

Kommunikasjonsutfordringer i prosjektarbeid

En kvalitativ studie av projektkommunikasjon og prosjektprosess i et
tverrfaglig samarbeid.

Irina Nikolayevna Isaeva

Masteroppgave i Studier av kunnskap, teknologi og samfunn (STS)

Senter for teknologi og samfunn

Institutt for tverrfaglige kulturstudier

NTNU

Trondheim 2016

Sammendrag

Prosjektarbeid har aldri vært mer utbredt enn i dag og vil sannsynligvis også øke i årene fremover. I følge Jessen (2008) skjer om lag en tredjedel av verdens pengebruk i prosjekter, noe som betyr at de fleste yrker og de fleste bedrifter har vært borti eller gjennomført prosjekter. Derfor er det heller ikke rar at det publiseres mange bøker om prosjektarbeid. Det mange av disse bøkene har til felles er at de handler om hvordan et prosjekt *burde* gjennomføres, og de fokuserer i hovedsak på sammenhengen mellom tid, kostnader og kvalitet: Hvordan gjennomføre et prosjekt, kostnadseffektivt, raskt, og med god kvalitet? Disse tre aspektene kan forstås som en 'prosjekttrekant' fordi de balanserer alle prosjekt. Det meste av litteraturen om prosjektarbeid redegjør også for hvor viktig *kommunikasjon* er i prosjektsamarbeid, både internt og mot kunder. Det lages modeller og gis tips for hvordan prosjektgrupper *burde* kommunisere. Det jeg har undersøkt *empirisk* i denne oppgaven er hva to samarbeidende bedrifter faktisk 'gjør' når de bedriver det de selv vil kalle 'god prosjektkommunikasjon' og et 'godt prosjekt'. Med andre ord har jeg ønsket å finne ut hva som empirisk skjer inni 'prosjekttrekanten'.

Denne oppgaven er basert på kvalitative forskningsintervju med ansatte fra to arkitektelskap som jeg har kalt «A. Arkitekter» og «Domus» og en IKT-bedrift kalt: «PlirTech», som samarbeidet om et byggetvillingsprosjekt i 2013. Prosjektet handlet om å utvikle nye kontorlokaler til PlirTech. Med utgangspunkt i Callons (1998) innrammingsbegrep undersøkte jeg først hvordan henholdsvis arkitektene (kapittel 5) og IKT-bedriften (kapittel 4) rammet inn sin egen prosjektpraksis og prosjektkommunikasjon, dvs. hvordan de basert på egen, tidligere erfaring mente at prosjekter og kommunikasjon i prosjekter best kunne gjøres. I den sammenhengen analyserte jeg ut prosjektprosessen steg for steg gjennom spesifikke momenter fra translasjonsmomenter (Callon, 2001, Latour, 1987), for slik belyse de heterogene forhandlingsprosessene i prosjektsamarbeid i de to bransjene. I kapittel 6 undersøkte jeg så møtet mellom arkitektene og PlirTech, og hvordan det konkrete byggetvillingsprosjektet artet seg.

Opgavens funn viser at det felles prosjektsamarbeidet i høy grad ble preget av bedriftenes tidligere, ulike erfaringer og deres allerede etablerte praksis. Det at aktørene i utgangspunktet hadde to *helt ulike* prosjektpraksiser bidro til at både leverandøren (arkitektene) og kunden (PlirTech) oppfattet prosjektprosessen som dårlig gjennomført. Innrammingsperspektivet viste tydelig hvorfor, og derfor også hvor viktig det er å gjøre sine forventninger, erfaringer og praksiser ('innramminger') eksplisitte når man skal utforme samarbeidsprosjekter.

Forord

Det er rart å sitte her i dag, og vite at masteroppgaven skal snart leveres og at to år på Studier av kunnskap, teknologi og samfunn ved Institutt for Tverrfaglig kulturstudier, snart er over. Jeg sitter igjen med mange tanker, men den som er mest høylytt er tanken om hvor mye jeg har lært, og hvor mye jeg har opplevd i løpet av dette masterprogrammet. Denne oppgaven begynte egentlig som et ønske om å forstå hva kommunikasjon er, og hvordan kommunikasjon foregår i praksis. 'Kommunikasjon' er jo et omfattende begrep og tar for seg mange forskjellige tema. Måle mitt har dermed blitt realisert i form av at jeg har tilegnet meg kunnskap om hvordan prosjektkommunikasjon foregår i et spesifikt samarbeidsprosjekt mellom arkitekter og en IKT-bedrift.

Det er ganske uvirkelig å tenke på at for et år siden startet jeg på det største oppgaven jeg noen gang har skrevet. Det har vært en turbulent tid med mye frustrasjon men også med ekstrem glede og mestringsfølelse. Denne oppgaven hadde jeg ikke klart å fullføre uten all den hjelp jeg har fått. Først og fremst ønsker jeg å takke mine veiledere Helen J. Gansmo og Nora Levold. Den hjelpen dere har gitt meg kan egentlig ikke beskrives i ord. Dere har stilt opp for meg hele veien, kommet med gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger som har hjulpet meg på vei. Deres støtte og engasjement har gitt meg mot til å fullføre dette arbeidet. Jeg kan med hånden på hjertet si at uten dere hadde denne oppgaven aldri blitt til.

Jeg vil også takke mine informanter fra PlirTech, A. Arkitekter og Domus for at dere har stilt opp og tatt dere tid til å besvare spørsmål, og gitt meg innsikt i deres arbeidsmetoder og erfaringer. Uten deres bidrag hadde ikke denne oppgaven eksistert.

Jeg ønsker også å takke Ruben Bærheim, som har vært min samarbeidspartner de siste to årene. Jeg kan ikke huske en eneste innleveringsoppgave hvor vi ikke har drøftet innhold eller diskutert problemstillinger. Så derfor, tusen takk for de uendelig lange diskusjonene, oppmuntringene, galgenhumoren og ikke minst innsamlingen av materialet til dette prosjektet.

Helt til sist ønsker jeg å takke min søster Oxana Isaeva for verdifull korrekturlesing, og min samboer Mats Moen Eide for alle timene han satt og hørte på meg når jeg trengte å diskutere med noen, selv om han også var midt i en stressende periode med sitt eget masterprosjekt.

Irina N. Isaeva

Trondheim, mai 2016.

Innholdsfortegnelse

1. Kunnskapssamfunnet, prosjektledelse og prosjektkommunikasjon	1
Kunnskapssamfunnet.....	1
Prosjektarbeid og prosjekttrekant	3
Prosjektkommunikasjon	4
Oppgavens oppbygning	5
2. Det teoretiske utgangspunktet	7
Lean management.....	7
DART-modellen, samskapelse av verdi	8
Sosioteknisk læring.....	10
Innramming	11
ANT og Translasjon	12
3. Metodisk tilnærming	15
Valg av tema og case	15
Intervju som metode	16
Analysering av intervjumaterialet	18
Validitet av informantene	20
Casebeskrivelsen.	21
<i>Historien bak byggutviklingsprosjektet.....</i>	<i>21</i>
<i>Aktørene involvert i byggutviklingsprosjektet.....</i>	<i>22</i>
<i>Andre involverte.....</i>	<i>23</i>
4. Kommunikasjonspraksis inni PlirTechs ‘prosjekttrekant’	25
Kundedrevet ‘kunde’kommunikasjon	25
<i>Dialog</i>	<i>26</i>
<i>Adgang, transparens og risiko.....</i>	<i>27</i>
<i>Opprettholdelse av kommunikasjon.....</i>	<i>28</i>
<i>Kundens rolle i prosjektsamarbeidet</i>	<i>29</i>
Medarbeiderdrevet prosjektorganisering	29
Prosjektkommunikasjon	32
<i>Muntlig kommunikasjon.....</i>	<i>32</i>

<i>Skriftlig kommunikasjon</i>	33
Prosjektprosess og intern kommunikasjon	33
Kundekommunikasjon og prosjektpraksis.....	34
5. Arkitektenes kommunikasjonspraksis inni ‘prosjekttrekanten’	37
Kundekommunikasjon.....	37
<i>Dialog</i>	38
<i>Adgang, transparens og risiko-nytte</i>	40
<i>Muntlig og skriftlig kommunikasjon</i>	42
Medarbeiderdrevet prosjektprosess	43
Prosjektkommunikasjon	45
<i>Kommunikasjon utenom møtene:</i>	46
Oppsummering	47
6. Byggutviklingsprosjektet, samarbeid mellom arkitekter og PlirTech.....	49
Byggutviklingsprosjekt.....	50
<i>Forventninger til prosjektsamarbeid</i>	50
Kundekommunikasjon.....	51
<i>Muntlig kommunikasjon</i>	51
<i>Skriftlig kommunikasjon</i>	53
<i>Hvem foregikk kommunikasjonen mellom?</i>	54
Prosjektorganisering	55
<i>Intern prosjektorganisering</i>	55
<i>Romprogram:</i>	57
<i>Tidsfrister og dokumentasjon</i>	58
Kaotisk prosjekt?	59
7. Inni rammene av ‘prosjekttrekanten’	61
<i>PlirTechs innramming av prosjektsamarbeid</i>	62
<i>Arkitektenes innramming av prosjektsamarbeid</i>	62
<i>Innramming av byggutviklingsprosjektet</i>	63
Prosjektsamarbeid, mellom teori og praksis:.....	64
Hva nå?	66

8. Referanseliste	67
Vedlegg 1 – (Introduksjons-) Intervjuguide for PlirTech	71
Vedlegg 2 – (introduksjons-) Intervjuguide for arkitektene.....	73
Vedlegg 3 – Intervjuguide for PlirTech	75
Vedlegg 4 – Intervjuguide for arkitektene	79

1. Kunnskapssamfunnet, prosjektledelse og prosjektkommunikasjon

Kunnskapssamfunnet

«Mange har stilt meg spørsmålet om hva kunnskapssamfunnet er. Kunnskapssamfunnet handler om å ta i bruk hvert enkelt menneskes talent for å gjøre Norge mest mulig konkurransedyktig – i skolen og i arbeidslivet» (Erna Solberg, 2013).

Kunnskapssamfunnet, slik Daniel Bell, beskriver det, er et postindustrielt samfunn - et samfunn hvor tyngdepunktet er forflyttet fra produksjon av varer til produksjon av tjenester (Sørensen og Lagesen, 2008). Arbeidet som blir gjort i samfunnet skifter med andre ord karakter: vareproduksjon erstattes av tjenesteproduksjon. Slik kobles det materielle og teknologiske tettere sammen med det sosiale: at vitenskap, teknologi og samfunn blir et sømløst vev med gjensidig avhengighet og gjensidig påvirkning. Kunnskapen menneskene besitter blir den viktigste produksjonskraften og anses dermed som det mest verdifulle i dagens samfunn; dette også fordi det er menneskene som produserer maskinene. (Regjeringen, 2007).

Kunnskapssamfunnet er preget av kunnskapsintensive bedrifter hvor menneskene og deres kunnskap betraktes som kjernen i bedriftene. For å utvikle bedriftene er man avhengig av kunnskapsproduksjon. Dette kan skje i ulike former for praksisfellesskap (jf. Lave og Wenger, 1991), hvor kunnskap tilegnes gjennom deltakelse og forhandlinger med de andre i praksisfellesskapet.

«På mange måter kjennetegnes kunnskapsintensiv tjenesteyting av at det sirkulerer en kontinuerlig strøm av kunnskapsobjekter, og at disse objektene hele tiden blir gjort til en gjenstand for vurdering og videreutvikling, inntil prosjektet eller oppgaven regnes som løst» (Sørensen og Lagesen, 2008: 26).

Som Sørensen og Lagesen også påpeker, foregår moderne kunnskapsarbeid som *samarbeid* og *felles* kunnskapsutvikling. Arbeidsmetodene i bedriftene er ofte

preget av prosjektarbeid, hvor kunnskap utvikles og tilegnes i fellesskap og gjennom forhandlinger for å løse en bestemt utfordring.

I denne oppgaven skal jeg studere noen bestemte former for prosjektarbeid og arbeidsmetoder, og kommunikasjonen i disse. Utgangspunktet er et byggutviklingsprosjekt som et arkitektfirma gjorde sammen med en IKT-bedrift for å utvikle nye lokaler til IKT-bedriften. Jeg skal først studere arbeidsmetodikken og kommunikasjon i begge bedriftene, for deretter å undersøke dette nærmere i det felles utviklingsprosjektet.

I følge Castells innebærer deltakelse i moderne prosjektarbeid at man er uavhengig av tid og sted:

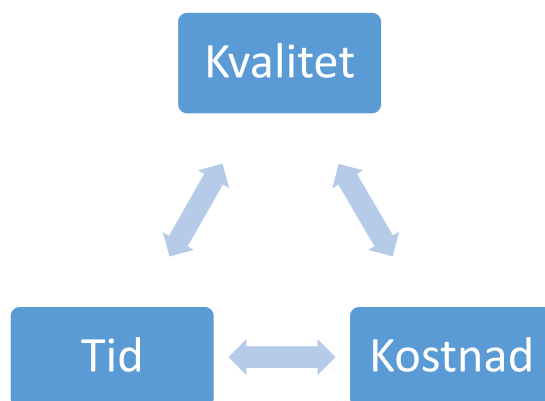
«A culture of real virtuality, constructed around an increasingly interactive audiovisual universe, has permeated mental representation and communication everywhere, integrating the diversity of cultures in an electronic hypertext. Space and time, the material foundations of human experience, have been transformed, as the space of flows dominates the space of places, and timeless time supersedes clock time of the industrial era. Expressions of social resistance to the logic of informationalization»
(Castells, 2010, 1).

Som sitatet viser, tenker Castells seg at betydningen av tid og sted er omkonfigurert. Gjennom bruk av diverse kommunikative verktøy og tilgjengelige nettbaserte verktøy blir arbeidstakerne tilgjengelig på tvers av geografiske avstander, og tid blir et irrelevant aspekt i en viss forstand. Man er alltid tilgjengelig, man kan alltid være «på nett». Nettbaserte verktøy gjør videre at de fleste prosjektgrupper kan samarbeide på tvers av kontorer, lokasjoner og tidssoner. Mengden verktøy gjør at kommunikasjon i et prosjektarbeid kan bestemmes av prosjektgruppen og kunden. Kunnskapsamfunnet har slik forandret vesentlige aspekt både ved arbeidsmetodikk i arbeids- og næringsliv, og ved kommunikasjonsmåtene. Mens tidssoner har blitt et aspekt som spiller mindre rolle i kommunikasjonssammenhenger, er samtidig tid som ressurs blitt viktigere enn noen gang mht. til prosjektfremdrift og effektivitet (Sennett, 2001). Målene/hensikten med de fleste prosjekt defineres på forhånd, og de har en tydelig start og slutt samt gjerne en bestemt kostnadsramme.

Prosjektarbeid og prosjekttrekant

«Bruken av prosjektarbeidsform for problemløsning har aldri vært større enn i dag. Det påstås at en tredjedel av verdens pengebruk skjer i prosjekter» (Jessen, 2008, 15).

Prosjektarbeid kan derfor så å si betraktes som en norm i dagens samfunn. Men som Jessen også påpeker krever prosjekter gode oppskrifter og verktøy. Prosjekter må planlegges og organiseres (ibid.). For å gjøre dette tar prosjektlederne oftest utgangspunkt i tre aspekter; kvalitet, tid og kostnader. *Disse tre aspektene kan kombineres i en trekant kalt prosjekttrekanten* (Prosjektnorge, 2016).



Figur 1 - Eksempel på prosjekttrekanten

Prosjekttrekanten skal vise at de tre aspektene er gjensidig avhengig av hverandre og vil påvirke hverandre på ulike måter i løpet av prosjektprosessen (Khan, 2010). Hvis en kunde eksempelvis bestiller et IT-system som *må* tas i bruk om fire måneder, har prosjektgruppen en tidsfrist å forholde seg til, noe som vil kunne påvirke både kostnadene og kvaliteten. Kostnadene kan øke fordi prosjektgruppen må arbeide mye overtid, eller kvaliteten kan bli påvirket av den korte tidsfristen. Konsekvensen av en kort tidsfrist kan altså gå utover kvaliteten på systemet og/eller kostnadene for prosjektet. Det samme gjelder eksempelvis hvis kunden ønsker et gitt resultat eller kvalitet på produktet, som igjen vil ha en konsekvens for både tidsbruken og økonomien.

For å effektivisere prosjektarbeid er det utviklet mange typer prosjektmetodikker, og i de senere årene har Lean Management vært veldig i vinden. Hensikten med slike metodikker er å forsøke å øke kvaliteten på resultatet *uten* å øke tidsrammen

eller kostandene i prosjektet. Lean Management som prosjektmetodikk fokuserer i den sammenhengen på god planlegging og effektiv arbeidsprosess. Jeg skal i kapittel 2 og analysekapitlene se nærmere på Lean som eksempel på prosjektorganisering, men mitt hovedfokus i denne oppgaven vil være på *alle sider av kommunikasjon* i løpet av en prosjektprosess. Jeg er med andre ord interessert i det som skjer av kommunikasjon *inni* 'prosjekttrekanten', dvs. de forhandlingene som gjøres for å løse prosjektutfordringene innenfor rammene av ønsket kostnad, kvalitet og tidsfrist. Hvilke erfaringer med prosjekt og prosjektkommunikasjon har de to bedriftene som er involvert i byggetvinklingsprosjektet (caset)? Kundebedriften i mitt case er en IKT-bedrift som selv arbeider i prosjekt med egne kunder. Hvordan er de vant til å kommunisere for å få frem kundens ønsker og behov, og hvordan kommuniserer de for å håndtere prosjektene innenfor rammene av tid, kostnad og kvalitet? Og hva med arkitektene? De har kanskje andre kommunikasjonsmåter og andre kommunikasjons erfaringer? Hvordan går det da når to potensielt ulike bedrifter skal møtes i et byggetvinklingsprosjekt? Denne oppgaven undersøker altså først hva to ulike bedrifter opplever som god prosjektkommunikasjon, og hvordan de vanligvis kommuniserer innenfor egne 'prosjekttrekanter'. Deretter analyseres prosjektsamarbeidet de hadde i byggetvinklingsprosjektet, med fokus på prosjektledelse og kommunikasjon.

Prosjektkommunikasjon

«God kommunikasjon er avgjørende for prosjektsuksess i alle faser av et prosjektarbeid» (Jessen, 2008:27).

Men hva er egentlig god kommunikasjon? Jessen påpeker at kommunikasjonens innhold og form varierer avhengig av når og hvor den foregår, på hvilken måte og hvem som er involvert (ibid.). Med dette ser vi hvor vanskelig det er å definere hva som faktisk er god kommunikasjon, og det er ikke utenkelig at dette dessuten er bedrifts- eller bransjeavhengig. Hva hver enkelt bedrift forstår som god kommunikasjon kan kanskje også variere, avhengig av om det er snakk om intern eller ekstern kommunikasjon, eller om kommunikasjonen rettes for eksempel mot interessenter, kunder eller konkurrenter. I tillegg vil det også kunne variere etter om man er medarbeider, sjef, ansvarlig, eller prosjektleder. Eksempelvis forklarer Peggy S. Brønn (2014) at ledelseskommunikasjon innebærer ledere som kommuniserer, og kommunikasjon forstås som utvikling og formidling av kunnskap. Dette kan gi et godt utgangspunkt for å forstå poenget med kommunikasjon, altså at kommunikasjon handler om utvikling og formidling av kunnskap. Denne forståelsen kan også brukes innenfor prosjektgrupper i

kunnskapsintensive bedrifter, hvor prosjektgruppen må formidle sin kunnskap for å løse prosjektet. Men på samme tid åpner dette opp for spørsmål som hvordan gjør de det, hvordan formidler de kunnskap i prosjektet? Sannsynligvis vil det være vanskelig å lage en generell modell for kommunikasjon. Bedrifter har forskjellige arbeidsmetodikker, prosjektmetodikker og forskjellig forståelse av god kommunikasjonspraksis. Derfor er det viktig å heller se på hvordan prosjektkommunikasjon skjer i gitte prosjekt.

Det har blitt gjort mye forskning på kommunikasjon. På mikronivå har man eksempelvis analysert ut betydningen av ord, setningsoppsett og ikke minst betydningen av latter i ulike situasjoner (Norrby, 2010). Også på makronivå er det forsket på hvilke aspekt som må være til stede for såkalt god kommunikasjon (Brønn og Arnulf, 2014). Det er derimot gjort mindre forskning på hva som kjennetegnes som god prosjektkommunikasjon i bestemte caser. Rundt tusenårsskiftet ble det forsket mye på digitalisering av kommunikasjon i arbeidslivet.

Et eksempel på denne type forskning kan vi finne hos Levold (2007), som viste hvordan kunnskapsarbeiderne bevisst valgte å sjonglere mellom forskjellige kommunikasjonsmidler i ulike faser av et prosjekt. Da denne forskningen ble gjort for 10 år siden, og siden det siste tiåret har vært preget av stor utvikling innen digitale kommunikasjonsmidler og prosjektmetodikker, er det derfor min ambisjon å forske på prosjektkommunikasjon i en bestemt case av 2016. Gjennom en casestudie vil jeg undersøke hva en IKT-bedrift og et arkitektelskap forstår som god prosjektkommunikasjon, og hva som skjer når disse to bedriftene – med potensielt ulike kommunikasjonspraksiser – er involvert i samme prosjekt der den ene er kunde og den andre er leverandør.

Oppgavens oppbygning

I dette kapitlet har jeg skissert konteksten for denne oppgaven, som omhandler prosjektkommunikasjon og prosjektledelse i et byggeprosjekt. Jeg har pekt på at i kunnskapsintensive bedrifter har prosjektarbeid blitt normen og at de aller fleste kunnskapsintensive bedrifter arbeider med utgangspunkt i prosjekt. Dette påvirker både produktene de produserer og hvordan medarbeiderne samarbeider og kommuniserer, men det er ikke gitt hva som blir ansett som god kommunikasjon og god prosjektmetodikk.

I kapittel to redegjør jeg for de teoretiske perspektivene som skal brukes for å analysere dette. De teoretiske verktøyene er translasjon, innramming, sosial læring og samskapingsmodellen DART.

I kapittel tre redegjør jeg for forskningsprosessen og metoden jeg har brukt for å samle inn empiri. Empirien består av kvalitative intervju. I tillegg vil kapitlet inneholde en casebeskrivelse av begge bedriftene, og byggetvinklingsprosjektet og aktørene involvert i det. Jeg vil gi en kildekritisk vurdering av det innsamlede materialet.

I kapittel fire analyserer jeg IKT-bedriften som var kunden i byggeprosjektet, sin kommunikasjonspraksis og prosjektmetodikk, for å identifisere hva de forsto som god prosjektprosess og god kommunikasjon. Jeg vil også vise hvilke kommunikasjonsredskaper de var vant til å bruke, og hvorfor de brukte nettopp disse.

Kapittel fem omhandler arkitektelskapet, med fokus på deres prosjektmetodikk og kommunikasjonspraksis. Dette gjøres for å forstå eventuelle forskjeller mellom disse to bedriftene som tilhører ulike bransjer og hvis arbeidstakere har ulik kunnskapsbase/utdanningsbakgrunn.

Kapittel seks tar for seg selve byggetvinklingsprosjektet som begge altså deltok i som henholdsvis kunde og prosjektør. Her undersøker jeg hvordan dette prosjektet ble gjennomført med fokus på prosjektprosessen og kommunikasjonsformene.

Kapittel sju er det siste kapitlet, og her oppsummerer jeg analysefunn og diskuterer dem opp mot valgt teori. Her vil jeg også komme med noen tentative konklusjoner rundt prosjektkommunikasjon, og hva som skjer når to bedrifter med potensielt ulik forståelse av «god» kommunikasjon er involvert i samme prosjekt.

2. Det teoretiske utgangspunktet

Som nevnt i kapittel 1, vil denne studien omhandle kommunikasjon innenfor prosjekttrekanten. Prosjekttrekanten har i hovedsak tredelt fokus, resultatet, tidsaspektet og kostnader. Det er derfor interessant å stille spørsmål: hvordan kommuniserer de for å komme frem til resultatet? Hva kjennetegner forhandlingsprosessene som foregår innenfor trekanten? Hvilke teoretiske perspektiv kan hjelpe meg til å analysere og forstå dette?

Lean management

Den ene bedriften jeg her studerer fortalte at de jobbet etter «Lean-management»-prinsipper i sine prosjekt. Så hva er egentlig det? Lean-konseptet stammer opprinnelig fra Japan, nærmere bestemt Toyotas bilproduksjon. I utgangspunktet handlet prinsippene om å organisere industriproduksjon som selvstyrte grupper med mulighet for selv å planlegge og organisere arbeidet. Dette skulle motivere arbeiderne og dermed fremme effektivitet. Begrepet Lean ble etter hvert videreutviklet til ikke bare organisering av industriproduksjon, men også til å omfatte ledelsesprinsipper, og det ble gjort mye forskning på denne måten å organisere på jf. «The machine that changed the world» av Wolmack, Roos og Jones i (1990). I en gjennomgang av 209 forskningsartikler i 2013 ble det funnet hele 33 forskjellige definisjoner og forståelser av Lean-manufacturing og Lean Management (Bhamu og Singh Sangwan, 2013). I tillegg finner vi lignende tankeganger i litteratur også med andre navn som referer til så å si det samme konseptet (Bhamu og Singh Sangwan, 2013).

Utgangspunktet for Toyotas utvikling av Lean var å samle arbeiderne i grupper, som gav dem muligheter til å utvikle seg innen sitt eget fagfelt og samtidig bidra til videre utvikling for bedriften. Et viktig poeng her var at i Toyotas produksjonssystem ble dermed produksjonen gjort synlig og ble den viktigste delen av hele fabrikkens (Womack et al. 1990). Det viktigste med denne historien er både hvordan Toyota revolusjonerte bilproduksjon, men like mye hvordan dette konseptet også forandret bedriftskulturen, både i Toyota og etter hvert også i andre bransjer hvor fokus settes på medarbeiderdrevet utvikling.

