtaleform**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Elitefølelse innebærer å være stolt av å være del av teamet, og av det teamet produserer. Dette kan komme av utfordringer i form av innovasjon, kort byggetid, avansert bæresystem, miljøkrav osv.

*** Elitefølelse i prosjektet**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Forpliktelse innebærer den enkeltes forhold til prosjektet, eierskap i produktet som produseres.

*** Forpliktelse til prosjektet**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Tiltrekning (cohesion) innebærer koblingen mellom medlemmene i prosjekteringsteamet på det menneskelige og personlige plan, altså deres evne til å samarbeide.

*** Tiltrekning mellom gruppemedlemmene**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Relasjoner innebærer om gruppemedlemmene har samarbeidet i tidligere prosjekter. Om bruk av gamle/kjente rådgiverforbindelser virker inn på gruppens ytelse.

*** Tidligere relasjoner mellom gruppemedlemmene**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Involvering innebærer å være med på å planlegge arbeidsoppgaver og fremdriften av disse. Relatert til hvordan involvering påvirker forståelse, aksept for tidsfrister, forpliktelse til arbeidsoppgaven, osv

*** Involvering i målsettingsprosessen**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Vanskelighetsgrad er relatert til om utfordrende og kompliserte arbeidsoppgaver stimulerer til høyere ytelse

*** Målenes vanskelighetsgrad**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Utvikling av prosjekteringsteamet er relatert til at et team utvikles gjennom flere faser fra oppstart til avvikling: Oppstart - klargjøring - stabilisering - produksjon - suksess - opphør.

*** Fokus på å utvikle prosjekteringsteamet**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Oppstartsamling/Teambuilding innebærer et arrangement som fokuserer på å øke teamets ytelse. Avstemming av forventninger og mål for den enkelte og for prosjektet.

*** Oppstartsamling/Teambuilding**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Identifisering av teamroller innebærer å kartlegge individuelle ferdigheter og kompetanse for å kunne utnytte styrker og svakheter i teamet.

*** Identifisering av teamroller internt i Veidekkes ledertrio (AL,PRL,PL)**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Identifisering av teamroller innebærer å kartlegge individuelle ferdigheter og kompetanse for å kunne utnytte styrker og svakheter i teamet.

*** Identifisering av teamroller i hele prosjekteringsteamet**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

Tillit og trygghet innebærer et miljø som tillater feil, har lav terskel for å be om hjelp eller å gi konstruktive tilbakemeldinger, respekt for fagkompetanse osv.

*** Tillit og trygghet innad i teamet**

☐ Svært viktig ☐ Viktig ☐ Nøytralt ☐ Lite viktig ☐ Ikke viktig

<< Tilbake

Neste >>

40 % fullført

Teamledelse i prosjektering

Videre i spørreundersøkelsen ønsker jeg at du velger deg to prosjekter du har gjennomført.

DEL 2: Det prosjektet der teamarbeidet i prosjekteringsgruppen har fungert best

DEL 3: Det prosjektet der teamarbeidet i prosjekteringsgruppen har fungert dårligst

Basert på disse prosjektene ønskes det at du svarer på de følgende spørsmålene:

*** Hvor godt fungerte samarbeidet i det beste prosjektet?**

☐ Svært godt ☐ Godt ☐ Nøytralt ☐ Dårlig ☐ Svært dårlig ☐ Har ikke vært med på et prosjekt der teamsamarbeidet har fungert godt

*** Hvor godt fungerte samarbeidet i det dårligste prosjektet?**

☐ Svært godt ☐ Godt ☐ Nøytralt ☐ Dårlig ☐ Svært dårlig ☐ Har ikke vært med på et prosjekt der teamsamarbeidet har fungert dårlig

<< Tilbake

Neste >>

60 % fullført

Teamledelse i prosjektering

DEL 2

Beste teamarbeid

Spørsmål relatert til prosjektet med best teamarbeid

*** Angi prosjektets avtaleform**

- ☐ Delte entrepriser
 - ☐ Funksjonsbeskrevet totalentreprise
 - ☐ Forhandlet totalentreprise utviklet sammen med arkitekt og byggherre
 - ☐ Samspillmodell
 - ☐ Annet
-

*** Det var fokus på utvikling av prosjekteringsteamet**

- ☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig
-

*** Ble det gjennomført oppstartsamling/teambuilding?**

- ☐ Ja ☐ Nei
-

*** Hvis det var gjennomført oppstartsamling/teambuilding, hvem var deltagere?**

- ☐ Ledertrio (AL,PRL,PL) + Rådgivere
 - ☐ Ledertrio (AL,PRL,PL) + Byggherre
 - ☐ Ledertrio (AL,PRL,PL) + Rådgivere + Byggherre
 - ☐ Det ble ikke gjennomført noen form for oppstartsamling/teambuilding
-

*** Det finnes tester som er laget for å kartlegge teamroller for å kunne utnytte styrker og svakheter i et team. Det ble gjennomført slike tester for:**

- ☐ Ledertrio (AL,PRL,PL)
 - ☐ ARK
 - ☐ RIB
 - ☐ Tekniske rådgivere
 - ☐ Spesialrådgivere (RIBr, RIA,RIBy)
 - ☐ Det ble ikke gjennomført noen form for slike tester
-

*** Det ble gjennomført regelmessige rolleavklaringsmøter med bruk av ansvarsmatrise iht styringssystem**

- ☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig
-

*** Ble det holdt samlokaliserte arbeidsmøter (Involverende prosjektering, ICE) fremfor tradisjonelle prosjekteringsmøter i prosjektet?**

- ☐ Ja ☐ Nei
-

*** Ble det benyttet lappeteknikk for å planlegge fremdriften i prosjekteringsarbeidet?**

- ☐ Ja ☐ Nei
-

*** Prosjekteringsteamets deltagere hadde høy grad av forpliktelse til prosjektet**

- ☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig
-

*** Prosjekteringsteamets deltagere hadde høy grad av tiltrekning til de andre teammedlemmene**

- ☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig
-

*** Prosjekteringsteamet var i høy grad satt sammen av tidligere/kjente rådgiverforbindelser**

- ☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig
-

*** Det var høy grad av tillit og trygghet i prosjekteringsteamet**

☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig

*** Prosjekteringsteamets deltagere hadde høy grad av elitefølelse på grunn av innovativitet, kort byggetid, avanserte løsninger eller lignende**

☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig

<< Tilbake

Neste >>

80 % fullført

Teamledelse i prosjektering

DEL 3

Dårligste teamarbeid

Spørsmål relatert til prosjektet med dårligst teamarbeid

*** Angi prosjektets avtaleform**

- ☐ Delte entrepriser
 - ☐ Funksjonsbeskrevet totalentreprise
 - ☐ Forhandlet totalentreprise utviklet sammen med arkitekt og byggherre
 - ☐ Samspillmodell
 - ☐ Annet
-

*** Det var fokus på utvikling av prosjekteringsteamet**

- ☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig
-

*** Ble det gjennomført oppstartsamling/teambuilding?**

- ☐ Ja ☐ Nei
-

*** Hvis det var gjennomført oppstartsamling/teambuilding, hvem var deltagere?**

- ☐ Ledertrio (AL,PRL,PL) + Rådgivere
 - ☐ Ledertrio (AL,PRL,PL) + Byggherre
 - ☐ Ledertrio (AL,PRL,PL) + Rådgivere + Byggherre
 - ☐ Det ble ikke gjennomført noen form for teambuilding
-

*** Det finnes tester som er laget for å kartlegge teamroller for å kunne utnytte styrker og svakheter i et team. Det ble gjennomført slike tester for:**

- ☐ Ledertrio (AL,PRL,PL)
 - ☐ ARK
 - ☐ RIB
 - ☐ Tekniske rådgivere
 - ☐ Spesialrådgivere (RIBr, RIA,RIBy)
 - ☐ Det ble ikke gjennomført noen form for slike tester
-

*** Det ble gjennomført regelmessige rolleavklaringsmøter med bruk av ansvarsmatrise iht styringssystem**

- ☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig
-

*** Ble det holdt samlokaliserte arbeidsmøter (Involverende prosjektering, ICE) fremfor tradisjonelle prosjekteringsmøter i tidlig fase av prosjektet?**

- ☐ Ja ☐ Nei
-

*** Ble det benyttet lappeteknikk for å planlegge fremdriften i prosjekteringsarbeidet?**

- ☐ Ja ☐ Nei
-

*** Prosjekteringsteamets deltagere hadde høy grad av forpliktelse til prosjektet**

- ☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig
-

*** Prosjekteringsteamets deltagere hadde høy grad av tiltrekning til de andre teammedlemmene**

- ☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig
-

*** Prosjekteringsteamet var i høy grad satt sammen av tidligere/kjente rådgiverforbindelser**

- ☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig
-

*** Det var høy grad av tillit og trygghet i prosjekteringsteamet**

☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig

*** Prosjekteringsteamets deltagere hadde høy grad av elitefølelse på grunn av innovativitet, kort byggetid, avanserte løsninger eller lignende**

☐ Enig ☐ Delvis enig ☐ Verken enig eller uenig ☐ Delvis uenig ☐ Uenig

100 % fullført