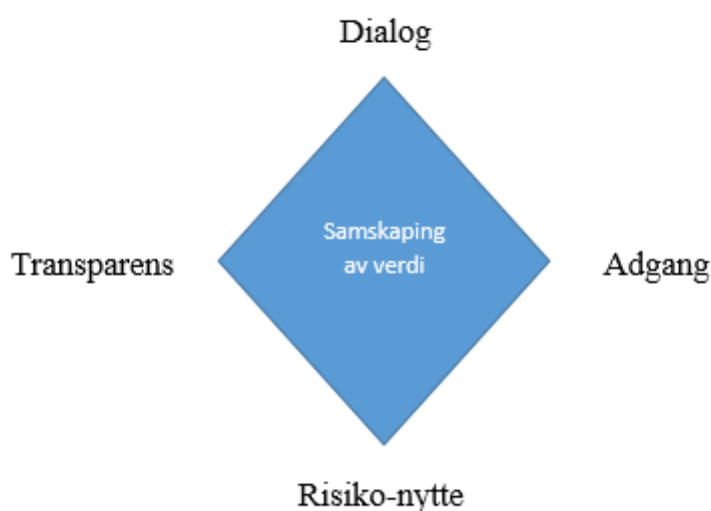
For å oppsummere Lean kan vi si at Lean-prinsippene «*tries to satisfy the customer by adding value and eliminating waste, creating long-term relations with suppliers and reducing stocks to a minimum*» (Moyano-Fuentes og Sacristán-Díaz, 2012:555). Krafcik (1988), Womack et al. (1990) og Jones (1996) utarbeidet fem grunnprinsipp som skal fange essensen av Lean og som også er egnet i generell ledelse og i prosjektarbeid.

1. Definer produktverdien ut fra kundens ståsted.
2. Optimaliser verdistrømmen, produksjonsstrømmen.
3. Skape en jevn flyt uten forstyrrelser
4. Pull-system fremfør push.
5. Å streve etter perfektjon i produksjonsprosessen, målet er null feil/problemer.

Disse prinsippene er avgjørende for å eliminere sløseri, og skape verdier for kunden – kundedrevet utvikling (Hines, et al, 2011). For å gjøre dette er det svært viktig å spesifisere hva som er verdi for kunden og eliminere alt annet (ibid.). Det var nettopp dette den ene konsulentbedriften var opptatt av.

DART-modellen, samskapelse av verdi

Kundene trenger imidlertid ikke å kun være passive mottakere av et produkt. Prahalad og Ramaswamy har fått stort gjennomslag for sine teorier om samskaping mellom kunde og leverandør (Falkheimer og Heide, 2014). Basert på deres teorier, må man først innse at forbrukeren eller kunden har en aktiv rolle. Kunder bør ikke være isolerte aktører, som kun venter på et resultat. De bør være sammenkoblet, informert og aktive (ibid.). Det betyr at de også bør være involvert i prosessen frem mot resultatet. Det er i denne sammenhengen Prahalad og Ramaswamy utarbeidet en samhandlingsmodell, kalt DART.



Figur 2 - DART-modellen (Pralhad og Ramaswamy i Falkheimer og Heide (2014:42))

Modellen viser fire byggesteiner som gjør det mulig å involvere kundene i en produksjonsprosess og samtidig få dem til å bidra til verdiskaping. I følge modellen er *dialog* det første som kreves for å oppnå samskaping. Her må kommunikasjon forstås som en gjensidig prosess hvor begge parter arbeider for å utvikle produktet/prosjektet sammen (Falkheimer og Heide, 2014). Det betyr at leverandøren ikke kun skal høre på kundens ønske, men derimot involvere kunden i hele prosessen. Begge aktørene skal samarbeide og både leverandøren og kunden kan komme med forslag og de skal komme til enighet i fellesskap.

Den andre byggesteinen er *adgang*. Det betyr at bedriften skal la kunden få tilgang til produksjonsprosessen (ibid.). De skal få innsikt i hva som skjer, hvordan det skjer, og hvorfor. Den neste byggesteinen, *risiko-nytte*, omhandler som Prahalad og Ramawamy påpeker, at kunden skal få informasjon om risikoene som finnes ved produktet/i prosjektet (ibid.). Leverandøren må redegjøre for hva utfallet med et slikt produkt/prosjekt kan bli. Eksempelvis, hvis kunden velger store vinduer på sørsiden av et bygg, kan møblene bli solbleket. Eller hvis kunden velger dette IKT-systemet, kan de miste kunder som ikke ønsker å bruke data. Kunden skal altså få informasjon om risikoene prosjektet eller produktet medfører. Den siste grunnsteinen, *gjennomsiktighet*, kan ses i sammenheng med det vi i STS-feltet omtaler som *transparens*. Altså at kunden skal få innsikt i prosessene som skjer (ibid.), eller innsikt i «den svarte boksen» (Latour, 1987). Kunden skal vite hvor langt man er kommet, hvilke problemer som har oppstått, og hva som skjer videre. Det omhandler altså *gjennomsiktighet* i prosjektprosessen.

Det vi også kan forstå av denne modellen, er at den er avhengig av kommunikasjon. Alle byggesteinene nevnt her krever kommunikasjon med

kunden. Både for å komme frem til et godt produkt, men også for at kunden skal være inkludert i prosessen. Uten kommunikasjon, kan ingen av disse byggesteinene gjennomføres. Jeg vil derfor analysere deler av materialet mitt etter denne modellen.

Sosioteknisk læring

Når bedrifter jobber sammen i prosjekt som kunde og leverandør, er det altså et ideal at de skal «samskape» produktet, slik oppnår man best et produkt som kunden er fornøyd med. I en slik samskapings- eller samproduksjonsprosess skal altså ønsker, behov og ikke minst kompetanse sirkulere. Sagt på en annen måte: et prosjektsamarbeid blir slik en læringsprosess, å samskape kan nettopp sies å handle om å lære av hverandre.

Læring forstått på denne måten er en sosial prosess, man lærer og tilegner seg kunnskap av og med noen. Samtidig konstrueres kunnskap sosialt i et felleskap. Mye prosjektarbeid og prosjektsamarbeid kan slik forstås som kunnskapsintensive felleskap eller praksisfellesskap der kunnskapsutvikling og læring skjer i praksis. Denne typen fellesskap vil over tid etablere en felles forståelse av arbeidsfeltet og samtidig en gjensidig relasjon (Sørensen og Lagesen, 2008).

Kunnskapsproduksjonen innad i slike praksisfellesskap skjer gjennom forhandlinger og samskapelse (Sørensen og Lagesen, 2008), og det er dette som ideelt skal foregå i de to bedriftene som jeg ønsker å studere sine prosjekt (kap. 4 og 5), og ikke minst i det fellesprosjektet jeg spesielt undersøker (kap.6).

Lagesen påpeker at kommunikasjon mellom kollegaer generelt er en viktig kilde både til kunnskap, kunnskapsutvikling og læring (Lagesen, 2008:103). Mens sosial læring baserer seg på konkret samhandling mellom mennesker i samme praksis, kan imidlertid kommunikasjon skje på flere måter enn kun ansikt til ansikt. Som Lagesen påpeker bidrar så vel materielle som teknologiske aspekt både til kommunikasjon og læring i et praksisfellesskap, f.eks. på en arbeidsplass eller i et prosjekt. (Lagesen, 2008). Eksempelvis spiller teknologiske verktøy antakelig en viktig rolle både for kunnskapsinnhenting og for kommunikasjon både internt i prosjekter og opp mot kunder (ibid.). Teknologiske verktøy gir tilgang til andre menneskers kunnskap, synspunkt og erfaringer (ibid.), samtidig som den teknologiske kommunikasjonen også bidrar til læring og kunnskapsutvikling selv om denne typen læring må forstås som *mediert* læring. Det blir derfor interessant å undersøke hvordan mine informanter bruker elektroniske kommunikasjonskanaler både for å hente nødvendig kunnskap til sine prosjekt, og til kommunikasjon med sine kunder. Dette vil være snakk om kunnskapsinnhenting som en kombinasjon av mediert og sosial læring, eller det Lagesen kalles *sosioteknisk læring*.

Min studie omhandler to veldig ulike bedrifter, og deres kunnskapstilegnelse/læring foregår derfor sikkert på ulike måter, men det er uansett interessant å undersøke hvordan. Hvordan organiserer de læring og kommunikasjon innenfor sine prosjekttrekanter? Kanskje vil deres kommunikasjonsmåter og læringsmetoder også påvirke hvordan de forsto prosessene i det felles byggutviklingsprosjektet?

Innramming

For å få til best mulig samarbeid og best mulig kommunikasjon i samskapingen, vil det være en fordel om begge parter rammer inn et samarbeidsprosjekt på samme måte. Å bruke et innrammingsperspektiv vil derfor være relevant i denne studien. I teksten «An essay of framing and overflowing», redegjør Callon for begrepet innramming. Callon utgangspunkt i Goffmans (1974) forståelse:

«The frame establishes a boundry within which interactions – the significance and content of which are self-evident to the protagonists – take place more or less independently of their surrounding context» (Goffman i Callon, 1998: 249).

Med dette påpeker altså Goffman at innramming «framing» etablerer roller og rammer for en gitt samhandling i hverdagslivet. Det innebærer at de som er involvert i en bestemt situasjonen oppfører seg og tar på seg bestemte roller for å få interaksjonen til å fungere. Dette er regler og roller i hverdagslivet som det ofte er en «taus» enighet om. Callon videreutviklet begreper om innramming, og bruker det på «større» situasjoner enn hverdagslivets kjente. Han er opptatt av hva som skjer hvis aktørene ikke er enige om innrammingen, eller ikke kjenner til dens roller og regler.

Større «situasjoner» (som f.eks. et prosjektarbeid) kan ikke fungere uavhengig av den omkringliggende konteksten, i enhver innramming vil noe legges utenfor rammen som det Callon betegner som «eksternaliteter», altså noe som er mindre relevant for situasjonen eller i mitt tilfelle for prosjektet. Hvis to samarbeidspartnere ikke rammer inn en situasjon likt, er det stor sjanse for at slike eksternaliteter kan flyte tilbake og «oversvømme» en gitt innramming.

I et samarbeidsprosjekt er det viktig at begge parter i utgangspunktet har en noenlunde lik forståelse (innramming) av prosjektet: hva det skal gjøre/produsere, hvorfor, hvor raskt og hvordan. Likevel kan «oversvømmelser» opptre, fordi en rekke faktorer utenfor prosjektsamarbeidet kan gjøre seg gjeldende (det Callon eksempelvis kaller tredjepartskonsekvenser). Han påpeker derfor at det kan være viktig å forsøke å gjøre overflyt/oversvømmelser *regulerbare* og dermed hindre at innrammingen oppløses. Å regulere dem kan handle om å identifisere potensielle overflyt på forhånd eller som en del av samarbeidet. Da vil man kunne «beregne» hva disse eksternalitetene og overflyten betyr for situasjonen

(prosjektsamarbeidet) og muliggjøre ny/re-innramming av situasjonen/prosjektet slik at det har større sjanse for å lykkes. (Skjølsvold, 2015).

Denne forståelsen av innramming og eksternaliteter vil jeg bruke når jeg analyserer kommunikasjonspraksiser i de to bedriftene, og når jeg deretter studerer fellessprosjektet. På den måten vil jeg avdekke hva de ulike aktørene forstår som rammene for prosjektet, og også hvordan de hver for seg rammer inn sin prosjektpraksis.

ANT og Translasjon

For å forstå kommunikasjonsprosessene eller forhandlingsprosessene som rammer inn prosjektpraksiser, og ikke minst forhandlingsprosessene for å etablere og løse prosjekt innenfor rammene av tid, kostnad og kvalitet kan translasjon være til hjelp. Translasjon, eller oversettelse, kan forstås som en forflytning av kunnskap, som skjer gjennom kommunikasjon. Translasjonsmodellen gjør det mulig å forstå hvordan kontekst og «innhold» er samtidig rekonfigurert. Translasjonsprosessen leder til en identifisering og forming av de allierte i prosessen (Callon, 2001).

Callon beskriver blant annet tre «momenter» av translasjon. Disse momentene er:

1. Hvordan gjøre seg uunnværlig
2. Hvordan plassere aktører i roller
3. Innrullere kundene, hvordan definere og koordinere aktørenes roller
4. Mobilisering av aktørene, hvem snakker på vegne av hvem?
(Yearley, 2005).

Å gjøre seg selv og sin kunnskap uunnværlig, betyr at man trenger å gjøre seg selv til et *obligatorisk passasjepunkt* (Latour, 1983). For å bli et obligatorisk passasjepunkt må man først identifisere problemet og hovedaktørene i nettverket, så deres relasjoner mellom hverandre, og deretter plassere seg selv som et nøkkelaspekt i nettverket (Callon, 2001). Kort forklart: Man definerer problemet, identifiserer aktørene, og plasserer seg selv på et punkt i nettverket som aktørene må gjennom for å oppnå sine mål. Eksempelvis kan et prosjektteam være det obligatoriske passasjepunktet, da all mediering og interaksjon mellom aktørene må gå gjennom prosjektteamet, da de er ansvarlig for gjennomføringen av det gitte prosjekt.

«Interessering», som betyr at man forsøker å fremtvinge og stabilisere aktørenes identiteter gjennom *problematisering* (Callon, 2001: 101), skjer gjennom en prosess hvor man der man vekker aktørenes til å interesse, og samtidig forhandler frem deres involvering i et gitt prosjekt (Gansmo, 2012). Enklere forklart omhandler dette steget å redefinere identitetene til aktørene, og bygge allianser dem imellom. (Callon, 2001) Aktørene blir koblet sammen gjennom forskjellige

roller som skal oppnå et felles mål for alliansen - prosjektmålet. Innrulling er en prosess som omhandler å definere et sett roller og tilskrive disse til aktørene som aksepterer dem (ibid.). Innrulling kan skje på forskjellige måter, men i denne sammenhengen vil innrulling bety *forhandlinger* med aktørene i nettverket (ibid.). Altså kan man forstå innrulling som en koordinasjon av de ulike aktørene og da definere de forskjellige rollene. Disse rollene har blitt tildelt aktørene som et resultat av de to tidligere «momentene».

Da et nettverk involvert i et prosjektarbeid vanligvis består av opp mot flere hundre mennesker, er man avhengig av representanter for de ulike aktørene. Mobilisering omhandler altså å finne passende representanter for de ulike gruppene. Eksempelvis kan en av de innrullerte aktørene være en bedrift, og for at translasjonsprosessen skal være vellykket, må bedriften ha en passende representant som kan videreføre bedriftens ønsker og interesser (ibid.). Det betyr at interaksjonen med massene vil skje gjennom representantene.

Oppsummerende kan man si at den nødvendige kommunikasjon for å koordinere ulike aktører og prosessen av interaksjon og forhandling kan beskrives som fire translasjonsmomenter, hvor identiteten av aktørene, interaksjonsmulighetene og marginene for endring er forhandlet og begrenset (Gansmo, 2012).

Denne translasjonsmodellen gjør det mulig gjennom empirisk data å undersøke hvordan et byggetviklingsprosjekt har blitt etablert. Modellen vil bidra til å belyse *forhandlingsprosessen* i løpet av prosjektsamarbeid med mange ulike aktører.

3. Metodisk tilnærming

I de forrige kapitlene har jeg presentert problemstillingen og teoriene som skal brukes som analytiske redskap for å belyse prosjektkommunikasjon og prosjektarbeid. I dette kapitlet skal jeg redegjøre for forskningsmetoden jeg brukte under innsamling av materialet. I tillegg skal jeg presentere mine erfaringer med innsamlingen av material og begrunne valgene jeg tok. Til sist vil jeg redegjøre for byggetviklingscasen og informantene som har bidratt til denne masteroppgaven.

Valg av tema og case

Da jeg startet på masterprogrammet høsten 2014 hadde jeg allerede bestemt meg for hva jeg ønsket å skrive om. Jeg ønsket å ta i bruk min bachelorgrad i Språklig kommunikasjon og ønsket å finne et tema som kunne passe med den utdannelsen. På samme tid var jeg av den oppfattelsen at prosjektarbeid er svært relevant i dagens samfunn, og siden så mange i næringslivet arbeider i prosjekt, mente jeg at dette må være et svært interessant tema. Derfor tenkte jeg at en masteroppgave som omhandler prosjektarbeid og kommunikasjon var midt i blinken for meg.

Siden jeg aldri har skrevet en oppgave med en slik størrelse, eller i det hele tatt samlet inn mitt eget material, måtte jeg støtte meg til mine veiledere som kunne hjelpe meg med valg av vinkling på oppgaven. For selv om prosjektarbeid og kommunikasjon er svært interessant må det likevel settes inn i en kontekst og en faglig ramme. Konteksten som kunne brukes for å redegjøre for disse temaene ble foreslått til meg av mine veiledere. De foreslo at jeg skulle studere disse aspektene innenfor et byggetviklingsprosjekt. Byggetviklingsprosjektet og bedriftene ble representative caser for tverrfaglig prosjektarbeid i kunnskapsintensiv tjenesteyting. Dette gav meg en kontekst og tilgang til to bedrifter som var interessert i å lære mer om egne prosjektprosesser.

I løpet av prosessen med å forme problemstilling og tema ble det klart for meg at jeg ønsket å bruke STS-perspektiv for å redegjøre for prosjektarbeid og kommunikasjon. Bachelorgraden i Språklig kommunikasjon ble ansett som god erfaring når det gjelder kommunikasjon, mens et STS-fokus på disse temaene, har bidratt til å åpne opp «den sorte boksen» rundt prosjektarbeid og kommunikasjon i et tverrfaglig samarbeid mellom ulike ekspertisefelt. Jeg nærmet meg casebedriftene med overordnede spørsmål som: Hvordan fungerer egentlig et prosjektarbeid? Hvordan kommuniserer prosjektgruppene internt og mot kunder? Hva er viktig for prosjektgruppene med tanke på kommunikasjon? Og, ikke minst

hvordan kunne jeg få tilgang til empirisk informasjon om prosjektkommunikasjon i et felt jeg ikke hadde kjennskap til.

Kommunikasjon er et omfattende tema, og derfor var det viktig for meg å finne et aspekt innenfor kommunikasjon som kunne bli forsket på. Da falt valget på prosjektkommunikasjon og kommunikasjonsprosessen i et byggetvklingsprosjekt, ble temaet både innsnevret og samtidig mer overkommelig, blant annet i form av at jeg så hvilke metoder jeg måtte anvende.

Intervju som metode

*«Formålet med et intervju er å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen»
(Thagaard, 2013:95).*

I denne typen forskningsstudie ville intervju som metode være den beste måten å tilegne seg informasjon om prosjektarbeid og prosjektkommunikasjon. Dette da kvalitative intervju kan gi bred informasjon om hvordan informantene opplevde disse aspektene: Hva de selv definerte som god kommunikasjonspraksis, hvordan de selv gjennomfører prosjektorganisering, og hvordan de forsto byggetvklingsprosjektet. Særlig sett i motsetning til tekstanalyse, eller dokumentanalyse, hvor tekstene er skrevet for andre formål enn det tema som studien omhandler (Thagaard, 2013:59). Siden mitt studie omhandler hvordan kommunikasjonspraksis og prosjektarbeid er i to bedrifter, vil dokumentanalyse være manglende, da det kun viser til hvordan dokumentene forteller at bedriftene skal kommunisere og arbeide i prosjekt, men ikke hvordan de faktisk gjør det. Å bruke intervju som metode vil gi informasjon om informantenes erfaring med deres kommunikasjonspraksis og prosjektarbeid.

Siden vi var to stykker som skulle ta i bruk det empiriske materialet, gjorde vi innsamling av materialet i sammen. Altså, vi samarbeidet både om intervjuguider og selve intervjuprosessen. Det betyr at vi gjorde alle intervju sammen, men delte opp intervjuguidene i hver vår del ut fra tema og problemstilling. Vi utformet to intervjuguider. Siden vi skulle intervju to bedrifter som vi hadde lite til ingen informasjon om, laget vi først en intervjuguide til et «inngangsintervju» eller «introduksjonsintervju». Dette intervjuet ble holdt med en kjerneinformant i begge bedriftene, hvor målet med intervjuet var å få kjennskap til bedriftene, prosjektet de var involvert i, og samtidig få informasjon om andre relevante informanter. Den andre intervjuguiden ble brukt for å intervju de andre informantene i begge bedriftene om deres egen prosjektpraksis og byggetvklingsprosjektet. Til sammen intervjuet vi sju informanter, hvor en av

kjerneinformantene ble intervjuet to ganger fordi vi ønsket litt tilleggsinformasjon etter introduksjonsintervjuet.

Målet med denne masteroppgaven er å belyse kommunikasjonspraksiser og prosjektarbeid i tverrfaglige samarbeid, derfor når innsamlingen skjedde var fokuset på informantenes arbeidspraksis og ikke deres personlige liv. Det vil si at masteroppgaven har en tematisert tilnærming til materialet (Thagaard, 2013). Thagaard (2013) redegjør for at konfidensialitet innebærer at deltakere, eller i denne sammenhengen informanter, har rett til å beskytte sitt eget privatliv. Videre påpeker Thagaard (2013) at en måte å anonymisere informantene er å begrense deres biografiske informasjon (ibid.). Det betyr å unnlate deres alder, yrke og bosted. I dette materialet har jeg anonymisert informantene og alle som ble nevnt i løpet av intervjuene. Både bedriftene og personene er anonymisert med pseudonymnavn, samtidig som jeg utelukket informasjon om deres ansattforhold. I tillegg informerte vi informantene om at vi skulle intervjuer begge bedriftene i dette prosjektet, slik at informantene hadde oversikt over intervjusituasjonen. Nedenfor er det en oversikt over informantene.

PlirTech	Domus og A.Arkitekter
Kaja	Aleksander
Kristoffer	Adrian
Kim	Ane
Karianne	

Tabell 1 - Oversikt over informanter

Intervjuene ble utført i løpet av september og oktober 2015, og hadde varighet mellom 30 og 90 minutter. De første informantene, ble foreslått av veilederne. De resterende informantene ble anbefalt av de første informantene etter det første «inngangsintervjuet». I følge Thagaard (2013) er denne typen utvelgelse definert som tilgjengelighetsutvalg. Etter kontakten med de første relevante informanter, som hadde den tilgangen og kunnskapen som teamet vårt omhandlet, fikk jeg informasjon om hvem jeg videre kunne kontakte. De andre informantene hadde også den tilgangen til bygningsprosjektet og kunnskapen som kunne svare på våre problemstillinger. Dette omtaler Thagaard som «snøballmetoden». Thagaard (2013) påpeker at en svakhet med snøballmetoden er at man kan ende opp med et utvalg innenfor samme nettverk eller miljø. Likevel, siden de vi intervjuet måtte være involvert i samme nettverk, og besitte kunnskap om casen vi baserer vår forskning på, anså ikke jeg dette som et problem for forskningen.

Som nevnt ovenfor var den første intervjuguiden et introduksjonsintervju, et intervju hvor vi stilte spørsmål om bedriften informantens jobbet i, hvordan de organiserte arbeidet sitt, og hvordan byggetvinklingsprosjektet foregikk. Hvordan

kommuniserer de internt i bedriften, og hvordan kommuniserer de med kundene sine? Denne typen intervju kan forstås som det Thagaard (2013) omtaler som «å åpne floden». Hensikten med denne typen intervju er å få informantene til å dele mest mulig informasjon om feltet vi studerer. I vår sammenheng var det om deres arbeidspraksis, bedriftene de arbeidet i, og prosjektet de var involvert i. De andre intervjuene var strukturert i større grad som «tre-med-grener-modellen», hvor treet er hovedtema og grenene er undertema (Thagaard, 2013: 103). Denne typen struktur passer godt i situasjoner hvor man allerede vet de temaene man ønsker å belyse (ibid.) Siden vi var to som gjennomførte intervjuene, med én intervjuguide var vi avhengig av å vite hvilke tema vi ønsket informasjon om. Derfor passet denne typen modell godt for oss. I tillegg gjennomførte vi delvis strukturerte intervju (ibid.), som gjorde at informantene kunne gå utover de forhåndsbestemte temaene med sine erfaringer, og meder om nødvendig introdusere nye tema.

Delvis strukturert tilnærming baseres på at temaene er satt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis (Thagaard, 2013). I vårt tilfelle ga også denne typen tilnærming informantene mulighet å fortelle uten fastsatt rekkefølge, og vi fikk mulighet til å stille flere oppfølgingsspørsmål uten en fastsatt ramme som kunne påvirke interaksjonen oss imellom. Delvis strukturert tilnærming bidro til å la informantene få mer makt over situasjonen og fortelle oss om de relevante temaene i deres egen rekkefølge.

Siden jeg aldri har gjort noe form for empirisk materialinnsamling var rollen som intervjuer veldig uvant og skremmende. Jeg hadde lite kunnskap om hvordan en intervjuguide skulle se ut, jeg visste heller ikke hvilke spørsmål jeg skulle stille for å få informasjonen jeg trengte. Callon (1986) og Latour (1987) påpeker at det er viktig å ha et åpent sinn til forskningstemaet. Jeg som ikke hadde noen erfaring med slikt arbeid eller kunnskap om disse temaene, hadde et veldig åpent sinn. Likevel gjorde dette det veldig vanskelig å vite hva jeg ønsket å komme frem til og hvordan jeg skulle stille spørsmålene. Derfor, hadde jeg gjort intervjuene på nytt, ville jeg ha fokusert i større grad på hva de hadde å fortelle om deres egen praksis og egen erfaring med prosjektarbeid. Jeg hadde også fokusert mer i løpet av intervjuet på hva informantene hadde å fortelle og stilt flere oppfølgingsspørsmål, enn å konsentrere meg om å stille det neste spørsmålet. Dette påpeker Thagaard (2013) som en vanlig feil blant nye forskere, eller de som er ny i rollen som intervjuer.

Analysering av intervjumaterialet

Da intervjuene var gjennomført og transkribert var det på tide å se hva materialet mitt kunne vise meg. Det første vi gjorde var å skrive et sammendrag, eller en «nedoverfortelling» av hvert intervju, med fokus på de aspektene vi fant interessante. Jeg tok utgangspunkt i Grounded theory.

«Grounded theory methods are suitable for studying individual processes, interpersonal relations and the reciprocal effects between individuals and larger social processes» (Charmaz, 1996:28).

Grounded theory er en strategi brukt for å ordne og bearbeide en stor mengde kvalitativt datamateriale, og samtidig utvikle en dypere forståelse av materialet (Levold, 2015). Et av hovedpoengene med Grounded theory er å ha en nedenfra og opp-strategi. Det betyr at analysen skal starte med empirien (ibid.). Enklere sagt man skal ikke ta utgangspunktet i en teori som materialet skal belyse, men prøver heller finne ut hva materialet faktisk sier, og deretter utarbeide en ny teori, eller få materialet til å «konversere» med teorier. Helt konkret kan man si at det handler om å se på hva materialet sier og ikke hvordan materialet passer inni allerede etablerte teorier. Dette er også det jeg har gjort. Jeg valgte å ha et åpent sinn, og se etter hva materialet faktisk viste meg. Dette gjorde jeg gjennom å lage koder, eller kategorier av materialet etter hvert som jeg leste og skrev sammendrag.

Hele den analytiske prosessen min kan beskrives i tre trinn. Det første jeg gjorde etter å ha skrevet «nedoverfortellingene» var å gå tilbake til transkripsjonene og markere ut alt som virket interessant, både hele sitater, eller kun noen setninger. Dette kan forstås som det Thagaard omtaler som «åpen koding», det viser til at vi er oppmerksomme på mønstre og identifiserer temaer (2013:159). Disse temaene kommer ut av svarene til informantene og ikke de allerede bestemte temaene i intervjuguiden. Det neste steget omhandlet å se på mønstrene eller de identifiserte temaene på tvers av intervjuene. Var det noen likheter mellom intervjuene, hadde de noe til felles? Eller var det noe ulikt? Etter dette ble gjort, begynte jeg sakte men sikkert å analysere de kodene jeg hadde funnet. Hva sa disse funnene meg? Hva med konteksten rundt? Hvordan forsto jeg dette?

Ved å ta i bruk kvalitative intervju som innsamlingsmetode og analysere ut funn, har jeg tolket materialet med utgangspunkt i min egen forståelse, min erfaring og bakgrunn. Derfor, for å gi min forskning mest mulig reliabilitet og validitet har jeg prøvd å gjøre min forskningsprosess mest mulig transparent slik at andre forskere kan se hvordan jeg har kommet frem til funnene mine og hvordan jeg har forstått dem. Thagaard (2013) påpeker at begrepet reliabilitet referer til spørsmål om en annen forsker kan anvende samme metode og komme frem til samme resultat. Det vil si at reliabilitet omhandler å kunne gjenta forskningen på et annet case å få samme resultat. Sagt på en annen måte vil reliabilitet omhandle forskningens pålitelighet, mens validitet omhandler en vurdering av grunnlaget

for tolkninger (Thagaard, 2013). Thagaard (2013:204) påpeker at validitet handler om gyldigheten av tolkningen forskeren kommer frem til. Det betyr at man stiller spørsmål om resultatene forskningen har kommet frem til, kan representere den virkeligheten forskeren har studert (ibid.). Som nevnt ovenfor, har jeg prøvd å gjøre forskningsprosessen transparent. Dette gjorde jeg ved å dokumentere hvordan jeg samlet inn materialet. I tillegg har jeg vedlagt intervjuguidene slik at spørsmålene mine er dokumentert. Dette gjør at andre forskere får innsikt i mitt utgangspunkt for intervjuene og dette vil da øke reliabiliteten for studien. På samme tid, siden intervjuet var delvis strukturert, vil noen av spørsmålene og svarene avvike fra intervjuguiden, som gjør det vanskeligere å overføre til andre kontekster/settinger.

Å styrke validiteten av et prosjekt kan skje på ulike måter, som f.eks. gjennom deltakernes vurdering. Eksempelvis hvis målet for forskeren er å presentere deltakernes forståelse av situasjon, vil deltakernes vurdering og forståelse bidra til å styrke validiteten av studien (Thagaard, 2013). På den andre siden kan man argumentere for validitet ved å sammenligne resultatene fra vår studie med andres resultater fra samme tema. Validiteten øker når resultatene fra de ulike forskningsstudiene bekrefter hverandre (ibid.). I dette prosjektet vil validiteten styrkes av «gjennomsiktighet» i metoden og «gjennomsiktighet» i tolkningen av materialet. I tillegg vil det være relevant å nevne det Seale omtaler som ekstern validitet (Thagaard, 2013:205). Ekstern validitet omhandler hvordan resultatene og forståelsen innenfor min studie kan bli overført til andre sammenhenger (ibid.). Ved å belyse hvordan jeg har kommet frem til mine funn kan jeg bidra til å overflytte min forståelse av funnen til andre sammenhenger. Likevel, siden hvert case er forskjellig så vil også resultatene være forskjellige. Samtidig mener jeg at min studie av prosjektarbeid og prosjektkommunikasjon er viktig for å belyse en av de ulike måtene prosjektarbeid skjer på, og samtidig gi en innsikt i et samfunn som er preget av tverrfaglig prosjektarbeid. Det er tross alt en grunn for at utallige stillingsbeskrivelser på Nav sine nettsider krever kunnskap om tverrfaglig samarbeid (Nav, 2016). Dermed tror jeg denne studien kan gi innsikt i prosjektarbeid, som kan være relevant for prosjektarbeid også i andre kontekster.

Validitet av informantene

Som man kanskje ser, har jeg bare sju informanter selv om det var flere aktører som var involvert i prosjektet. Thagaard (2013) påpeker at siden kvalitative intervju omhandler å samle inn mye informasjon fra hver informant, er dette både tidskrevende og ressurskrevende. Så, i en optimal situasjon hvor tid ikke var en faktor, ville jeg ha intervjuet alle disse aktørene og inkludert deres forståelse av prosjektet. Dessverre er det slik at dette var umulig, og derfor valgte jeg å fokusere på de som var mest relevant, nemlig de som hadde kontakt med kunden, og de som hadde større roller i prosjektet på kundens side.

I tillegg viser interessentbeskrivelsen at det var andre aktører i disse bedriftene som var involvert i prosjektet men som heller ikke ble intervjuet. Bakgrunnen for dette er at noen av disse aktørene sluttet i bedriften, og andre var lokalisert i andre byer. Tidsaspektet ble igjen et problem, da vi hadde en tidsfrist å arbeide ut i fra, og dermed måtte vi fokusere på de som var tilgjengelig og ønsket å snakke med oss. Å ha et utvalg basert på tilgjengelighet kan forstås som et problem, da de informantene som ønsker å delta er mennesker som allerede er fortrolige med forskning og reflektering over ulike situasjoner, som kan føre til en «skjevhet» i forskningen, ettersom de som ikke ønsker å bli intervjuet kan representere mer problematiske sider ved temaet som skal studeres (Thagaard, 2013). Dette vil selvfølgelig påvirke både materialet og funnene i analysen, men likevel har jeg forståelsen av at materialet er mettet på de tema jeg undersøkte (ibid.). Dette fordi jeg fikk innsyn i ulike forståelser av fenomener, men samtidig var det flere fenomener som informantene hadde samme forståelse av. Likevel, hadde flere informanter vært deltakende, kunne denne studien resultert i andre funn.

Denne studien er en forenklet versjon av prosjektet, samtidig som det er en forenklet versjon av informantenes forståelse av prosjektet (Thagaard, 2013). Dette fordi som Thagaard (2013:95) påpeker vil informantene beskrive deres erfaringer i lys av den forståelsen de har utviklet i forhold til sine tidligere erfaringer. Likevel, er det tross alt informantenes forståelse av prosjektprosessen og deres erfaringer som vil ha en betydning i denne studien. Man kan derfor ikke undervurdere denne forståelsen, fordi verden kan ikke forstås som et isolert objekt, men heller en konstruksjon av vår oppfattelse av den (Thagaard,2013). På samme måte blir byggutviklingsprosjektet en konstruksjon av informantenes oppfattelse. Derfor vil funnene i denne studien ha en betydning for å belyse prosjektkommunikasjon og prosjektarbeid. Informantene ga god informasjon om hendelsesforløpet, og samtidig gir de oss god innsikt i hvordan de opplevde prosjektet.

Casebeskrivelsen

Denne delen av teksten vil redegjøre for casen eller byggutviklingsprosjektet som jeg har forsket på. Jeg velger å beskrive casen gjennom en interessentbeskrivelse, hvor jeg redegjør for de ulike aktørene som har vært involvert i prosessen.

Historien bak byggutviklingsprosjektet

Byggeprosjekt er lange og komplekse med mange forskjellige aktører som må koordineres og samarbeides med. Det er mange å ta hensyn til og samtidig må man forvente at nye, potensielle problemstillinger vil dukke opp i løpet av prosjektprosessen. Derfor er det vanskelig å beskrive alle stegene, fasene og vinklene et prosjekt har tatt. For å kunne studere et byggeprosjekt valgte jeg å

redegjøre for to aspekter innenfor et byggeprosjekt, nemlig prosjektkommunikasjon og prosjektledelse i et byggutviklingsprosjekt. Denne studien omhandler et byggutviklingsprosjekt som startet som en konkurranse i 2008. Konkurransen omhandlet bygging av et nytt utleiebygg i Trondheim Den første eieren, som også startet konkurransen, solgte denne tomten videre til Oslo Planlegging AS. Likevel fortsatt konkurransen frem til A. Arkitekter og Domus vant den på slutten av året. Disse selskapene dannet et samarbeid og underskrev sammen kontrakten om å utvikle og bygge dette utleiebygget. Likevel begynte ikke byggingen da heller siden Oslo Planlegging AS solgte tomten videre til et Trondheimsfirma. Dette firmaet realiserte byggingen. Jørgen Handegard ble byggherren. Selve byggingen startet i juli 2013. PlirTech ble introdusert for byggutviklingsprosjektet gjennom en eiendomsmegler. De var på utkikk etter nye lokaler, siden de blitt for mange for det lokalet de leide da. I tillegg hadde PlirTech ansatt en interiørarkitekt som skulle bidra med å definere deres behov og samtidig bidra med interiør i det nye lokalet. Interiørarkitekten var ansatt før PlirTech hadde bestemt seg for å bli involvert i byggutviklingsprosjektet til Jørgen Handegard. I desember undertegnet PlirTech kontrakt for å leie to etasjer i bygget.

Informantene i denne studien kommer fra A.Arkitekter og Domus på den ene siden og PlirTech på den andre. I løpet av byggeprosessen har mange ulike aspekter forandret seg. Eksempelvis, i løpet av 2014 sluttet interiørarkitekten som var ansatt av PlirTech og erstattet av en annen. En periode etter dette sluttet også denne interiørarkitekten. Dette førte til at en ansatt ved PlirTech overtok interiørarkitektrollen og beholdt den rollen til prosjektet var ferdig. I løpet av denne perioden ble også en prosjektleder byttet ut. Det vil si at prosjektlederen ansatt av byggherren sluttet, og en ny prosjektleder overtok denne rollen. I slutten av 2014 flyttet PlirTech inn i bygningen. Selve bygget ble ferdigstilt våren 2015. I løpet av intervjuperioden var økonomiske aspekter enda ikke ferdig, det samme gjelder utearealer utenfor bygningen.

Aktørene involvert i byggutviklingsprosjektet

Kunden i dette prosjektet, som var en av leietakerne i dette bygget, var PlirTech. PlirTech er en IKT-bedrift på om lag 100 ansatte som spesialisere seg innenfor IT-løsninger for ulike aktører, både offentlige og private. Oppsummert kan man si at de videreutvikler og forvalter systemer, bidrar med rådgivning og nye prosjekt. Deres vanlige arbeidspraksis baserer seg på teamarbeid. I byggutviklingsprosjektet var det åtte aktører som ble nevnt i utredningen av prosjektprosessen. Fire av disse var informantene for denne studien, mens de andre involverte aktørene ble nevnt av informantene. Alle av informantene var involvert i prosjektet, og hadde relevante roller.

Leverandørene i dette prosjektet, eller de som stod for utviklingen av bygget var Domus og A. Arkitekter. Domus er et arkitektselskap som spesialisere seg

innenfor bygg, plan, landskap og interiør. Det betyr at de utvikler bygninger, tettsteder og landskap. De har en arbeidsmetodikk som gjør at de i ulik grad samarbeider med andre arkitektelskap, spesielt landskapsarkitekter gjør dette. I dette prosjektsamarbeidet mellom Domus med A. Arkitekter, hvor Domus hadde i hovedsak ansvar for bygningen og uteareal, mens A. Arkitekter hadde spesielt ansvar for PlirTechs etasjer. I Domus var det spesielt en person, Aleksander, som var relevant for studien, da han sammen med en informant fra A. Arkitekter hadde det overordnede ansvaret og samarbeidet.

Den andre leverandøren A. Arkitekter et lite arkitektelskap som er på størrelse med et team. De tar på seg ulike oppdrag, både landskapsarbeid og byggeprosjekter. Deres arbeidsmetode fokuserer i stor grad på dialog med kunden. Informantene fra dette selskapet var to stykk. Den ene hadde det overordnede ansvaret for PlirTech under prosjektprosessen, mens den andre var en medarbeider i dette prosjektet. Begge informantene var relevante aktører som bidro til samarbeidet med PlirTech.

Andre involverte i dette byggutviklingsprosjektet ble ikke intervjuet, men heller nevnt gjennom de andre informantene. Disse er relevante aktører som bidro i prosjektprosessen på ulike måter. Under vil disse bli oppramset, slik at det blir lettere for deg, leseren, å vite hvem informantene omtaler, og hvorfor.

Andre involverte

- Ingrid
 - Jobbet for Penitus, et interiørarkitektelskap
 - Var den første interiørarkitekten leid inn av PlirTech
 - Hun sluttet i løpet av prosjektprosessen
- Iselin
 - Jobbet på i løpet av prosjektprosessen også hos Penitus
 - Overtok rollen som interiørarkitekt etter Ingrid
 - Sluttet også i løpet av prosjektprosessen
- Jørgen Handegard
 - Er byggherren for bygget og eier
- Anders Olsen AS
 - Et eksternt selskap som var ansatt av byggherren til å være prosjektleder
 - Sebastian, var prosjektleder for byggutviklingsprosjektet, ble byttet ut i begynnelsen av byggeprosjektet
 - Knut Løge endte opp som prosjektleder for prosjektet.
 - Janne, var sekretær til byggherren, og hadde kontakt med Kaja i løpet av prosjektet

4. Kommunikasjonspraksis inni PlirTechs 'prosjekttrekant'

Denne oppgaven undersøker altså hvordan to potensielt ulike bedrifter samarbeider i et byggetvklingsprosjekt. Jeg er interessert i det som foregår innenfor rammene til 'prosjekttrekanten', altså prosjektkommunikasjonen som skal hjelpe prosjektmedarbeiderne til å fullføre prosjekt til rett tid, kostnad og med godt resultat. Nyere prosjektledelsesmetoder, slik som for eksempel Lean management, er opptatt av at prosjektprosessene skal være medarbeiderdrevet og fokusere på kundens behov. De to bedriftene jeg undersøker har lang erfaring med å jobbe i prosjekt sammen med kunder, og sannsynligvis er de opptatt av å få til gode prosjektprosesser der begge parter blir fornøyde både med prosessen og ikke minst med resultatet. Men har de nødvendigvis lik erfaring mht. hvordan slike kommunikasjonsprosesser med kunder gjøres?

Kundebedriften i min case er en IKT-bedrift. I de fleste prosjekt de har vært involvert i har de *selv* vært leverandøren, ikke kunden. De hadde derfor sannsynligvis helt bestemte erfaringer på forhånd både mht. hva god kundekommunikasjon er, hvordan en god prosjektprosess bør organiseres, og ikke minst om hvilke arbeidsmetodikker og kommunikasjonsredskap som er hensiktsmessige eller nødvendige for å få til dette. I dette kapitlet skal jeg derfor undersøke nettopp de forestillinger om, eller innrammingen av, prosjektsamarbeidet som PlirTech hadde gjort seg før byggetvklingsprosjektet startet, og dermed tok med seg inn i samarbeidet: Hvilken rolle var de vant til at kunder skulle ha i de ulike fasene av et slikt samarbeid? Hvilke kommunikasjonsmåter og redskaper var de selv vant med å bruke for å håndtere prosjekt innenfor rammene av tid, kostnad og resultat?

Kundedrevet kommunikasjon

Som nevnt i metodekapitlet (jf. Kap. 3) var PlirTech en IKT-bedrift som arbeidet med forvaltning av allerede etablerte system, rådgivning og oppbygging av nye teknologiske system både innenfor privat og offentlig sektor. Disse teknologiske systemene omhandlet alle aspektene innenfor koding av programvarer. Dette kunne innebære alt fra et nettbasert teknologisk kommunikasjonssystem, til en større løsning som inkluderte alle digitale tjenester innenfor et stort teknologisk system. Siden arbeidet i stor grad omhandlet å opprette eller vedlikeholde nettbaserte system med ulike sluttbrukere og kunder, var de avhengig av kontinuerlig god kommunikasjon med kunden. Kunden i deres sammenheng var den som bestilte systemet, mens sluttbrukeren var den som til slutt skulle bruke

systemet. PlirTech måtte altså forholde seg til to aktører som begge var involvert i det ferdige resultatet. De hadde en prosjektmetodikk som baserte seg på å innrullere kundene og sluttbrukerne i det som i første omgang var et «engangsprosjekt», og så håpe at det ville lede til et forvaltningsprosjekt, altså vedlikeholdelse av det allerede etablerte systemet. Dette betydde at bedriften var avhengig av en god kunderelasjon allerede fra begynnelsen av, og samtidig opprettholde denne kundekommunikasjonen.

Dialog

For at PlirTech skulle få mulighet til å implementere et godt system som kunden var fornøyd med innenfor de avgjørende faktorene, altså kostnad, kvalitet og tidsrom, fortalte informantene at bedriften hadde et stort fokus på en 'samskapelsesprosess' som inkluderte og involverte kunden i hele prosessen. Informantene hos PlirTech påpekte at: «*en av de viktigste tingene i prosjekt er kommunikasjon*». En av informantene, Kristoffer, forklarte også hvorfor dette var viktig: «*Det å kunne diskutere ting på et tidlig stadium, slik at man ikke kommer til et punkt der det er for sent og at man ikke har noen påvirkning*». Det betydde altså at i PlirTech sin prosjektprosess var det viktig å involvere kunden så tidlig som mulig. En annen informant, Kim, mente det også var viktig å redegjøre for sin egen arbeidspraksis på et tidlig stadium: «*Jeg er hvert fall litt sånn, sier til kunden at jeg lager det egentlig ikke for dere, jeg lager det for kundene deres igjen, for brukerne deres*». PlirTech-informantene hadde en klar forståelse av at dialog med kunden måtte etableres i de tidlige fasene og deretter holdes ved like slik at de hele tiden var sikre på at de hadde en felles forståelse og enighet i prosjektsamarbeidet. Selv om informantene fokuserte på ulike ting viser begge sitatene at de involverte kundene i prosjektprosessen, og at de tildeler kunden en *aktiv rolle* i prosjektsamarbeidet. Det ser ut til at informantenes forståelse av kundekommunikasjon samsvarer med samhandlingsmodellen DART (*Jf. dialog, adgang, risiko-nytte og translasjon*), der vi fra kapittel 2 husker at *dialog* er nødvendig for å oppnå en god 'samskapingsprosess' og var den første hjørnesteinen. For PlirTech omhandlet den første fasen i et prosjektarbeid om å legge så mye arbeid ned i å få så god dialog som mulig med kunden. Dette skulle etablere en felles forståelse også for den resterende prosjektprosessen. 'Samskapelsesprosessen' i den første fasen av et prosjektarbeid kan derfor forstås som en 'kundedrevet' prosess.

Adgang, transparens og risiko

Når kontakten mellom aktørene var etablert og de hadde kommet frem til enighet om den resterende prosjektprosessen, beholdt fremdeles PlirTech kommunikasjonskanalene åpne. De forsto god kundekommunikasjon som en *kontinuerlig* dialog mellom aktørene. Altså, at god kundekommunikasjon var noe som handlet om å være tilgjengelig for kunden gjennom hele prosessen, og samtidig involvere kunden i produktutviklingen. PlirTech brukte mange forskjellige samhandlingsverktøy for å få til dette, eksempelvis confluence og agile-boards i prosjektsamarbeid. Likevel fortalte de ansatte at det mest brukte verktøyet var JIRA. En av informantene redegjorde slik for dette verktøyet:

«Vi har JIRA som vi bruker. Som er et verktøy hvor vi både skriver og kan legge ut dokumenter (...) og vi pleier også å gi kunden våre tilganger til dette. Det er fordi de slik kan kommentere på ting, (...) Det blir ett sted og alt samlet. Vi prøver å gå helt vekk i fra vanlig maildialog, for det er så sårbart».

Hensikten med JIRA var å holde alle involverte informert om prosjektprosessen, både internt og på kundesiden. Samtidig er dette et oppgavehåndteringsverktøy som ga kunden mulighet til å legge inn beskjeder, dvs. kommunisere med prosjektgruppen. Informanten redegjorde for hvorfor dette verktøyet var gunstig å bruke i løpet av en prosjektprosess, og ikke minst hvorfor de foretrakk dette verktøyet fremfor epost. Dette viser også hva PlirTech forsto som viktig innenfor kundekommunikasjon, de betraktet altså kundens innsikt, oversikt og mulighet til å komme med innspill som viktig gjennom hele prosjektprosessen. De ga derfor kunden tilgang til prosjektet og samtidig en mulighet til å følge opp med spørsmål om noe skulle være uklart. Informantene hos PlirTech rammet inn kundens *tilgang* i prosjektprosessen som en viktig del av god kundekommunikasjon og gode kunderelasjoner.

På samme måte som at PlirTech anså at det var viktig for kunden å ha tilgang til prosjektprosessen, var de også opptatt av å gjøre prosessen mest mulig åpen. En av informantene (Kim) påpekte; *«Prøve å gjøre det mest mulig åpent. Det er ikke noe hemmelig».* Å åpne prosjektprosesser signaliserer også at PlirTech ønsket at kunden skulle ha meninger om prosjektet og uttrykte meningene. Eksempelvis fortalte en informant: *«Hvis jeg lar dem gjøre den her greien (...) men når kunden finner ut at det der var kanskje ikke så jævlig smart, hvorfor stoppet de oss ikke?»* Informanten mente altså at en åpen dialog mellom leverandør og kunde bidrar til at begge parter kunne si ifra hvis de er uenige eller misfornøyde. Det betyr altså at PlirTechs forståelse av åpenhet i prosjektprosessen omhandlet gjennomsiktighet, og dermed la til grunn for en åpen dialog mellom prosjektgruppen og kunden gjennom hele prosessen. Samtidig forsto de åpenhet med kunden på to måter, åpenhet som gjennomsiktighet/transparens, og åpenhet som korrigerende. Disse måtene å gjøre 'åpenhet' gjorde at kunden også fikk

innsikt i potensielle *risiki* i løpet av prosjektprosessen. Denne innsikten fikk de når de fikk tilgang til JIRA. Kundene hadde dermed oversikt over alle oppgavene som ble gjort, og samtidig over de interne vurderingene prosjektmedarbeiderne internt i PlirTech la inn. PlirTech hadde altså en forståelse av at kundeforholdet ble bedre ved at kunden var involvert i alle faser av prosjektet, og at samhandlingen mellom dem og kunden skulle være preget av en åpen dialog. Informantene hadde en oppfattelse at kunden skulle ha *adgang* til samme informasjon som prosjektgruppen, noe som gjør at prosjektprosessen blir *transparent*. Det betyr at PlirTech sin innramming samsvarer med DART-modellen, hvor samskapelsesprosessen fokuserer på å gi kunden adgang til prosessen, innsikt i potensielle risiko, og samtidig at den interne prosjektprosessen blir transparent (Jf. Adgang, risiko-nytte og transparens).

Opprettholdelse av kommunikasjon

Vi har nå sett hva som kjennetegnet PlirTechs kundeforhold. Etter den innrullerende runden med etablering av et prosjekt holdt PlirTech kunden oppdatert og involvert i hele prosessen. Dette brukte de først og fremst JIRA til, men informantene på PlirTech fortalte at de også ofte gjennomførte møter og videokonferanser i løpet av en prosjektprosess.

En informant fortalte at bakgrunnen for at de brukte videokonferanseverktøy var: «*Grunnen til at det noen ganger er bedre å bruke video er at da ser du kunden, du ser mimikk og du ser hvordan de andre reagerer på det som blir sagt og du får mye mer med deg*». En annen informant, Kim, redegjorde for hvorfor han foretrekker video fremfor andre rene kommunikasjonsverktøy: «*skjerm mot skjerm, da blir det det nærmeste du kommer som å møtes da, men det syns jeg fungerer veldig bra*». Det disse sitatene viser hvor opptatt PlirTech var av å kommunisere med kundene sine i løpet av prosjektprosessen. Når de ikke hadde mulighet til å ha fysiske møter med sine kunder, valgte de å ta i bruk videokonferanseverktøy. Informantene hadde en forståelse om at ansikt-til-ansikt kommunikasjon var den beste formen å opprettholde gode kunderelasjoner gjennom hele prosessen, og der dette ikke var mulig tok de i bruk verktøy som i størst mulig grad simulerer *fysisk tilstedeværelse*. Mens Levold (2007) i sin studie av kundestrategier i IKT-bedrifter fant at etter den innledende ansikt-til-ansikt fasen ønsket IKT-leverandørene å få mest mulig kommunikasjon over epost for å få 'arbeidsro', ser vi altså at dette ikke er tilfellet 10 år senere. PlirTech er en IKT-bedrift som ser ut til å ønske å opprettholde den muntlige kommunikasjonen gjennom hele prosjektprosessen.

PlirTech hadde altså en klar og etablert forståelse av hvordan de ønsket å kommunisere med kundene sine, både i de innledende fasene og senere i prosjektprosessen. De rammer inn god kundekommunikasjon som en gjensidig dialog mellom leverandør og kunde. Dette oppnådde de ved å ha muntlig

kommunikasjon, helst ansikt-til-ansikt, men i tilfeller hvor dette ikke var mulig, prøvde de å opprettholde den muntlige kommunikasjon gjennom bruk av videokonferanseverktøy. Samtidig hadde de forståelse av at god kundekommunikasjon handlet om at kunden skulle være involvert i prosjektet og ha innsyn/adgang til samme informasjon som prosjektgruppen. Dette oppnådde altså PlirTech ved å ta i bruk verktøy som JIRA, et oppgavehåndteringssystem som også ga kunden innsyn i prosessen, de gjorde på den måten prosjektprosessen transparent og informerte kunden fortløpende om potensielle risiki og kostnader. PlirTech forsto altså kundekommunikasjon som samskaping/samhandling, og samsvarer på denne måten med DART-modellen (jf. Prahalad og Ramaswamy).

Kundens rolle i prosjektsamarbeidet

Som denne analysen har vist hadde informantene en klar forestilling om hvilken rolle kunden skulle ha i et prosjektsamarbeid og samtidig hvordan kundekommunikasjon burde skje, både med utgangspunkt i innhold og gjennomføring.

For PlirTech burde kundekommunikasjon skje i to faser. Den første innledende fasen omhandlet i hovedsak dialog mellom leverandøren, altså PlirTech og kunden, der de skisserte muligheter og forslag, forhandlet om tid og kostnader, og kom til enighet om hvordan produktet i det store og hele skulle se ut, og om gjennomføringen av prosjektet. Den neste fasen i prosjektprosessen handlet om selve utviklingsprosessen, der de i størst mulig grad ønsket å inkludere kunden. De ga derfor kunden adgang til det interne prosjektstyringsverktøyet og gjorde samtidig prosjektprosessen så transparent som mulig for kunden. De var med andre ord vant med at kunden hele veien hadde innsikt i hvilke oppgaver som var gjort, hvilke tidsfrister som var satt og hvilke potensielle risiki som lå i prosjektet. Det informantene i PlirTech fortalte om var en prosjektprosess som kan oppfattes som en *samskappingsprosess* med kunden slik Falkheimer og Heide, samt Prahalad og Ramaswamy også beskriver (Jf. DART-modellen). På samme tid et viktig å poengtere at denne prosjektprosessen forstås å være kundedrevet siden PlirTech anså kunderollen som nødvendig for å oppnå et godt resultat.

De forsto også god kundekommunikasjon som muntlig dialog. Derfor tok de i bruk videokonferanseverktøy i situasjoner hvor ansikt-til-ansikt møter ikke var mulig. På samme tid mente flere av informantene at også oppgavehåndteringsverktøyet JIRA er et godt kommunikasjonsverktøy, fordi det hele tiden informerte kunden om prosjektets fremgang.

Medarbeiderdrevet prosjektorganisering

Vi har nå sett hva PlirTech forstår som god kundekommunikasjon i et prosjektarbeid, og samtidig hva de gjør for å opprettholde denne typen kommunikasjon. I tillegg må man også forstå hva som skjer internt i bedriften under et prosjektarbeid for å håndtere rammene av tid, kostnad og resultat i et prosjekt. Vi må altså se på hva PlirTech gjorde internt for å oppnå prosjektprosessen de ønsker.

PlirTech er en ikke-hierarkisk bedrift, altså med såkalt flat struktur i organisasjonen. Denne bedriftsstrukturen legger også rammer for hvordan de praktiserer prosjektarbeid. Det er derfor interessant å se hvordan informantene beskriver og forstår sin egen prosjektpraksis. En av informantene omtalte Plirtechs prosjektpraksis slik:

«Det er slik at når man jobber i prosjekt, så kan man enten være nære og ta beslutninger underveis eller man kan lage en plan på forhånd og følge den – og eksekvere den. I programvareutvikling (...) er det slik at man innser underveis hvordan ting bør være. Så for å få med seg den læringen som er i prosjektet, så er det viktig at man ikke bestemmer seg på forhånd akkurat hva man skal lage og så lage det. Da ender man opp med noe som ingen egentlig vil ha. Det er viktig at man tar med seg det man lærer underveis, og gjør det mest mulig uten all slags kontrollfunksjoner og dokumentasjon som ofte er laget for å gi folk en illusjon av at de har kontroll, men som egentlig bare er tidsbruk. Så jeg pleier å si: bruk mest mulig tid på å gjøre selve oppgaven og minst mulig tid på alt sånn fjas utenfor, bare fordi at noen skal sitte og styre fra ett eller annet sted. Det er veldig sånn Lean-inspirert. Som Toyota».

Det sitatet viser er at Kaja forsto sin arbeidspraksis som Lean-inspirert. Med Lean mente hun en prosjektmetodikk som minimerte unødvendige oppgaver, og som samtidig gjorde prosjektprosessen fleksibel. Denne forståelsen påvirket samtidig hva hun forsto som en produktiv prosjektmetodikk. Kaja påpekte også at PlirTech fokuserte på å gjøre prosjektprosessen til en læringsprosess. Hun var opptatt av at prosjektmetodikken skulle innebære en læringsprosess, og den læringsprosessen skulle skje i samhandling med kunden. Igjen ser vi altså kundens viktige rolle i prosjektprosessen. Dette betyr at informanten rammet inn bedriftens prosjektmetodikk på to måter, som en læringsprosess og samtidig som en effektiv prosjektprosess. Kaja utelater eller skyver ut av innrammingen; nemlig dokumentering og ulike kontrollfunksjoner. Hun anså det som unødvendige oppgaver som påvirket både tid og kostnad, og de kan derfor forstås som det Callon betegner som eksternaliteter (Jf. Callon, 1998). Informantens forståelse av prosjektinnrammingen inngrenser kontinuerlig læring samtidig utelates en del

kontrollfunksjoner som eksempelvis noen typer dokumentasjon og andre styringskontroller som lå utenfor selve prosjektet.

Likevel må et prosjekt ha en viss struktur i prosjektprosessen for å kunne oppnå de resultater man ønsker innenfor tidsrommet og kostnadene av prosjektet. Svein Jessen bruker begrepet 'milepæler' som skal fungere som en bekreftelse på at en gitt mengde av arbeidet er gjort, og samtidig som en beslutning om hva som skal gjøres videre (Jessen, 2008:83). For å kunne gjennomføre et prosjekt, er man avhengig av å definere milepæler for å ha oversikt og en viss kontroll på prosjektet. Selv om PlirTech var opptatt av å åpne opp for læring underveis, måtte de likevel ha en type oversikt. En av informantene forklarte at i deres bedrift strukturerte de prosjektprosessen slik:

«For eksempel har hele teamet et «stå-opp-møte» hver dag, der de sammen forteller hva de har gjort og hva de skal gjøre – prøve å fange opp eventuelle koordineringsbehov».

En annen informant fortalte også at oppgavehåndteringsverktøyet JIRA, i tillegg til å være transparent ovenfor kunden, også gir den nødvendige oversikten over prosjektprosessen.

«Også lager vi sånn JIRA oppgaver som først er på det som kalles epics-nivå altså mer en sånn stor [oversiktelig] historie da (...). Og så deler vi opp i alle oppgaver vi så skal gjøre. Også blir det definert som egne 'oppgaver' inne i arbeidshåndtering i JIRA (...) På den måten er oppgaven på et vis med hele veien, og kanskje døpes den etter hvert nå om litt, men likevel er det veldig tydelig: alt av kommentarer og alt som skjer skal skje på den 'oppgaven' slik at du ser fremdrift. (...) Du ser liksom at det her skal være med på den leveransen (...) også ser man da hvor langt man er kommet med de forskjellige oppgavene. Hvilke som er i gang og hvilke som er ferdige. Og man ser også hvem som har den, man assigne slik at nå står den på deg og nå står den på meg. Slik blir det veldig tydelig hvem som skal svare på det».

PlirTech ønsket god oversikt over prosjektene sine, men de hadde ikke egne dokumenteringsrutiner som tok tid i seg selv. De brukte heller det oppgavehåndteringssystemet som likevel var etablert og i tillegg holdte daglige korte «stå-opp møter» for å strukturere prosjektprosessen. Det betyr at deres prosjektorganisering kan forstås som en *medarbeiderdrevet* planlegging. Oppgavehåndteringsverktøyet JIRA var altså et særdeles effektivt verktøy. Det ble brukt internt i bedriften som et samlingspunkt for hele prosjektgruppen samtidig som det strukturerte hele prosjektet og ga kunden oversikt og innspillmuligheter. I tillegg viste JIRA hvem har ansvaret for de ulike arbeidsoppgavene, hvor langt de er kommet og tidsfristene til de ulike oppgavene, noe som altså gjør prosjektprosessen transparent. Selv om PlirTech altså brukte en prosjektmetodikk som åpnet for at prosjektgruppen kunne lære underveis og

dermed ta nye beslutninger, hadde de også en forståelse av at prosjektprosessen måtte inneholde struktur. De var med andre ord opptatt av læringsprosess og dynamisk beslutningstaking omkring selve produktutviklingen, mens selve prosjektprosessen trengte en viss struktur. Altså har de en etablert forståelse av at et prosjektarbeid skal struktureres og organiseres gjennom oppgavehåndteringssystem og morgenmøter for å oppnå transparens, noe som gjør prosjektplanleggingen medarbeiderdrevet og samtidig bidrar til å oppnå en god prosjektprosess.

Prosjektkommunikasjon

Som en av informantene nevnte tidligere betraktet de altså kommunikasjon som et av de viktigste aspektene i et prosjektarbeid. Dette gjaldt også internt i prosjektprosessen. Informantene fortalte at de kommuniserte på flere måter med sine medarbeidere. Ovenfor har vi sett at oppgavehåndteringssystemet JIRA ble flittig brukt for å strukturere prosjektprosessen internt, og samtidig at det samme verktøyet ble brukt for å kommunisere med kunden. Flere av informantene forklarte også at de brukte dette verktøyet for å kommunisere med hverandre. Siden JIRA har en funksjon som gjør det mulig å kommentere på de ulike oppgavene forsto informantene dette programmet også som et kommunikasjonsverktøy, selv om hensikten med programmet først og fremst var å strukturere prosjektet. På samme tid bruker informantene andre kommunikasjonsverktøy.

Muntlig kommunikasjon

Flere av informantene forklarte at de ofte brukte videokonferanse når de samarbeidet på tvers av lokasjoner. Kim redegjorde for bruken av dette verktøyet:

«I flere prosjekter jeg har vært med på, har videosamtalen bare rullet og gått gjennom hele dagen. Men den er på «mute». Og når man vil ha kontakt så bare vifter man med en annen farge foran. Og da kan du bare skru på (...) Det fungerer best er når han fra Oslo er i rommet hele tiden. For da blir det som å gå og klappe han på skulderen og ta et eller annet».

Her ser vi hvordan Kim brukte videoverktøy, og samtidig at informanten tok i bruk verktøyet for å simulere ansikt-til-ansikt kommunikasjon med andre prosjektdeltakere. Det betyr at informanten hadde en oppfattelse om at muntlig kommunikasjon var viktig for å oppnå god prosjektkommunikasjon, fordi verktøyet fungerte best når situasjonen kunne oppleves som en ansikt-til-ansikt situasjon. Kommunikasjon gjennom samhandlingsverktøy som JIRA ble altså forstått som mangelfull, og at teamdeltakerne derfor tidvis også tok i bruk

videokonferanseverktøy for å oppnå en fullverdig kommunikasjon, eller da god prosjektkommunikasjon.

Skriftlig kommunikasjon

I tillegg til videokonferanseverktøy forklarte flere av informantene at de brukte skriftlige verktøy for å opprettholde kontakt med de andre teamdeltakerne. Det var spesielt to verktøy som ble nevnt. Kim redegjorde for verktøyet 'Jammer', mens Karianne påpekte at de brukte et verktøy kalt 'HIP-chat'. Begge verktøyene baserte seg på skriftlig kommunikasjon som skjedde i sanntid. Karianne fortalte hvordan hun brukte HIP-chat: *«Vi kan ha all kommunikasjon i ett rom. Alle ser hva som skjer, om det er noen som trenger hjelp. Og det er en helt annen måte å jobbe på enn å sende mail til enkeltpersoner»*. Verktøyet som er et kommunikasjonsverktøy ble altså også brukt med den hensikt om å ha oversikt over prosjektprosessen, og samtidig hjelpe hverandre og komme med forslag hvis noen lurte på noe. Jammerprogrammet ble brukt på samme måte. Kim fortalte om hvordan dette programmet ble brukt: *«Det er mye viktig diskusjon som også går der, som ikke nødvendigvis blir sagt på disse allmøtene. Fordi ikke alle stiller opp på et sånt allmøte, (...) så det kan være litt greit i forhold til at jeg visste ikke noe (om møtet)»*. Begge de skriftlige verktøyene ble brukt for å holde seg oppdatert på arbeidsoppgavene og samtidig ser vi altså at informantene foretrakk skriftlig kommunikasjon når den skjer fortløpende. Informantene tok altså i bruk verktøy som i størst mulig grad simulerte muntlig kommunikasjon og dette betyr at deres forståelse av god kommunikasjon i hovedsak burde foregå muntlig og i sanntid, men når dette ikke er mulig, tok de i bruk verktøy som simulerer mest mulig muntlig kommunikasjon. Det betyr altså at det er ulike former for medarbeiderdrevet utførelse for å oppnå et resultat som holder seg til rammene av 'prosjekttrekanten', og at PlirTech utfører dette på ulike måter.

Prosjektprosess og intern kommunikasjon

PlirTech hadde en klar forestilling om hvordan en prosjektprosess burde foregå. Flere av informantene påpekte at en prosjektprosess også var en læringsprosess (jf. Lagesen, 2008), hvor de tilegnet seg kunnskap om kundens brukere og deres arbeidspraksis. Denne formen for kunnskapstilegnelse kan forstås som sosial læring, fordi prosjektgruppen tilegnet seg kunnskap både gjennom interaksjon med kunden og med sluttbrukerne av produktet/systemet de laget for kunden. Å åpne for kontinuerlig læring underveis betød imidlertid ikke at informantene ønsket en ustrukturert prosjektprosess, snarere tvert imot. De «ordnet» prosessen ved å ta i bruk oppgavehåndteringsverktøy som strukturerte hele prosjektprosessen. Et eksempel informantene redegjorde for var programmet JIRA, som ble flittig brukt. Dette verktøyet ble omtalt som et samlingspunkt for

hele teamet. Altså fikk alle som var involvert i prosjekt tilgang til dette verktøyet, noe som gjorde at de fikk strukturert hele prosjektet.

Som Kristoffer påpekte oppfattet de kommunikasjon som en av de viktigste aspektene innenfor prosjektarbeid og dette så vi gjenspeilet i hele PlirTech. PlirTech hadde en forestilling om at vesentlige deler av prosjektkommunikasjonen også burde skje i muntlig form, altså gjennom muntlig kommunikasjon. Dette så vi at førte til bruk av flere sanntidsverktøy både internt og mot kunden. Til og med de skriftlige verktøyene som ble tatt i bruk i bedriften var verktøy som i størst mulig grad simulerte muntlig kommunikasjon. Både Jammer og HIP-chat krevde fortløpende kommunikasjon noe som sammenlignet med epost ligner i større grad på muntlig kommunikasjon.

Kundekommunikasjon og prosjektpraksis

I dette kapitlet var hensikten å vise hvilke forestillinger PlirTech hadde om hvordan god kundekommunikasjon foregår og hvordan en god prosjektprosess burde organiseres. Det vil si å vise hvordan informantene hos PlirTech rammet inn prosjektkommunikasjon, med fokus på kundekommunikasjon, internkommunikasjon og prosjektprosess.

I den sammenhengen fant jeg at PlirTech rammet inn kundekommunikasjon som en *samskapingsprosess*. Altså at god kundekommunikasjon handler om åpne dialoger mellom leverandør og kunde, der kunden er involvert i hele prosjektprosessen og samtidig har adgang til prosessen slik at hele prosjektet blir gjennomsliktig. Å samskape innebar for PlirTech at kunden hadde innsikt både i selve produktutviklingen, men også i hvordan prosjektgruppen arbeidet; hvilke oppgaver de håndterte når, hvilke beslutninger som hele tiden ble tatt og dermed også hadde tilgang på informasjon om potensielle ekstra utgifter eller risiki. Ved å inkludere kunden på denne måten, gjorde de også prosjektprosessen kunde- og medarbeiderdrevet. I hovedsak fordi kunden og prosjektgruppen utviklet produktet/systemet sammen gjennom hele prosessen, og samtidig drev hverandre fremover.

I tillegg fant jeg at PlirTech har en klar oppfattelse av hvordan en prosjektprosess burde organiseres. PlirTech innrammer prosjektprosessen som en 'sosial læringsprosess' men samtidig også en strukturert prosess med bestemte fremgangsmåter og arbeidsmetodikker. I følge informantene ble oppgavene dokumentert i et oppgavehåndteringssystem, hvor alle involverte har tilgang og dermed potensielt oversikt over hele prosjektprosessen. Prosjektpraksisen hos PlirTech var samtidig preget av mye kommunikasjon. Basert på analysen i dette kapitlet er det ikke urimelig å anta at de ansatte i PlirTech hadde en forestilling en god prosjektprosess defineres av mye kommunikasjon både internt og mot kunden, og at også store deler av kommunikasjonen burde skje muntlig. Samtidig

så vi at når skriftlig kommunikasjon var eneste mulighet, tok PlirTech i bruk verktøy som minner i størst grad om muntlig kommunikasjon, altså kommunikasjon som skjer fortløpende i sanntid. Denne måten å organisere prosjekt på kan ses i sammenheng med Lean management hvor prosjektene er medarbeiderdrevet og inkluderer kunden i prosjektprosessen. Altså hvor fokuset i prosjektprosessen ligger i en balanse mellom kundedrevet og medarbeiderdrevet prosjektsamarbeid. Kundedrevet i den forstand at PlirTech ønsket en kontinuerlig dialog med kunden og å involvere kunden i produktutviklingen, og medarbeiderdrevet med tanke på at medarbeiderne utvikler konseptene sammen uten en overordnet rolle som styrer hele prosjektet.

Vi har nå sett hvordan informantene hos PlirTech forestilte seg at en god prosjektprosess skulle gjennomføres, hvordan kundekommunikasjon burde foregå og samtidig hvordan et prosjekt burde organiseres. Det kan på den måten forstås at PlirTech har en oppfattelse om at for å oppnå et godt resultat innenfor tidsfristen og kostnadsrammen til prosjektet (Jf. prosjekttrekanten) må prosjektsamarbeidet være en 'samskapelsesprosess' som baserer seg på dialog, adgang, risiko-nytte og transparens (jf. DART-modellen). Prosessen må også være kunde- og medarbeiderdrevet hvor kommunikasjonen er i hovedsak muntlig og kontinuerlig i løpet av hele prosjektet, mens dokumentering er ansett som ekstraarbeid og eksternaliteter i prosjektprosessen, som blir da utelatt fra rammene til et godt prosjektarbeid. I det neste kapitlet skal vi se på hvordan den andre bedriften i byggutviklingsprosjektet, altså A.Arkitekter og Domus, forestiller seg eller innrammer en prosjektprosess. Hva forstår de som god kundekommunikasjon? Hvordan mener de et prosjekt burde organiseres. Dette vil være relevant for det siste analysekapitlet, kapittel 6, hvor vi skal se på IKT-bedriften og arkitektenes samarbeid i byggutviklingsprosjektet.

5. Arkitektenes kommunikasjonspraksis inni ‘prosjekttrekanten’

I det forrige kapitlet så vi at PlirTech hadde bestemte forestillinger om hvordan et prosjektarbeid burde gjennomføres og samtidig hvordan kundekommunikasjonen burde skje. I dette kapitlet ligger fokuset på arkitektenes kommunikasjonspraksis, altså hvilke forestillinger de hadde om hvordan et prosjektarbeid burde gjennomføres, og hvordan de forsto god kundekommunikasjon.

Siden byggetvilkingsprosjektet ble realisert av to arkitektelskap som samarbeidet med kundene, vil også dette kapitlet se på kommunikasjonspraksisene hos begge bedriftene. Disse to bedriftene var i midlertidig små, samlokaliserte, og samarbeidet derfor svært ofte. Det er derfor rimelig å anta at de har samme eller nesten helt like prosjektpraksiser. Siden en av bedriftene hadde hovedansvaret for PlirTechs lokaler, vil denne analysen i hovedsak ta utgangspunkt i denne; nemlig A.Arkitekter, mens informantene fra Domus vil bidra med tilleggsinformasjon.

Kundekommunikasjon

Domus og A. Arkitekter var to arkitektelskap som hadde et stort fagfelt de spesialiserte seg i. De tok oppdrag både fra offentlige og private aktører, og oppdragene kunne variere med alt fra landskapsarkitektur, og store offentlige bygg til private eneboliger. Arkitektene, som andre bedrifter i dagens samfunn var avhengige av kunder, men deres kunder var ofte byggherrer, ikke sluttbrukerne av lokalene i bygget. Informantene fortalte at den innrullerende fasen begynte vanligvis med at en kunde som konkurranse og arkitektene kom med et tilbud. De som kom med den beste løsningen fikk så oppdraget. Tidvis kom også kunden direkte til Domus og A. Arkitekter med sine behov og ønsker, som etter hvert ble et oppdrag. Det kan derfor stilles spørsmål ved om arkitektene, på samme måte som vi så hos PlirTech i forrige kapittel, var avhengig av en god samskapelsesprosess? Var det like nødvendig for arkitektene å inkludere kundene (i form av sluttbrukere) i hele prosjektprosessen for å gjennomføre et vellykket prosjekt?

På samme måte som PlirTech påpekte også arkitektene at de hadde en *dialogbasert arbeidsmetodikk*. Det betød at arkitektene på et eller annet tidspunkt også måtte opprette en dialog med kundene sine og eventuelt også sluttbrukerne.

Men hva mente arkitektene med *dialog*? og hvilke forståelser/forestillinger har de om hva som definerer en god kundekommunikasjon?

Dialog

For at arkitektene skulle kunne gjennomføre et godt prosjekt der kunden ble fornøyd, fortalte informantene at de var opptatt av å bli godt kjent med kunden og deres arbeidsmetoder. En av informantene, Adrian påpekte: «*Det viktigste for oss er å møte brukeren. Å gi dem det de ønsker, tolke deres behov og ønsker inni de bygningsmessige løsningene*». Samme informant fortalte også at det var viktig for brukerne å bli involvert i prosessen tidligst mulig i prosessen: «*Det er viktig for brukere å komme inn så tidlig som mulig sånn at de kan kjøre inn interne prosesser som en del av prosjektutviklingen*». Arkitektene betraktet altså også brukernes/kundens involvering i prosjekt som et viktig aspekt i en prosjektprosess. Kundens involvering på et tidlig stadium ga arkitektene mulighet til å bli kjent kundens bedrift og arbeidsmetoder. Informantene hadde altså en forestilling om at hvis de involverte kunden tidligst mulig i prosjektutviklingen ville dette føre til en vellykket prosjektprosess. Kundens involvering skulle skje gjennom kommunikasjon, og vi ser derfor at også arkitektene i denne sammenheng følger DART-modellen, som påpeker at dialog er det første og viktigste i en 'samskapingsprosess' (jf. Prahalad og Ramaswamy).

En av informantene eksemplifiserte hva de konkret gjør i den første fasen, altså den fasen hvor arkitektene skal bli kjent med kundens bedrift:

«Vi tar med en interiørarkitekt til [den aktuelle kundebedriften] for å ha med en som også kan fortelle dem litt om hvordan andre bedrifter jobber (...), altså hvordan du [kundebedriften] kan samarbeide for at dere kan få en bedre jobbsituasjon».

Eksemplet til denne informanten viser at for arkitektene var de innledende fasene av et prosjekt basert på at de gikk inn i kundenes bedrift, og etter kommunikasjon med kunden kom med forslag, tips og informasjon om hvordan de nye lokalene deres kunne/burde se ut. På sett og vis kan det forstås som at arkitektene ville lære kunden om hvordan deres behov kunne omsettes i gode lokaler, og ikke minst om hvordan bestemte løsninger burde se ut. De antok dermed at de beste løsningene var som var basert på deres egne erfaringer og ekspertise. Informanten hadde altså en tydelig oppfatning om at den innledende fasen handlet om en type kunnskapsdeling som skulle skje gjennom muntlig kommunikasjon, altså en form for sosial læring (jf. Lagesen, 2008). Den innledende fasen var i midlertid også en læringsfase for arkitektene. På den ene siden måtte arkitektene derfor innhente informasjon og tilegne seg kunnskap om kundens bedrift og deres arbeidsmetoder, og på den andre siden dele sin kunnskap og erfaringer med kunden. For arkitektene var det altså viktig å kunne få lære bort sin ekspertise innenfor

byggutviklingsfeltet, og samtidig tilegne seg kunnskap om hvordan kunden arbeidet, slik at de fikk utarbeidet den beste løsningen. Denne tidlige fasen var samtidig preget av en muntlig, ansikt-til-ansikt kommunikasjon, som samsvarer med Lagesens forskning om sosial læring (jf. Lagesen, 2008). God kundekommunikasjon i den første fasen handlet altså for arkitektene om kunnskapsutveksling mellom leverandør og kunden. Som vi husker var det annerledes hos PlirTech, for dem handlet en innledende prosjektfase om å etablere en felles forståelse for den resterende prosjektprosessen (jf. translasjon).

Når arkitektene først og fremst brukte den første fasen til å bli kjent med kundens bedrift, for å kunne definere deres behov, og deretter samtidig redegjøre for ulike muligheter kundene hadde innenfor rammene for tid, kostnad og byggets begrensninger, forstår vi at her var det snakk om ulike prosjektkulturer eller prosjektforståelser. Slik arkitektene så det skulle riktignok kunden og brukerne ha en *aktiv* rolle i den innledende fasen. Da ønsket arkitektene å fange opp behov og oversette disse til gode løsninger ved å kunnskapsdele gjennom muntlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Dette var for dem den beste garantien for et vellykket prosjekt. Men som vi nettopp så var den innledende fasen også kjennetegnet av at arkitektene skulle 'lære opp' kundene, gjennom at de skulle få del i deres erfaring og kunnskap, og derfor stole på arkitektenes ekspertise. Det kan derfor tyde på at kundens 'aktive' rolle hadde noen klare *begrensninger*.

Etter at arkitektene hadde tilegnet seg kunnskap om kundens bedrift og de arbeidsmetoder som ble brukt der, fortalte informantene at de ønsket å trekke seg litt tilbake og kun ha kontakt med få brukerrepresentanter av brukerne. Det kan se ut som prosjektgruppen ønsket å trekke seg litt tilbake og utarbeide ideer, konsepter og tegninger internt før de oppdaterte kunden, nå representert ved en eller noen gå representanter. Dette samsvarer i så fall med det Levold (2007) kom frem til, i en studie av konsulentbedrifters kundestrategier. Adrian eksemplifiserte med referanse til et tidligere prosjekt hvordan arkitektene foretrakk at kundeinvolveringen var i prosjektprosessen:

«Han [kunderepresentanten] tok seg av brukermedvirkningen. Det var han som kontrollerte og ledet all brukermøtene, kontrollerte og ledet all fordeling av økonomiske konsekvenser (...) og fungerte som krontoppen i brukersammenhengen, det var jo masse brukergrupper inn, men alle sammen var koordinert gjennom han».

Det informanten redegjør for her er det han forsto som en god prosjektprosess. For arkitektene var dermed 'god kundekommunikasjon' etter den innledende fasen at de hadde god kontakt med *en* (eventuelt *svært få*) ansvarlige blant brukerne, og ikke alle/mange. Denne brukerrepresentanten ønsket imidlertid arkitektene at skulle ha en *aktiv* rolle i prosjektprosessen, mens de andre/'vanlige' brukerne ble ekskludert etter den første innledende fasen. I et

innrammingsperspektiv ble de altså eksternalisert (jf. Callon, 1998) i arkitektenes innramming av en god prosjektprosess.

Adgang, transparens og risiko-nytte

Etter den innledende fasen skiftet altså arkitektene kundefokus. Fra å inkludere kunden og brukerne som aktive gjennom kunnskapsdeling, inkluderte de nå kun representanter for brukerne i den resterende prosjektprosessen. Det gjorde de ved å *holde kunden oppdatert* på utviklingen i prosjektet og samtidig få bekreftelse på arbeidet sitt så langt. Samtidig skiftet også kommunikasjonen form. I de resterende delene av prosjektprosessen ønsket arkitektene mer skriftlig kommunikasjon. Som Ane påpekte: «*Det går mye i mail-korrespondanse og å sende tegninger fram og tilbake*». Kommunikasjonen mellom kunden og leverandøren gikk altså fra mye muntlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon i den innledende fasen til mer skriftlig og visuell kommunikasjon med kunden utover i prosjektene. Levold (2007) fant noe av det samme i sin studie. Også i den foretrakk utviklerne/leverandørene epost-korrespondanse etter at prosjektet var etablert, fordi det ga dem 'arbeidsro' og samtidig ble prosessen dokumentert. Også en av mine informanter påpekte dokumentasjonsverdien av å ta i bruk skriftlig kommunikasjon: «*At ting skal kunne spores opp i systemet, slik at man vet hva som er avtalt og ikke. Så dokumentasjon jo veldig viktig i kommunikasjonen*». Vi ser altså at informantene betraktet skriftlig kommunikasjon som verdifullt fordi både de og kunden fikk oversikt og hadde dokumentasjon på hvor langt de var kommet i prosjektprosessen. Som hos Levold (2007) ble epost ansett som et godt dokumentasjonsverktøy, og arkitektene opplevde slik at de fikk oversikt over prosjektprosessen. Arkitektene var altså opptatt av å holde kunden informert, og mente at det slik ga kunden adgang og et godt innblikk i prosjektprosessen. Informantene mente altså at informasjonsdeling gjorde prosjektprosessen hederlig og transparent. Eksempelvis påpekte Aleksander: «*Informasjon er utrolig viktig altså. Og en slags ærlighet*». Han kunne ikke få understreket nok hvor viktig det var for dem å informere kundene:

«Man kan ikke få informert nok altså! Man må være åpen på hvordan ting skal gjøres. Folk blir mye tryggere. Trygghet er jo å vite hva man kan forvente seg, i stor grad. Det tror jeg faktisk er nøkkelen. At folk får hjelp til å vite hva de kan forvente seg. Da får man gode prosesser».

Arkitektene ga kunden adgang til prosjektprosessen gjennom deling av informasjon. De anså kundens innsikt i prosjektprosessen som viktig, og at åpenhet og tillit mellom kunden og arkitektene bidro til et vellykket prosjekt. Arkitektene forsto likevel 'tilgang på informasjon' på en annen måte enn PlirTech. Som vist i forrige kapittel ga PlirTech kunden tilgang til sitt eget interne oppgavehåndteringssystem, noe som gjorde at kunden ikke bare hadde tilgang på den samme informasjonen som prosjektgruppen i PlirTech, men de kunne også

spille inn egne ønsker, kommentere m.m. underveis i prosessen gjennom det samme verktøyet. Mens arkitektene altså 'overleverte' den informasjonen de selv valgte å dele underveis i prosjektet, åpnet PlirTech i mye høyere grad for *kundeinnspill* underveis. Arkitektenes måte å dele informasjon med kundene på var altså i mye høyere grad en enveis informasjonsdeling. Dette fordi arkitektene kun ga kunden innsikt i det de selv ønsket, og trodde var nødvendig å dele. Denne informasjonsdelingen var imidlertid arkitektenes forståelse av nettopp en transparent prosjektprosess, fordi kunden fikk innsikt i prosessen. Denne formen for transparens var imidlertid svært ulik transparensforståelsen i PlirTechs arbeidsmetode.

Aleksander fortalte om hvordan de organiserte informasjonsdelingen med kunden, i noe han omtalte som brukerbeslutningsplan: «*Det er en type fristsetting. 'Til den datoen må vi ha snakket om dette'*». De hadde altså en plan der det var merket av frister for når alle beslutninger måtte tas, dvs. de måtte ha snakket med kunden for å kunne ta beslutningen. Dette kan forstås som det Jessen (2008) omtaler som milepæler i prosjekt. På sett og vis var det også en måte arkitektene gjorde prosjektprosessen transparent på, altså ved å sette slike beslutningstidsfrister ga de samtidig kunden oversikt over hva som skulle bli det neste steget. I større prosjekt ville dette også bety at kunden, som da kunne være representanten for de ulike brukerne, hadde mulighet til å forberede sine brukergrupper og få dem til å komme frem til hva de ønsker før tidsfristen gikk ut. Arkitektenes forståelse av god kundekommunikasjon innebar altså å ha en gjennomsliktig prosjektprosess i form av oversiktlig informasjon om ulike milepæler, men ikke nødvendigvis innsikt i hvordan de arbeidet med prosjektet internt. Altså helt ulikt PlirTechs prosjektpraksis. Samtidig betød det på en måte også at arkitektene overlot ansvaret for ansatte eller sluttbrukerne til kundene selv, og deres interne prosesser.

Arkitektene hadde altså en tydelig og etablert forestilling om hvordan de ønsket å inkludere kunden og brukerne i sine prosjektprosesser. De hadde en oppfatning om at prosjektprosessen ble bedre når kunden ble involvert gjennom skriftlig kommunikasjon, først og fremst epost, fordi det både ga kunden adgang til informasjon, som fungerte som dokumentasjon og samtidig bidro til å gjøre prosjektprosessen transparent. Denne formen for involvering kan forstås som begrenset kundeinvolvering fordi arkitektene selv bestemte når og hvordan de ville informere og dermed bare involverte kunden i noen gitte aspekt i prosjektprosessen.

Muntlig og skriftlig kommunikasjon

Vi har nå sett hvordan arkitektene helst inkluderte kundene underveis i prosjektprosessen, gjennom epost, etter innledende runder med ansikt-til-ansikt kontakt. Samtidig fortalte informantene at de også gjennomfører noen møter i løpet av prosjektprosessen.

Ane fortalte at når det var særs viktige saker, ønsket de å møtes: *«Møter når det på en måte er ting som skal landes»*. Det betød altså at møtene med kunden i hovedsak skjedde når arkitektene og kunden måtte komme til en beslutning om noen gitte aspekt i prosjektprosessen. Arkitektene opplevde altså muntlig kommunikasjon og møter som den optimale kommunikasjonsformen i situasjoner hvor de måtte ha en *åpen* dialog (Jf. DART-modell), eller diskusjoner med kunden for å fatte en beslutning. Møter og muntlig kommunikasjon ble en arena der arkitektene og kunden kunne forhandle og komme til enighet, men når de hadde tatt en beslutning ønsket gjerne arkitektene å bruk epost som kommunikasjonsverktøy igjen. (Jf. adgang og transparens).

Som nevnt mente de at epost ga kunden nok adgang til prosjektprosessen og nok innsikt i hva arkitektene gjorde, eksempelvis ble dette visualisert gjennom skisser/tegninger som ble sendt frem og tilbake. Adrian begrunner hvorfor det var hensiktsmessig å bruke epost som kommunikasjonsverktøy:

«Orden, struktur og skriftliggjøring av vedtak og sånn ansvarliggjøring av dem som er med i prosessen i forhold til at det blir dokumentert godt hva som er diskutert og hva som er besluttet».

Dette samsvarer meget med Levolds (2007) undersøkelse. Den viser at leverandørene i innledende fasen ønsker mye muntlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon for å klargjøre prosjektet, mens i den resterende prosjektprosessen ble skriftlig epost-dialog med kunden foretrukket. Levolds studie var begrunnelsen at epost det hadde en dokumenteringsverdi og samtidig ga leverandørene 'ro' til å arbeide. Det samme fant altså jeg hos arkitektene, men ikke hos PlirTech. Levolds studie var imidlertid ikke av arkitekter, men derimot IKT-bedrifter (som også PlirTech er). Samtidig er studien hennes nesten 10 år gammel, dvs. fra en tid da det ikke eksisterte så mange elektroniske oppgavehåndteringsverktøy som i dag.

Arkitektene hos Domus og A. Arkitekter hadde altså en etablert forståelse av kundens rolle i et prosjekt, og også av hvordan de ønsket å kommunisere med kunden, både i den innledende fasen og videre i prosjektprosessen. Vi kan si at de rammet inn god kundekommunikasjon som en blanding av en åpen og gjensidig dialog mellom kunde og leverandør, og som oppfølging i form av informasjonsoverføring senere i prosessen. Gjensidig dialog oppnådde de ved muntlig kommunikasjon og kunnskapsdeling i den innledende fasen, oppfølgingen av prosjektprosessen gjennom skriftlige informasjon og tegninger

via epost. De mente at dokumentering og ansvarliggjøring ga en god prosjektprosess, og bidro til å minske risikoen for problemer (Jf. DART-modell). Altså at delingen av informasjonen bidrar til å gjøre kunden bevisst på potensielle risikoer.

Oppsummert kan vi si at arkitektene forsto kundekommunikasjon som en samhandling, men sammenlignet med PlirTech hadde arkitektene en helt annen forståelse av *hva* samskaping/samhandling er og hvordan det 'gjøres'. For dem foregikk det 'samskapelse' når de kunnskaps- og informasjonsdelte med kunden, og til dette var muntlig kommunikasjon bare nødvendig i starten av nye prosjekt og ved bestemte milepæler underveis. Likevel kan deres samskapingsprosess sies å være i samsvar med DART-modellen, fordi også arkitektene rammet inn kundekommunikasjon som en *dialog* mellom dem og kunden, men for dem var altså dialog noe annet enn for PlirTech. Også arkitektene mente de ga kunden *adgang* til prosjektprosessen gjennom sin måte å informasjonsdele, noe som gjorde at prosjektprosessen ble *transparent* (slik de oppfattet det) og samtidig mente de da at kunden var informert om potensielle *konsekvenser/risiki* i løpet av prosjektprosessen.

Medarbeiderdrevet prosjektprosess

Vi har nå sett hvordan arkitektene forsto god kundekommunikasjon, og hvilke interaksjoner de ønsket å ha med kunden i løpet av sine prosjektprosesser. Men samtidig, som vi så hos PlirTech må vi også forstå hvordan arkitektene arbeider internt med et prosjektarbeid for å kunne håndtere rammene av tid, kostnad og kvalitet. Vi skal derfor nå se på hvordan arkitektene organiserte prosjektprosessen internt i bedriften.

Som nevnt i kapittel 3 er A. Arkitekter et lite selskap hvor alle de ansatte tilsvarer en team-størrelse. Altså var de ikke flere ansatte enn hva som kreves i et team. Informantene fortalte at de likevel hadde en delvis hierarkisk struktur i bedriften. De hadde en sjef som kvalitetssikret prosjektene. Sjefen hadde ansvaret for at produktene de avleverte hadde en kvalitet de var fornøyd med, samtidig betydde 'delvis hierarkisk struktur' at sjefen var involvert i alle prosjektene og alt arbeidet som ble gjort. Dette betød altså at sjefen var inkludert i alle prosjekt og hadde en aktiv rolle i utføringen av dem. Denne typen struktur legger noen rammer for hvordan prosjektprosessen gjennomføres og organiseres. Arkitektene hadde med andre ord en helt annen organiseringsstruktur enn PlirTech, noe som gjør det viktig å undersøke hvordan informantene i A. Arkitekter forsto sin prosjektpraksis.

Firmaet var altså svært lite og Adrian var opptatt av at deres prosjektpraksis omhandlet 'intern samskaping': «*Så prosjektene har fungert sånn at vi har mer eller mindre laget konseptene i lag*» I tillegg påpekte han hvorfor de lager

konseptene sammen: «*Fordi det er et kjernespørsmål om det er felleseie i teamet eller ikke*». Informanten mente altså at et godt gjennomført prosjekt, eller et vellykket resultat, avhang av at alle i teamet hadde vært involvert og investert i prosjektet. Ane fortalte hvordan de oppnådde denne fellesfølelsen eller innrulleringen.

«Vi har møter i disse her gruppene. Altså på kontoret med alle sammen. Kanskje en gang i uken eller ved behov. Sånn at alle skal være oppdatert på det som skjer med bygget og hva som er frister og hva som mangler, om noen trenger hjelp for å til noe ferdig til sin frist. Fordi selv om man tilhører ulike områder så skal man på en måte være med å kjenne hele bygget for å ta riktige avgjørelser og for at prosjektlederen skal vite hva som er status».

Dette sitatet viser hvordan arkitektene arbeidet for å oppnå en fellesfølelse rundt prosjektet, og viser samtidig arbeidsmetodikken i A. Arkitekter. Gjennomføringen av jevne interne prosjektmøter holdte prosjektgruppen oppdatert og bidro til å gjøre det ferdige resultatet bedre. Denne typen prosjektmetodikk mente Ane førte til en vellykket prosjektprosess og resultat. Det betyr altså at arkitektene forsto *internt* fellesskap og *intern* felleseie som den beste garantien for en god prosjektprosess og et godt resultat. For dem var en god prosjektprosess det samme som en intern medarbeiderdrevet samhandlingsprosess, der de fokuserte på å utvikle prosjektet *sammen*. En annen av informantene var også opptatt av at det var viktig å inkludere hele teamet: «*Det er den eneste måten jeg tror vi kan utvikle ting til å bli bedre enn enkeltpersoner kan få til. Fem hoder er trossalt bedre enn ett*». Denne informanten forsto altså prosjektprosessen som en læringsprosess som skjedde i samhandling med de andre i teamet, og som samtidig gjorde at prosjektprosessen var medarbeiderdrevet. Når arkitektene var opptatt av å få med 'alle', betød det altså at de vedsatte *ekspertisefellesskapet* høyt.

Men samtidig ser vi altså at kundens ekspertise manglet i deres interne læringsprosess. Det ser altså ut til at arkitektene trengte ikke kundenes/brukernes kunnskap for å *utvikle* løsningene, de var kun opptatt av hvilke behov løsningene skulle dekke. Vi ser altså at etter den innledende fasen var arkitektenes prosjektmetodikk medarbeiderdrevet heller enn kundedrevet, fordi fokuset lå på utviklet produktet internt, og kunden hadde en *begrenset rolle* i prosjektet. Ved at de hele tiden fokuserte på intern samskaping betød det at de nok var opptatt av at en god prosjektprosess også var en læringsprosess, men altså først og fremst en intern prosess med fokus på sosial læring (jf. Lagesen, 2008).

Prosjektkommunikasjon

Arkitektenes prosjektmetodikk var altså en medarbeiderdrevet læringsprosess som skjedde i samhandling med de andre i prosjektteamet. Dette følger naturlig av forståelsen av kundekommunikasjon. Etter at de i den innledende fasen hadde dannet seg en oppfatning av kundens behov gjennom kunnskapsdeling med dem, vendte de blikket innover hverandre.

Denne prosjektmetodikken la samtidig rammene for hvordan prosjektgruppen kommuniserte med hverandre. Siden møtene skjedde ansikt-til-ansikt, betød det også at kommunikasjonen skjedde muntlig og visuelt gjennom skisser. For at de skulle kunne gjennomføre et godt prosjektarbeid var de altså vant med og avhengig av muntlig kommunikasjon. For dem var altså god prosjektkommunikasjon mye og ofte muntlig kommunikasjon. Samtidig har vi sett at de var opptatt av å dokumentere. En av informantene redegjorde for hvordan de dokumenterte disse møtene:

«Vi har alltid en saksbehandler som har ansvaret for prosessen og dokumentproduksjonen og kontakt med leder og alle de tingene som daglige prosessen i prosjektet.»

Arkitektene ga altså eksplisitt ansvaret for dokumenteringen til en person, noe som betød at de fikk muligheten til å opprettholde en dynamisk muntlig og visuell kommunikasjon på møtene, uten behov for å dokumentere alle innspill. Informantene betraktet altså muntlig kommunikasjon som veldig viktig i de interne prosjektprosessene. Samtidig betraktet de dokumentasjon som så viktig at det var en egen 'rolle' internt i prosjektet. Som vi husker betraktet de også dokumentasjon som veldig viktig i interaksjon med kundene. Og som Ane påpekte omhandlet epost korrespondansen med dem også sending av skisser og tegninger.

Arkitektarbeid er som vi vet basert på å designe, skissere og tegne ut konsepter. Deres hovedform for kommunikasjon er derfor i sin natur visuell. Likevel nevnte ingen av dem at de kommuniserte gjennom skisser når de ble spurt om kommunikasjonsmåter? Kanskje betyr at arkitekter ikke er vant til å forstå eller definere skisser og designutvikling som en kommunikasjonsform? Det er mulig at den er så selvfølgelig for dem at den bare forstås som en 'taus' kunnskap, altså at denne kunnskapen og kommunikasjonsformen er implisitt og innforstått i alt arkitekter gjør? I en studie av samarbeid mellom ulike eksperter i utvikling av miljøvennlig byggeplan fant Gansmo mfl. (2011) at representanter for ulike disipliner forstår og leser skisser på svært ulike måter. Når de to ekspertgruppene i dette byggutviklingsprosjekt ble bedt om å redegjøre for sin prosjektpraksis og kommunikasjonspraksis kan det hende at arkitektene egentlig fortalte om kommunikasjonen når de snakket, hvordan de diskuterte rundt skissene. Kanskje var det derfor den *muntlige kommunikasjonen* var en så tydelig og viktig del prosjektinnrammingen deres, fordi gjennom muntlig kommunikasjon kunne

arkitektene *forklare* hvordan skissene skulle leses og forstås. Samtidig var skissene/tegningene også en form for skriftlig kommunikasjon/dokumenter, og dermed like viktig innenfor denne rammen fordi dokumentene. Skissene og den skriftlige kommunikasjonen bidro til en helhetlig kommunikasjonspraksis som holdt hele teamet oppdatert på hvor langt de var kommet i en prosjektprosess, og samtidig holdt kunden oppdatert på de ulike løsningene og utviklingen av prosjektprosessen.

Kommunikasjon utenom møtene

Kommunikasjonspraksisen utenfor møtene var preget av hvordan arkitektene arbeidet på møtene. Aleksander fra Domus påpekte at: «*Vi sitter jo i åpent landskap. Det er nå en ting, så vi kommuniserer veldig mye over pulten*». Vi ser her at rundt de fleste situasjonene kommuniserte arkitektene muntlig ‘over bordet’ så å si, men også visuelt. De kommuniserer gjennom å dele skisser med hverandre og å kommentere eller snakke om disse. Adrian påpekte at ‘samskapingen’ av prosjektutviklingen burde også skje utenfor møtene fordi:

«Folk som sitter med sånne skylapper og bare jobber ved siden av hverandre og gestikulerer og skjuler arbeidet sitt når du skal se på. Sånt skal det ikke være, da er det ikke kontorets prosjekt da er det enkeltpersoners prosjekt».

De ønsket altså å ha en arbeidsmetodikk på møtene som også ble gjenspeilet utenfor møterommene. Som Adrian påpekte, hadde de en klar forestilling om at prosjektene ble bedre når medarbeiderne samarbeidet, dvs. samskapte prosjektene. At de satt i et åpent landskap viste også at lokalene deres støttet en slik prosjektmetodikk. Som Adrian påpekte, skulle prosjektprosessen hele tiden være *åpen*, og alle skulle ha tilgang til hverandres arbeid. Siden deres arbeid i svært høy utstrekning omhandlet utvikling av skisser, betød det altså at deres kommunikasjonspraksis baserte seg på visuell kommunikasjon.

En av informantene fortalte at de også brukte epost internt, spesielt når de samarbeidet med det andre arkitektkontoret Domus. «*Epost brukes en del. Kanskje spesielt når vi er to kontorer, så bruker vi det en del, fordi vi ikke sitter i åpent landskap*». Epostene ble brukt fordi: «*Den ene måten er videresending av mailer som kommer inn til arkitekten. Man videresender til de andre i gruppa, slik at de blir informert eller får beskjed*». Mens den andre måten var: «*Og det andre er litt sånn huskelappaktig ‘kan du se på dette?’*». I denne epost-utvekslingen var altså hensikten å informere de andre i prosjektgruppen og samtidig ble epost brukt som et påminnelseredskap. Oppsummert kan vi likevel si at ‘god prosjektkommunikasjon’ for arkitektene først og fremst handlet om muntlig og visuell kommunikasjon, mens den skriftlige kommunikasjonen var mer sparsom, men når de brukte den var det for å holde alle internt og eksternt oppdatert på

hvordan prosjektet gikk, hvor langt de var kommet, hva man arbeidet ut i fra, eksempelvis hvor detaljerte skissene var, og hvordan romløsningene så ut.

Oppsummering

Som analysen i dette kapitlet har vist hadde arkitektene en klar forestilling om hvilke roller kunden og sluttbrukerne skulle ha i et prosjektsamarbeid. Samtidig hadde de også klare forestilling om hvordan kundekommunikasjon burde skje, både med hensyn til gjennomføring og innhold.

Arkitektene mente at kundekommunikasjonen burde skje i to faser. I den innledende fasen ønsket de mye *dialog* mellom arkitektene, kunden og sluttbrukerne. I disse dialogene skulle det foregå kunnskapsdeling: Man skulle forstå kundens bedrift, sluttbrukernes arbeidspraksis, og arkitektenes forslag og tips til romløsninger mv. for de lokalene som skulle utvikles. Som vi så var denne kunnskapsutvekslingen i en viss forstand skjev fordi arkitektene hadde en tydelig formening om at det var de som var eksperter på eget fagfelt, og derfor også om det prosjektsamarbeidene deres handlet om: utviklingen av bygg. De kunne derfor 'lære opp' brukerne/kundene om hvordan eksempelvis et kontor burde ut for å støtte en effektiv arbeidsprosess. Kundene og sluttbrukerne var opplagt med og påvirket dette, men vi kan likevel si at de kun fikk en *delvis* 'aktiv' rolle i denne første fasen. Deres bidrag skulle kun være å redegjøre for sine behov, erfaringer og arbeidsmetoder slik at arkitektene fikk et best mulig utgangspunkt for sitt arbeid. Den neste fasen i prosjektprosessen, der arkitektene skulle utarbeide forslag til løsninger eller konsepter, ønsket de en type kundekommunikasjon som kun involverte kunden i form av at denne ble holdt oppdatert per e-post, fikk nødvendig informasjon og ble innkalt til milepælsmøter. Denne fasen betraktet arkitektene som en intern læringsfase, hvor de samarbeidet med hverandre i prosjektet: diskuterte og delte kunnskap for å oppnå et best mulig resultat internt. Det er viktig å påpeke at intern læring ikke er det samme som samskaping, samskaping slik Prahalad og Ramaswamy (Falkemheimer og Heide, 2014) forstår det inkluderer nemlig kunden i utviklingen av produktet i større grad. Vi kan derfor si at i arkitektenes prosjektpraksis fikk kundene i den resterende prosjektprosessen (altså etter den innledende fasen) en '*begrenset*' rolle. I følge informantene skjedde involveringen av kunden da først og fremst gjennom informasjonsdeling per epost og noen milepælsmøter med *representanter* for kunden/sluttbrukerne. Det betød altså at de ga kunden *adgang* til prosjektprosessen gjennom den informasjonen de selv valgte å dele, og i den forstand gjorde de prosjektprosessen transparent. De delte imidlertid ikke med sluttbrukerne *hvordan* de selv arbeidet. Likevel hadde de en forestilling om at når de ga kunden adgang til informasjonen om prosjektprosessen ville de også gi kunden innsikt i potensielle *risiki* (Jf. DART-modellen).

Jeg fant også at arkitektene hadde bestemte forstillinger om hvordan en prosjektprosess best burde gjennomføres. Flere av informantene var opptatt av at den interne prosjektprosessen også var en læringsprosess, eller det Lagesen omtaler som sosial læring (Jf. Lagesen, 2008). De veldig opptatt av å utarbeide prosjektene i *felleskap*, fordi det samtidig innebar intern læring. Denne formen for prosjektarbeid har jeg kalt en *medarbeiderdrevet prosjektprosess*. Selv om de hadde en ‘nær’ muntlig og visuell tilnærming til prosjektprosessene sine, hadde de også et stort fokus på dokumentering, og hadde derfor en bestemt person i prosjektene som hadde ansvar for all dokumentering.

Det er altså ikke tvil om at *kommunikasjon* var et viktig element i arkitektenes innramming av prosjektarbeid. Vi kan derfor si at de forsto prosjektsamarbeid som en *samhandlingsprosess* med ulike faser som derfor også hadde ulike ‘samhandlere’. Når de skulle redegjøre for god *kundekommunikasjon* snakket de om en form for samskapingsprosess, fordi de oppfattet dette som å ha en åpen dialog med kunden og sluttbrukerne i den første fasen, slik at de skulle få tilegnet seg kunnskap om kundenes arbeidsmetodikker. Å *tegne ut* selve prosjektet oppfattet de imidlertid først og fremst som deres eget interne *profesjonelle* prosjekt. Kundene skulle være med på den måten de at de skulle *holdes orientert* gjennom å få tilgang til de utarbeidede skissene og milepælene i prosjektet. Dette betød at kundene skulle ha innsikt i hvordan prosjektet utviklet seg og samtidig informasjon om potensielle risiki som kunne oppstå, men ikke selve utformingen.

I kapittel 4 så vi hvordan PlirTech rammet inn sine prosjektsamarbeid, og vi så spesielt på betydningen av kommunikasjonen. Dette kapitlet har handlet om arkitektene, og deres innramming av det samme. Selv om både PlirTech og arkitektene rammet inn kundekommunikasjon som en samskapelsesprosess mellom kunden og leverandøren er det viktig å merke seg at de to aktørene likevel hadde ganske ulik forståelse av hva en samskapelsesprosess er, selv om begge aktørene inkluderte dialog, adgang, transparens og risiko-nytte i prosessen (Jf. DART-modellen)

Neste kapittel (Kap. 6) skal derfor handle om når disse to møtes, i det byggutviklingsprosjektet som arkitektene gjorde for PlirTech. Når vi nå vet hvor forskjellige erfaringer de hadde og hvor ulikt de derfor rammet inn sine prosjektpraksiser og ikke minst kundekommunikasjon, blir det interessant å undersøke hvordan møtet mellom dem ble.

6. Byggutviklingsprosjektet, samarbeid mellom arkitekter og PlirTech

I de forrige kapitlene undersøkte jeg hvordan PlirTech og arkitektene innrammet god kundekommunikasjon og prosjektpraksis. Jeg fant at arkitektene, gjennom tidligere erfaring og praksis, hadde opparbeidet seg en forståelse av at et prosjektsamarbeid bør inneholde en *delvis* aktiv kunde og/eller få representanter for sluttbrukerne. Kommunikasjonen burde i første omgang forgå muntlig ansikt-til-ansikt, men senere i løpet av prosjektprosessen ønsket de at kommunikasjonen hovedsakelig skjedde skriftlig gjennom epost, hvor kundene skulle få informasjon om status for prosjektet og prosjektprosessen. Prosjektprosessen internt skulle være åpen for alle involverte, og de hadde der utstrakt samarbeid hvor de utarbeidet løsningene i fellesskap, noe de gjorde muntlig og visuelt. Skriftlig kommunikasjon internt ble brukt som et supplerende verktøy. PlirTech oppfattet på sin side at en god prosjektprosess inkluderte *kontinuerlig dialog med kunden*, og de inkluderte kunden i hele prosjektprosessen, både mht. produktutviklingen og den interne prosjektprosessen. PlirTech organiserte videre prosjekt gjennom bruken av et oppgavehåndteringssystem (JIRA) som både prosjektgruppen og kunden hadde tilgang til. Kommunikasjonen internt og mot kunden var i tillegg til JIRA ofte muntlig, og i situasjoner hvor dette ikke var mulig brukte de ofte kommunikasjonsverktøy som simulerte ansikt-til-ansikt dialog som video eller skriftlige chatte-samtaler i sanntid. Utgangspunktet når disse to bedriftene skulle møtes i et prosjektsamarbeid var altså at de hadde en svært ulik innramming av prosjektkommunikasjon og prosjektpraksis. De hadde altså ulike oppfatninger om hvordan prosjektprosessen burde foregå, og hvilke metoder og verktøy som egnet seg for å gjennomføre et godt prosjekt.

I dette kapitlet skal vi nå analysere «møtet» mellom dem i det felles prosjektsamarbeidet som handlet om at de sammen skulle utvikle nye kontorlokaler til PlirTech. Hovedfokuset i denne analysen skal være kommunikasjonen og prosjektprosessen i byggutviklingsprosjektet.

Byggutviklingsprosjekt

Som nevnt i kapittel 3 er byggeprosjekt vanligvis lange og kompliserte med mange ulike aktører som må både koordineres og samarbeide. Det samme gjaldt også for dette prosjektet. Eksempelvis ble arkitektene involvert i prosjektet lenge før de som skulle flytte inn i det (kundene) i det hele tatt var vurdert. Ane fortalte «*Vi vant en konkurranse i 2008 faktisk*». Kundene, eller i dette tilfellet PlirTech, ble involvert i prosjektet først i 2012. Samtidig hadde de (PlirTech) flere interne runder hvor de så på ulike andre bygg og forberedte seg på å flytte gjennom å begynne å kartlegge behov m.m. i forbindelse med de nye lokalene. Begge bedriftene startet altså fellesprosjektet etter at de allerede hadde gjennomført ulike prosesser og samtidig hatt kontakt og dialog med andre aktører, noe som viste seg å få betydning for dette samarbeidet. Siden denne oppgaven handler om deres samarbeid vil jeg fokusere på hva som skjedde når disse aktørene begynte samarbeidet.

Forventninger til prosjektsamarbeid

Da PlirTech ble involvert i prosjektet fortalte informantene at de hadde klare forventninger til hvordan kommunikasjon internt og mot arkitektene skulle foregå. Kaja fortalte: «*Jeg hadde en forventning om at vi skulle bli tatt med i diskusjonen og at vi skulle få en tydelig 'sånn her kommer det til å skje, og det er omtrent her det kommer til å skje'*». Karianne fortalte at hun også hadde forventninger til prosjektsamarbeidet: «*Jeg hadde kanskje forventet at det skulle være lettere å få kontakt med dem. Bare å kunne stille spørsmål og sjekke. Fordi det er jeg vant til – å ha kjempe tett dialog med våre kunder*». PlirTech-informantene hadde altså tydelige forventninger både til hvordan prosjektprosessens organisering og hvordan kundekommunikasjonen skulle foregå. Kaja trodde de skulle få en klar og tydelig oversikt over prosjektprosessen, tidsfrister og milepæler, mens Karianne hadde forventninger om at de skulle ha tett dialog med arkitektene gjennom hele prosjektprosessen. PlirTech hadde altså en oppfattelse av hvordan prosjektprosessen burde foregå basert på deres egen erfaring/praksis, som dermed også ble en del av forventningene. Som vi så i kapittel 4 var dette en del av deres innramming av kundekommunikasjon og prosjektprosess.

Arkitektene på sin side, fortalte at de stilte åpne ved prosjektstart, og de hadde ingen spesielle forventninger til samarbeidet. Likevel fortalte Ane at hun ble overrasket og overrumplet over noen aspekter i dette samarbeidet allerede fra starten: «*Det var en hel gruppe du møtte, og ikke noen som representerte gruppa*». I tillegg fortalte hun: «*De var veldig på og veldig bevisste om hva de ønsket seg*». Det vi ser her er at selv om Ane fortalte at hun ikke hadde noen tydelige forventninger, var det altså en stor overraskelse så mange fra PlirTech var involvert i prosessen. Det betyr at hun sannsynligvis likevel forestilte seg at de

kun skulle ha kontakt med en/noen som *representerte* brukerne (jf. Callon, 1998). Det betyr altså at basert på egne tidligere erfaringer hadde arkitektene allerede før prosjektet begynte rammet inn hvor mange fra kundens side skal være involvert i prosjektsamarbeidet.

Kundekommunikasjon

Informantene fra PlirTech fortalte at det første som skjedde i dette prosjektet var utarbeiding av et midlertidig romprogram. Kaja forklarte: «*Vi laget en skisse til et romprogram for å vite hvor mange kvadratmeter vi trengte. Så leverte den inn til arkitekten (...) i tilbudsfasen*». Det samme kom også fra arkitekt Aleksander: «*De har ikke skrevet kontrakt eller noen ting! Da er det kun for å se om vi kan få til en avtale. Og da er vi allerede ganske mye inne da, med å tegne inn deres virksomhet i det bygget for å se om det funker for dem*». Vi ser altså at informantene i begge bedriftene forestilte seg at den første interaksjonen skulle handle om skissering av romprogram for å komme til enighet om hvordan bygget, eller i denne sammenhengen etasjene til PlirTech, skulle se ut. Informantene var altså enige i hvordan de skulle tolke situasjonen. De var enige om at dette var en problematiseringsfase (jf. Callon, 2001), en fase de skulle etablere felles mål og utarbeide problem-forståelsen. Likevel, hadde de samme oppfattelse av hvordan denne interaksjonen skulle *gjennomføres*: hvordan skulle kommunikasjonen foregå og hvordan de skulle utarbeide dette romprogrammet?

Muntlig kommunikasjon

Informantene fra begge bedriftene fortalte at de gjennomførte mange møter. Adrian forklarte hva de gjorde i løpet av disse møtene: «*De [PlirTech] kastet frem ideer og interiørarkitekten kastet fram ideer og vi kastet frem ideer også var det jo diskusjon rundt det*». Kristoffer fortalte også hvordan møtene ble gjennomført: «*Flere workshops der vi tok med arkitektene og de fikk møte alle og diskutere tegningene. Vi tok dem opp på storskjerm og diskuterte med dem*». Gjennomføringen av møtene la samtidig føring for hvordan arkitektene og kunden kommuniserte i den denne fasen av prosjektsamarbeidet. Aleksander fortalte: «*man kommer med mange typer ønsker og innspill – og får det gjerne visualisert ganske med en gang. For det var jo slik de møtene foregikk. Det ble tegnet mens vi satt over bordet i stor grad*». Kundekommunikasjonen med PlirTech var i hovedsak muntlig, og informanten betraktet muntlig og visuell kommunikasjon som viktig for prosjektsamarbeidet, fordi man kunne ta diskusjoner i løpet av møtene, og Adrian påpekte: «*Så ble det gjort en form for oppsummering etter møtene om hva vi skulle gå videre med*». Muntlig kommunikasjon var viktig for begge parter i prosjektsamarbeidet fordi man kunne diskutere og komme til enighet i løpet av møtet og samtidig lage en plan for det videre arbeidet. Sett i

sammenheng med funnene gjort i kapittel 5, kan dette bety at muntlig kommunikasjon er en del innrammingen av alle prosjektsamarbeid arkitekter gjennomfører, og ikke minst i byggutviklingsprosjekt.

Informantene hos Plirtech redegjorde også for at kommunikasjonen i stor grad foregikk som forhandlinger og diskusjoner om arealer. En av informantene, Kristoffer, påpekte:

«Jeg synes arkitektene var flinke til å bli med på den prosessen. Det var tydelig at det var en uvanlig måte for dem å jobbe på. Men jeg synes, fra deres side, at det var veldig bra håndtert – hvordan de på en måte tok tak i det og ble med på det. Og det ser man veldig godt ut av en del av de tilbakemeldingene som vi ga, som de med en gang skjønnte at dette her, det vil forbedre bygget og forenkle det og i mange tilfeller redusere kostnaden på en del ting».

Det sitatet viser er hva Kristoffer anså som en viktig på disse møtene, nemlig at arkitektene var involverte og samarbeidet med PlirTech om å komme frem til de beste løsningene. I kapittel 4 så vi at PlirTech hadde en etablert erfaring med at *aktive* kunder var avgjørende for å oppnå et godt produkt. I dette byggprosjektet inkluderte deres internaliserte forståelse av aktive aktører i prosjektprosessen også leverandører. Altså betyr dette at PlirTech sin innramming av prosjektsamarbeidet inkluderte både en aktiv kunde og en aktiv leverandør som var med å samskape produktet (jf. samskapingsmodellen), og samtidig at de som kunde var aktive i utredningen av etasjene.

Informantene ønsket altså at romprogrammet i hovedsak skulle utarbeides på møter, med aktive aktører på begge sider og alle ideer og forslag ble diskutert i plenum. Sett i sammenheng med PlirTechs vanlige prosjektpraksis ser vi altså at deres innramming av dette prosjektsamarbeidet samsvarer med deres allerede etablerte ramme for prosjektsamarbeid.

Arkitektene på sin side, hadde erfaring med å forholde seg i hovedsak til *representanter* for brukerne, men de var vant med at den første interaksjonen mellom dem og kunden skjedde muntlig og i plenum, der arkitektene først og fremst skulle få tilgang til brukerne og hente opp deres behov (jf. Kap. 5). Som vi husker eksternaliserte imidlertid arkitektene sluttbrukerne i sin prosjektinnramming etter at følte de hadde tilegnet seg nok kunnskap om kundens bedrift, arbeidsmetoder, behov m.m. I fortsettelsen ønsket de kun å forholde seg til/informere representantene, og de avgjørelser som ble tatt sammen med dem (jf. Kap. 5). Etter hvert som fler og fler av møtene likevel ble allmøter og inkluderte svært mange av PlirTechs ansatte, kan vi si at dette 'oversvømte' arkitektenes innramming (jf. Callon, 1998).

At arkitektene ikke var vant til å forholde seg til så mange involverte aktører, Påvirket også kommunikasjonen mellom arkitektene og PlirTech. Mens Kariannes praksis altså var: «*jeg vant til – å ha kjempe tett dialog med våre kunder*», og forventet det samme i dette prosjektsamarbeidet, prøve arkitektene å forholde seg kun til noen (representanter) hos PlirTech og opprettholde kommunikasjon med dem. Igjen ser vi altså hvor ulike erfaringer de hadde med hvordan et prosjektsamarbeid skulle gjennomføres.

Skriftlig kommunikasjon

I kapittel 4 så vi at PlirTech brukte ulike *kommunikasjonsverktøy* for å støtte kundekommunikasjonen, som JIRA. I dette byggetvillingsprosjektet derimot, foregikk kommunikasjon i hovedsak muntlig og visuelt på møter, og gjennom epost korrespondanse. En av arkitektene Ane fortalte hvordan epost kommunikasjonen foregikk: «*sende tegninger fram og tilbake*». Informantene fra PlirTech påpekte det samme, at mellom møtene foregikk det meste av kommunikasjonen skriftlig gjennom bruken av epost. Kaja ga et eksempel på hvordan epost kommunikasjonen foregikk:

«Det var som en slags oppsummering av hvilke oppgaver som skulle gjøres til neste gang. Med noen sånne spørsmål og svarte vi også kom det typisk en tegning tilbake av det vi hadde blitt enig om».

Kaja fra PlirTech forsto altså den skriftlige kommunikasjonen via epost som et supplerende verktøy for den oppsummering de allerede hadde gjort på møtene, og samtidig skulle de bekrefte det de hadde bestemt seg for visuelt. Disse epostene gikk stort sett til Kaja, mens de andre i PlirTech fikk videre beskjed av henne. For arkitektene var imidlertid disse epostene deres dokumenteringsverktøy. «*Ting skal spores opp i systemet for å vite hva som er avtalt og ikke. Så dokumentasjon er veldig viktig i den kommunikasjonen*». Arkitektene og PlirTech hadde altså ulik erfaring med epost bruk, og samtidig ulik oppfatning av bruksverdien av epost. Arkitektene anså epost som et viktig kommunikasjonsverktøy fordi det dokumenterte prosjektprosessen, noe også forskningen til Levold (2007) viste, mens PlirTech anså epost som et supplerende verktøy og ikke spesielt godt egnet til dokumentasjon. Dette fordi det kunne være tilfeldig hvem som ble satt på kopi-lista, og i store innbokser kunne en epost også lett 'forsvinne' i mengden. Det betyr med andre ord at for arkitektene var epost et viktig dokumentasjons- og kommunikasjonsverktøy, mens for PlirTech som brukte andre transparente oppgavehåndteringsverktøy var epost kun supplerende og ufullstendig verktøy, som de i veldig liten grad brukte i deres egne prosjekt.

Arkitektene og PlirTech hadde altså ulik oppfattelse av hva som kunne betraktes som *dokumentasjon*. PlirTech dokumenterte i hovedsak sine prosjektprosesser gjennom der til egnede oppgavehåndteringsverktøy, mens arkitektene delte

informasjonen med kunden gjennom epost. De hadde også ulike forståelser av hva de betraktet som viktig dokumentering. PlirTech hadde fokus på det videre arbeidet, mens arkitektene hadde fokus på å dokumentere det som allerede hadde skjedd og arbeidet som ble fordelt. Eksempelvis fortalte Kaja: «*Så fantes det også en prosjektweb (...) Og det var mest opplasting av dokumenter tror jeg. Det var ikke noe 'dette skjer nå' eller noen sånn oversikt*». Det viser at de altså at de hadde ganske ulike forestillinger om hva som skulle inngå i dokumentering av en prosjektprosess når, og hvordan den skulle gjøres.

Hvem foregikk kommunikasjonen mellom?

På møtene som ble holdt var de ansatte i PlirTech, arkitektene og en interiørarkitekt til stede. Informantene i PlirTech fortalte at interiørarkitekten var innleid/ansatt av dem. Kaja redegjorde hvorfor de valgte å ansette en egen interiørarkitekt, og hvorfor de valgte en interiørarkitekt fra et utenforstående selskap i stedet for å ansette fra arkitektselskapene som allerede var involvert i prosessen. «*Jeg ville følt at jeg hadde mindre makt hvis interiørarkitekten var fra arkitektene. Jeg følte at jeg hadde en som var på vår side og som var dreven på det her (byggeprosjekt)*». PlirTech ønsket altså at interiørarkitekten skulle hjelpe dem å navigere i byggeprosjektet, og være en garantist for PlirTech sine ønsker i prosjektutviklingen. Arkitektene på sin side var mindre fornøyd med dette: «*Så det å ha interiørarkitekt som på en måte spiller på deres sider, og vi på en måte skal også håndtere det også, kompliserte det hele*». Arkitektene og PlirTech hadde en ulik forståelse av interiørarkitektens involvering i prosjektet. Det betyr at arkitektene anså ikke interiørarkitekten som en representant for PlirTech og deres ansatte (jf. mobilisering, translasjon), men heller enda en person å forholde seg til i prosjektprosessen. Aleksander påpekte: «*Vi hadde heller sett at interiørarkitekten var en del av vår tjeneste. Så vi kunne hatt et tett samarbeid i utviklingen av ideene i forhold til brukeren*». PlirTech betraktet altså interiørarkitekten som viktig for prosjektsamarbeidet, mens arkitektene oppfattet interiørarkitekten som en kompliserende faktor. Siden PlirTech hadde erfaring med at de selv ga kunden stor makt i sine prosjektprosesser, hadde de antakelig forventet at dette prosjektet ville gjennomføres på samme måte. Deres bruk av egen interiørarkitekt var altså en innforstått del av PlirTech sin innramming av dette prosjektsamarbeidet mens det representerte en vanskelig oversvømmelse for arkitektenes ramme.

Interiørarkitekten hadde mye kontakt med både PlirTech og arkitektene. Kaja sa: «*Det foregikk ganske mye direkte kontakt mellom arkitekt og interiørarkitekten*», mens Adrian fra A. Arkitekter fortalte at denne kommunikasjonen kunne oppfattes som fortvilende. «*Hun jobbet inn mot PlirTech og så sendte hun oss forslag til endringer og sånt, men det var ikke alltid koordinert, eller god dialog rundt de tingene*». Aleksander eksemplifiserte hvordan de hadde opplevd noen situasjoner

hvor de hadde utarbeidet en skisse og sendt den til PlirTech, og fått svar tilbake. «Vi får beskjed om at 'nei, men interiørarkitekten sier at det går ikke', så da må vi gjøre noe annet i stedet». Det var altså svært ulik forståelse av interiørarkitektens rolle i samarbeidsprosjektet, og for arkitektene opplevdes hun i fordi ikke som en representant for brukerne, men heller en tilleggsaktør å forholde seg til. I denne sammenhengen ble altså interiørarkitekten 'påtvunget' arkitektene, og arkitektene følte ikke at de og PlirTech forhandlet frem disse rollene, men heller at PlirTech og interiørarkitekten ble enig mellom seg.

Basert på tidligere utsagn, hvor Aleksander påpekte at interiørarkitekten burde være en del av deres team, betyr det nok at arkitektene mente at gode samarbeidsprosjekt skulle alle arkitektfaglig kunnskap samles på leverandørsiden i prosjektet, eller under samme tak. Som vi husker fra forrige kapittel ønsket arkitektene å holde de arkitektfaglige diskusjonene i den interne delen av prosjektene, og gjerne med en interiørarkitekt. Men de mislikte den meklerrollen PlirTechs interiørarkitekt fikk mellom kunden og leverandøren. Interiørarkitekten i dette prosjektsamarbeidet forsøkte å inkludere PlirTech mer i prosjektprosessen enn de var vant til, og siden interiørarkitekten av PlirTech ble brukerne mer involvert enn vanlig i hele denne prosessen. Arkitektene mente derfor at kundekommunikasjonen mellom dem og PlirTech var ikke optimal i dette prosjektet, antakelig fordi det buttet mot deres etablerte innramming av prosjektsamarbeid. I deres ramme ble interiørarkitekten en ekternalitet som oversvømte innrammingen (jf. Callon, 1998).

Prosjektorganisering

Ovenfor har vi sett hvordan kundekommunikasjonen foregikk, og samtidig hvem kommunikasjonen foregikk mellom. Vi så at både arkitektene og PlirTech opplevde kundekommunikasjonen i prosjektsamarbeidet på ulike måter. Men hva med prosjektorganiseringen og prosjektprosessen? Vi skal nå se på hvordan de to aktørene organiserte prosjektet internt i bedriftene sine og hvilke betydninger dette fikk for prosjektsamarbeidet.

Intern prosjektorganisering

Ane, en av arkitektene, fortalte at arkitektenes interne prosjektprosess i dette prosjektsamarbeidet i utgangspunktet ble gjennomført på samme måte som andre prosjektsamarbeid, de holdt seg til den metodikken de vanligvis brukte. Den vanlige prosjektmetodikken til arkitektene var som vi husker på møter hvor de sammen utarbeidet skissene og bruk av som et påminnelsesverktøy internt i prosjektgruppen. De hadde stort fokus på læring internt i bedrift, men ønsket en 'delvis' avstand til kunden etter den første, intensive delen av prosjektet hvor de utarbeidet romprogrammet. Arkitektene forestilte seg altså at dette

prosjektsamarbeidet skulle gjennomføres slik de vanligvis rammet inn et prosjektarbeid.

Også PlirTech gjennomførte den interne prosessen på samme måte som de vanligvis gjorde. Det gjaldt måten de ansatte ble inkludert i prosjektprosessen. Kaja fortalte «*Vi hadde en gruppe – lokalgruppe (...) Noen var med på grunn av roller. Mens andre var med på basis av de viste interesse. Så det var en sånn åpen invitasjon.*». Basert på hvordan de vanligvis trakk inn medarbeidere i prosjekt, kan vi se at de gjorde det samme i dette prosjektet, og fikk dermed en lokal prosjektgruppesom var veldig engasjert i dette prosjektet. Eksempelvis fortalte Kim: «*Folk meldte seg frivillig*». I tillegg til lokalgruppe hadde de en utvidet gruppe. Samtidig fortalte Kaja «*Det var allmøter og invitasjon hvis noen ville være med å påvirke så kunne de være med.*» PlirTech prøvde å inkludere hele bedriften i prosjektprosessen, slik at alle hadde tilgang til informasjonen lokalgruppa satt på. Denne måten å organisere prosjektet på, kan ses i sammenheng med at de hadde en arbeidspraksis som inkluderte av hele prosjektgruppa i prosjektprosessen. Som vi så i kapittel 4, la PlirTech opp til en veldig gjennomiktig arbeidspraksis. Dette overførte de til samarbeidsprosjektet.

På samme måte som at de overførte egen arbeidspraksis til dette prosjektsamarbeidet, gjorde de også dette mht. hvordan de strukturerte prosjektprosessen internt. Kaja forklarte: «*Vi brukte JIRA. Altså for vårt prosjekt i dette prosjektet*». Kim redegjorde: «*Vi hadde ukentlige møter hvor vi gikk igjennom JIRA. Med mange lister som skulle sjekkes av. Alle hadde frister på seg*». Dette kjenner vi igjen fra kapittel 4, der vi så hvordan de strukturerte prosjektprosessen gjennom JIRA. På samme måte som arkitektene, gjennomførte altså PlirTech sin interne prosess slik de vanligvis gjorde i prosjektsamarbeid, noe som også viser at deres prosjektmetodikk var en del av deres innramming i dette samarbeidsprosjektet.

Igjen ser vi at de to bedriftene brukte to ulike metoder for å gjennomføre den interne prosjektprosessen, og siden det var arkitektene som var leverandøren i prosjektet, kan vi anta at PlirTech sin interne prosjektprosess ble påvirket av arkitektenes gjennomføringsmetode. Eksempelvis fortalte en av informantene hos PlirTech at de kontinuerlig ble overrasket over mangelen på oppgavehåndteringssystem hos arkitektene. «*Men jeg har jo hele tiden vært litt overrasket over mangelen på oppgavehåndteringssystem da. At de ikke fikk samlet kommunikasjonen og de forskjellige oppgavene og beslutningene ett sted*». Dette viser til at mens informantene hos PlirTech betraktet et oppgavehåndteringssystem som viktig for å oppnå en strukturert prosjektprosess, hadde arkitektene en annen forståelse av disse typene verktøy. Spesielt med tanke på at Aleksander redegjorde for hvorfor de valgte å ikke bruke de interne kommunikasjonsverktøyene sine i prosjektsamarbeid til vanlig: «*Jeg synes det er tungvint*». Igjen ser vi altså stor sprik i innrammingene av prosjektsamarbeid.

Romprogram

Som vi har sett tidligere i kapitlet hadde informantene en felles forståelse om at det første som måtte gjennomføres var å utarbeide et romprogram. Dette gjorde de ved å kommunisere muntlig på møter og skriftlig gjennom bruken av epost. I tillegg har vi sett hvordan de organiserte prosjektsamarbeidet internt i bedriften.

Arkitektene og PlirTech ga imidlertid dette romprogrammet ulik betydning for det videre prosjektsamarbeidet. Som Kaja fortalte: «*Hun (interiørarkitekten) var med å utarbeide et romprogram, eller et midlertidig romprogram, for at vi skulle vite hvor store lokaler vi egentlig trenger*» PlirTech hadde altså en oppfattelse om at romprogrammet var midlertidig og kun skulle vise hvor mye areal PlirTech trengte. Videre påpekte Kaja: «*Skissen ble lagt med kontrakten og den første prosjekteringen ble gjort på den skissen der*». Mens arkitektene oppfattet det slik at dette romprogrammet skulle være utgangspunktet for det videre detaljarbeid, mente PlirTech at romprogrammet i hovedsak bare skulle vise hvor mange rom og kvadratmeter bedriften trengte. Først etter at dette var kontraktfestet så de for seg at man skulle begynne detaljplanleggingen i et nytt prospekt der de sammen skulle bestemme hvordan arealet konkret skulle se ut. Her ser vi altså et konkret uttrykk for bedriftenes helt ulike innramninger av sine prosjektpraksiser, og samtidig deres ulike erfaringer med hva ulike dokumenter (her tegninger) betyr i en prosjektprosess. Når prosjektet var i gang 'slettet' eller 'nullstilte' PlirTech denne første romskissen, mens for arkitektene var skissen utgangspunktet for hele prosjektet. Disse helt ulike innramningene av prosjektarbeidet førte etter hvert til store økonomiske konsekvenser for PlirTech, fordi arkitektene var nødt til å omprosjekttere og utarbeide et nytt romprogram, noe som også betyr at den felles problematiseringen i starten av prosjektprosessen i virkeligheten var rimelig *svak* (Jf. translasjon).

Dette handlet langt fra om vond vilje, men antakelig om at bedriftene, altså arkitektene og PlirTech, vanligvis arbeidet med *veldig* ulike prosjekt. Fordi som Kaja påpekte: «*det å bygge et bygg, det føles så mye mer endelig enn et IT system er da*». Det var nettopp dette som gjorde at arkitektene var mer avhengig av at avgjørelser omkring prospekt og romprogram ble raskt endelige, og forble slik, slik at man kunne videreutvikle dem og komme videre i prosjektet. PlirTech derimot som en IKT bedrift, var vant til langt mer fleksibilitet i forhold til å kunne gå tilbake og omgjøre (omkode/omprogrammere) ulike biter. Det er derfor egentlig ikke så merkelig at aktørene betraktet betydningen av dette dokumentet (det første romprogrammet) ulikt. Men samtidig fikk arkitektene mye ekstraarbeid allerede i begynnelsen av prosjektprosessen som ikke var budsjettet inn. Kanskje påvirket dette også hvordan resten av prosjektprosessen foregikk?

Tidsfrister og dokumentasjon

PlirTech som altså brukte sin egen prosjektmetodikk i dette prosjektet, fortalte at de hele veien i løpet av prosjektet savnet samhandlingsverktøy og oversikt over prosjektet. Eksempelvis husker vi at Kaja fortalte at hun hele tiden var overrasket over mangelen på oppgavehåndteringssystem, mens PlirTech var vant til at både leverandør og kunde når som helst kunne oppdatere seg gjennom og sjekke i JIRA. Dette var et stort savn hos flere informanter blant annet i forbindelse med tidsfrister. Kim fortalte: «*Fristene kom alltid som en overraskelse. I hvert fall de fristene jeg fikk hastet alltid litt*». Mens Kristoffer så dette problemet i forhold til utbyggeren og ikke selve arkitektene: «*Det ble for sent fordi at utbyggeren hadde ikke kontroll selv på tidsfristene*». PlirTech som var vant med å ha en veldig oversiktlig men fleksibel prosjektprosess (jf. Kap. 4) var altså hele veien utilfreds med hvordan prosjektet ble organisert.

På samme tid kan vi se det samme hos arkitektene. Også for dem ble tidsfristene et problem i løpet av prosjektprosessen. Ane påpekte: «*Det er gjerne ikke vi som setter dem. Det skal helst være prosjektlederen*». Byggutviklingsprosjektet med PlirTech var jo bare en del av dette store byggeprosjektet (kun to etasjer) og Adrian redegjorde for samme problem: «*Tidsfrister ble ikke klart nok definert. Så vi gjorde jobben så fort vi kunne og ofte var det ikke fort nok i forhold til byggeriet. Ofte var det ikke fort nok i forhold til PlirTech*». Vi ser her at også arkitektene opplevde at prosjektprosessen ble ikke klart nok definert, spesielt med tanke på tidsfrister. Både arkitektene og PlirTech betraktet altså tidsfrister som et viktig aspekt i prosjektsamarbeidet, og i begge prosjektinnramminger skulle tidsfrister spille en viktig rolle. Likevel ble disse tidsfristene heller et problematisk aspekt i løpet av hele prosjektprosessen, både fordi de forsto dem ulik og som både Kristoffer og Adrian påpekte, på grunn av utbyggerens/prosjekteringsledelsens manglende kontroll.

At de to partene forsto tidsfristene noe forskjellig er åpenbart. Ane ble eksempelvis frustrert når tidsfristene hastet, og PlirTech likevel skulle ha mange medarbeidere inkludert i beslutningsprosessene: «*Når man er mange som skal samles og kanskje skal bli enige, så kan på en måte bare det å få til et møte være en prosess. Og da kan det ta litt lengre tid ...*». Ane mente tydeligvis at hvis færre hadde vært involvert, eksempelvis en representant for 'massene' (jf. translasjon) ville også tidsfristene vært lettere å opprettholde. Ane opplevde altså at prosjektsamarbeid ble mer vellykket når færre stemmer skulle bli hørt. Arkitektenes innforståtte innramme for prosjektsamarbeid ble åpenbart oversvømt av mengden deltakere på kundesiden i dette prosjektsamarbeidet.

Likevel er det viktig å poengtere at selv om informantene var misfornøyde med prosjektprosessen sa både Adrian: «*Så total løsningen som objekt, byggeriet som objekt totalt sett er vi veldig fornøyd med. Prosessen er vi veldig lite fornøyd med*». Kaja hadde også samme oppfattelse: «*lokalene har blitt så bra*». Selv om

informantene ikke var særlig fornøyd med prosjektprosessen så klarte de å utvikle et vellykket produkt, eller i denne sammenhengen en løsning som begge parter er svært fornøyd med. Dette kapitlet viser altså hvordan de interne prosessene, som kommunikasjon og prosjektorganisering påvirker 'prosjekttrekantens' rammer. Det viser hvor vesentlig dialog og forhandlinger er innenfor 'prosjekttrekanten'. Kommunikasjonen mellom aktørene påvirket både deres oppfattelser av prosjektsamarbeidet men samtidig også hvordan dette prosjektet ble i praksis gjennomført. De kontinuerlige oversvømmelsene og ekternalitetene påvirket rammene tid, kostnad og resultat i prosjekttrekanten. Så selv om begge aktørene var fornøyde med resultatet ble alle rammene i 'prosjekttrekanten' påvirket.

Kaotisk prosjekt?

I begynnelsen av kapitlet så vi hvilke forventninger informantene hadde til dette byggetviklingprosjektet. Forventningene var i høy grad basert på måten de tidligere var vant til å arbeide både med kunder og internt i et prosjektarbeid (jf. Kap. 4 og 5). Når det kom til selve prosjektprosessen så vi at de innrammet 'godt prosjektsamarbeid' på ulike måter.

Det første vi så var at selv om arkitektene og PlirTech var enige om at det første som skulle gjøres i samarbeidet var å utarbeide et romprogram, hadde de ulike erfaringer med hvordan dette best skulle gjennomføres. Arkitektene foretrakk å forholde seg til få personer når det gjaldt beslutninger, mens PlirTech ønsket å inkludere så mange ansatte som mulig i disse beslutningene. For PlirTech var en *aktiv* kunderolle og en *aktiv* leverandør viktig for et prosjektsamarbeid, mens arkitektene hadde en helt annen erfaring. De ønsket å forholde seg til få representanter for sluttbrukerne. Når mange av møtene så å si ble allmøter som inkluderte store deler av PlirTechs ansatte, oppfattet PlirTech dette som inkluderende og demokratisk, mens arkitektene opplevde det samme som rotete og uoversiktlig.

Også i forbindelse med kommunikasjon utenfor møtene så vi at aktørene hadde ulik forståelse, og mye ble derfor uklart. Denne kommunikasjonen gikk i hovedsak via epost og dreide seg i det vesentlige om sending av skisser frem og tilbake. PlirTech opplevde dette som et supplement til møtene, mens arkitektene betraktet i tillegg dette som et redskap for dokumentering av prosjektprosessen. Dette viser også at de ikke hadde samme oppfatningen om hensikten med den skriftlige kommunikasjonen. Begge var opptatt av (og vant til) at dokumentasjon var viktig, men også her hadde de ulik forståelse av *hva* som var viktigst for å få dokumentert. PlirTech la størst vekt på dokumentasjon som kunne gjøre den videre prosjektprosessen transparent, mens arkitektene først og fremst ville dokumentere for å informere kunden og prosjektgruppen om det som var allerede bestemt.

Som vi ser ble dette altså et prosjektsamarbeid gjort innenfor to ganske ulike innramminger, og kanskje det mest problematiske ble interiørarkitektenes rolle i dette prosjektsamarbeidet? For arkitektene ble interiørarkitekten en eksternalitet som virkelig oversvømte deres ramme. For dem var det naturlig at hvis en arkitekt skulle delta i prosjektet, skulle hun ha vært innleid av dem, altså befinne seg på leverandørsiden. PlirTech derimot anså interiørarkitekten som en nødvendighet i sin innramming av dette prosjektsamarbeidet, for å stille sterkere i samarbeidet og for å oppnå et best mulig resultat. Det buttet igjen mot arkitektenes forståelse, de mente at byggutvikling først og fremst var et arkitektmedarbeiderdrevet prosjekt. PlirTech ønsket å fokusere på sin side i større grad en balanse mellom kundedrevet og medarbeiderdrevet prosjektprosess (slik de var vant til).

Resultatet ble at begge innrammingene hele tiden måtte håndtere rimelig ressurskrevende oversvømmelser, noe som bare kunne vært unngått om de eksplisitt hadde rammet inn hele prosjektet og prosessen sammen i forkant.

7. Inni rammene av 'prosjekttrekanten'

«Kommunikasjon knytter sammen menneskene i en organisasjon, samtidig som det knytter dem til organisasjonens eksterne miljø.» (Brønn, 2014)

I denne oppgaven har jeg studert hva som foregikk innenfor rammene av en 'prosjekttrekant', med fokus på prosjektkommunikasjon og prosjektprosess. 'Prosjekttrekanten' er ment å illustrere hva som skal til for at prosjektarbeiderne fullfører et prosjekt til rett tid, kostnad og med godt resultat. Mitt ønske har vært å forstå hvordan kommunikasjonen i *et bestemt* prosjektsamarbeid foregikk - basert på de to involverte aktørenes tidligere erfaringer og prosjektpraksiser. Fokuset mitt har vært på kommunikasjon for som Brønn (2014) påpeker i sitatet over er kommunikasjon limet internt i alle organisasjoner og skaper derfor bestemte kommunikasjonspraksiser. Samtidig blir kommunikasjon også kritisk viktig når ulike organisasjoner eller aktører samarbeid med hverandre som i byggtvinklingsprosjektet jeg her har analysert.

Jeg tok utgangspunkt i Callon (1998) sitt innrammingsbegrep og analyserte først ut hvordan de to bedriftene/aktørene hver for seg forsto eller rammet inn god prosjektkommunikasjon og en god prosjektprosess. Innrammet god prosjektkommunikasjon og prosjektprosess. Som Kårevold (2014) påpeker handler innramming om den enkeltes (person/bedrift) subjektive oppfatninger av både oppgaver, roller og relasjoner. Derfor er det ikke urimelig å anta at disse bedriftene på forhånd allerede hadde etablerte subjektive oppfatninger om hvordan et prosjektsamarbeid burde foregå: eksempelvis om prosjektprosessen skulle være kundedrevet eller medarbeiderdrevet, hvilke oppgaver som burde gjøres når og av hvem, dvs. hvilke roller og samhandlingsrelasjoner henholdsvis kundebedriften og leverandørbedriften burde ha.

Etter at jeg i kapittel 4 og 5 hadde analysert hvordan disse bedriftene *vanligvis* gjorde prosjekter, dvs. hvilke erfaringer de mer eller mindre eksplisitt stilte med, analyserte jeg møtet mellom disse bedriftene i det konkrete byggtvinklingsprosjektet. I tillegg til innrammingsperspektiver brukte jeg da elementer fra aktørnettverksteori (problematisering, innrullering og mobilisering) for å finne ut hvordan bedriftene prøvde å komme til enighet/felles problemforståelse, hvem og hva som ble innrullert osv. Når jeg hadde funnet ut hvordan disse bedriftene vanligvis praktiserte prosjekter og

kundekommunikasjon, analyserte jeg ut møtet mellom disse bedriftene, med fokus på innramming, og Aktør-nettverk-teorien, hvor jeg fokuserte på mobilisering, innrulling og problematisering.

PlirTechs innramming av prosjektsamarbeid

I kapittel 4 så vi at PlirTech rammet inn sin prosjektpraksis som en 'samskapingsprosess' som ga kunden en viktig rolle gjennom hele prosjektprosessen. De hadde hele veien en *åpen* dialog med kunden og sluttbrukerne, og mente det var viktig å gi kunden *adgang* til hele prosjektprosessen, og PlirTechs interne prosess. De ønsket altså å gjøre prosjektprosessen *transparent*, og synliggjøre *risiki* underveis, eksempelvis ekstra utgifter. God kundekommunikasjon var altså for PlirTech *dialog*, *adgang*, '*risikonytte*' og *transparens* (jf. DART-modellen). Det var altså denne typen kundekommunikasjon som var en del av deres prosjektsamarbeidsinnramming.

For PlirTech var slik kundedrevne prosjektprosesser viktig, og de prøvde derfor hele tiden å opprettholde kommunikasjonen med kunden, helst muntlig. I tilfeller hvor dette ikke var mulig, brukte de kommunikasjonsverktøy/samhandlingsverktøy som *simulerte* muntlig kommunikasjon i så høy grad som mulig. Dette for at kunden skulle få muligheten til å påvirke prosjektprosessen, noe de anså som naturlig fordi det foregikk dialoger/læring mellom partene hele tiden. Kunden fikk derfor tilgang til det oppgavehåndteringsverktøyet de brukte, kalt JIRA.

PlirTechs innramming av prosjektsamarbeid kan altså forstås som en strukturert sosial læringsprosess hvor kunden har en *aktiv* rolle gjennom hele prosjektet og er dermed involvert i hele prosjektprosessen gjennom muntlig kommunikasjon og samhandlingsverktøyet JIRA. Deres organisering av prosjekt var en balanse mellom kundedrevet og medarbeiderdrevet. Etter å ha sett hvordan PlirTech innrammet godt prosjektsamarbeid, var det viktig å forstå hvordan arkitektene gjorde dette, slik at forutsetningene for samarbeidsprosjektet skulle bli tydelig.

Arkitektenes innramming av prosjektsamarbeid

Arkitektene hadde også en klar og etablert innramming av prosjektsamarbeid. Men hos dem inngikk kundekommunikasjon på en gange annen måte i et godt prosjektsamarbeid. De delte vanligvis prosjektene i to faser: I den første fasen ønsket også arkitektene mye *dialog* med kunden og sluttbrukerne, for at de skulle tilegne seg mest mulig kunnskap om kunden og sluttbrukerne med fokus på: kundens/sluttbrukerens arbeidsformer og -metodikker og ulike behov knyttet til dem. I tillegg delte de sin egen arkitektfaglige kunnskap om arealutarbeiding m.m. med kundene. De ønsket at disse *dialogene* i hovedsak skulle foregå muntlig og ved hjelp av skisser og tegninger (visuelt), supplert med skriftlig kommunikasjon

gjennom epost. I neste fase, når arkitektene arbeidet med å tegne ut sine konsepter, ønsket de imidlertid *ikke* samme tette dialog som PlirTech i sin produktutviklingsprosess. Mens de jobbet, skulle deres kundekommunikasjon helst foregå ved at de ‘oppdaterte’ eller informerte kunden/representanten om prosjektfremgangen og status via epost. De ønsket primært å forholde seg til/kommunisere med en *representant* for sluttbrukerne. De forsto det likevel slik at de gav kunden *adgang* til prosjektprosessen og gjorde den *transparent*. De mente videre at deres informasjonsdeling også bidro til at kunden ble oppmerksom på potensielle *risiki*. Jeg fant altså at selv om også arkitektene mente de inkluderte *dialog, adgang, risiko-nytte, og transparens* (jf. DART-modellen) i sin innramming, gjorde de dette på en helt annen måte enn PlirTech.

Sin egen interne prosjektprosess forsto arkitektene som en ‘samskapelsesprosess’ eller profesjonell ‘læringsprosess’, og jeg fant ut at prosjektorganiseringen deres i en helt annen grad enn hos PlirTech var internt- eller medarbeiderdrevet. De var videre opptatt av at prosjektprosessen skulle være åpen og inkluderende for hele teamet, nettopp pga. læringseffekten, og den interne kommunikasjonen var i høy grad muntlig, gjerne bøyde over skisser/tegninger. Det var særs interessant å oppdage at arkitektene *ikke* omtalte skissene og tegningene sine som en visuell kommunikasjon selv. Det så snarere ut som at denne visuelle kommunikasjonen var en slags ‘taus’ kunnskap, og kanskje også noe av grunnen til at de holdt kundene på avstand? Dermed åpnet de også rommet for at kundene, som jo ikke var arkitektfaglige eksperter, kunne forstå tegningene, eventuelt implikasjonene av tegningene, helt annerledes enn arkitektene selv.

Innramming av byggutviklingsprosjektet

Etter å ha analysert både PlirTechs og arkitektenes innramminger av kommunikasjon og prosjektsamarbeid, undersøkte jeg så byggutviklingsprosjektet hvor de hadde samarbeidet. Jeg fant at begge aktørene gikk inni prosjektet med forventninger forankret i deres vanlige arbeidspraksis. Fordi dette aldri ble gjort eksplisitt eller avklart, oppsto det mange situasjoner som aktørene forsto på ulike måter:

- PlirTech inkluderte hele bedriften i rammen for prosjektsamarbeidet. Arkitektene ønsket å forholde seg til kun representanter fra kunden/sluttbrukerne, noe som betydde at de eksternaliserte sluttbrukerne.
- Epost-kommunikasjonen utenfor møtene forsto arkitektene som et redskap for dokumentering av beslutningene. PlirTech forsto dette verktøyet som supplerende kommunikasjonsverktøy, for dem ble dokumentasjonen høyst uoversiktlig, og ‘burde’ vært gjort i et oppgavehåndteringsverktøy a la JIRA.

- Arkitektene og PlirTech hadde videre ulik innramming av hvem som skulle være inkludert i kundekommunikasjonen, og hvilke roller de ulike aktørene skulle ha. *Interiørarkitektens rolle* ble kanskje den vanskeligste i prosjektsamarbeidet? Hun fungerte som en slags kvasirepresentant for arkitektfaglig kompetanse eller oversetter og rotet derfor til de fagligprofesjonelle grensene for arkitektene. PlirTechs innleie av egen interiørarkitekt sendte dermed et slags mistillits-signal fra kunde til arkitekt, slik arkitektene opplevde det.
- Prosjektet ble organisert av arkitektene, og mangelen på en tydelig struktur gjennom et oppgavehåndteringsverktøy ble derfor et problem for PlirTech. De opplevde tidsfristene som utydelige og uoversiktlige. Også arkitektene, men forsto ikke dette i sammenheng med manglende oppgavehåndteringsverktøy, snarere pga. manglende struktur på prosjektprosessen hos PlirTech.

Alle disse uenighetene eller misforståelsene hadde sin rot i ulik innramming av hvordan et samarbeidsprosjekt skulle gjøres, både mht. kundekommunikasjon og prosjektprosess. Disse innrammingene ble aldri løftet frem og italesatt, noe som gjorde at de gjennom hele prosjektsamarbeidet forsto situasjoner veldig ulikt. Overordnet kan man si at det var kun en ting de ble enige om, nemlig at resultatet og kvaliteten på lokalene var gode.

Prosjektsamarbeid, mellom teori og praksis

Mye av dagens kunnskapsarbeid organiseres i form av prosjekter. Med utgangspunkt i generell prosjektledelse og Lean management, som har blitt mer og mer vanlig som prosjektledelsesfilosofi, ser vi at målet ofte er å effektivisere prosessen og samtidig motivere de ansatte. For at prosjektene skal kunne landes innenfor de definerte rammene for tid, kost og resultat er kommunikasjon vesentlig for å innrullere både medarbeiderne og kundene i en felles målforståelse, noe vi altså i denne oppgaven har sett at ikke lyktes helt byggetutviklingsprosjektet til PlirTech og A. Arkitekter/Domus. Ulike prosjektmetodikker skaper ulike rammer for kommunikasjon og fleksibilitet/improvisasjon på samme måte som utviklingen av forskjellige kommunikasjonsverktøy kan ha åpnet for utvikling av ulike prosjektmetodikker. IKT-bedriften PlirTech og arkitektfirmaet anno 2016 vil sannsynligvis ikke kjenne seg igjen i Castells spådom om at digitaliseringen av kommunikasjon ville løsrive arbeiderne fra tid og sted slik at de kunne arbeide som isolerte og omreisende nomader. Tvert imot har vi sett at disse bedriftene opererte i et landskap preget av åpne landskap og digitale kommunikasjonsverktøy som simulerer mest mulig muntlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon for å skape mest mulig fellesskap, samarbeid og (tilsynelatende) tilstedeværelse samtidig som skriftlig dokumentasjon i større grad eksternaliseres.

Kommunikasjon for fellesskap og tilstedeværelse var derfor det som i stor grad kjennetegnet prosjektarbeidet i disse bedriftene.

Som skissert innledningsvis løfter ofte beskrivelser av kunnskapssamfunnet løfter ofte frem de ansattes kunnskap som bedriftens viktigste verdi og produksjonsfaktor. Min analyse viser at organisering av arbeidet i form av prosjekter *kan* bidra til å øke de ansattes, og dermed bedriftens verdi siden prosjekter ofte fungerer som gode læringsarenaer, det kan være seg internt i bedriften, og/eller mellom leverandør- og kundebedrift. Vi har sett at både ansatte og kunder kan være aktive i den sosiale læringsprosessen som ofte oppstår når de samskaper et prosjekt, selv om dette kan arte seg på ulike måter og også være utgangspunkt for misforståelser. Vi har videre sett at denne samskapingen i høy grad foregår på samme tid og i samme rom, selv om dette rommet kan være digitalt. I dette prosjektsamarbeidet så vi at arkitektenes samskaping i stor grad foregikk over samme tegnebord og skisse: de så, snakket og tegnet sammen med kolleger innen samme ekspertisefelt i sin medarbeiderdrevne samskaping av bygg. IKT-bedriften på sin side samskapte teknologiske systemer i samme rom og på tvers av geografiske grenser ved hjelp av teknologiske kommunikasjonsverktøy som gjorde at de opplevde å være tilstede i samme rom og i en kontinuerlig dialog med sine kolleger innen sammen ekspertisefelt uavhengig om de satt rygg mot rygg eller i hver sin by. I tillegg hadde IKT-bedriften utviklet metoder som gjorde at de lærte fra og utnyttet kunnskap fra også et annet ekspertisefelt enn sitt eget: de anerkjente kunder og brukere av sine IKT-systemer som viktige eksperter i en helt annen grad enn arkitektene anerkjente brukerne av deres bygg som eksperter.

Den forskjellen jeg fant mellom arkitektenes medarbeiderdrevne og PlirTechs kunde- og medarbeiderdrevne prosjektmetodikker kan skyldes en rekke forhold. Både regel- og lovverk og materielle føringer gjør det vanskeligere og dyrt å endre vesentlig et byggeprosjekt underveis. Et virtuelt IKT-prosjekt er imidlertid betraktelig lettere å kode om gjennom hele prosessen. Dette henger igjen sammen med hva slags type prosjekter de to fagfeltene retter seg inn mot: Selv om et IKT-prosjekt kan starte som en engangsløst levering, skal ofte disse prosjektene vedlikeholdes og oppgraderes i mange år etter lansering. Det etableres derfor ofte et langvarig forhold og læringsloop mellom leverandør og kunde der småfeil stadig må rettes på og nye funksjoner legges til. Da lærer samtidig leverandøren og opparbeider etter hvert seg ekspertise på hva som fungerer for brukerne og ikke. Arkitekter leverer i større grad engangsprosjekter enten til kunder vanligvis som ikke ønsker nytt bygg de nærmeste tiårene, eller til større byggherrer som ikke egentlig representerer de som faktisk må bruke det ferdige bygget. På den måten blir ikke arkitektene i samme grad avhengig av bruker-/kundeekspertise for gode samskappingsprosesser på samme måte som IKT-bedriften ofte blir. På den annen side går arkitektene likevel på denne måten glipp av *potensielt* sett vesentlig ekspertise og læringslooper som de kunne ha utnyttet i senere prosjekter.

Når PlirTech og A.Arkitekter/Domus, begge var misfornøyde med prosjektprosessen men fornøyd med sluttresultatet kan det kanskje skyldes at PlirTechs insistering på å bruke egen prosjektmetodikk med sterkt fokus på samskaping mellom brukereksperter og fageksperter faktisk var det som bidro til at bygget ble (oppfattet som) et veldig bra bygg? I alle fall antyder PlirTechs praksis at en balanse mellom medarbeiderdrevet og kundedrevet prosjektorganisering *ikke* går på bekostning av tid, kostnad og bedre kvalitet. Mens arkitektens medarbeiderdrevne prosjektorganisering gjør akkurat det i prosjektsamarbeid hvor kunden har en kundedrevet prosjektorganisering?

Denne studien har i alle fall gitt et innblikk i hvor viktig det er å *eksplisitt* redegjøre for arbeidsmetodikk og kommunikasjonsvaner når man samarbeider i prosjekt. På samme tid kan denne studien også være en mulighet for bedriftene til å lære av hverandre for å unngå slike situasjoner senere. De ‘interne’ prosessene i prosjekttrekantene vil alltid også påvirke de utvendige rammene, og vil derfor påvirke både tidsaspektet, kostnaden og kvaliteten på et produkt.

Hva nå?

Levold (2007) forsket på IKT-bedrifters kundestrategier for ti år siden, og visste hvordan IKT-eksperterens kommunikasjon den gang foregikk mellom kunde og leverandør. Prosjektmetodikker har derimot forandret seg mye de siste ti årene. Vi har i en helt annen utstrekning nettbaserte kommunikasjonsverktøy og oppgavehåndteringsverktøy, men samtidig kan det se ut til at IKT-bedrifter som PlirTech har fått større fokus på ansikt-til-ansikt kommunikasjon med kunde gjennom hele prosjektprosessen. Likevel så vi at den tverrfaglige kommunikasjonsutfordringen mellom arkitektene og kundebedriften i min studie ikke nødvendigvis ble løst gjennom fysisk tilstedeværelse. Dette kunne kanskje blitt løst hvis arkitektene hadde fulgt det de selv kalte ‘en god prosess baser på innledende forventningsavklaring’ kunne i så fall ha bidratt til både en felles innramming av prosjektet og en mer vellykket translasjonsprosess (jf. Callon, 2001, 1998).

Det vil for øvrig også være interessant å utforske videre hvordan IKT-konsulenter greier å skape gode tverrfaglige dialogen mellom brukereksperter og IKT-eksperter. Handler deres tilsynelatende vellykkede translasjonsprosesser om langvarige læringslooper, eller er det for eksempel noe i deres insistering på (fysiske og virtuelle) tilstedeværende dialoger som skaper godt grunnlag for læring og tverrfaglig samskaping?

8. Referanseliste

- Bhamu, J. & Singh Sangwan, K. (2014). Lean manufacturing: literature review and research issues. I *International Journal of Operations & Production Management*. 34 (7)
- Brønn, P. (2014). Kommunikasjon og organisasjoner. I Brønn, P.S. & J.K. Arnulf (red.) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Brønn, P.S. & Arnulf, J.K. (red.) (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Castells, M. (2010). *End of Millennium: The information Age: Economy, Society and Culture*. Hoboken: Wiley-Blackwell
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fisherman of St Brieuc Bay. I Law, J (red.) *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge
- Callon, M. (1998). An essay of framing and overflowing. i Callon M. *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell
- Callon, M. (2001). Elementer til en oversettelsessosiologi: kamskjell, fiskere og forskere. I Asdal, K, Brenna B. & Moser, I. (red) *Teknovitenskaplige kulturer*. Oslo: Spartacus forlag
- Charmaz, K. (1996). The search for meanings – Grounded Theory. I Smiths, J. A. Harré, R. og Van Langenhove, L. (red.) *Rethinking methods in psychology*. London: Sage Publications
- Collins, H. (2011). *Three Dimensions of Expertise*. Cardiff Universitet
- Falkheimer, J & M. Heide (2014). Prinsipper for kommunikasjon. i Brønn, P.S. og J.K Arnulf (red) «*Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*» Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Gansmo, H.J, Larssæthre, S. & J. Thomsen (2011). *På vei til Brøset – Evaluering av det åpne parallelle oppdraget*. Trondheim: NTNU
- Gansmo, H.J. (2012) Municipal planning of a sustainable neighbourhood: action research and stakeholder dialouge. I *Building Research & Information*. Volum 40 (4). Trondheim: NTNU.

- Hines, Peter, Found, Pauline, and Griffiths, Gary (2011.) *Staying Lean: Thriving, Not Just Surviving* (2nd Edition). Boca Raton, FL, USA: Productivity Press.
- Jessen, S. A. (2008). *Prosjektledelse trinn for trinn – En håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Khan, F. (2010). *Erfaringer med kontraktstandarder i store og smidige IT-prosjekter*. Oslo: UiO, Institutt for Informatikk.
- Lagesen, V. (2008). Profesjonell læring etter internett i Sørensen K.H. og V.A. Lagesen(red.) *Faglighet og tverrfaglighet i den nye kunnskapsøkonomien*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag
- Latour, B. (1987). *Science in Action* Cambridge: Harvard University Press
- Latour, B. (1983). Give Me a Laboratory and I Will Raise the World. I Knorr-Cetina, K & Mulkay, M. (red.). *Science Observed: Perspectives on the Social Study of Science*, London and Beverly Hills; Sage.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situert læring og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag
- Levold, N. (2007). Kundekommunikasjon i IKT-bedrifter: Mellom empati og kontroll» i Levold, N & Spilker, H.S.(red.). *Kommunikasjonssamfunnet – Moral, praksis og digital teknologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Levold, N. (2015). *Analyseverktøy 1 – Hvordan starte å analysere? Grounded theory (GT) som strategi*. Forelesning, 21.04.15
- Levold, N. (2015). *Analyseverktøy 2 – Fra «flat» empiri til analysert tekst*. Forelesning, 28.04.15
- Moyano-Fuentes, J. & Sacristán-Díaz, M. (2012). Learning on lean: a review of thinking and research. i *International Journal of Operations & Production Management*.
- Norrby, C. (2007). *Samtalsanalys*. Lund: Studentlitteratur AB
- Prosjekt Norge (2016) *Prosjekttriangel – Project triangle*. Hentet 08.04.16 fra <http://www.prosjektnorge.no/index.php?special=wiki&w=Prosjekttriangel+-+Project+triangle>
- Regjeringen (2007). *Kunnskapssamfunnet* Hentet 22.03.16 fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kunnskapssamfunnet--innovasjon-og-endrin/id494982/>
- Sennett, R. (2001). *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skjølsvold, T. M. (2015). *Vitenskap, teknologi og samfunn. En introduksjon til STS*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Solberg, E. (2013). *Slik bygger vi kunnskapssamfunnet*. Lastet ned: 03.04.16 fra: <http://e24.no/kommentarer/slik-bygger-vi-kunnskapssamfunnet/21527153>

Sørensen, K.H. & V. Lagesen (2008) Kunnskapssamfunnets anatomi. i Sørensen K.H. og V.A. Lagesen(red) *Faglighet og tverrfaglighet i den nye kunnskapsøkonomien*» Trondheim: Tapir Akademiske Forlag

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Womack, J.P. Jones, D.T, Roos D., & Massachusetts Institute of Technology. (1990). *The machine that changed the world: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million dollar 5-year study on the future of the automobile*. New York: Rawson Associates

Yearley, S. (2005). *Making sense of science: Understanding the social study of science*. London: SAGE.

Intervjuguide

Del 1 – Generell informasjon

- Intervjuet gjennomføres som en del av masteroppgavene våre ved NTNU.
- Hensikten er å forstå hvordan brukermedvirkningsprosesser foregår, samt finne ut hva som er god brukermedvirkning. I tillegg ønsker vi å forstå hvordan kommunikasjonsprosessene har foregått, og hva anses som god kommunikasjon blant kunde og prosjektgruppe.
- Vi vil intervjuer både PlirTech og Domus i denne sammenheng for å belyse begge sider mtp utvikling og overtakelse av det nye bygget i Innherredsveien.
- Vi vil anonymisere bedriftsnavn og egennavn.
- Hvis det er ønskelig kan du få analysen (eller deler av analysen hvor vi bruker sitat) til gjennomsyn. Altså at du får sitatsjekke og godkjenne det konkrete utsagnet vi bruker.

Del 2 – Bakgrunnsinformasjon og rolle i organisasjonen

Om intervjupersonen

- Kan du fortelle kort om deg selv? (stilling/fagbakgrunn etc.)
- Hva består jobben din i?

Om bedriften:

- Kan du fortelle litt om hva PlirTech gjør og hvordan dere organiserer arbeidet?
- Jobber dere vanligvis i prosjekter?
- Følger dere en bestemt prosjektmetodikk?
- Organiserer dere alle oppdrag etter noenlunde samme prosjektmodell eller varierer det fra gang til gang? (Forklar, utdyp, beskriv modeller)
- Er det forskjell på store og små prosjekt?

Del 3.1 – Hoveddel – Brukermedvirkning

- Kan du fortelle litt om prosjektet med å etablere dette nye bygget og samarbeidet med Domus?
- Hvem var oppdragsgiver for prosjektet? (bygging av bygning)
- Hvem eier bygget?
 - Påvirket dette deres involvering i prosjektet?
 - Var flere/alle leietakere i bygget involvert i samarbeid med arkitekten?
- Hvordan foregikk samarbeidet med Domus?
- Hvordan ble dette prosjektsamarbeidet med Domus konkret organisert?

- Hadde dere noen form for brukerrepresentasjon? Hvordan ble det eventuelt konkret organisert?
 - Hvordan ble representantene valgt ut?
 - Hvorfor tenkte dere at dette var riktige personer?
 - Hva forestilte dere at de/den skulle bidra med?
- På hvilken måte ble resten av PlirTech inkludert i prosjektet?
- Hva mener du er viktig for god brukermedvirkning i slike prosjekter?
- Hvordan praktiserer dere brukermedvirkning i deres prosjekter?

Del 3.2 – Hoveddel – Kommunikasjon

- Hvordan foregikk kommunikasjonen mellom dere og Domus?
- Hvor ofte kommuniserte dere med Domus?
 - Var det kontinuerlig kontakt, eller var det mer kontakt i perioder?
 - Mellom hvem (var det kontinuerlig kontakt eller mer kontakt med)?
- Hvordan snakket dere sammen?
- Hvilke verktøy brukte dere? (epost, telefon, ansikt til ansikt, videokonferanser?
 - Kan du fortelle litt om de forskjellige måtene?
 - Hva er fordeler og ulemper med å kommunisere slik?
- Dere har selv kunder som dere kommuniserer med. Hva anser du som god kommunikasjon mellom kunde/bruker og den som gjennomfører prosjektet?
- Har dere gjort dere noen erfaringer i samarbeidet med Agraff som dere kan dra nytte av i egne prosjekter?

Del 4 – Avslutning

Hovedhensikten med akkurat dette intervjuet er å se etter spesielle fokusområder for de neste intervjuene i PlirTech og hos Domus. Med tanke på brukermedvirkning og kommunikasjonsprosesser, synes du det er noen viktige aspekter vi ikke har snakket om ennå – eller som vi bør fokusere på spesielt? Har du forslag til noen andre medarbeidere som var med på prosjektet som vi kunne tatt en prat med?

Intervjuguide

Del 1 – Generell informasjon

- Intervjuet gjennomføres som en del av masteroppgavene våre ved NTNU.
- Hensikten er å forstå hvordan brukermedvirkningsprosesser foregår, samt finne ut hva som er god brukermedvirkning. I tillegg ønsker vi å forstå hvordan kommunikasjonsprosessene har foregått, og hva anses som god kommunikasjon blant kunde og prosjektgruppe.
- Vi vil intervjuer både PlirTech og Domus i denne sammenheng for å belyse begge sider mtp utvikling og overtakelse av det nye bygget i Innherredsveien.
- Vi vil anonymisere bedriftsnavn og egennavn.
- Hvis det er ønskelig kan du få analysen (eller deler av analysen hvor vi bruker sitat) til gjennomsyn. Altså at du får sitatsjekke og godkjenne det konkrete utsagnet vi bruker.

Del 2 – Bakgrunnsinformasjon og rolle i organisasjonen

Om intervjupersonen

- Kan du fortelle kort om deg selv? (stilling/fagbakgrunn etc.)
- Hva består jobben din i?

Om bedriften:

- Kan du fortelle litt om hva Domus gjør og hvordan dere organiserer arbeidet?
- Jobber dere vanligvis i prosjekter?
- Følger dere en bestemt prosjektmetodikk?
- Organiserer dere alle oppdrag etter noenlunde samme prosjektmodell eller varierer det fra gang til gang? (Forklar, utdyp, beskriv modeller)
- Er det forskjell på store og små prosjekt?

Del 3.1 – Hoveddel – Brukermedvirkning

- Kan du fortelle litt om prosjektet med å etablere dette nye bygget og samarbeidet med PlirTech? (Fortell også konkret om fasene)
- Hadde dere en prosjektgruppe? Fortell hva formålet med den var og hvordan prosessen foregikk
- Hvem samarbeidet dere med?
- Hvem var oppdragsgiver for prosjektet? (bygging av bygning)
- Hvem eier bygget?

- Hvordan påvirket det prosjektet?
 - Var flere/alle leietakere i bygget involvert i samarbeid med dere??
- Hvordan foregikk samarbeidet med PlirTech?
- Hvordan ble dette prosjektsamarbeidet med PlirTech konkret organisert?
 - Hva var fordelene med å organisere det slik?
 - Var det noen ulemper? Fortell!
- Gjorde dere noe spesifikt for å inkludere PlirTech i prosjektet?
- Hva mener du er viktig for god brukermedvirkning i slike prosjekter?
 - Har dere selv noen modeller dere følger for å sikre god brukermedvirkning? Fortell!

Del 3.2 – Hoveddel – Kommunikasjon

- Hvordan kommuniserer dere innad prosjektgruppene deres?
- Hvilke verktøy bruker dere for å snakke med hverandre i prosjektgruppene?
 - Er det noen fordeler med å gjøre det slik?
 - Noen ulemper?
- Hvordan foregår kommunikasjonen mellom dere og kundene deres? (Fortell!)
 - *Har dere en kommunikasjonsplan/guidelines?*
 - *Kan du fortelle litt om den/dem?*
- Hvordan foregikk kommunikasjonen mellom dere og PlirTech?
- Hvor ofte kommuniserte dere med PlirTech?
 - Var det kontinuerlig kontakt, eller var det mer kontakt i perioder?
 - Mellom hvem (var det kontinuerlig kontakt eller mer kontakt med)?
- Hvilke verktøy brukte dere? (epost, telefon, ansikt til ansikt, videokonferanser?)
 - Kan du fortelle litt om de forskjellige måtene?
 - Hva er fordeler med å kommunisere slik?
 - Hva er ulemper med det?
- Har dere gjort dere noen erfaringer i samarbeidet med PlirTech som dere kan dra nytte av videre?

Del 4 – Avslutning

Hovedhensikten med akkurat dette intervjuet er å se etter spesielle fokusområder for de neste intervjuene i PlirTech og hos Domus. Med tanke på brukermedvirkning og kommunikasjonsprosesser, synes du det er noen viktige aspekter vi ikke har snakket om ennå – eller som vi bør fokusere på spesielt?

Har du forslag til noen andre medarbeidere som var med på prosjektet som vi kunne tatt en prat med?

Intervjuguide

Del 1 – Generell informasjon

- Intervjuet gjennomføres som en del av masteroppgavene våre ved NTNU.
- Hensikten er å forstå hvordan brukarmedvirkningsprosesser foregår, samt finne ut hva som er god brukarmedvirkning. I tillegg ønsker vi å forstå hvordan kommunikasjonsprosessene har foregått, og hva anses som god kommunikasjon blant kunde og prosjektgruppe.
- Vi vil intervjuer begge bedrifter i denne sammenheng for å belyse begge sider mtp utvikling og overtakelse av det nye bygget i Innherredsveien.
- Vi vil anonymisere bedriftsnavn og egennavn.
- Hvis det er ønskelig kan du få analysen (eller deler av analysen hvor vi bruker sitat) til gjennomsyn. Altså at du får sitatsjekke og godkjenne det konkrete utsagnet vi bruker.

Del 2 – Bakgrunnsinformasjon og rolle i organisasjonen

Om intervjupersonen

- Kan du fortelle litt om rollen din i PlirTech?
 - Rollen i prosjektet da? (Hva bestod jobben din i?)

Om bedriften:

- Kan du fortelle litt om hvordan dere organiserer arbeidet?

Del 3.1 – Hoveddel – Brukemedvirkning

3.1.1 Prosjektet

- Hvordan så du i utgangspunktet for deg at arbeidet sammen med arkitektene skulle foregå? - Forventninger?
- (Du har tidligere fortalt litt om hvordan prosjektarbeidet ble organisert, kan du utdype:) Hvordan ble dette prosjektarbeidet med arkitektene konkret organisert?
 - Fordeler med å organisere slik
 - Ulemper?
- Hadde dere noen klare forestillinger/forventninger til hva dere skulle gjøre som bruker?
 - Ble forventningene oppfylt? Hvordan/hvorfor? Hvordan/hvorfor ikke?
- Hva var viktigst for dere i samarbeidet med arkitektene?
- Hvor stor påvirkning fikk dere i utformingen av bygget? På hvilken måte?
- Hvorfor valgte dere å bruke en interiørarkitekt utenom Domus?
 - Hva var fordelene og ulempene med det?

- Som brukere, hadde dere noen krav til hvor mye dere skulle delta i prosessen?

Gjorde dere noe i forkant for å kartlegge/samle opp behovene/ønskene dere hadde? Hva? Og hva var behovene?

Hvordan synes du at behovene deres kom fram eller ble håndtert? (stabil/entydig? Rotete?) Fortell!

- Hva gjorde dere for å sikre at behovene deres ble ivaretatt?
- Hvordan synes du tidsfrister satt av arkitektene har fungert?
 - Hvor mye tid fikk dere på å bestemme dere?
 - Hvor mye tid føler du at dere hadde trengt?
- Hvem opplevde du som prosjektleder fra arkitektens side? Hvordan synes du det fungerte?

3.1.2 Erfaringer og refleksjoner

- Hvordan var det å være med på prosjektet?
- Vanligvis er du/dere eksperter i prosjekter dere er med i, ikke brukere. Hvordan var det denne gangen å være med i et prosjekt som bruker, kontra å selv være eksperten?
- Har de innspill/endringer dere har foreslått gjort at bygget fungerer bedre?
- Hva har fungert, eventuelt ikke fungert i dette prosjektet?
- Hva ville dere gjort annerledes (hadde dere visst)?
- Hva er de viktigste erfaringene eller læringen du har gjort deg?
- Har dere lettere akseptere "feil" med bygget ettersom at dere selv har deltatt i prosessen? Er dere fornøyd/mindre fornøyd? I forhold til hva? Fortell!
- Hva mener du ikke har fungert i prosessen? (Både med bygg og samarbeid)
 - Hva gjorde dere da?
 - Hvorfor gjorde dere slik tror du?
 - Hvorfor tror du det ikke har fungert?
 - Hva kunne vært gjort annerledes hadde dere gått inn i prosessen på ny?

3.1.3 Egen praksis

- Hvordan tenker og praktiserer dere vanligvis brukermedvirkning i prosjekter?
- Gjør disse erfaringene at dere nå kommuniserer annerledes med deres egne kunder? Eller organiserer egne prosjektarbeid på nye/andre måter?

Del 3.2 - Hoveddel - Kommunikasjon

3.2.1. Egen praksis

- Hvordan organiserer dere prosjekt innad i bedriften til vanlig? Eksempler!
- Hvilke kommunikasjonsverktøy bruker dere?
 - Hva er fordelene med å bruke de forskjellige verktøyene?
 - Hva er ulempene?
- Dere har også et kontor i «Bergen», har dere prosjektgrupper på tvers av kontorene? Fortell!
 - (prosjektledere?)

- Hvilke kommunikasjonsverktøy bruker dere?
 - Hva er fordelene med å gjøre det slik?
 - Ulempene?
- Hvordan kommuniserer dere med egne kunder?
- Har dere noen form for kommunikasjonsplan/guidelines?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva anser du som god kommunikasjon i prosjektgruppen og mot kunder?
- Basert på deres egne erfaringer med kommunikasjon mot kunder, hadde du noen forventninger til kommunikasjon mellom dere og arkitektene?
 - Hva var de?

3.2.2. Prosjektet

- Hvordan bestemte dere at PlirTech skulle flytte? Fortell!
- Hvordan ble du inkludert i prosjektgruppen?
 - Hvorfor det?
- Holdte dere møter? Hvordan ble møtene organisert?
- Hvem styrte disse første møtene? Hvordan fungerte det?
- Hvordan kom dere til enighet i deres prosjektgruppe?
- Hvordan kommuniserte deres prosjektgruppe med arkitektene i startfasen, hva med fasene etter startfasen?
- Hvordan foregikk de møtene?
- Hvem var inkludert i møtene og hvem styrte dem?
 - Hvordan påvirket dette kommunikasjonen på møtene?
- Hvordan foregikk epost kommunikasjonen deres?
- Hvem hadde ansvaret for epost kommunikasjonen med arkitektene?
- Etter epost samtalene med arkitektene, hvordan ble prosjektgruppen informert?
- Hvordan kommuniserte dere behovene deres til Domus?
 - Hvordan responderte de? Hvem responderte?
 - Hva er fordelene og ulempene med å kommunisere slik?
- Alt i alt, hvordan opplevde dere kommunikasjonen med arkitektene?
 - Opplevde dere noen misforståelser?
 - Hvordan ble de håndtert?

3.2.2. Lærdom/overføringsverdi

- Når du nå ser tilbake, hva lærte du av denne prosessen?
- Hva er det viktigste dere kan med dere videre fra denne prosessen?
- Hva ville du ha gjort annerledes om du fikk muligheten?
- Hvis du skal sammenligne prosjektgruppen og arbeidet deres under dette prosjektet og andre prosjekter dere jobber med, hva var forskjellene og likhetene mellom måten dere jobbet på? Kom gjerne med eksempler.
- Har det å være kunder påvirket hvordan dere kommuniserer med deres egne kunder?
 - Hvordan?

- Jeg spurte tidligere om forventningene deres for kommunikasjonen med Domus? Ble de innfridd?
- Syns du selv at dere hadde en god kommunikasjonsprosess med Domus?

Og et siste spørsmål: Med tanke på brukermedvirkning og kommunikasjonsprosesser, synes du det er noen viktige aspekter vi ikke har snakket om ennå – eller noe som er viktig for oss å ta med videre?

Intervjuguide

Del 1 – Generell informasjon

- Intervjuet gjennomføres som en del av masteroppgavene våre ved NTNU.
- Hensikten er å forstå hvordan brukervedvirkningsprosesser foregår, samt finne ut hva som er god brukervedvirkning. I tillegg ønsker vi å forstå hvordan kommunikasjonsprosessene har foregått, og hva anses som god kommunikasjon blant kunde og prosjektgruppe.
- Vi vil intervjuer både PlirTech og Domus i denne sammenheng for å belyse begge sider mtp utvikling og overtakelse av det nye bygget i Innherredsveien.
- Vi vil anonymisere bedriftsnavn og egennavn.
- Hvis det er ønskelig kan du få analysen (eller deler av analysen hvor vi bruker sitat) til gjennomsyn. Altså at du får sitatsjekke og godkjenne det konkrete utsagnet vi bruker.

Del 2 – Bakgrunnsinformasjon og rolle i organisasjonen

Om intervjupersonen

- Kan du fortelle litt om rollen din i bedriften?
 - Rollen i prosjektet da? (Hva bestod jobben din i?)

Om bedriften:

- Kan du fortelle litt om hvordan dere organiserer arbeidet?

Del 3.1 – Hoveddel – Brukervedvirkning

3.1.1 Prosjektet

- Hvordan så du i utgangspunktet for deg at arbeidet sammen med PlirTech skulle foregå?
 - Forventninger?
 - Hva var spesielt med dette prosjektet?
- Hvordan ble dette prosjektarbeidet med PlirTech konkret organisert?
 - Fordeler med å organisere slik?
 - Ulemper?
- Hadde dere noen klare spesielle eller konkrete forventninger/forestillinger til hvordan PlirTech var som bruker?
 - Forventninger oppfylt? Hvordan/hvorfor? Hvordan/hvorfor ikke?
- Hadde dere noen forestillinger eller krav på forhånd til hvor mye brukeren (PlirTech-representanter) skulle delta i prosjektet?
 - Hva tenkte dere at de helt konkret skulle bidra med?
 - På hvilken måte? Hvorfor?

- Hva var viktigst for dere i samarbeidet med PlirTech mtp brukermedvirkning?
- Opplevde dere at PlirTech hadde spesielle ønsker i utformingen av bygget?
 - Påvirket det utformingen av bygget slik dere så for dere? På hvilken måte?
- Hva tenker du om at PlirTech ansatte en interiørarkitekt utenom dere?
- Hvordan gikk dere fram for at behovene deres skulle komme fram?
 - Hva oppfattet dere som deres hovedbehov?
 - Var det et eksplisitt diskusjonstema?
 - Hvordan ble behovene håndtert?
- Oppstod det noen konflikter med brukeren? Hvilke? Hvordan artet de seg?
 - Hvorfor tror du de oppstod?
 - Hvordan løste dere dem?
- Bidro PlirTech med innspill/endringer som ble vesentlige i prosjekteringen? Synes du eventuelt de gjorde at bygget ble bedre?
 - Hvordan/hvorfor?
- Hvordan satte dere tidsfrister og hvordan fungerte det?

3.1.2 Erfaringer og refleksjoner

- Hvordan var det å være med på akkurat dette prosjektet?
- Var dette prosjektet annerledes å jobbe med? På hvilken måte?
- Hva har fungert, eventuelt ikke fungert i dette prosjektet?
- Når prosjekter er over, har man jo alltid lært noe. Hva ville dere gjort annerledes i dette prosjektet, gitt at dere hadde visst det dere nå vet?
- Hva vil du dermed si er de viktigste erfaringene du har gjort deg etter dette prosjektet?
- Hvordan synes du generelt at brukere bør opptre i prosjektsamarbeid med et arkitektfirma?

3.1.3 Egen praksis

- Hvordan tenker og praktiserer dere vanligvis brukermedvirkning i prosjekter?
- Gjør erfaringene at dere kommuniserer/tenker annerledes om kunder i nye prosjekt? Eller organiserer egne prosjektarbeid på nye/andre måter?
- Har dere noe system for å «lagre» brukererfaringer, slik at de kommer til nytte i senere prosjekter?

Del 3.2 - Hoveddel - Kommunikasjon

3.2.1. Egen praksis

- Hvordan organiserer dere prosjekt innad i bedriften til vanlig? Eksempler!
- Hvordan kommuniserer dere i en slik prosjektgruppe og hvilke verktøy bruker dere?
 - Hva er fordelene med å bruke de forskjellige verktøyene?
 - Hva er ulempene?
- Hvordan kommuniserer dere med egne kunder?
- Har dere noen form for kommunikasjonsplan/guidelines?

- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva anser du som god kommunikasjon i prosjektgruppen og mot kunder?

3.2.2. Prosjektet

- Hvordan ble dere involvert i dette prosjektet?
- Hvordan ble du inkludert i prosjektgruppen?
- Hvordan ble deres interne prosjektgruppe organisert?
 - Møter? Hvordan ble møtene organisert?
 - Hvem styrte disse første møtene? Hvordan fungerte det?
- Hvordan kom dere til enighet i deres prosjektgruppe?
- Hva er fordelene og ulempene med å organisere det slik?
- Hvordan kommuniserte deres prosjektgruppe med PlirTech? Hadde dere noen kommunikasjonsplan/guidelines?
 - Hvordan foregikk de møtene?
- Hvem var inkludert i møtene og hvem styrte dem?
 - Hvordan påvirket dette kommunikasjonen på møtene?
- Hvordan viderefremmet PlirTech sine behov?
- Hvordan foregikk epost kommunikasjonen deres?
 - Hvem hadde ansvaret for epost kommunikasjonen med arkitektene?
 - Etter epost samtalene med PlirTech, hvordan ble prosjektgruppen informert?
- Opplevde dere noe kommunikasjonssvikt? Hvordan kunne de blitt unngått?
- Alt i alt, hvordan opplevde dere kommunikasjonen med PlirTech?

3.2.2. Lærdom/overføringsverdi

- Når du nå ser tilbake, hva lærte du av kommunikasjonsprosessen med PlirTech?
- Hva er det viktigste dere kan med dere videre fra denne prosessen?
- Hva ville du ha gjort annerledes om du fikk muligheten?
- Hvis du skal sammenligne prosjektgruppen og arbeidet deres under dette prosjektet og andre prosjekter dere jobber med, hva var forskjellene og likhetene mellom måten dere jobbet på? Kom gjerne med eksempler.

Og et siste spørsmål: Med tanke på brukermedvirkning og kommunikasjonsprosesser, synes du det er noen viktige aspekter vi ikke har snakket om ennå – eller noe som er viktig for oss å ta med videre?